



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

**Centro de Investigaciones Económicas Sociales y
Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial.**

Maestría Profesional en Estrategia Agroempresarial.

INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE DIRECTO AL ORIGEN SPR DE RL PARA ACCEDER AL MERCADO DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN MÉXICO

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

Presenta:

Erick Isai García Cortés



Bajo la supervisión de:

Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortes



Chapingo, Estado de México a 10 de Diciembre de 2021

**INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE DIRECTO AL ORIGEN SPR
DE RL PARA ACCEDER AL MERCADO DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN
MÉXICO**

Tesis realizada por Erick Isai García Cortés bajo la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

COMITÉ ASESOR

DIRECTOR:



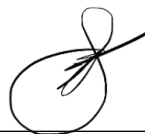
Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortes

ASESOR:



Dr. Manrubbio Muñoz Rodríguez

ASESOR:



M.C. Raúl Rosales Lechuga

Dedicatoria

Con gran cariño para mi padre Efrain quien con su ejemplo y dedicación me enseñó lo que representa el cultivo de café como símbolo de esfuerzo, pasión y trabajo, así mismo, a mi madre Rosa quien es pilar de la familia y con su amor, apoyo y confianza me ha inculcado a ser un profesionalista ejemplar.

A mis hermanos Edel y Mirely, ambos me han demostrado su apoyo incondicional y sobre todo su amor de hermanos.

Con gran cariño para mi compañera de vida Paulina y con mucho amor para mi hija Xareny, quienes me brindaron su amor y su apoyo para este gran logro, me siento muy orgulloso de la gran familia que hemos formado y del equipo que somos ante todos los retos.

Con gran aprecio a mis amigos Miguel y Emmanuel quienes fueron parte fundamental para la construcción de este importante proyecto, y demostrar que a través de los conocimientos y empatía se puede mejorar la vida de las personas que habitan en nuestra comunidad.

A todos los productores involucrados que me han compartido su tiempo, enseñanzas y gran sabiduría, así como los tostadores, comercializadores y amantes del buen café, que lo hacen posible.

Agradecimientos

A la **Universidad Autónoma Chapingo**, nuestra alma mater por haberme formado como profesionista y darme la oportunidad de recibir educación y experiencias que en su conjunto me han permitido regresar a mi hogar con una visión renovada y aportar al agro.

Al **Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)**, por permitirme desarrollar mis estudios de maestría y fortalecer mi formación direccionando mi actividad profesional de una manera estratégica.

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT)**, por el apoyo económico y la oportunidad de seguirme preparando profesionalmente.

Al **Maestro Adrián y al Dr. Jorge** por hacerme ver las posibilidades de pertenecer a esta gran comunidad de CIESTAAM.

A mi **comité asesor**, por su profesionalismo y valioso apoyo en el proceso: **Dr. Santoyo** por su seguimiento, **Dr. Manrrubio** por su retroalimentación y al **Maestro Raúl** por su apertura y guía.

A mis **compañeros de grado**, por su empatía en todo el proceso y aunque fue un proceso virtual y cada quién buscaba lo mejor para su proyecto, tuve la oportunidad de coincidir con grandes personas.

A todos los **apasionados del café** que encontré en el proceso, que han contribuido para construir un modelo que promueva la calidad y el retorno al origen.

Datos biográficos

Erick Isai García Cortés nació el 12 de Octubre de 1993 en la localidad de Totutla, Huitzilan de Serdán, Puebla. Toda su niñez la vivió en su localidad hasta culminar la secundaria.

Curso la preparatoria agrícola y concluyó la licenciatura como Ingeniero Agrónomo Especialista en Fitotecnia de la Universidad Autónoma Chapingo en 2015, titulado por mérito académico, etapa en la que permitió adquirir conocimientos, conocer todas las zonas productivas de nuestro país y hacer un intercambio académico al extranjero, una de las principales incógnitas era desarrollar todas esas habilidades y conocimientos en sus localidad direccionadas al cultivo de café.

Una vez concluido sus estudios académicos en el año 2015 se desempeñó como asesor técnico de una comercializadora de café, fortaleciendo a la cadena de proveedores de su región y posteriormente hasta el año 2020 estuvo a cargo de la Sociedad de Productores de Café del Totonacapan, su función fue desarrollar, organizar y aumentar la productividad de sus asociados para mejorar su calidad de vida.

En el periodo de 2020 a 2021, cursó la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial de la Universidad Autónoma Chapingo, actividad que le permitió estructurar todos los conocimientos técnicos, experiencias e investigación, en la Sociedad de Producción Rural Directo al Origen una empresa enfocada a la producción y comercialización de cafés especiales.

RESUMEN GENERAL

Innovación del Modelo de Negocio de Directo al Origen SPR de RL para acceder al mercado de café de especialidad en México

Los pequeños productores de café en México tienen baja productividad y enfrentan importantes fluctuaciones de precios. Una alternativa para potenciar el cultivo es la producción y comercialización de cafés especiales, cuya calidad es la máxima prioridad y el productor participa en un mercado más estable. El objetivo de este trabajo es concretar una agenda para que un grupo de pequeños productores haga la transición de la producción y comercialización de café convencional a la de cafés especiales. Para ello, se estudió la red de valor del café convencional y se identificaron las principales características de la cadena de valor del café de especialidad. Se realizó un estudio de mercado a través de 27 encuestas a tostadores y 65 a consumidores finales, para especificar los elementos a innovar en el nuevo modelo de negocio; después se formuló un proyecto de inversión. Así, se propone formalizar una Sociedad de Producción Rural como empresa de servicios al costo, que estará a cargo de la comercialización del café verde y tostado producido a partir de café pergamino, el cual es adquirido a sus socios; además de asociaciones estratégicas con empresas locales de tostadores, catadores certificados Q y cafeterías de especialidad en México. El diseño operativo propuesto requiere una inversión inicial de \$ 103,900 para recolectar el 90% del café de sus socios, estimándose que el 67% se destinará al mercado de especialidades, la rentabilidad del proyecto es de 142% anual y los socios productores obtienen un promedio precio de venta de 2.17 USD por libra de café, frente a un precio de venta promedio en el mercado convencional de 1.18. Se concluye que el proyecto es factible y rentable; además de permitir la continuidad productiva de los productores socios.

Palabras clave: *productor de café, café de alta calidad, comercio directo.*

Tesis de Maestría en Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Erick Isai García-Cortés

Director de tesis: Vinicio Horacio Santoyo-Cortés

ABSTRACT

Innovation of the "Directo al Origen SPR de RL" Business Model to get access to the specialty coffee market in Mexico

Small coffee producers in Mexico have low productivity and face significant price fluctuations. An alternative to promote the crop is the production and commercialisation of specialty coffees, whose quality is the highest priority and producer participates in a more stable market. The objective of this work is to establish an agenda so that a group of small producers make the transition from the production and commercialisation of conventional coffee to the specialty one. To do this, the conventional coffee value network was studied, and the main characteristics of the specialty coffee value chain were identified. A market study was carried out through 27 surveys to roasters and 65 to final consumers, to specify the elements to innovate in the new business model; then, an investment project was formulated. Thus, it is proposed to formalise a Rural Production Society as a cost service company, which will be in charge of the green and roasted coffee commercialisation produced from parchment coffee, that is acquired from its partners, besides strategic partnerships with local companies of roasters, certified Q Graders, and specialty coffee shops in Mexico. The proposed operational design requires an initial investment of \$ 103,900 to collect 90% of its partners' coffee, estimating that 67% will go to the specialty market; the project's profitability is of 142% per year and the producer partners obtain an average selling price of USD 2.17 per pound of coffee, compared to an average selling price in the conventional market of 1.18. It is concluded that the project is feasible and profitable; aside from allowing the productive continuity of partner producers.

Keywords: coffee producer, high quality coffee, direct trade.

Master Thesis in Agribusiness Strategy, Universidad Autónoma Chapingo

Author: Erick Isai García-Cortés

Supervisor: Vinicio Horacio Santoyo-Cortés

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes y Justificación.....	1
Objetivos	3
1.1.1 General	3
1.1.2 Específicos.....	3
1.1.3 Preguntas por responder.....	3
Hipótesis.....	4
1.2 Organización del trabajo	5
2. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1 La red de valor.....	7
2.2 Cadena de valor	7
2.3 Matriz ERIC	8
2.4 Estrategia.....	9
2.5 Innovación	10
2.6 Modelos de negocio.....	11
2.7 Formulación y evaluación de proyectos de Inversión	13
3. METODOLOGÍA.....	15
3.1 Definición de la agenda de innovación	15
3.2 Alianzas estratégicas para innovar en el modelo de negocios	16
3.3 Diseño y evaluación del plan	19
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20

4.1	Agenda de innovación de Directo al Origen.....	20
4.1.1	Análisis de la red de valor tradicional.	20
4.1.2	Características de la cadena de valor del café de especialidad	26
4.1.3	Problemas y oportunidades para acceder al mercado de cafés de especialidad.....	36
4.1.4	Agenda por considerar para la producción y comercialización de café de especialidad.....	43
4.2	Alianzas para innovar en el modelo de negocio	51
4.2.1	Asociaciones en la producción.....	51
4.2.2	Complementadores que aportan valor a una sociedad de productores.....	54
4.2.3	Beneficio seco especializado.	54
4.2.4	Clientes seleccionados para la comercialización de café especial en verde	54
4.2.5	Alianzas determinantes para formular en el modelo de negocios.	59
4.3	DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL PLAN PARA INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIOS DE DIRECTO AL ORIGEN SPR DE RL.....	61
4.3.1	Modelo de negocios de Directo al origen	61
4.3.2	Características del proyecto de Directo al Origen SPR de RL	61
4.3.3	Presupuesto de inversiones y su financiamiento.....	69
4.3.4	Proyección de ingresos y egresos.....	74
4.3.5	Evaluación de rentabilidad	75
4.3.6	Rentabilidad del proyecto.....	79

4.3.7	Análisis de riesgos y sensibilidad.....	81
4.3.8	Dictamen.....	83
5.	CONCLUSIONES.....	84
6.	APÉNDICES.....	92
6.1	Matriz de congruencia.....	92
6.3	Encuesta de línea base	93

Índice de cuadros

Cuadro 1. Principales características de las empresas tractor.	22
Cuadro 2. Conversión de precios a café oro, cosecha 2020.	23
Cuadro 3. Grado de interacción de acuerdo con el cliente	23
Cuadro 4. Clasificación total de calidad del café de acuerdo con la SCA.	27
Cuadro 5. Comparativo PCO vs. CoE- México y CoE-Internacional (Edición 2017)	30
Cuadro 6. Distribución de costos promedio en seis países analizados por carabela.	40
Cuadro 7. Costos de producción (USD/lb).	41
Cuadro 8. Características principales de los socios fundadores.	52
Cuadro 9. Clasificación de grupos de comercializadores de café.	55
Cuadro 10. Resumen de la información de comercializadores de café de especialidad	56
Cuadro 11. Características de la constitución de la sociedad Directo al origen	62
Cuadro 12. Materia prima abastecida por los socios fundadores.	64
Cuadro 13. Proyección de producción y destino.	64
Cuadro 14. Proyección de volúmenes de venta en diez años.	67
Cuadro 15. Proyección de precios de venta y de acopio de café, según calidad.	68
Cuadro 16. Actividades por realizar durante el proyecto	69
Cuadro 17. Inversión fija y diferida por realizarse.	70

Cuadro 18. Monto de capital de trabajo estimado en los primeros diez años de operación.	71
Cuadro 19. Presupuesto de inversiones	72
Cuadro 20. Balance proforma de la empresa Directo al origen	73
Cuadro 21. Razones de solvencia y liquidez	73
Cuadro 22. Proyección de ingresos y egresos.....	74
Cuadro 23. Precios de referencia en la región del 2012 al 2021 por los precios de bolsa de N.Y.	75
Cuadro 24. Evaluación de ingresos y egresos al productor sin proyecto.....	76
Cuadro 25. Proyección de ingresos y egresos del productor con proyecto.	77
Cuadro 26. Otros beneficios generados por el proyecto.....	78
Cuadro 27. Flujo de efectivo de la empresa Directo al origen SPR de RL.....	79
Cuadro 28. Indicadores para la evaluación de rentabilidad	79
Cuadro 29. Factores de riesgo del proyecto.	81
Cuadro 30. Análisis de sensibilidad por precio de venta.....	82
Cuadro 31. Precios de venta que soporta el proyecto.	83

Índice de figuras:

Figura 1. Organización del trabajo.	6
Figura 2. Lienzo de modelo de negocio Canvas	11
Figura 3. Entorno del modelo de negocio: Contexto, factores de diseño y restricciones.....	13
Figura 4. Esquema de red de valor.....	15
Figura 5. Redes de Valor inicial como productores individuales.....	21
Figura 6. Producción nacional de café cereza de 1992 a 2019.	38
Figura 7. Precios el 01 de Marzo en la bolsa de N.Y. desde el año 1992.....	42
Figura 8. Cuadro estratégico en la producción de café de especialidad.....	47
Figura 9. Árbol de problemas de los socios productores de DO	48
Figura 10. Árbol de objetivos de los socios productores de Directo al Origen SPR de RL	49
Figura 11. Matriz ERIC derivada del cuadro estratégico de la producción de café de especialidad.	50
Figura 12. Beneficios adicionales que obtendrán los socios fundadores.....	53
Figura 14. Principal problemática de las empresas especializadas.....	58
Figura 15. Problemática principal del consumidor al momento de comprar su café	59
Figura 16. Modelo de negocios de Directo al Origen.	61
Figura 17. Imagen comercial de la marca de café especial	66
Figura 18. Imagen comercial del café de altura	66

Figura 19. Ruta Crítica identificada.....	70
---	----

Siglas y Abreviaturas

DO	Directo al Origen SPR de RL
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto
AMSA	Agroindustrias Unidas de México SA de CV
AMECAFE	Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café A.C.
PRODECAFES	Laboratorio de catación de Promoción y desarrollo de cafés especiales
INECOL	Instituto de Ecología A.C.
CQI	Coffee Quality Institute
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
SCA	Specialty Coffee Association
COE	Cup of Excellence
SPR	Sociedad de Producción Rural
RL	Responsabilidad Limitada
Ha	Hectárea
Q	Quintal
HORECA	Hoteles, Restaurantes y Cafeterías
N.Y.	New York
SIAP	Servicios de Información Agroalimentaria y Pesquera
MSNM	Metros sobre el nivel del mar
CoE	Cup of Excellence

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y Justificación

En la Sierra Nororiental del Estado de Puebla, México, se encuentra el municipio de Huitzilan de Serdán, en este municipio el cultivo de café ha crecido en tal medida que la producción de este grano es la principal actividad agrícola correspondiendo al 80% de la superficie sembrada y el segundo cultivo el maíz.

Dentro de este municipio se encuentra la localidad de Totutla que se caracteriza por su relieve montañoso con alta pedregosidad y pendientes pronunciadas que limitan el crecimiento de otros cultivos y un clima en transición entre templado húmedo con lluvias todo el año y el semicálido subhúmedo que favorecen la producción de café.

Estas condiciones hicieron que el cultivo de café sea la principal fuente de ingresos para los pobladores, sin embargo, los altibajos del precio del café arábica en la bolsa de Nueva York hicieron poco rentable este sistema de producción y favorecieron gradualmente el abandono de las fincas.

Como consecuencia de la poca inversión y abandono de la actividad, las plantaciones son más susceptibles a plagas y enfermedades y en el año 2015 la enfermedad denominada Roya del café (*Hemileia vastatrix*) redujo drásticamente la producción.

Independientemente de los precios y las limitantes en la comercialización, desde el año 2016 por iniciativa de jóvenes agrónomos hijos de productores locales, se comenzó a promover la renovación de cafetales dentro de esta comunidad con una visión productiva y sustentable, en ella se fomentaron nuevas técnicas innovadoras y procesos tanto dentro del sistema de producción como dentro del proceso de beneficio postcosecha.

Las mejoras en la producción y calidad son cuantificables debido a que en el año 2016 se obtuvo un rendimiento promedio de 6 q¹/ha². y las calidades estaban en

¹ En el rubro del café equivale a 100 libras o aproximadamente 46 kilogramos de café oro.

² Superficie equivalente a 10,000 metros cuadrados

el rango de extra prima³ - altura⁴ para las empresas locales, resultado de cuatro años de trabajo, en el año 2019 se obtenían productividades superiores a 12 q/ha. y las calidades superiores a la calidad altura.

En el año 2019, se incursiono en los certámenes de calidad de café, obteniendo buenos resultados al llegar a la categoría de café de especialidad, lo que fortaleció el enfoque a la calidad abriendo así una nueva área en la producción y comercialización.

Esta nueva área de comercialización era imprescindible debido a que todos los cambios en la producción, mejoras en el beneficio húmedo y cambios en el almacenamiento originaron incrementos en los costos de producción, y el destino de la producción hasta el año 2020 el 80% se destina a la comercialización a través de intermediarios como café convencional.

La primera salida de promoción fue la participación en los certámenes de calidad y esperar que con el buen trabajo de campo se interesaran personas externas en la cosecha; sin embargo, los tostadores interesados al final buscaban comprar a precios muy cercanos a la bolsa y no representaba una mejora sustancial.

Por lo que se optó por salir nuevamente de la localidad para buscar mejores alternativas de mercado, pero con la visión de construir un modelo que impactara positivamente en las parcelas modelos y que asegurarán la rentabilidad de las fincas.

El presente trabajo propone la producción y comercialización de cafés especiales como alternativa para valorizar el cultivo y así reducir el impacto de los altibajos de los precios internacionales, en ella se crea una ruta que logre crear un plan de negocios innovador y rentable que asegure la continuidad en la producción.

³ Calificación obtenida de una evaluación sensorial igual o superior a 77 puntos, para las empresas locales.

⁴ Calificación obtenida de una evaluación sensorial de 69 a 76 puntos, para las empresas locales.

Objetivos

1.1.1 General

Diseñar y evaluar una estrategia para transitar la producción de café convencional a un modelo de negocios en sociedad que produzca y comercialice café de especialidad.

1.1.2 Específicos

- a. Fundamentar una agenda de innovación para transitar de la producción de café convencional hacia la producción y comercialización de café de especialidad.
- b. Precisar las alianzas requeridas para innovar hacia un modelo de negocios de producción y comercialización de café de especialidad
- c. Formular un plan de negocios para innovar el modelo de negocios de Directo al Origen SPR de RL

1.1.3 Preguntas por responder

- a. ¿Cuáles son las acciones clave que se deben Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear para transitar de producir café convencional a especialidad?
- b. ¿Con quién y cómo se debe aliar la empresa para posicionarse en la producción y comercialización café de especialidad?
- c. ¿En qué condiciones es factible, rentable y de poco riesgo innovar hacia un modelo de negocios de producción y comercialización de café de especialidad?

Hipótesis

Con base en las preguntas previas y en relación con los objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- a. Los productores que están ubicados en zonas idóneas con buenas prácticas en su cafetal pueden transitar su producción convencional a producir y comercializar café de especialidad
- b. La comercialización de café de especialidad es un mercado de nicho que requiere de actores profesionales que complementen al productor de café y posicionen su producción como de especialidad.
- c. La producción y comercialización de café de especialidad es una alternativa viable para mejorar la competitividad de los pequeños productores de café.

1.2 Organización del trabajo

El presente trabajo está compuesto por cinco capítulos (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). El primero de ellos es introductorio, enfocándose en los antecedentes y justificación de la importancia de la generación de un modelo de negocios innovador y rentable, incluyendo los objetivos y preguntas a responder con la presente investigación.

Para poder comprender el trabajo, es necesario conocer las teorías que sustentan la investigación; en el capítulo dos se abordan de manera general las bases para realizar el análisis de la empresa y poder desarrollar una propuesta adecuada que permita formar una estrategia de innovación.

A continuación, en el capítulo tres, se detallan los pasos para la obtención, procesamiento y análisis de la información obtenida durante la investigación. Este capítulo está dividido en tres apartados para alcanzar los objetivos planteados. El primero corresponde a fundamentar una agenda de innovación para productores de café convencional, el segundo en identificar las alianzas requeridas para producir y comercializar café de especialidad y finalmente la tercera parte se centró en formular y evaluar la factibilidad de una estrategia de intervención para que los productores estudiados entren al mercado de especialidad en México.

En el cuarto capítulo se puntualizan y concentran los resultados obtenidos, también divididos en tres apartados, dando seguimiento a las premisas planteadas en los apartados del capítulo tres. Aquí se da a conocer la agenda de innovación, las alianzas, y el diseño y evaluación del plan para innovar el modelo de negocios de la empresa Directo al Origen SPR de RL.

Finalmente, en el quinto y último capítulo se presenta lo que se puede concluir de este trabajo, donde se incluye una propuesta del escenario de la producción café de especialidad y las oportunidades en las que se ve envuelto para poder incursionar dentro de él.

De acuerdo con Sánchez (2015) el enfoque de la presente investigación fue mixto, pues estuvo orientada a recolectar y analizar tanto datos cualitativos como cuantitativos, trabajando en particularidades e intereses de los participantes y la captación de sus relatos.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se resume la organización del presente trabajo dividiéndose en cinco capítulos.

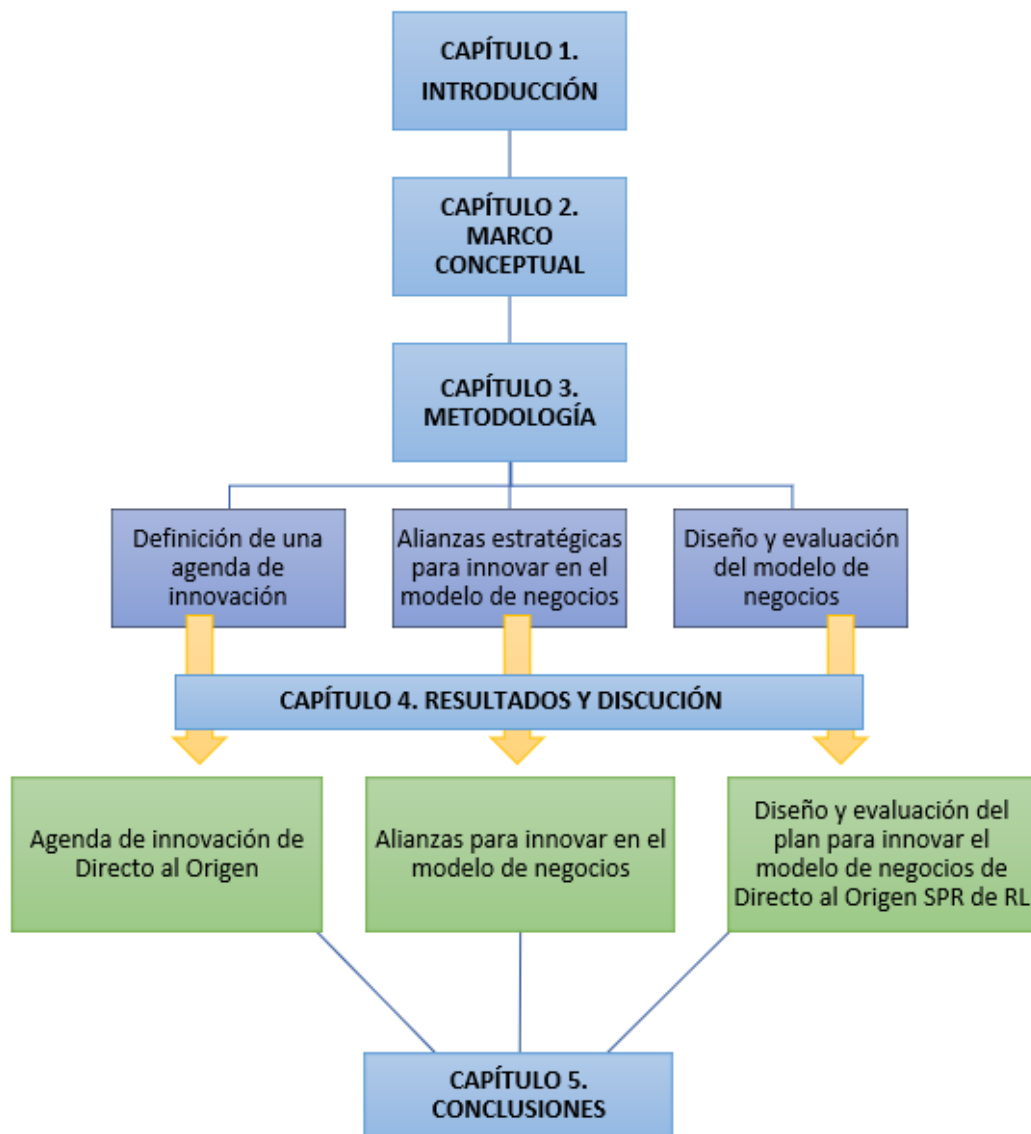


Figura 1. Organización del trabajo.

Fuente: Elaboración propia

2. MARCO CONCEPTUAL

Esta sección incluye conceptos respecto al problema estudiado, utilizados para el entendimiento del presente trabajo.

2.1 La red de valor

La red de valor es un concepto propuesto por (Nalebuff & Brandenburger, 1997) que lo definen como un mapa de todo el “juego”, los “jugadores” y sus relaciones entre ellos, haciendo referencia a los partícipes del sistema: clientes, proveedores, competidores, complementadores, y la empresa al centro.

Muñoz Rodríguez (2010) define el término como “una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizada por la concentración territorial de sus actores económicos y no económicos que contribuyen a la creación de valor o riqueza, tanto para sus miembros como su territorio”. Este autor remarca que la red de valor es una herramienta analítica que descifra la capacidad de cooperación entre los actores económicos y no económicos que la integran, y tiene como fin generar riqueza.

Los actores que integran la red generan y captan el valor definido como la estimación que hacen las personas de la capacidad de un bien o servicio para satisfacer sus necesidades y deseos. Esto significa que los esquemas de cooperación que se genera en una red tienen como fin último lograr que un determinado cliente estime que el producto o servicio que se le brinda satisface sus necesidades, entre mayor sea la estimación que hace de él, mayor será el valor agregado percibido del bien y servicio, y por ende la empresa podrá seguir siendo competitiva (Brandenburger & Harborne, 1996).

2.2 Cadena de valor

Según Iglesias (2002) la cadena de valor se puede definir como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena. El término, continúa el autor, se refiere a una red de alianzas

verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria.

De igual manera Gómez (2021) la define como la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

La cadena de valor de una organización, según comenta Quintero & Sánchez (2006) identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena facilita identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración mejora la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial.

2.3 Matriz ERIC

La matriz ERIC, es una herramienta que ayuda a identificar los factores de la empresa o modelo de negocios se deben eliminar, reducir, incrementar y Crear (Sanzo, 2020). Se ha denominado matriz ERIC a un esquema de cuatro acciones clave para cuestionar la estratégica lógica y el modelo de negocios de una empresa, basándose en el libro *La estrategia del océano azul* de Kim & Mauborgne (2005), siguiendo, en principio, el concepto del *océano azul* (un espacio donde no hay competencia o es irrelevante).

Los *océanos azules* nacen comúnmente a raíz del estudio de los *océanos rojos*, es decir, aquellos que actualmente están colmados de competencia agresiva y por lo tanto de canibalismo empresarial. Es importante resaltar que competir por una participación en el mercado no es suficiente para las compañías en el contexto actual (Sánchez-Ruiz, 2019).

La primera acción, *eliminar*, hace referencia a las variables en las que se ha establecido la competencia en una determinada industria; la segunda, *reducir*,

ayuda a determinar la dimensión de los productos o servicios como consecuencia por alcanzar o sobrepasar a la competencia; la tercera, *incrementar*, hace referencia a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes; y la cuarta, *crear*, a descubrir fuentes nuevas de valor para los clientes; siguiendo los puntos de Kim & Mauborgne (2005).

Para Sanzo (2020) es evidente que las dos primeras acciones (Reducir y Eliminar) operan, fundamentalmente, bajo el enfoque de la reducción de costes y que las dos últimas (Incrementar y Crear) lo hacen bajo el enfoque de la diferenciación y aportación de valor, sin embargo, no debemos olvidar que los cuatro tipos de decisiones deben ser tomadas en función del valor que realmente aportan al cliente.

En base al cuadro estratégico identificado, se proponen las actividades clave que se deben hacer o dejar de hacer para poder orientar el modelo de negocios orientado a un *océano azul*.

Idealmente estas cuatro acciones se representan en una matriz que induce no solamente a hacerse las cuatro preguntas del esquema mismo, sino que enfatiza en cada acción a generando compromiso en el equipo para actuar con respecto a las acciones con el fin de crear una nueva curva de valor (Sánchez-Ruiz, 2019).

2.4 Estrategia

La estrategia consiste en decidir sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer y forjar la sinergia entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad (Porter, 2011). Para este autor, la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales.

Muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de

hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo (Contreras, 2013).

Chandler (2003) menciona en términos empresariales que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

2.5 Innovación

Al término *innovación* se le han dado múltiples significados, y es generalmente asociado con el proceso de invención en el que nuevas cosas, ideas o prácticas son creadas o desarrolladas según Hernández-Cruz (2017); con la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado; con la aplicación de nuevas ideas, novedades, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Como comenta Briones-Ruiz (2018), en diversos artículos la definición de innovación incluye los conceptos de novedad, comercialización y/o implementación. En otras palabras, si una idea no ha sido desarrollada y transformado a un producto, proceso o servicio, o no ha sido comercializada, entonces no se clasificará como una innovación.

La OECD (2006) define a la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Desde la perspectiva de los agronegocios, la innovación es una variable importante en la generación, consolidación o crecimiento de las empresas agrícolas, por lo cual, es importante saber cuáles son esas innovaciones, cómo

se hacen llegar a los productores agrícolas y cómo se utilizan en la producción y distribución de sus productos (Herrera-Tapia, 2006).

2.6 Modelos de negocio

Para Amit & Zott (2001), el modelo de negocio es la configuración arquitectónica de las operaciones, procesos y transacciones que permite de la mejor manera aprovechar las oportunidades de negocio, y está compuesto por una serie de interacciones entre el cliente y el proveedor hasta llegar al consumidor.

Así mismo, un modelo de negocio es una actividad de gestión importante que facilita a una organización evaluar la situación de su posición en el mercado y adaptarse en consecuencia (Osterwalder & Pigneur, 2010), un herramienta presentada por estos autores es el modelo Canvas, herramienta ideal para comprender un modelo de negocios en un lienzo que cuenta con nueve módulos, tal como se observa en la Figura 2.



Figura 2. Lienzo de modelo de negocio Canvas

.Fuente:(Osterwalder & Pigneur, 2010)

Según Lara-Hernández & Hernández-Camacho (2017) un modelo de negocio es el plan previo al plan de negocio que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo

lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingresos.

La comprensión de los cambios que se producen en el entorno ayuda a adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia. Una buena comprensión del entorno permitirá evaluar mejor las diferentes direcciones en las que podría evolucionar su modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De acuerdo a Geissdoerfer et al., (2018) la innovación del modelo de negocio es la transformación de un modelo de negocio a otro, puede afectar a todo el modelo de negocio o al individuo o una combinación de sus elementos.

Es importante que estos cambios vayan dirigidos a modelos de negocios sostenibles, de acuerdo con este mismo autor, consisten en modelos de negocios que incorporan una gestión proactiva de múltiples partes interesadas, la creación de valor monetario y no monetarios para una amplia gama de partes interesadas, y que tiene una perspectiva a largo plazo.

Un modelo de negocio innovador moldea y transforma este entorno o establecer nuevos estándares en el sector para ello existe un modelo guía propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010) que consiste en entender los elementos que lo componen en modelo CANVA y las condiciones externas que influyen en el modelo, como se observa en la Figura 3.

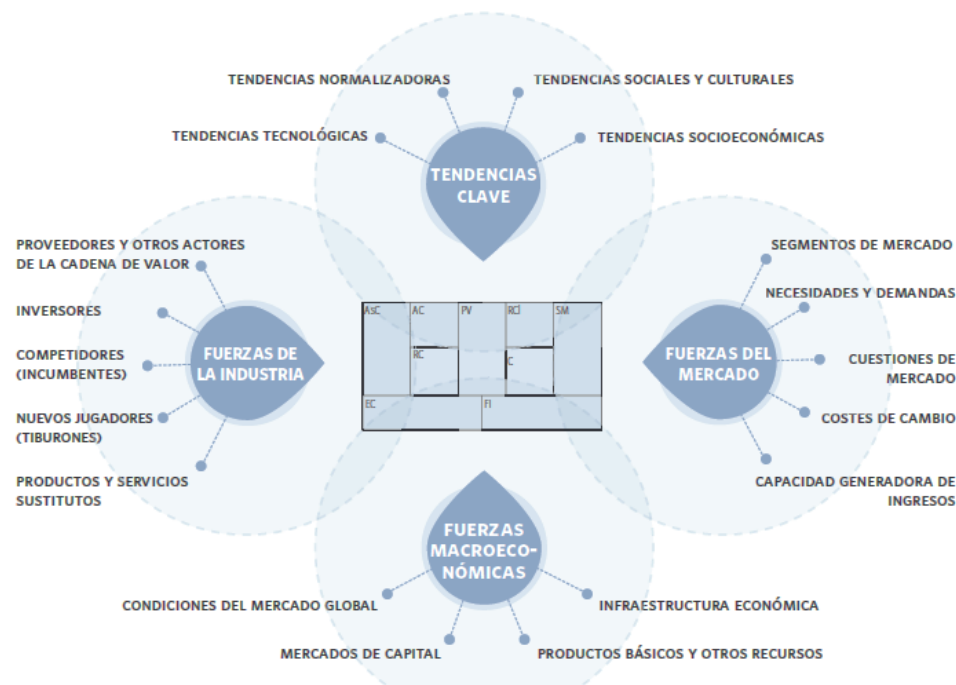


Figura 3. Entorno del modelo de negocio: Contexto, factores de diseño y restricciones

.Fuente:(Osterwalder & Pigneur, 2010)

La clave para reformular modelos de negocio que resulten innovadores pasa por tomar decisiones estratégicas que resulten divergentes frente a las propuestas existentes en el mercado, poniendo el foco en las variables no utilizadas por el resto de competidores (Sanzo, 2020)

2.7 Formulación y evaluación de proyectos de Inversión

Mendieta (2005) define al proyecto como un conjunto de antecedentes que facilita estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos para la producción de determinados bienes o servicios, con el fin de solucionar una cierta problemática o la satisfacción de necesidades individuales o generales, logrando estos objetivos de manera organizada, dentro de un marco temporal y a través de una relación óptima entre los recursos a gastar y los beneficios a obtener.

Los proyectos de inversión tienen el propósito de ayudar a tomar decisiones de manera eficiente y orientar la acción, se compone de antecedentes técnicos, económicos y sociales que permiten establecer la factibilidad, la rentabilidad y el riesgo de una inversión (Puentes, 2011).

Para Mendieta (2005), la etapa de pre-inversión de un proyecto se constituye por la formulación y evaluación de un proyecto. Está comprendida entre el momento en que se tiene la idea del proyecto y la toma de decisión de iniciar la inversión. Consiste en un juego iterativo de preparación y evaluación en el cual se diseña, evalúa, ajusta, rediseña, etc. Esta etapa tiene por objeto definir y optimar los aspectos técnicos, financieros, institucionales y logísticos de su ejecución. Lo que en ellos se busca es especificar los planes de inversión y montaje del proyecto, incluyendo necesidades de insumos estimativos de costos, identificación de posibles obstáculos, necesidades de entrenamiento y obras o servicios de apoyo.

3. METODOLOGÍA

Este capítulo está dividido en tres apartados, el primero la agenda de innovación, el segundo las alianzas estratégicas para innovar en el modelo de negocios y el tercer la evaluación del plan de negocios en cada uno de ellos se determinan las fuentes de información, fuentes de colecta y metodología de análisis.

3.1 Definición de la agenda de innovación

La agenda se entiende como el programa de actividades o de trabajo que pretende realizar una persona en un periodo determinado de tiempo, de acuerdo con Hernández, (2021) una agenda de innovación es un instrumento en donde se establecen mecanismos de coordinación entre diferentes actores relacionadas con el sector agroalimentario en un territorio que permitirá la promoción de las buenas prácticas en materia de innovación.

Para ello en esta primera etapa, la fuente de información fueron los productores de café en estudio, denominados como Productores Socios de Directo al Origen (PSDO), se obtuvo mediante una encuesta personal donde se analizaron el historial de productividad, costos y relaciones comerciales, por lo tanto usando el esquema de Nalebuff y Brandenburger (1997) en la Figura 4 se hizo un análisis general de la red de valor con las empresas tractoras a las que se les comercializa café convencional⁵, para identificar a los principales actores de la red de valor y las interacciones entre sí, enfocándose en las empresas más destacados por sus precios y/o volúmenes de venta.

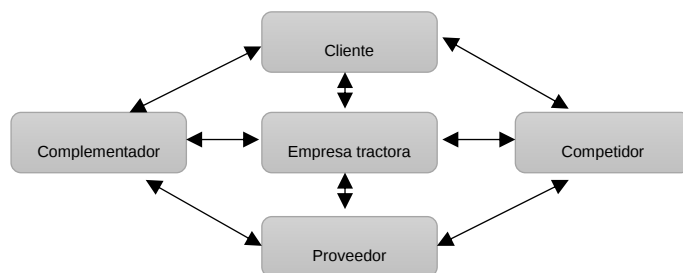


Figura 4. Esquema de red de valor.

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Café producido y procesado sin ningún diferenciador.

Durante el primer semestre del año 2020 se determinó el café de especialidad como nicho de mercado de interés y con base en el manual Generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010) y sus herramientas relacionadas para analizar el entorno, se identificaron las principales características de la cadena de valor.

Utilizando la información obtenida de los principales actores de la red de valor y la información obtenida de la cadena de valor se definieron mediante indagación apreciativa los principales problemas y oportunidades en la producción y comercialización de café especial.

Por último se identificaron a productores de café sobresalientes en el segmento ubicados en la región y un desviado positivo a nivel nacional y con base en los principales indicadores definidos para la producción y comercialización de café especial se compararon usando el modelo de cuadro estratégico propuesto por Kim y Mauborgne (2005).

Las actividades más importantes se concentraron en una Matriz ERIC, basada en los lineamientos de Kim y Mauborgne (2005), diferenciando las actividades a Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear en el nuevo modelo de negocios.

3.2 Alianzas estratégicas para innovar en el modelo de negocios

Las alianzas estratégicas definidas en la matriz ERIC, se desarrollaron durante el segundo semestre del año 2020 alineadas al diplomado de gestión de redes innovación, utilizando la siguiente metodología:

La primera alianza a definir es una sociedad de producción y se deriva de las características generales de los PSDO: pequeños propietarios, altos costos de beneficio, no tienen una marca comercial de café y el hecho de formalizar minimiza riesgos; para determinar el tipo de asociatividad se utilizaron los criterios de selección de las figuras jurídicas para empresas rurales de (Cortés & Rodríguez, 2005)

Con el fin de acceder al mercado de especialidad y dar certeza a los clientes de la calidad del café ofertado, se buscó a un especialista en catación Q, que reuniera los siguientes requisitos:

- a. Catador con certificación Q Grader.
- b. Expidiera fichas de catación.
- c. Reconocimiento en el mercado.
- d. Fácil logística de muestras
- e. Costo accesible.

De este modo se hizo la prospección en la región y posteriormente hacia las zonas más recurrentes, en este caso Zacapoaxtla – Xalapa con catadores y laboratorios, basadas en la información de los actores encuestados de la red de valor.

Del mismo modo se recurrió a la investigación en la región de beneficios seco⁶ que tuvieran el servicio de maquila de café pergamino o bola a café oro, los requisitos a considerar:

- a. Limpieza y trazabilidad en el proceso.
- b. Cercanía a la localidad.
- c. Experiencia en preparación en verde.
- d. Accesible costo de maquila

Las opciones buscadas fueron en los lugares recurrentes, Totutla – Huitzilan – Zapotitlán de Méndez y Zacapoaxtla, Puebla.

Finalmente se realizaron dos encuestas de línea base la primera dirigida a 27 tostadores o comercializadores de café de especialidad y la segunda a 65 de consumidores finales distribuidos en todo el país durante el mes de noviembre del año 2020.

Para la primera, la selección de participantes se realizó mediante muestreos no estadísticos. En primera instancia se hizo una investigación de los tostadores y comercializadores que promueven café de especialidad. La aplicación de la

⁶ Segundo proceso de transformación del café donde el pergamino o cascarilla es eliminado del grano de café, en este proceso se eliminan la gran mayoría de defectos del café.

encuesta fue mediante los formularios de Google y se estructuró de la siguiente manera:

Componentes de la encuesta

Cuatro componentes para los consumidores y cinco para las empresas.

a. Identificador.

Datos del tipo de actor entrevistado y lugar de origen, así como la fecha de aplicación de la encuesta.

b. Atributos

Datos con información relativa a nombre, edad, género, escolaridad, experiencia, entre otros.

c. Dinámica de la innovación

Esta sección solo se aplicó a las empresas de comercialización y se identificaron las principales innovaciones que se desarrollan en la proveeduría y comercialización del productor.

d. Análisis de redes.

Para identificar las relaciones que los encuestados tienen con otras personas en relación con la transmisión de conocimientos sobre el consumo de café, así como a quien se dirigen cuando tienen dudas o requieren comprar algo.

e. Análisis de la información

En este apartado se establece la metodología a utilizar para el análisis de la información recabada en campo.

El análisis de los datos se realizó con hojas de cálculo Microsoft Office Excel 2019®, sistematizando la información recabada en las entrevistas; la tabla comparativa nos permitió obtener el análisis y el diseño de la estrategia de intervención.

3.3 Diseño y evaluación del plan

Para innovar en el nuevo modelo de negocios, se integró toda la información obtenida en los capítulos anteriores y se concentró en el modelo *Canvas* diseñado por (Osterwalder & Pigneur, 2010b).

En este capítulo se desglosó en varias etapas para formular el proyecto de inversión de la empresa Directo al Origen SPR de RL, en primera instancia se describieron las características del proyecto, las características de abasto y la estrategia comercial que se pretende utilizar, así mismo la proyección de precios y volúmenes de venta.

Esta información se incorporó al presupuesto de inversiones y se evaluó la estrategia mediante los indicadores de rentabilidad, el cálculo de capital de trabajo requerido, los beneficios directos a la sociedad y el cálculo de los otros beneficios trasladados a los socios

Esto permitirá conocer la factibilidad de la puesta en marcha, como sociedad productora y comercializadora de café de especialidad, el esquema que se propone es una empresa de servicios al costo que fortalezca y ayude a volver rentable la producción de café de sus socios.

Finalmente se realizó el análisis de riesgo del proyecto de inversión y el análisis de sensibilidad.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo está dividido en tres apartados, dando respuesta a los apartados del capítulo anterior, correspondiendo el primero a la definición de la agenda de innovación de Directo al Origen, donde se detalla y analiza la red de valor existente; el segundo a las alianzas para innovar en el modelo de negocios, siguiendo los resultados del análisis de la red de valor; y el tercero al diseño y evaluación del plan de negocios, integrando toda la información recabada.

4.1 Agenda de innovación de Directo al Origen

La red de valor está integrada por la empresa tractora que va al centro de la red de valor, está rodeada de los eslabones de clientes y proveedores en el eje vertical, más competidores y complementadores en el eje horizontal, y las interdependencias entre unos y otros, un mismo jugador dentro de la red puede desempeñar múltiples papeles dentro de ella (Ireta-Paredes et al., 2017).

En este caso se identificaron a las cuatro empresas tractoras principales que se les comercializa café como PSDO, descrito a continuación:

4.1.1 Análisis de la red de valor tradicional.

El análisis de la red de valor de las empresas tractoras dio como resultado un esquema donde se incluyen las principales empresas que se les comercializa café, en todos los casos los PSDO son parte de sus proveedores como productores individuales (Figura 5).

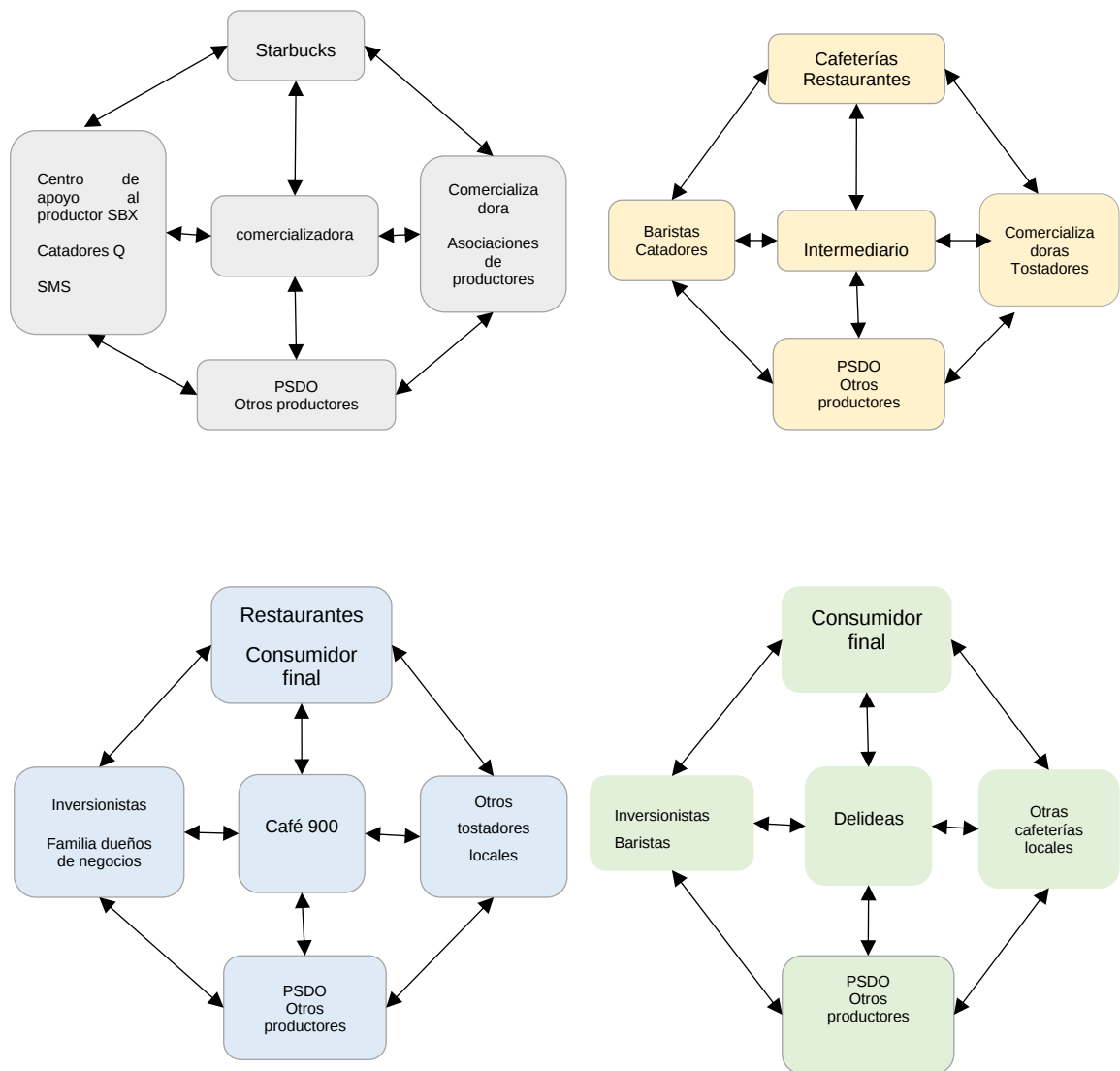


Figura 5. Redes de Valor inicial como productores individuales.

Fuente: Elaboración propia

Cada empresa tiene características propias que las identifican a un mercado y clientes específicos, en el Cuadro 1, se describen las principales características.

Cuadro 1. Principales características de las empresas tractor.

Concepto	Intermediario de tostador	Comercializadora	Café 900	Delideas	Menudeo
Descripción	Persona especialista en la evaluación de calidad y con red de contactos de tostadores y baristas	Empresa líder en el proceso de comercialización de café a nivel mundial	Empresa regional tostadora de café	Empresa de pastelería con servicio de barra de café	Comercializado de manera local o menudeo a tiendas a granel
Tipo de café entregado	a. Café oro, preparación europea. b. puntajes >80 puntos de calidad SCA. c. Proceso natural ⁷ , fermentación anaeróbica.	a. Café pergamino ⁸ . b. Calidad altura. c. Proceso lavado.	a. Café oro ⁹ , preparación americana. b. Calidad altura. c. Proceso lavado ¹⁰	a. Café tostado. b. Calidad altura. c. Proceso lavado.	a. Café Tostado. b. Desmanches. c. Segundas.
Cosecha entregada 2020 (%)	30%	29%	20%	15%	6%

⁷ Proceso de post cosecha donde la cereza es secada o deshidratada sin remover ninguna de sus partes.

⁸ Café con 10-12% de humedad que se procesó mediante un proceso lavado

⁹ Es el nombre que recibe el grano cuando se le haya separado las distintas envolturas, ya se encuentra listo para ser tostado

¹⁰ Proceso de beneficio húmedo donde el mucílago se remueve completamente, para esto los granos se ponen los grano en tanques de fermentación

Condiciones de pago	Anticipa el 20 % del total de la compra y una vez entregado en un mes liquida el total	Pago el día de la entrega	Pago el día de la entrega	Pago el día de la entrega	Pago el día de la entrega
---------------------	--	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

Fuente: Elaboración propia

Como se observa el café se entrega en diferentes presentaciones, sin embargo haciendo la conversión de precios en café pergamino o tostado a café oro, se obtienen precios de venta distintos, tal como se observa en el *Cuadro 2*

Cuadro 2. Conversión de precios a café oro, cosecha 2020.

Concepto	Intermediario de tostador	Comercializadora	Café 900	Delideas	Menudeo
Precio kg/ \$	\$	\$	\$	\$	\$
café oro (2020)	103.50	48.00	65.00	108.00	50.00

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que se obtienen mejores precios, comercializando a la empresa tractora que se le vende café tostado y al intermediario que compra procesos más complejos.

El resultado de la interacción entre los productores analizados y las diferentes empresas tractoras es la siguiente relación comercial:

Cuadro 3. Grado de interacción de acuerdo con el cliente

Nombre	Descripción	Participación
Intermediario - Comercializadora	Pagan- Influyen	59 %
Tostador	Pagan – influyen	20 %

Delideas – Directo	Pagan – usan - influyen	21 %
---------------------------	----------------------------	------

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3 se observa que el 79% de los clientes no usan el café, debido a que son intermediarios de la cadena de valor y los precios – volúmenes están determinados por el pago del cliente final, así mismo ofrecen precios muy similares al precio de bolsa para disminuir los riesgos al comercializar.

b. Complementadores de las empresas tractoras.

Lo más destacado es el uso de personas especialistas en la evaluación de la calidad, esto direccionar el destino del café y da certeza a sus clientes sobre las características del grano.

c. Clientes de las empresas tractoras.

El tipo de clientes a las que comercializan estas empresas tractoras se caracterizan mayormente se encuentran en canal HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías).

d. Competidores de las empresas tractoras.

Son principalmente figuras formales que llevan varios años comercializando café, entre ellas destacan sociedades de productores que compiten en el mismo mercado.

Para definir el precio de compra su principal referencia son los niveles en la bolsa de New York y el tipo de cambio; se pueden clasificar dos tipos de competidores:

- I. Empresas tractoras que comercializan grandes volúmenes, tienen suficiente liquidez para pagar al momento de la compra, regularmente son empresas exportadoras y se basan en los precios de bolsa.
- II. Tostadores locales cuyos clientes son cafeterías, restaurantes o consumidores finales nacionales, compran volúmenes pequeños a lo largo

del año, están dispuestos pagar mejores precios, pero generalmente es semanas posterior a la entrega.

d. Proveedores – productores en estudio (PSDO).

Los productores de café analizados comercializan alrededor del 61% del volumen total de su cosecha en café oro y tostado, y tienen las siguientes condiciones que los caracteriza:

- I. Ubicados en zonas cafetaleras con antecedentes positivos en la producción de cafés de alta calidad.
- II. Productores jóvenes, de un rango de edad 20-40 años.
- III. Pequeños propietarios, con superficies menores a cinco hectáreas.
- IV. Educación media superior o superior y conocimientos generales sobre manejo de cafetales.
- V. Con otros ingresos que le permitan almacenar 50% de la cosecha.
- VI. Plantaciones jóvenes o rejuvenecidas con productividades superiores a 10 q/ha.
- VII. Variedades cultivadas con alto potencial de calidad en taza.
- VIII. Contar con beneficio húmedo propio.
- IX. Poseer o maquilar el beneficio seco para procesar a café oro y tostado.
- X. Plantaciones con manejo sustentable, uso de sombra y no usar productos prohibidos.

Estos pequeños diferenciadores posicionan al productor, sin embargo aún se encuentra a expensas de las fluctuaciones del mercado, no se tiene afianzado volúmenes ni tampoco precios que aseguren el negocio del café.

Por lo tanto para productores que cumplen ese perfil, se propone la producción y comercialización de café de especialidad, cadena de valor descrita a continuación:

4.1.2 Características de la cadena de valor del café de especialidad

El café de especialidad es un concepto que suele ser confuso para los consumidores; muchas veces lo relacionan con el tipo de proceso, preparación o elaboración de bebidas hechas con café tostado.

Sin embargo, dicho término fue acuñado por primera vez por Erna Knutsen en 1974 en una entrevista (Torrefação, 2020) y es bastante simple: microclimas geográficos especiales producen granos con perfiles de sabor únicos, a los que se refirió como *café especiales*. Bajo esta idea de las denominaciones de café estaba la premisa fundamental de que los granos de café de especialidad siempre estarían bien preparados, recién tostados y debidamente elaborados (Specialty Coffee Association, 2021).

Aún no existe una definición aceptada en todo el mundo, sin embargo, para la Specialty Coffee Association (2021), el café de especialidad es aquel producido a través de la dedicación de las personas que han hecho que la calidad sea su máxima prioridad. Se identifican las cualidades de fragancia-aroma, sabor, sabor residual, acidez, cuerpo, balance, uniformidad, dulzor, defectos e impresión general de la bebida recibiendo 80 puntos o más en una escala de 100 por parte de catadores certificados (Castro *et al.*, 2004).

De acuerdo con Guimarães *et al.*, 2016; Zylbersztajn & Farina, 2001 citados en Monteiro *et al.* (2018) la tercera ola representa una revolución en el consumo de cafés especiales a través de cambios en la diferenciación del producto y la experiencia de consumo. En la tercera ola el café se considera un producto artesanal tan complejo como el vino y se diferenció por numerosos atributos. En la cadena de valor, se observa un intento de aproximación entre productores y consumidores finales.

La diferenciación de la tercera ola se caracteriza por calidad superior e incluye la disponibilidad limitada (“microlotes”), variedades especiales, origen del café, así como preocupaciones medioambientales y sociales (Monteiro *et al.*, 2018).

En esta categoría se ofertan los cafés de calidad ejemplar que tienen un valor intrínseco superior y dan una infusión fina o única. Su disponibilidad es generalmente bastante limitada.

Los cafés con una puntuación inferior a 80 puntos en la escala de SCA no entran en la categoría de café de especialidad (Cuadro 4).

Cuadro 4. Clasificación total de calidad del café de acuerdo con la SCA.

Puntaje SCA	Calidad	Categoría
90 -100	Excepcional	Café especial
85 – 89.99	Excelente	
80 – 84.99	Muy bueno	
<80	Calidad inferior al especial	Café no especial

Fuente: Elaboración propia con datos de la SCA, 2021.

Por lo tanto, el primer paso para poder ingresar a este segmento de mercado es producir cafés con calidades superiores a 80 puntos de calidad SCA, posteriormente es importante conocer y relacionarse con actores que estén posicionados en el medio.

Principales actores en la producción de café especial en México.

A nivel internacional existen organizaciones que regulan la actividad de cafés especiales, entre los que destacan:

Specialty Coffee Association (SCA)¹¹ es una organización sin fines de lucro basada en la membresía que representa a miles de profesionales del café, desde productores hasta baristas de todo el mundo, fomentan una comunidad global del café y apoyan la actividad para hacer del café de especialidad una actividad prospera, equitativa y sostenible para toda la cadena de valor.

¹¹ Obtenido de la página oficial de <https://sca.coffee/>

Coffee Quality Institute (CQI)¹² es una organización sin fines de lucro que trabaja internacionalmente para mejorar la calidad del café y la vida de las personas que lo producen.

Alliance for Coffee Excellence (ACE)¹³ es una organización sin fines de lucro que posee y administra el programa Cup of Excellence. ACE también lleva a cabo proyectos de capacitación, investigación de pruebas y otras actividades diseñadas para aumentar la apreciación del café ejemplar en todo el mundo y recompensar a los agricultores que trabajan arduamente para producirlos.

Para el desarrollo profesional de la preparación de café en México, desde 2004 surgió la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad (AMCCE) y hasta este momento se siguen impartiendo cursos y certificaciones, respaldados por la Specialty Coffee Association (SCA) y el Coffee Quality Institute (CQI).

Así mismo en nuestro país para el fortalecimiento en la cafecultura está la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café A.C. (AMECAFÉ)¹⁴, cuya misión es hacer de la cafecultura una agroindustria rentable y sostenible que promueva el desarrollo regional y que propicie la generación de ingresos en un marco de satisfacción plena para los consumidores.

Y en el sector productivo un claro referente en la innovación relacionada con la mejora del café y su producción resalta la figura de *Enrique López*, de finca *Chelin*, en Oaxaca, quien está impulsando la creación del Consejo Mexicano de Cafés Especiales (Granados, 2018).

De manera independiente y en su conjunto realizan eventos para la promoción y consumo de cafés de alta calidad, un programa en México muy importante para el sector es Taza de Excelencia (Cup of Excellence, CoE), teniendo como socio internacional a la ACE y como socio local la AMECAPÉ. Esta sociedad permite que el Certamen pueda desarrollarse en nuestro país y así aprovechar la

¹²Obtenido de la página oficial de <https://www.coffeeinstitute.org/>

¹³ Obtenido de la página oficial de <https://www.allianceforcoffeeexcellence.org/>

¹⁴Obtenido de la página oficial de <https://amecafe.org.mx>

tendencia de satisfacer nichos de mercado nacional e internacional que buscan café de especialidad mexicano de las más alta calidad.

Debido a que una de las principales formas de adentrarse en la comercialización de cafés especiales, es participar en los certámenes de calidad, debido a que este sector valora mucho cuando un micro lote de café es ganador de un concurso o sobresale en alguna competencia que lo diferencia y categoriza fuera del café comercial. Por ello las diferentes competencias permiten el posicionamiento del café y los productores, a continuación, se presentan los principales certámenes de calidad de café en México:

Taza de excelencia

Está orientado al nicho de mercado de café de alta calidad en taza y ha sido impulsado por la *Alliance for Coffee Excellence*, a través, de una serie de eventos anuales organizados en doce países diferentes, diez de los cuales son de América latina y dos de África.

El segmento de mercado al cual se dirige un patrón de modelo de negocio de esta naturaleza se le ha llamado *Mass Luxury* (Lujo de masas) y se refiere a aquellos consumidores dispuestos a pagar del 20 al 200% por productos bien diseñados y elaborados que a menudo poseen toques artesanales de los productos de lujo tradicionales y que no se encuentran en el mercado masivo (Muñoz-Rodríguez *et al.*, 2019).

Concurso YARA Program Coffee

Es un concurso que promueve la empresa Yara México que busca premiar el esfuerzo y calidad del café de los agricultores que usan sus paquetes de fertilizantes.

Concursos estatales

En los principales estados productores no existe la presencia del gobierno en la promoción y premiación de los mejores cafés, sin embargo, los que se han realizado se caracterizan por ser nano lotes desde 1 q. de café oro y combinar

premios por parte del gobierno y la posibilidad de subastar el café con tostadores nacionales e invitados especiales.

Estos concursos permiten al productor acceder a mercados internacionales con el apoyo de los diferentes actores que participan en los certámenes, además el reconocimiento es factor importante para que tostadores nacionales se interesen por el café producido dando un precio superior a la bolsa de NY.

En un comparativo del premio a la calidad del café de Oaxaca y CoE, se obtiene el Cuadro 5.

Cuadro 5. Comparativo PCO vs. CoE- México y CoE-Internacional (Edición 2017)

Certamen	Tamaño del lote (lb)		Calidad en taza (pts.)		Precio (USD/lb)	
	Media	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana
Premio Oaxaca	219.5	211.4	86.7	86.3	6.7	5
CoE- México	1,077	826	88.02	88.02	14.82	8.7
CoE- Internacional	1,011	892	88.49	88.49	17.76	10.89

Fuente: Muñoz-Rodriguez et al. (2019)

Se observa que para destacar en los certámenes internacionales se requiere obtener mejores puntajes de calidad y tamaños más grandes del lote, pero que también son notablemente mejores los precios de venta alcanzados.

Tendencias de consumo de café de especialidad.

No existe información clara de cuanto café de especialidad se produce y se consume en el mundo, sin embargo existe un claro interés por parte del consumidor de tomar algo especial, de acuerdo a una encuesta a consumidores realizada por la Asociación Nacional del Café de los Estados Unidos mostrada en (Specialty Coffee Association, 2021) el 48% de las tazas de café de los Estados Unidos son percibidas por el consumidor como especiales y el valor minorista del mercado de café de los Estados Unidos se estima en \$ 48 mil

millones de dólares con especialidad que comprende aproximadamente el 55% de la participación del valor.

Respecto al mercado nacional, la cultura del café en México aún está en desarrollo y aunque el grueso de las ventas aún procede de los cafés instantáneos de bajo costo, el café Premium está cobrando fuerza. Los cafés de especialidad se han ido promoviendo lentamente en México durante la última década, inicialmente impulsadas por el crecimiento del consumo en *instalaciones especializadas*; tan solo en el 2018 existían 61,653 negocios de cafeterías, según el Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Un mercado con un valor de 10,475 millones de pesos (mdp) y crece anualmente entre 20 y 25%, según (Euromonitor International, 2017).

Es por ello la importancia del consumo fuera de casa para la promoción y el incremento de consumo de cafés de especialidad, siendo este sector con mayores expectativas de crecimiento (Euromonitor International, 2017), respecto al ascenso de los cafés especiales y su aceptación por parte de los consumidores en países productores el alcance de su impacto total no está claro, pero la llegada de las cadenas internacionales de café influyo y probablemente ayudo a aumentar la tendencia de consumo fuera del hogar (Vera Espíndola, 2020).

Son los baristas y barras de café muy importantes para posicionar y promover el consumo de cafés especiales, así mismo cada día se interesa un consumidor más joven en el café. La generación X y los millennial se identifican como los grupos de población de rápido crecimiento que están consumiendo café (Vera Espíndola, 2020).

Ging, 2018 compartió varias investigaciones de la Speciality Coffee Association (SCA) y Coffee Quality Institute (CQI) sobre los bebedores de café especial entre lo más destacable se encuentra lo siguiente:

1. Sensaciones que el café transmite a los consumidores millennial: paz, viajes, amor y empoderamiento.

2. El café es más que un producto; es una experiencia por lo que una estrategia de marca enfocado al valor emocional.
3. El valor emocional se crea principalmente a través de la sostenibilidad y los aspectos relacionados con la procedencia, incluyendo las prácticas de abastecimiento.
4. No se trata tanto de probar un producto y pensar “esto me gusta “, sino de probar un producto y pensar “esto soy yo”. No están comprando simplemente una taza de café. Se están identificando con el tipo de café que compran.
5. No obstante que el 82% de los millennial han escuchado términos como certificaciones sostenibles o comercio directo, sólo el 22% saben exactamente lo que significan.

El consumo de café de especialidad ha generado interés de otras industrias, como es el siguiente nuevo jugador que oferta café, pero sin granos de café denominado Átomo Café¹⁵, esta innovación fue resultado de analizar los granos verdes, los granos tostados y las muestras del café extraído y a través de procedimientos analíticos avanzados, se estudiaron los compuestos volátiles y no volátiles presentes. Al evaluar los compuestos individuales en el café, se pudo mapear lo más importante que contribuye al aroma y sabor característicos del café.

Su propuesta de valor es ofrecer un café consistentemente bueno, sin el amargor que a muchos desagrada y entregando un producto sostenible porque abastecen la demanda del grano sin invadir zonas forestales.

A continuación se presenta la narrativa que sostienen los emprendedores de átomo café: ofrecen un producto sostenible debido a que el cambio climático está poniendo en peligro las zonas cafetaleras de alta calidad, el aumento de las

¹⁵Compañía que elabora bebidas con sabor a café sin granos de este producto, consultado en <https://www.atomocoffee.com/>, 2021

temperaturas en las regiones cafeteras está haciendo que la fruta de los cafetos madure demasiado rápido, lo que no permite que los granos en el interior desarrollen todos sus maravillosos sabores y aromas. Esto finalmente agota la calidad de la taza de café preparada y para mantener la demanda de café de calidad los agricultores tienen que migrar sus fincas a zonas más frías deforestando casi 250,000 acres cada año.

Un dato importante es que el 68% de los bebedores de café agregan crema y azúcar a su bebida matutina para enmascarar el amargor. Por lo tanto, presentan el café molecular como un producto que “reconstruye el perfil de sabor completo de un grano de maduración lenta, eliminando el amargor y los ácidos fuertes”.

En el análisis de la plataforma, se describe que es para apasionados del café y los gráficos y personas que lo representan son millennial, por tanto, se dirigen al mismo segmento que los cafés de especialidad, dando un valor semejante al de cualquier café certificado sostenible y de calidad.

Tendencias en la producción de café de especialidad.

Las tendencias de consumo de café de especialidad están relacionadas a una producción sustentable, bajo este enfoque, la cafecultura mexicana tan llena de contrastes agroecológicos y socioeconómicos presenta ciertas ventajas competitivas comparado con otros países, debido a sus bajos rendimientos, manejo poco intensivo en prácticas culturales y de aplicación de insumos, cultivos bajos sombra diversa y presencia de variedades tradicionales, puede permitir al café mexicano consolidarse e incrementar su presencia en estos mercados especiales (Escamilla & Landeros, 2017).

Los expertos en cambio climático coinciden que durante el presente siglo seguirán aumentando las temperaturas globales, Leal Filho et al., (2011) pronosticaron para las zonas cafetaleras de Veracruz, México un incremento de la temperatura media anual en 2.3 °C y disminución de la precipitación efecto del cambio climático al año 2050.

Esto significa la reducción de zonas idóneas para este cultivo o que cambiara las zonas aptas para la producción de café, por lo que los actores existentes de la cadena de suministro deben pensar su papel es esta transición. Un área importante de impacto del cambio climático es la calidad del café, a medida que cambia el clima, las áreas en las que se puede producir café de esta calidad son proyectada para declinar Leal Filho et al., (2011)

Esto afectará de manera significativa al cultivo de café, que tiene necesidades de temperatura, luz y humedad muy específicas para su crecimiento y calidad, por lo que será necesario conservar y recuperar esas ventaja agroecológicas principalmente por el uso de sombra diversa.

Así mismo son cada vez más atractivos los nuevos perfiles y sabores obtenidas por modificaciones en el beneficio postcosecha, debido a que aunque se use el mismo grano pero diferentes procesos de beneficio se obtienen diferentes resultados en los perfiles sensoriales, como lo señala (Sunarharum et al., 2018) que un café procesado de manera natural exhibió aromas vinosos, de bayas, florales, ácidos y sabores complejos, mientras que los semi-lavados mostraron bayas, cítricos, madera, notas de chocolate y carácter equilibrado, mientras que el perfil totalmente lavado resulto ser más suave, aromas a chocolate, caramelo y aromas a frutos secos.

Esto indica que a futuro se verán y evaluarán muchas más variantes en los procesos de beneficio postcosecha del café, para identificar diferentes notas y sabores.

Otras tendencias.

COVID-19 está afectando a los países productores de diferentes maneras. Para muchos, es un efecto de goteo. Dado que las tiendas de café sirven menos café, compran menos café a los tostadores, quienes, a su vez, compran menos café a los productores. Cuando los productores se quedan con café que no pueden exportar, pueden decidir venderlo internamente, dando como resultado que muchos productores están optando en tostar su propio café, esto posibilita

aumentar sus ingresos pero entran en océano rojo de competencia que muy posiblemente la principal propuesta de valor sea venderlo a menor precio pero en café tostado.

Sin embargo, esta opción podría no convenir a todos los productores en la actualidad. El tueste de café requiere una inversión de tiempo y esfuerzo, que se verá agravada por la tensión económica que experimentan actualmente la mayoría de los países y sus ciudadanos.

La consultora IDC¹⁶ señala, que la crisis generada por el COVID-19 ha tenido efectos inmediatos en el desempeño de toda la actividad económica y de forma predominante en aquellos temas relacionados con la actividad comercial, como consecuencia a estos cambios, se ve beneficiado el comercio electrónico, el cual podría alcanzar un incremento de 60% para productos de electrónica de consumo en 2020 respecto de los resultados de 2019, aunado a una tendencia de crecimiento que ya sucede para productos de la canasta básica y medicamentos.

Sin embargo, estas expectativas son cambiantes a causa del Covid-19, en la presente etapa de confinamiento hay efectos directos en la reducción en los ingresos familiares que podrían traducirse en una demanda más baja de café en términos de volumen; además, los consumidores susceptibles a los precios podrían sustituir el café de precio más alto por mezclas o marcas de precio más bajo.

Durante una encuesta nacional realizada en Estados Unidos de América por *National Coffee Association Usa* publicada en la página web *ncausa.org* (2020) se señalan los siguientes hallazgos:

- I. El 75 por ciento de los bebedores de café dicen que la pandemia no ha cambiado su consumo de café. Para aquellos que han cambiado de hábitos, el cambio más reportado es hacer más café en casa.

¹⁶ Obtenido de la página oficial de [Https://www.idc.com/](https://www.idc.com/)

- II. Los pedidos basados en aplicaciones, incluida la entrega, se dispararon un 63 por ciento entre los que bebieron café en la última semana. Los pedidos aumentaron un 13 por ciento entre los que bebían café todos los días.
- III. De acuerdo con las medidas recomendadas en la guía de reapertura de COVID-19 de junio de 2020 de la NCA, para sentirse cómodo y aumentar las visitas a las cafeterías, los consumidores más desean ver precauciones visibles como trabajadores que usan guantes y máscaras faciales (48 por ciento) y máscaras faciales obligatorias para todos los clientes (44 por ciento).

Lo anterior señala que existen cambios de hábitos de consumo, se deducen principalmente, la reducción del consumo fuera de casa, la compra de productos locales para evitar la exposición, inclinación por productos que tengan descuentos o promociones relacionado a la compra de productos más baratos y la compra en línea o con el servicio de logística al consumidor.

4.1.3 Problemas y oportunidades para acceder al mercado de cafés de especialidad

Durante el análisis de la red de valor, el entorno y la cadena de valor de café de especialidad se han encontrado con algunas barreras y oportunidades en el café de especialidad, siendo este mercado una oportunidad para los productores, como se describen a continuación:

El café de especialidad es un nicho de mercado y con pocas relaciones a largo plazo entre el productor y el consumidor

Como se observó en los capítulos anteriores el consumo de café especial tiene características muy particulares y satisface a un reducido grupo de personas que comparten necesidades y preferencias similares, están dispuestos a valorar más un producto y todo lo que representa.

Sin embargo muchos consumidores aun lo desconocen o lo confunden, como sucedió durante el análisis de mercado en México realizado por Euromonitor

International (2017), se realizaron 31 encuestas con cafeterías independientes en 10 ciudades de México, se encontró que sólo el 3% de las cafeterías definían el café de especialidad con base al puntaje SCA, superior a 85 puntos.

En realidad, no existe una base que muestre la demanda de café especial, sin embargo, algunos reportes señalan que los cafés especiales representan alrededor del 10% del volumen del suministro mundial de café. Se trata de un mercado muy limitado y la venta de este producto sigue siendo restringida a pesar de haber crecido.

Sin embargo la oferta de los diferentes tipos de café de especialidad va dirigida a consumidores que son sensibles a problemas medioambientales, de igualdad de género y justicia social, y que están dispuestos a cubrir estos costos sociales, además tienen el poder económico para pagar un sobreprecio por la mercancía (Fernanda et al., 2019).

Esto representa una oportunidad muy importante debido a los perfiles de productores con los que se están trabajando que se pueden valorizar notablemente por su producción bajo un esquema de comercialización de café especial a clientes o comercializadores especializados.

Conocimiento insuficiente sobre procesos y modelos exitosos para producir café de especialidad

La capacitación a productores cafetaleros en México principalmente ha dependido de instancias gubernamentales o programas del sector público hacia los cafeticultores y el punto de partida fue desde la creación y fortalecimiento del INMECAFE.

La desaparición del instituto, dejó en situación de vulnerabilidad a la mayoría de los productores, quienes, por dificultades organizativas, quedaron a merced del libre mercado en plena crisis del grano y sin un plan de transición.

Un parámetro relacionado a la capacitación en el sector productivo es la producción nacional, por tanto con base en los datos del SIAP (2020), registrados desde el cierre del INMECAFE, se encontró una caída de la producción nacional

en un 53% relacionada principalmente a la caída de la productividad, debido a que el área cosechada sólo se redujo alrededor de un 10% (Figura 6).

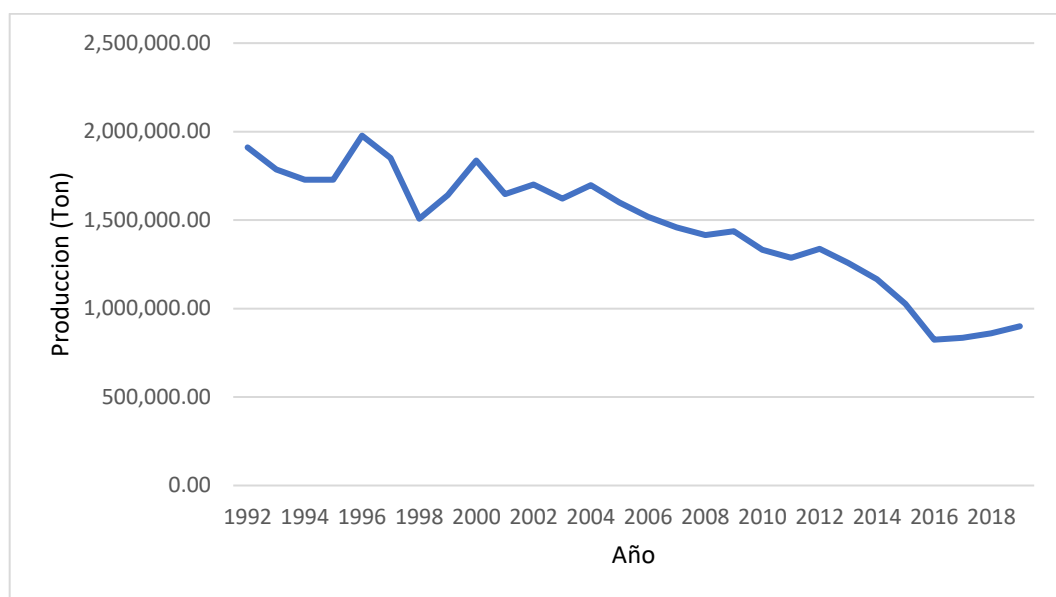


Figura 6. Producción nacional de café cereza de 1992 a 2019.

Fuente: Elaboración propia, datos del SIAP.

Los datos anteriores reflejan la poca capacitación en la producción de café convencional y del mismo modo lo que sucede en la producción de café de especialidad debido a que en esta última, es necesaria más información y parámetros claros desde las actividades agronómicas, beneficio húmedo-seco y almacenamiento del grano.

Lo anterior, junto con el acceso a conocimientos, es necesario que sea bien aplicado y liderado por un perfil gerencial que permita llevar registros, procedimientos trazables y cuidados en cada unidad de producción.

En México existe esta limitante, principalmente porque los responsables del sector productivo son personas adultas. En el año 2015, la edad promedio del caficultor era de 56 años (Benítez-García *et al.*, 2015). La edad longeva de estas personas se considera una limitante para transmitir las bondades de prácticas o técnicas nuevas, que los hace más apegados a sus métodos tradicionales.

Así mismo la baja escolaridad en el sector cafetalero es muy marcada. Benítez-García *et al.* (2015) reportó para el municipio de Cuetzalan, Puebla una media de 5-6 años de estudio para productores de café.

Estas situaciones sociales limitan y dificulta la implementación de nuevos procesos, seguir procedimientos y sobre todo mantener la calidad total en todos los procesos para obtener café de especialidad sin embargo los productores en estudio PSDO tienen las siguientes fortalezas:

- I. Productores jóvenes, de un rango de edad 20-40 años.
- II. Educación media superior o superior y conocimientos generales sobre manejo de cafetales.
- III. Plantaciones jóvenes o rejuvenecidas con productividades superiores a 10 q/ha.
- IV. Variedades cultivadas con alto potencial de calidad en taza.

Las fortalezas anteriores permiten diferenciar a los productores y tener una ventaja competitiva en el momento de adoptar nuevas técnicas y tecnologías en la producción de cafés especiales.

Liquidez insuficiente para llevar a cabo los procesos - procedimientos para producir, mantener y comercializar café de calidad

Tark (2018) explica una investigación de la empresa *Caravela Coffee* como parte de su programa de “educación para productores de café” donde publicó un reporte sobre los costos de producción de café en seis países de Latinoamérica: Ecuador, Colombia, El salvador, Guatemala, Nicaragua y Perú (Cuadro 6).

Cuadro 6. Distribución de costos promedio en seis países analizados por carabela.

	Colombia	Ecuador	Nicaragua	Perú	Guatemala	El Salvador
Administración	35%	37%	23%	32%	36%	34%
Cosecha	36%	34%	30%	39%	29%	31%
(mano de obra)						
Mano de obra	6%	8%	10%	9%	12%	2%
Suministros	16%	17%	19%	16%	16%	22%
Infraestructura	5%	3%	17%	2%	5%	6%
Renovación	1%	1%	2%	2%	2%	5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Tark (2018)

Aunque estos costos de producción pueden variar por razones de tipo de cambio, costos del salario mínimo, entre otros es un buen punto de partida.

El cultivo de café es altamente demandante de mano de obra (tanto en cosecha como mantenimiento), principalmente familiar, debido a la poca mecanización del cultivo y esto significa un valor muy alto en la sociedad de comunidades de alta marginación; sin embargo, para los productores es también un reto brindar trabajo a otras personas por los costos que implica.

Obteniendo el costo promedio de los países mencionados es de 1.34 usd/lb, se aprecia en el Cuadro 7 los diferentes costos por país.

Cuadro 7. Costos de producción (USD/lb).

	Colombia	Ecuador	Nicaragua	Perú	Guatemala	El Salvador
Administración	0.42	0.70	0.24	0.41	0.51	0.44
Cosecha	0.43	0.65	0.31	0.50	0.41	0.40
(mano de obra)						
Mano de obra	0.07	0.16	0.11	0.11	0.17	0.02
Suministros	0.20	0.32	0.20	0.21	0.22	0.28
Infraestructura	0.06	0.06	0.18	0.03	0.06	0.08
Renovación	0.01	0.02	0.02	0.02	0.03	0.06
TOTAL	1.19	1.91	1.05	1.28	1.40	1.28

Fuente: Tark (2018).

Así mismo se revisó el historial de precios en la bolsa de N.Y. desde el año de 1992 y aunque los precios han cambiado por inflación o cambios en los costos de producción se observa que muy pocos años el precio de bolsa es superior al costo de producción.

Al menos desde el año 2015 no se tiene precios superiores de al costo promedio de producción (Figura 7), razón suficiente para que el productor se encuentre descapitalizado y no tenga los recursos suficientes para procesar y adecuar todo su sistema de producción enfocado al café de especialidad, que sin duda incrementara sus costos desde la recolección hasta la entrega del grano.

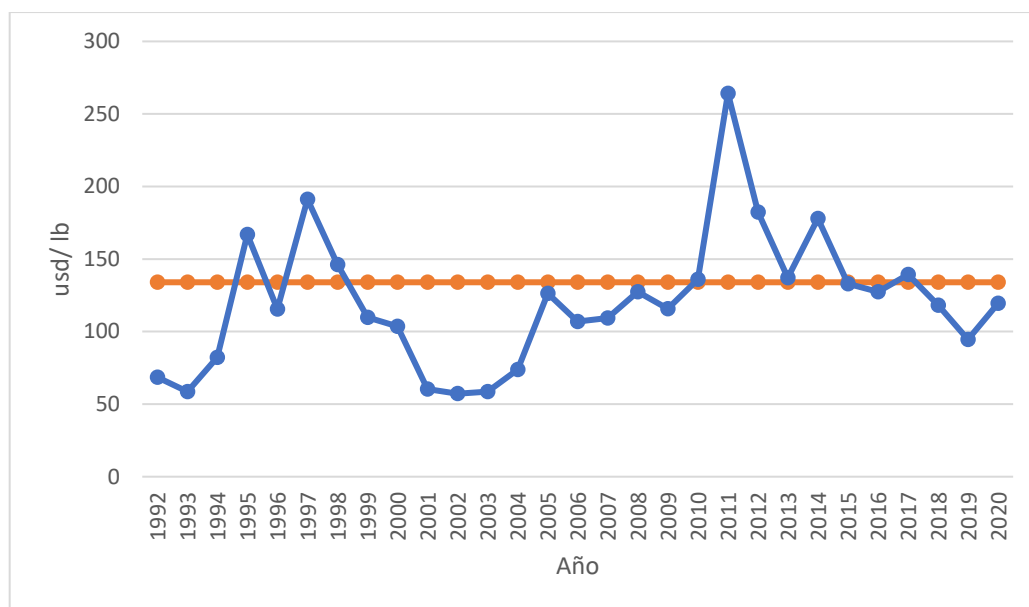


Figura 7. Precios el 01 de Marzo en la bolsa de N.Y. desde el año 1992

Fuente: obtenida en investing.com (2021)

Los altos costos de producción son generalizados, sin embargo, los productores de estudio tienen las siguientes fortalezas que posibilitan esta transición:

- I. Pequeños propietarios, con superficies menores a tres hectáreas.
- II. Con otros ingresos que le permitan almacenar 50% de la cosecha.
- III. Contar con beneficio húmedo propio.

Por pandemia Covid-19 reducción significativa del consumo fuera de casa, segmento consumidor que promovía el consumo de café de calidad.

Los cafés de especialidad se han ido promoviendo lentamente en México durante la última década, inicialmente impulsadas por el crecimiento del consumo en *instalaciones especializadas*; tan solo en el 2018 existían 61,653 negocios de cafeterías, según el Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Un mercado con un valor de 10,475 millones de pesos (mdp) y crece anualmente entre 20 y 25%, según (Euromonitor International, 2017).

Es por ello la importancia del consumo fuera de casa para la promoción y el incremento de consumo de cafés de especialidad, siendo este sector con mayores expectativas de crecimiento (Euromonitor International, 2017). Como

referencia, en el año 2018 el café que se consumió fuera de casa representó el 26% de la cantidad total de café consumido en todo el mundo, según un cálculo estimativo de la firma de consultoría Coffee Bussines Intelligence (<https://coffeebi.com/>, 2021)

Estas expectativas han cambiado debido a causa del Covid-19 puesto que en la presente etapa de confinamiento ya hay efectos directos en la reducción en los ingresos familiares que podrían traducirse en una demanda más baja de café en términos de volumen; además, los consumidores susceptibles a los precios podrían sustituir el café de precio alto por mezclas o marcas de precio bajo.

4.1.4 Agenda por considerar para la producción y comercialización de café de especialidad

Se identificaron indicadores que son impacto en la producción y comercialización de café de especialidad y que son fundamentales para realizar un cuadro estratégico. Estos indicadores son determinantes para colocar a ciertos actores como desviados positivos a la producción de café convencional, las cuales se enumeran y se describen a continuación:

1. Precio al momento de vender.
2. Reconocimientos de calidad.
3. Buen manejo de sombra.
4. Canales de venta.
5. Procesos de beneficio de café.
6. Liderazgo en el sector de café de especialidad.
7. Certificados en catación de calidad (respaldo por Q grader).
8. Foco en el origen.
9. Modelos de Coopetencia.

Precio al momento de vender.

Para hacer del cultivo de café una actividad rentable es imprescindible alcanzar buenos precios de venta y buena productividad por hectárea

De este modo consideraremos tres niveles de precio venta promedio, tanto precios en pesos por kilogramo y dólares por libra, lo que correspondió al año 2020, precio en la ciudad de Zacapoaxtla.

- I. **Bajo**, - Precios bajos= < \$65.00 por kilogramo de café verde = <1.49 USD/lb.
- II. **Medio**, - Precios medios= \$65 - \$110.00 por kilogramo de café verde = 1.49 – 2.53 USD/lb.
- III. **Alto**, - Precios altos= >\$110.00 por kilogramo de café verde = >2.53 USD/lb.

Reconocimiento de calidad

Los reconocimientos a la calidad son fundamentales para colocarse en el sector de especialidad, a nivel nacional se realizan diversos certámenes; de esto se categorizó de la siguiente forma:

- I. **Bajo**, - Poco reconocimiento: Participante de una segunda ronda de concursos locales.
- II. **Medio**, - Reconocimiento medio: Finalista nacional del certamen de taza de excelencia México.
- III. **Alto**, - Alto reconocimiento: Finalista internacional del certamen de taza de excelencia.

Buen manejo de sombra

Los cambios climáticos ponen en riesgo la producción esta situación afectará de forma directa a la planta de café, que tiene unas necesidades de temperatura, luz y humedad muy específicas para su crecimiento y calidad. Por lo que tener una cobertura de sombra correcta son ventajas competitivas.

- I. **Bajo**, - Poca cobertura de sombra: <40%
- II. **Medio**, - Demasiada cobertura de sombra: >60%
- III. **Alto**, - Cobertura de sombra ideal: 40-60%

Es importante reconocer que no es suficiente considerar la cobertura de sombra, sino también la diversidad y calidad, para que sea una parcela sustentable.

Canales de venta

El café es un producto agrícola que pasa por una cadena de valor muy extensa antes de llegar al consumidor final, por lo que los canales correctos son determinantes para lograr el éxito. El uso de uno o más canales te puede fortalecer a cambios en el entorno:

- I. **Bajo**, - A través de intermediarios locales.
- II. **Medio**, - Dos canales de venta: Directo, Retail, cafeterías de cadena o propias e institucional.
- III. **Alto**, - Tres o más canales de comercialización

Variedad de procesos de beneficio de café

Dentro de las tendencias es la incorporación de nuevos procesos de beneficio que permita obtener nuevos perfiles de catación y sea un café mejor valorado por aquellos que buscan algo exótico y único.

- I. **Bajo**, - Sólo café lavado.
- II. **Medio**, - Café lavado con un proceso adicional.
- III. **Alto**, - Uso de técnicas y métodos innovadores como son diferentes tipos de fermentación.

Liderazgo en el sector de café de especialidad

Actualmente existen muchos productores que tienen muy buena calidad de café, sin embargo, permanecen en el anonimato hasta un concurso de calidad o algún tercero los promueve, por lo tanto en mayor medida que se involucran con más productores y actores del sector se vuelven más visibles y posicionados en el sector.

- I. **Bajo**, - Sólo realiza actividades relacionadas a su cafetal.
- II. **Medio**, - Se involucra con otros productores del sector.

- III. **Alto**, - Es un agente activo en su finca, con otros productores y empresas del sector público y privado.

Certificados en catación de calidad de café (Respaldado por *Q grader*)

Tener el respaldo de análisis de calidad por catadores *Q grader* es fundamental para conocer tu café y hacer las modificaciones necesarias para producir y beneficiar un mejor café, y se puede clasificar de la siguiente forma:

- I. **Bajo**, - Sin ningún certificado ni experiencia en cata.
- II. **Medio**, - Con Certificados solo del café participante en certámenes.
- III. **Alto**, - Con certificados de más del 80% de los lotes producidos.

Foco en el origen

Existe una relación directa que entre mayor sea la precisión del origen incrementa la posibilidad de tener mejor calidad de café o de al menos localizar las área de mejora.

- I. **Bajo**, -, Sólo se tiene identificado la región y productor.
- II. **Medio**, - Se identifica el productor y la finca.
- III. **Alto**, -, Se tiene claridad desde el productor, la finca, el proceso y variedad.

Estos diferentes indicadores permiten conocer el estatus en que se encuentran los productores de estudio PSDO, frente a productores que ya han participado en certámenes de calidad de taza de excelencia (PCoE), productores que recién comienzan a participar en certámenes de calidad de la misma región (PCR) y el desviado positivo Enrique López de finca Chelin (FC), da lugar un cuadro estratégico (Figura 8).

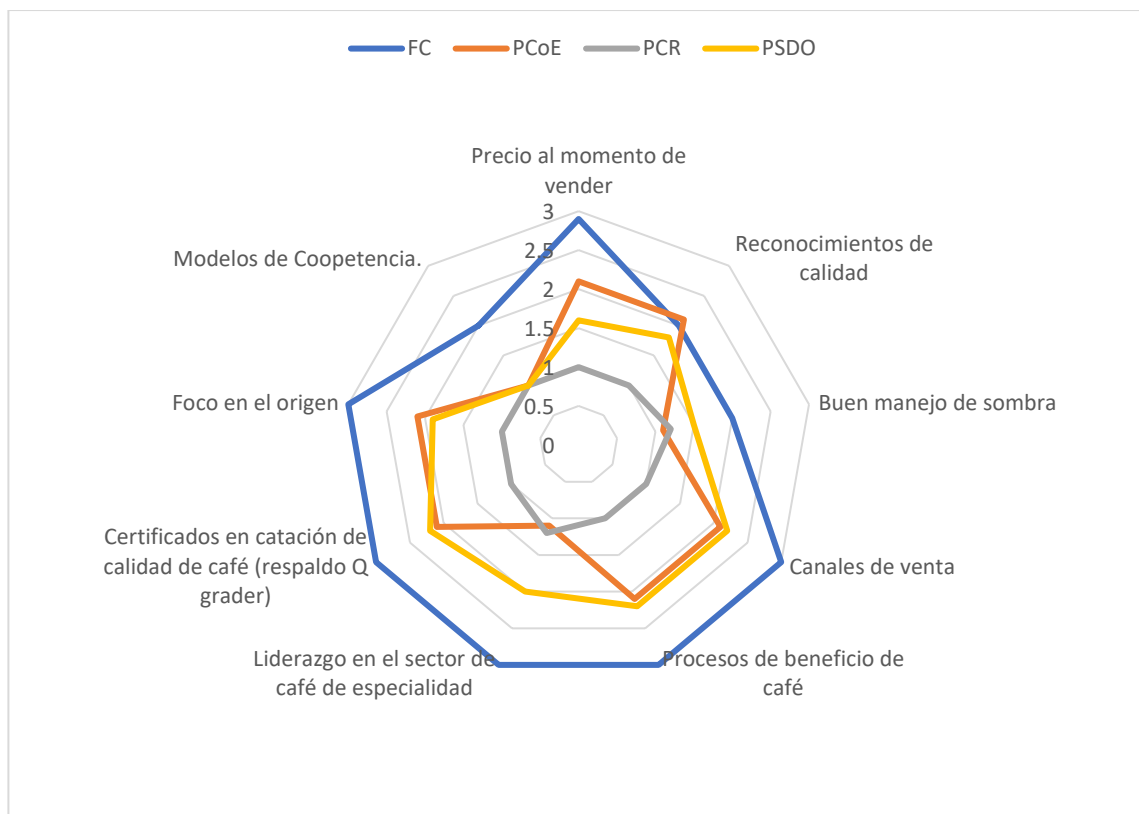


Figura 8. Cuadro estratégico en la producción de café de especialidad.

Fuente: Elaboración propia

Se observa como desviado positivo a Enrique López, líder en la innovación de procesos de beneficio postcosecha, por lo que esto y la combinación de muchos factores entre las que destacan: ser catador Q, brindar capacitación a otros productores lo reconocen diferentes clientes nacionales e internacionales que favorecen a tener altos precios de venta sin depender de los certámenes de calidad.

Esta comparativa permite generar un árbol de problemas de los productores de Directo al Origen e identificar diferentes efectos que dan como resultado una baja rentabilidad el producir y comercializar café.

Árbol de problemas.

El árbol de problemas permitió señalar diferentes causas que han hecho que los productores bajo estudio, sea el principal problema su orientación a un mercado

convencional con pocos diferenciadores, lo que vuelve su comercialización un producto *commodity*¹⁷ (Figura 9).

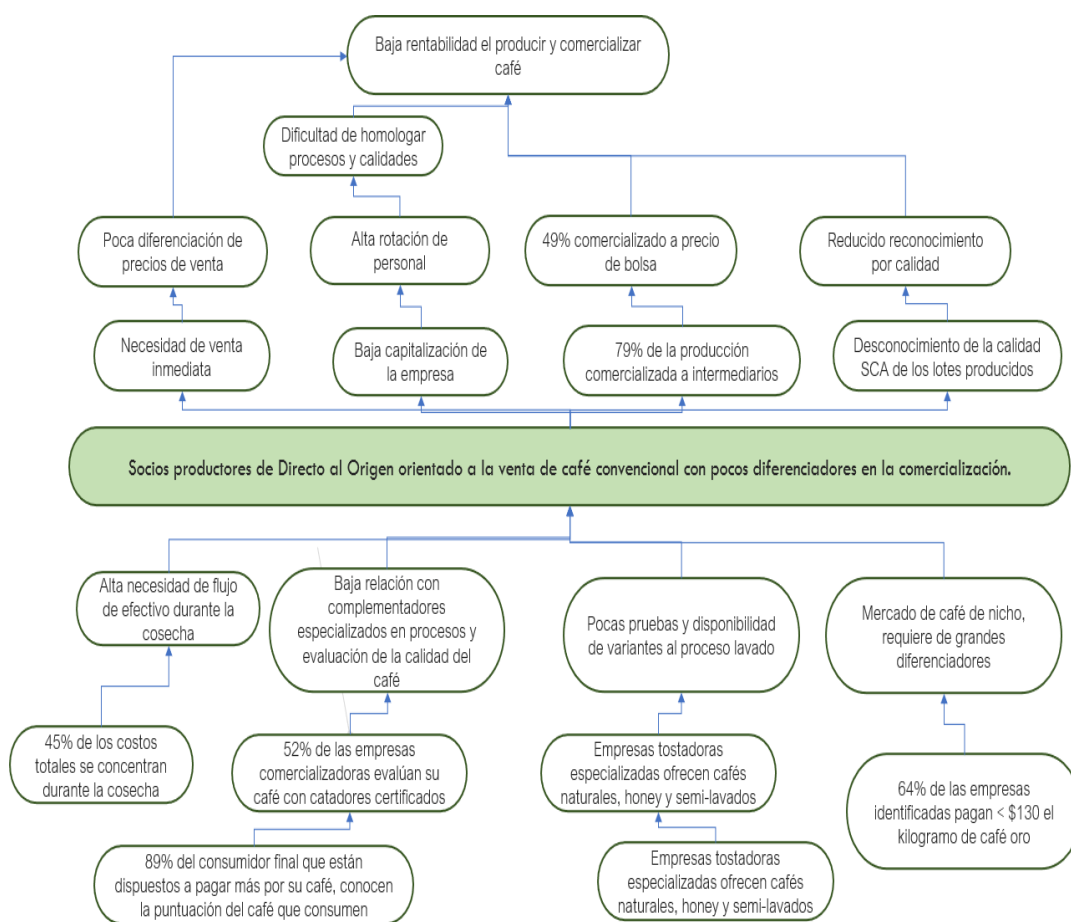


Figura 9. Árbol de problemas de los socios productores de DO

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, para posicionarlo como productores de café de especialidad y diferenciarse se contempla en siguiente árbol de objetivos, cuyas alianzas y actividades clave darán como resultado una agenda de innovación.

Árbol de objetivos.

El principal objetivo es formar una figura de productores con una propuesta de valor orientada a las empresas comercializadoras y consumidores de café

¹⁷ En un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercializa sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta.

especial, para ello las actividades en recuadros color gris (Figura 10) son aquellas que se consideran de mayor valor, como se describen a continuación:

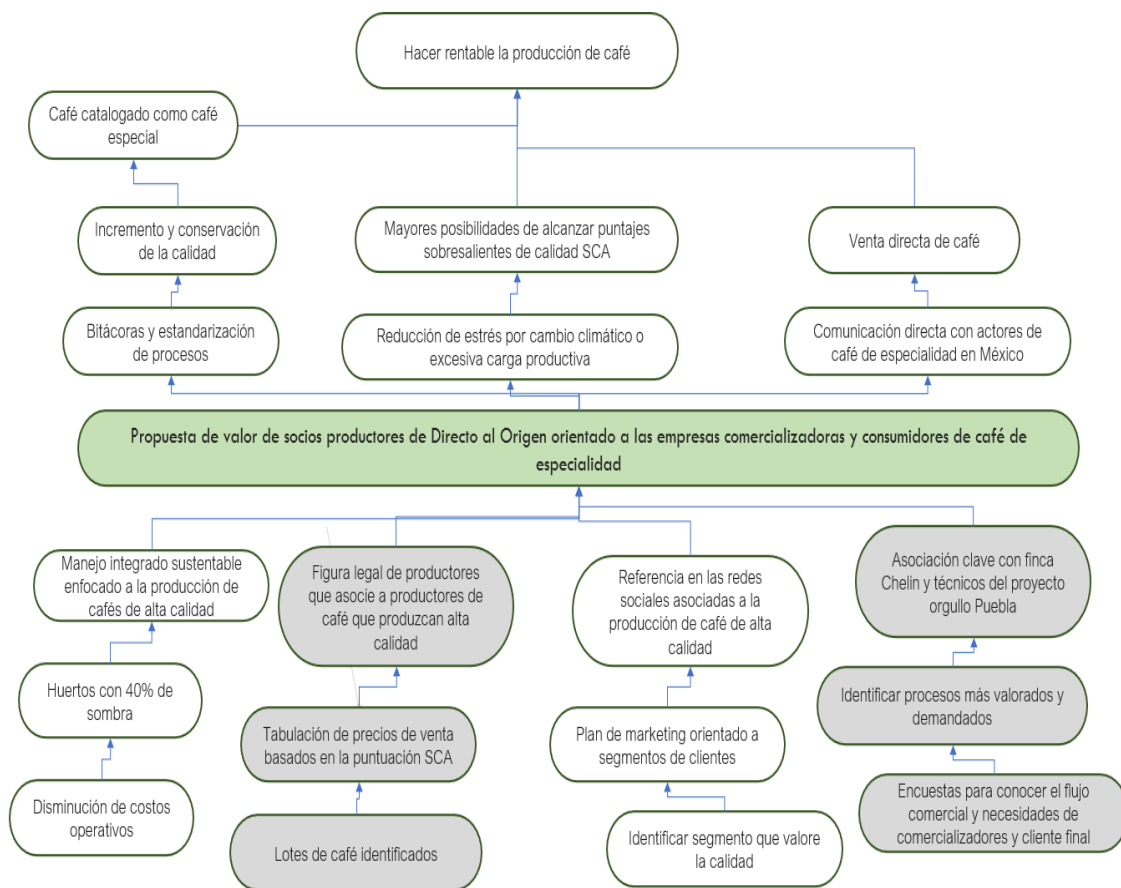


Figura 10. Árbol de objetivos de los socios productores de Directo al Origen SPR de RL

Fuente: Elaboración propia.

- Figura legal que asocie a productores de este perfil, cuya producción sea segmentada en lotes identificados y evaluados por catadores certificados y se promuevan mediante una tabulación de precios con base a calidad SCA.
- Asociaciones clave con actores que ya estén en el sector, como es Enrique López de finca Chelin, así mismo realizar encuestas a comercializadores y clientes finales para conocer sus dinámicas, principales problemas y tendencias para estructurar una propuesta atractiva.

Matriz ERIC para innovar en el modelo de negocios.

La matriz ERIC permitió englobar las diferentes acciones que permiten innovar en el modelo de negocios, para lograrlo se retomaron las acciones que son de mayor importancia (Figura 11).

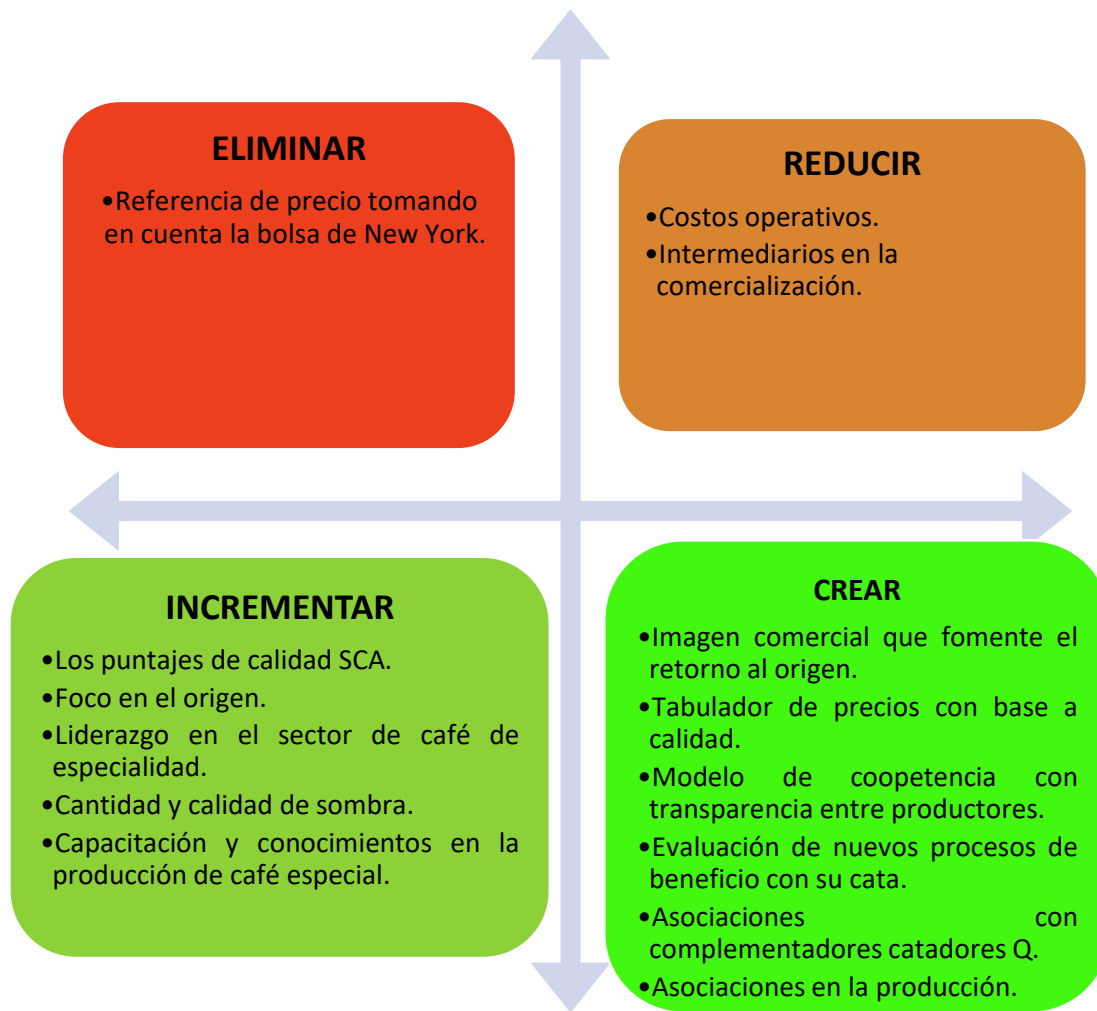


Figura 11. Matriz ERIC derivada del cuadro estratégico de la producción de café de especialidad.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, las actividades se concentran en el apartado de *incrementar* y *crear*, son actividades necesarias para posicionar un modelo de negocios de productores, que se describe a continuación.

4.2 Alianzas para innovar en el modelo de negocio

Para posicionar un modelo negocios enfocado a la producción y comercialización de cafés especiales, se identificaron las alianzas necesarias y se describen a continuación:

4.2.1 Asociaciones en la producción

Debido a que los productores son de pequeña propiedad parcelaria, menores a tres hectáreas y el volumen será una limitante al momento de consolidar ventas, se constituyó una sociedad denominada ***Directo al origen SPR de RL*** está conformada por dos socios fundadores- capitalistas, estas personas son agrónomos de profesión y toda su experiencia profesional está relacionada a la capacitación, asesoría y organización de productores, sociedades y empresas del sector privado relacionadas al cultivo de café.

Son originarios de la misma localidad y sus padres son *cafetaleros*. Desde el año 2016, comenzaron a trabajar en conjunto en proyectos de fortalecimiento de la cadena de suministro.

Los buenos resultados en conjunto llevaron a Puebla a posicionarse en cafés certificados sustentable, al mismo tiempo impulsaron con programas de renovación y servicios integrales a gran cantidad de productores de la región, incluyendo a su familia.

El perfil de los socios (Cuadro 8) dan la posibilidad de que la empresa de Directo al Origen se pueda convertir en una empresa innovadora en el sector productivo de café especial.

Cuadro 8. Características principales de los socios fundadores.

Características		Socio 1	Socio 2
a)	Superficie socio fundador	3	2.5
b)	Formación profesional	Ingeniero en alimentos	Ingeniero agrónomo Maestrante en estrategia agroempresarial
c)	Cosecha Total 2021 (Toneladas Cereza)	8	8
d)	Reconocimientos:	11vo lugar taza de excelencia 2019 6º Yara Champion Coffee 2020 7º Yara Champion Coffee 2020	2º lugar Yara Champion Coffe 2020 5º lugar Yara Champions Coffee 2020
e)	Posibles mercados.	Exportadora de café a Alemania	A. C. Veracruz "Delideas" Barra de Café
f)	Toma decisiones estratégicas	Sí	Sí
g)	Asume riesgos	Sí	Sí
h)	Pendientes con terceros legalmente	No	No
i)	Solvencia moral	Si	Sí
j)	Aportes	Decisiones estratégicas, capital, Producción	Estrategia y Operación 2021, Capital y producción.

Dentro de los beneficios a los fundadores es la comercialización en conjunto del café especial y otros beneficios (Figura 12).

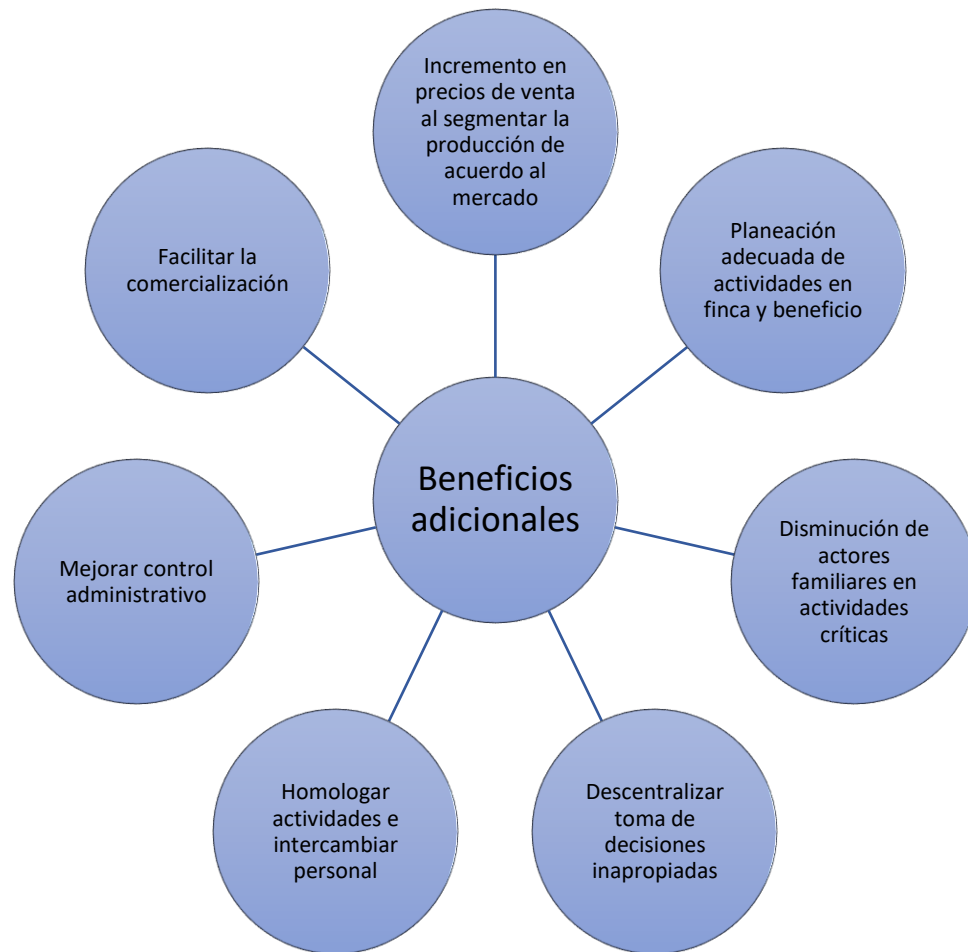


Figura 12. Beneficios adicionales que obtendrán los socios fundadores.

Fuente: Elaboración propia.

Para los socios fundadores representa una oportunidad, esta asociación puesto que les permitirá posicionarse en la producción y comercialización de cafés especiales reduciendo el monto de inversión y ampliando la oferta de café; sin embargo, para lograrlo es importante las asociaciones con diferentes complementadores, como se menciona a continuación:

4.2.2 Complementadores que aportan valor a una sociedad de productores

- Laboratorio de catación evaluado por catadores certificados *Q grader*.

Para ello se trabaja en conjunto con GREVILEA *Specialty Coffee Camp*, cuyo responsable tiene una amplia experiencia en catación y está a cargo de diferentes certámenes y eventos de calidad en México.

- Instituciones educativas públicas, para recibir estancias profesionales y servicios sociales.

Durante el año 2021, se recibió una estadía profesional de un estudiante de la Universidad Autónoma Chapingo y se están buscando los convenios con universidades agrícolas locales.

- Asesor de procesos de especialidad:

Enrique López de finca Chelin y cursos internacionales con Cubabiotec, se identificaron a empresas que están realizando innovaciones en los procesos postcosecha para diferenciar perfiles en microlotes.

4.2.3 Beneficio seco especializado.

Con el objetivo de reducir los costos de inversión se identificaron los beneficios secos en la zona que contarán con la infraestructura y equipo necesario para obtener lotes de café verde de calidad.

Dentro del municipio se identificó al beneficio seco Cualitok el cual cuenta con una Morteadora comercial con rendimiento superior a 2 q. por hora, conectado a un tren seco con dos seleccionadoras, una de cilindro y otra por tamaño.

4.2.4 Clientes seleccionados para la comercialización de café especial en verde

Del mismo modo, se identificaron a diferentes empresas tostadoras y barras de café que promovían café de especialidad y se realizó un estudio de mercado para entender mejor la dinámica de las empresas, necesidades y oportunidades que

favorecieran al modelo de negocios para la comercialización de café oro, como se muestra a continuación.

En el buscador de *Google*, *Facebook* e *Instagram* se identificaron 65 empresas que se dedican a comercializar café tostado de especialidad al consumidor final, de estas, el 42% contestaron la encuesta por lo que se obtuvieron 27 respuestas.

Estos se dividieron en cuatro grupos, se realizó un primer filtro resultando dos categorías:

- Categoría 1. Empresas que evalúan su café por catadores certificados.
- Categoría 2. Empresas que pueden o no evaluar su café, pero no a través de catadores certificados.

Posteriormente, se determinó dividir en dos grupos cada categoría (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**):

- Grupo A, aquellos que pagan \$130.00 o más el kilogramo de café verde.
- Grupo B. Aquellas empresas que pagan menos de \$129.00 el kilogramo de café verde.

Cuadro 9. Clasificación de grupos de comercializadores de café

Categoría	Descripción
1A	Sí catan, pagan > \$130 kg café verde
1B	Sí catan, pagan <130 kg café verde
2A	No catan, pagan > \$130 kg café verde
2B	No catan, pagan <130 kg café verde

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de interés son la 1A y las 2A que son aquellas que están pagando por encima de los costos de producción (Cuadro 10).

Análisis de empresas de interés comercial para Directo al Origen SPR de RL

Cuadro 10. Resumen de la información de comercializadores de café de especialidad

CARACTERÍSTICAS	EMPRESA TIPO 1A	EMPRESA DE TIPO 1B	EMPRESA DE TIPO 2A	EMPRESA DE TIPO 2B
Evaluación de cata certificado	SI	SI	NO	NO
Paga por el café >\$130 kg Café Oro Especialidad	SI	NO	SI	NO
N	5	9	5	8
% Total empresas encuestas	18%	34%	18%	30%
Actividad principal	100% Tostaduría	67% Tostaduría	80% Tostaduría	88% Tostaduría
Actividad Secundaria	40% Barra de Café	56% ninguno	40% Barras de café	38% Ninguno
*No es complementaria a la actividad principal.				
Volumen de Ventas	Sólo empresas <3,600 kg anuales de café tostado	Empresas de todos los tamaños	Empresas de mediano y bajo volumen	Empresas de todos los tamaños
Identificación de sus proveedores	Investigación propia principalmente	Investigación propia principalmente	Eventos de café principalmente	Conocidos
Tipo de café (Compra)	100% café verde	56% café pergamino	60% café verde	75% Pergamino

Procesos que comercializan	31% Lavados, 25% Naturales, 25% Honey y 19% Maceración carbónica	32% Lavados, 29% naturales y 39% Honey	36% Lavados, 29% Natural, 29% Honey y 7% semi-lavados	50% Lavados, 43% Naturales y 7% Honey
*Por tipo de proceso que ofertan, no corresponde al volumen				
Precio promedio en que pagan el café oro especialidad	\$ 179.00	\$ 96.72	\$ 197.00	\$ 95.63
Quienes son sus clientes	80% Consumidor final	56% cafeterías	80% Consumidor final	50% Cafeterías
Canales de comercialización	60% Tienda física, 40% Tienda en línea	40% Tienda física, 22% Tienda en línea	80% Tienda física, 20% tienda en línea	63% Tienda física, 25% Tienda en línea
Meses de mayor venta	Septiembre a Febrero			
Meses de menor venta	Marzo al mes de agosto			
Principal problemática para analizar	Logística en el traslado, demora muestras y el envío, Café con trazabilidad y consistencia en la calidad			

Fuente; Elaboración propia.

Descripción del perfil de clientes

Por lo tanto se identificó un perfil de clientes que se pretenden proveer, para la comercialización de cafés de especialidad.

Solamente corresponde al 36% del total de las empresas identificadas, su actividad secundaria principal tienen una barra de café, son empresas de mediano y bajo volumen, menor a 500 kg de café tostado al año, la forma de encontrar a sus proveedores es por investigación propia y eventos de café, del 60-100% lo adquieren como café verde y actualmente ya promueven cafés

lavados, naturales, honey y maceración carbónica, destacaron comprar a un precio promedio de \$179 a \$197 el kilogramo de café oro, y más del 80% su destino es el consumidor final, al menos el 20% en promedio utilizan la tienda en línea como canal principal.

Problemática percibida de las empresas y consumidores finales de café de especialidad.

En ambas encuestas se preguntó cuál era lo que más se les complicaba al momento de comprar o abastecerse de café de especialidad, dando como resultado nubes de palabras donde se consideró al perfil de clientes que se quiere atender (Figura 13 y Figura 14).

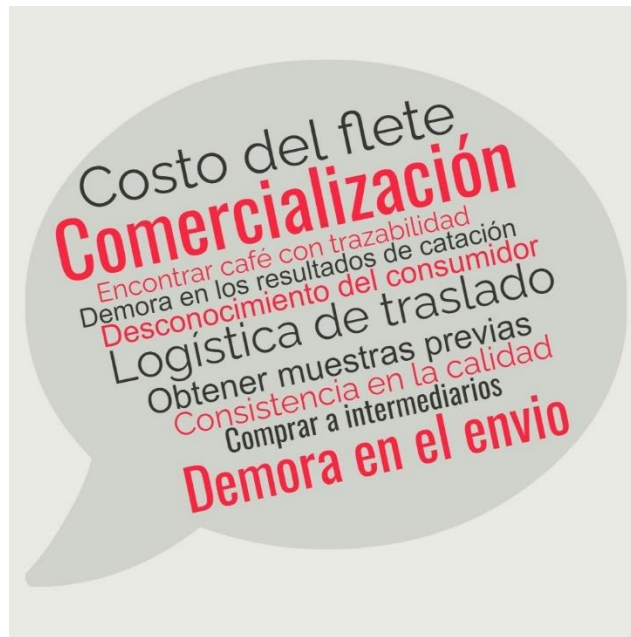


Figura 13. Principal problemática de las empresas especializadas.

Fuente: Elaboración propia

Aquí destaca principalmente la logística del traslado de la zona productora a la tostadería, obtener las muestras previas y el tiempo que se demora tanto los resultados como tener el café desde las muestras hasta comprarlo, todo esto asociado de igual modo al costo del flete.

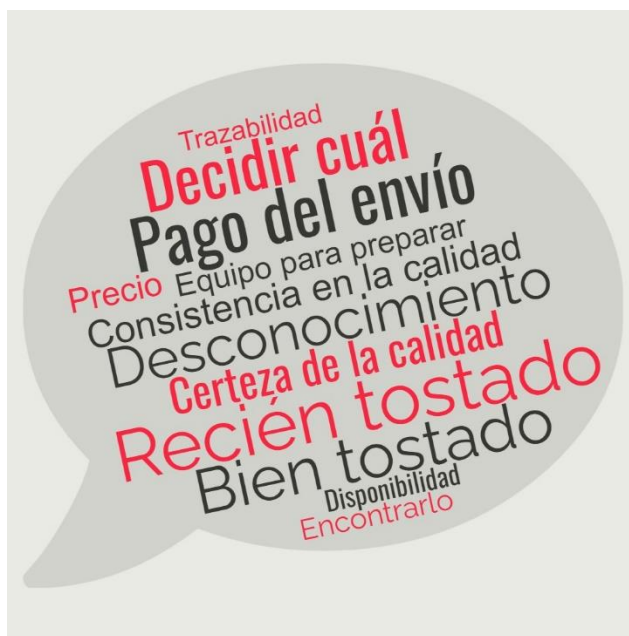


Figura 14. Problemática principal del consumidor al momento de comprar su café

Fuente: Elaboración propia.

Se percibe del consumidor una desconfianza al comprar su café desde decidirse que café va a comprar, menciono que hay muchos en el mercado y no saber por cual inclinarse, así mismo un problema percibido es que temen a que no sea recién, ni este bien tostado, así como no tener certeza de la calidad que están pagando principalmente por el desconocimiento en la materia.

4.2.5 Alianzas determinantes para formular en el modelo de negocios.

Como se observó en los capítulos anteriores para lograr la producción y posicionarse en el café de especialidad es necesario la interacción de diferentes actores especializados, por lo tanto se han identificado actores para formar alianzas clave la empresa de productores Directo al Origen SPR de RL y así optimizar recursos y reducir riesgos, como se describen a continuación:

a) Alianzas estratégicas con complementadores.

Son aquellas relaciones que aportan valor a la sociedad de productores DO, como son catadores certificados, asesores capacitados en producción de café

especial, instituciones educativas y certámenes de calidad que ayudarán al posicionamiento.

b) Modelos de Coopetencia

Los socios fundadores han sido asesores de muchos productores de la región promoviendo las mismas prácticas de manejo y beneficio, por lo tanto la producción, calidad y perfiles serán muy similares que en algún momento pueden llegar a competir, por lo tanto la imagen y figura de Directo al Origen permite promover sus cafés que ellos producen o si fuera el caso de otros productores, regulando la oferta y buscando mejores oportunidades para todos.

c) Relaciones cliente–proveedor.

El análisis de redes que permitió conocer los clientes seleccionados para la comercialización de café encamina las acciones de DO a establecer relaciones comerciales con tostadores que tengan servicio de barra de café.

En su conjunto estas y otras asociaciones permitieron formular el modelo de negocios que se propone a continuación.

4.3 DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL PLAN PARA INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIOS DE DIRECTO AL ORIGEN SPR DE RL.

Para la Sociedad Directo al Origen que se pretende volver una empresa productora de cafés especiales, a continuación, se presenta el modelo de negocios.

4.3.1 Modelo de negocios de Directo al origen

El modelo de negocios plantea una empresa de servicios al costo¹⁸ que permita posicionar el café de los socios productores y retornar el mayor valor a quien lo produce, promoviendo y comercializando café de alta calidad (Figura 16).

Sin embargo, se analizan diferentes parámetros para valorar su rentabilidad de la empresa y su impacto en el productor.



Figura 15. Modelo de negocios de Directo al Origen.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Características del proyecto de Directo al Origen SPR de RL

Diagnóstico de la empresa Directo al Origen SPR de RL

Se pretende desarrollar una empresa de servicios al costo, donde los socios se queden el valor agregado, para lograrlo cada socio se hará cargo de sus fincas y

¹⁸ Empresa de servicios al costo

producción; mientras que las ventas, promoción será a través de *Directo al origen SPR de RL*.

No obstante, toda la estrategia será en función de la sociedad que es la dueña del presente proyecto, para ello se realizó un resumen de las principales características de su constitución (Cuadro 11).

Cuadro 11. Características de la constitución de la sociedad Directo al origen

Concepto	Características
Denominación	Directo al Origen
Tipo de Sociedad	SPR
Régimen	Responsabilidad limitada
Fecha de constitución	En proceso
Domicilio de la sociedad	Totutla, Huitzilan de Serdán Puebla
Objetos principales de la sociedad.	1. Plantear y resolver problemas comunes a sus socios relativos a su proceso de producción y comercialización de café, 2. Convenios con proveedores de insumos para compras consolidadas, 3. Recibir y proporcionar a otras sociedades y productores servicios de asesoría, 4. Venta de semillas de café.
Capital social	\$80,000.00
Aportación	\$40,000.00 cada socio
Socios	Miembros fundadores
Asociado	Con el objetivo de incrementar el poder competitivo de la sociedad, se realizarán asociaciones clave con productores agrícolas a los que se les denominará

	Asociados, estos tendrán voz, pero no voto, ni acciones sobre la sociedad, únicamente tiene las facultades que le otorga el consejo de administración por el tiempo acordado en esa asamblea.
Asamblea general de socios es el órgano supremo de la sociedad	Todos los socios reunidos en la asamblea tienen derecho a un solo voto
Asambleas generales ordinarios	6 a 12 meses en el domicilio de la sociedad

Fuente: Elaboración propia.

La denominación de la empresa tractora hace énfasis al objetivo de promover el café de una manera transparente y trazable, donde el consumidor o comprador adquiera un café que promueva el retorno al origen.

Estrategia de abasto

La estrategia comercial estará en función de la capacidad de abasto de café por parte de los socios fundadores.

La materia prima consiste en un abasto cautivo donde se compra café arábigo de los socios fundadores, obtenido de plantaciones cultivadas a altitudes superiores de 1,100 msnm, de variedades típica (15%), Garnica (20%) y Marsellesa (65%) al momento debe ser acopiado, debe estar en el rango de humedad del 10-12% y se clasifica de la siguiente forma:

Café de especialidad

El café oro debe estar a cero defectos y al ser evaluados obtener más de 82 puntos de calidad SCA.

Café altura

Son cafés con puntajes de 77 a 81.9 puntos de calidad. No son necesariamente evaluados sólo se cuida de no mezclar café que tenga olores o colores extraños o que haya tenido una eventualidad negativa durante su beneficio.

Actualmente solo se cuenta con la materia prima abastecida por los socios fundadores (Cuadro 12).

Cuadro 12. Materia prima abastecida por los socios fundadores.

Características	Socio 1	Socio 2
1. Superficie socio fundador (ha)	3	2.5
2. Cosecha total toneladas cereza 2021	8	8
3. Equivalente en café oro (kg) *	1,363.7	1,363.7

*Con un rendimiento de la última cosecha de 270 kg cereza por q. de café oro (46 kg).

Fuente: Elaboración propia.

Las condiciones de superficie y productivas son muy similares entre ambos socios, puesto que las acciones de renovación comenzaron en el mismo año y bajo el mismo enfoque, así mismo se realizó una proyección de volumen de compra estimados para los próximos 10 años de operación (Cuadro 13).

Cuadro 13. Proyección de producción y destino.

Cosecha	2021-2022	2022-2023	2023-2023	2024-2025	2025-2026
Cosecha propia – Café oro (kg)	4,096	5,452	6,815	6,815	6,815
% Acopio D.O.	85%	85%	90%	90%	90%

Volumen acopiado	3,476	4,634	6,133	6,133	6,133
1.- Especialidad (kg)	2,044 (50%)	2,999 (55%)	4,089 (60%)	4,089 (60%)	4,089 (60%)
2.- No especial (kg)	1,104 (27%)	1,199 (22%)	1,499 (22%)	1,499 (22%)	1,499 (22%)
3.- Pequeños y desmanches (kg)	327 (8%)	436 (55%)	545 (8%)	545 (8%)	545 (8%)
4.- Venta a terceros (kg)	613 (15%)	818 (55%)	681 (10%)	681 (10%)	681 (10%)

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, podemos observar que el café que produce cada socio se agrupa en 4 categorías: el café de especialidad con un puntaje superior a 82 puntos de calidad SCAA comercializado en café oro, café no especial que se promueve como calidad altura en café tostado y los granos no deseados o desmanche que también son comercializados como café tostado tradicional mediante la empresa Directo al origen; sin embargo, un pequeño porcentaje se contempla que el socio productor vende a terceros de manera independiente.

Estrategia comercial

Para la estrategia comercial se pretende posicionar a *Directo al Origen*, en primer lugar, participando en los diferentes certámenes de calidad que habrá a nivel nacional, así mismo generar una imagen comercial de un concepto que fomente el retorno al origen.

La imagen comercial para promocionar los dos tipos de café son los siguientes:

Café de especialidad

En esta presentación se pretende registrar la marca *Totul* debido a que hace referencia a un personaje histórico del lugar donde es originario, así mismo se hace énfasis al origen: quien lo produce y la trazabilidad del grano (Figura 16).



Figura 16. Imagen comercial de la marca de café especial

Fuente: Elaboración propia.

Café altura

La presentación del producto usará el logo de Directo al Origen con algunos diferenciadores de la empresa, así como sus medios de contacto (Figura 17).



Figura 17. Imagen comercial del café de altura

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que la imagen comercial de café tostado de calidad altura, se mantendrá la marca de directo al origen.

Proyección de precios y volúmenes de venta por tipo de producto.

Se pretende llegar al acopio del 90% del total del café producido por los socios fundadores y llegar a comercializar 5,721 kg equivalentes en café oro, tal como se muestra en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Proyección de volúmenes de venta en diez años.

Cosecha	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Especial anual (kg- Café oro).	2,044	2,999	4,089	4,089	4,089
No especial anual (kg- Café tostado.	888	965	1,206	1,206	1,206
Desmanche anual (kg-café tostado.	256	341	427	427	427
Total	3,188	4,305	5,721	5,721	5,721

Fuente: Elaboración propia.

En base a los precios de venta se han ajustado precios de referencia de acopio, la diferencia entre estos se pretende cubran todos los costos de operación de la empresa y genere las condiciones para que el socio proveedor le sea rentable esta actividad.

Se puede observar en el Cuadro 15 que los precios de venta y acopio se mantienen a lo largo de los años, se pretende hacer cada vez más productivas las fincas de café y posicionarse en los certámenes de calidad para que haya una mejora en los ingresos totales.

Cuadro 15. Proyección de precios de venta y de acopio de café, según calidad.

Cosecha	Precio de acopio					Precio de venta promedio
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	
Café Especial (kg- Café oro).	\$110	\$112	\$115	\$115	\$115	\$140
No especial (kg- Café pergamino.	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$170
Desmanche anual (kg- café oro.	\$40	\$50	\$50	\$50	\$50	\$90
Total	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Presupuesto de inversiones y su financiamiento

Programa de inversiones fijas y diferidas

Se obtuvo la secuencia y tiempos estimados, aunque se puede iniciar cosecha y actividades operativas, se debe concluir los procesos legales antes de iniciar con la comercialización de café, por lo que es sumamente importante comenzarlo al menos en junio. Para que cuando lleguen al mes de diciembre y se comienzan a hacer los preparativos de cosecha, ya se tengan los trámites relacionados a la comercialización (Cuadro 16).

Cuadro 16. Actividades por realizar durante el proyecto

No	Actividad	Secuencia	Duración esperada
0	Acta constitutiva	1,4,5,6	2
1	Alta en SAT y RPP	2,4,5,6	1
2	Alta de cuenta bancaria	3,4,5,6	1
3	Registros de marcas	4,5,6	2
4	Adquisición de motocicleta	5,6	1
5	Contratar Gerente operativo previo a la cosecha	6	1
6	Instalación de tostador y molino	7	1
7	Inicio de la Comercialización	FIN	

Fuente: Elaboración propia.

Esto llevó al desarrollo de una *ruta crítica* (Figura 18).

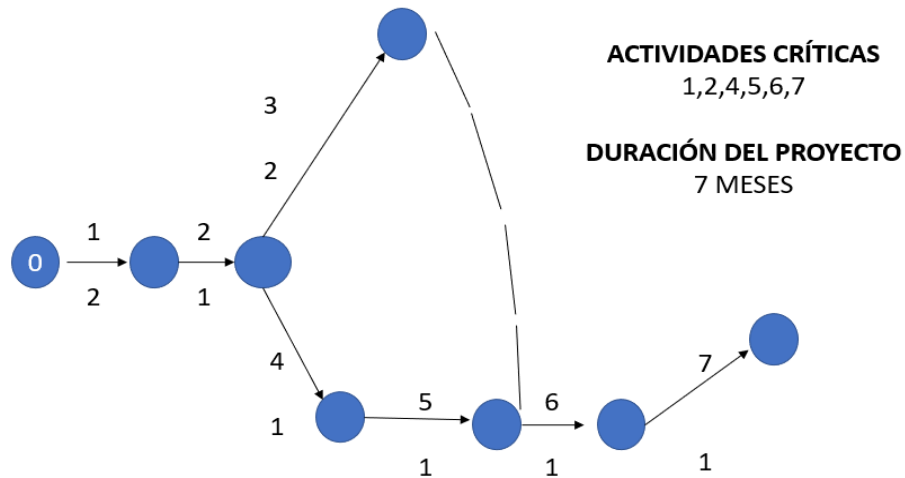


Figura 18. Ruta Crítica identificada

Fuente: Elaboración propia.

De este modo se identificaron las inversiones fijas y diferidas a realizarse. Durante el proyecto, se pretenden invertir meses previos a inicios de la cosecha (Cuadro 17).

Cuadro 17. Inversión fija y diferida por realizarse.

		2021			
CONCEPTO	MONTO	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inversión fija	\$ 77,000	\$ 16,333	\$ 16,333	\$ 41,334	\$ 3,000
Motocicleta	\$ 25,000			\$ 25,000	
Maquinaria	\$ 49,000	\$ 16,333	\$ 16,333	\$ 16,334	
Equipo de oficina	\$ 3,000				\$ 3,000
Inversión diferida	\$ 26,900	\$ 12,000	\$ 2,000	\$ 7,400	\$ 3,000
Gastos de instalación	\$ 4,900			\$ 2,400	
Gastos de constitución	\$ 16,000	\$ 12,000	\$ 2,000	\$ 2,000	
Registro de marca	\$ 6,000			\$ 3,000	\$ 3,000
TOTAL	\$ 103,900	\$ 28,333	\$ 18,333	\$ 48,734	\$ 6,000

Fuente: Elaboración propia.

Fuentes de financiamiento

Toda la operación de Directo al Origen será financiada por los socios fundadores y la mejor manera de realizarlo es a través de la entrega del café y cobrado hasta el momento de la venta (Cuadro 18).

Cada socio buscara su financiamiento personal para conservar los lotes de café producidos y conservarlos hasta colocarlos en el mercado de café, según corresponda.

Cuadro 18. Monto de capital de trabajo estimado en los primeros diez años de operación.

Cosecha	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Monto de capital de trabajo con crédito de avío	\$21,600	\$21,600	\$21,600	\$21,600	\$21,600
Interés del crédito de avío	\$2,385	\$2,385	\$2,385	\$2,385	\$2,385
Tasa de interés aparente del crédito de avío	11%	11%	11%	11%	11%

Fuente: Elaboración propia.

El acceso al crédito de avío debe estar disponible desde el mes de Enero, y los requerimientos serán de Enero a Marzo, con las proyecciones de venta planteados desde el mes de Mayo se podrá comenzar a pagar intereses y abonar a capital para que en el mes de Julio se liquide por completo el crédito.

Total de inversiones y financiamiento

Las inversiones por realizarse son sólo aquellas necesarias que le faltan a ambos socios para completar y asegurar el cumplimiento de las metas planteadas de comercialización (Cuadro 19).

Cuadro 19. Presupuesto de inversiones

INVERSIONES	RECURSOS PROPIOS	CRÉDITO AVIO	TOTAL
FIJA	\$ 77,000	\$ -	\$ 77,000
Motocicleta	\$ 25,000	\$ -	\$ 25,000
Maquinaria	\$ 49,000	\$ -	\$ 49,000
Equipo de oficina	\$ 3,000	\$ -	\$ 3,000
DIFERIDA	\$ 26,900	\$ -	\$ 26,900
Gastos de instalación	\$ 4,900	\$ -	\$ 4,900
Gastos de constitución	\$ 16,000	\$ -	\$ 16,000
Registro de marca	\$ 6,000	\$ -	\$ 6,000
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5,400	\$ 21,600	\$ 27,000
TOTAL	\$ 109,300	\$ 21,600	\$ 130,900

Fuente: Elaboración propia.

Se pretende que las inversiones fijas y diferidas se realicen con recursos propios, las aportaciones se realizarán de manera igualitaria por cada socio, y el crédito se solicitará para los primeros tres meses de operación de la empresa.

Balance Proforma al inicio de la operación del Proyecto

Para conocer la situación contable de la empresa al inicio de la operación del proyecto, en el mes de enero del año 2022, se realizó el balance proforma (Cuadro 20).

Cuadro 20. Balance proforma de la empresa Directo al origen

ACTIVO	\$	130,900
ACTIVO CIRCULANTE	\$	27,000
Banco	\$	27,000
Activo Fijo	\$	77,000
Motocicleta	\$	25,000
Maquinaria	\$	49,000
Equipo de oficina	\$	3,000
ACTIVOS DIFERIDOS	\$	26,900
Gastos de instalación	\$	4,900
Gastos de constitución	\$	16,000
Registro de marca	\$	6,000
PASIVOS	\$	21,600
Pasivo Circulante	\$	21,600
Crédito de avío	\$	21,600
Pasivo Fijo	\$	-
Crédito refaccionario	\$	-
CAPITAL	\$	109,300
Capital	\$	109,300

Fuente: Elaboración propia.

A partir del balance se pueden calcular las razones financieras de solvencia y liquidez (Cuadro 21).

Cuadro 21. Razones de solvencia y liquidez

Solvencia inmediata	1.25
Solvencia general	6.1
Independencia financiera	83.5%
Apalancamiento financiero	16.5%

Fuente: Elaboración propia.

La solvencia inmediata nos da a entender que se tiene una limitada liquidez, de cada peso que se debe se tiene 1.25 pesos para liquidar a corto plazo.

La solvencia general de 6.1 se interpreta que de cada peso que se debe se tienen seis para pagar, resultado de que las inversiones fijas y diferidas se han realizado con recursos propios, esta misma razón resulta una independencia financiera del 83.5%.

4.3.4 Proyección de ingresos y egresos

El comportamiento previsto de la empresa en los primeros diez años de operación se realizó en una proyección de ingresos y egresos (Cuadro 22), se pretende que en el año 3 se estabilicen los ingresos, así como los costos.

Cuadro 22. Proyección de ingresos y egresos

PRODUCCIÓN (oro)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 - 10
Especialidad (kg café oro)	2,044	2,999	4,089	4,089	4,089
No especial (kg café oro)	1,104	1,199	1,499	1,499	1,499
Pequeño y desmanche (kg café oro)	327	436	545	545	545
1.- Ingresos Totales	\$ 460,222	\$ 614,519	\$ 815,852	\$ 815,852	\$ 815,852
Venta de producto (Especial)	\$ 286,222	\$ 419,793	\$ 572,444	\$ 572,444	\$ 572,444
Venta de producto (no especial)	\$ 150,960	\$ 164,006	\$ 205,007	\$ 205,007	\$ 205,007
Venta de producto (desmanche)	\$ 23,040	\$ 30,720	\$ 38,400	\$ 38,400	\$ 38,400
2.- Costos Totales	\$ 450,187	\$ 599,611	\$ 794,645	\$ 794,645	\$ 794,645
2a. Costos variables	\$ 386,587	\$ 528,811	\$ 711,445	\$ 711,445	\$ 711,445
Materia prima (especial)	\$ 224,889	\$ 335,834	\$ 470,222	\$ 470,222	\$ 470,222
Materia prima (no especial)	\$ 82,800	\$ 89,956	\$ 112,444	\$ 112,444	\$ 112,444
Materia prima (desmanche)	\$ 14,720	\$ 21,807	\$ 27,259	\$ 27,259	\$ 27,259
Insumos auxiliares	\$ 34,778	\$ 42,014	\$ 52,519	\$ 52,519	\$ 52,519
Energía eléctrica	\$ 7,200	\$ 9,600	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Gas	\$ 3,600	\$ 4,800	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Combustibles y lubricantes	\$ 6,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Mano de obra	\$ 12,600	\$ 16,800	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000
2b Costos fijos	\$ 63,600	\$ 70,800	\$ 83,200	\$ 83,200	\$ 83,200
Mano de obra	\$ 55,000	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000
Honorarios contador	\$ 5,000	\$ 7,200	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Internet	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
Dominio & Hosting	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
3.- Utilidad de la operación	\$ 10,035	\$ 14,907	\$ 21,207	\$ 21,207	\$ 21,207
4.- Gastos financieros	\$ 2,385	\$ 2,385	\$ 2,385	\$ 2,385	\$ 2,385
5.- Depreciaciones y amortizaciones	\$ 7,750	\$ 7,750	\$ 7,750	\$ 7,750	\$ 7,750
6.- Utilidad gravable	-\$ 100	\$ 4,773	\$ 11,072	\$ 11,072	\$ 11,072
7.- ISR	\$ -	\$ -	\$ 3,543	\$ 3,543	\$ 3,543
8.- Utilidad del proyecto	\$ 10,035	\$ 14,907	\$ 17,664	\$ 17,664	\$ 17,664
9. Amortizaciones (8/10)	\$ 2,385	\$ 2,385	\$ 2,385	\$ 2,385	\$ 2,385
10. Capacidad de pago	4	6	7	7	7
11. Utilidad de la empresa	\$ 7,650	\$ 12,523	\$ 15,279	\$ 15,279	\$ 15,279
12. Punto de equilibrio	90%	85%	82%	82%	82%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar una reducida utilidad de la empresa debido a los altos costos variables, derivado principalmente por los altos costos de la materia prima promoviendo el retorno al origen e incrementando los beneficios al productor; Así mismo los reducidos costos fijos son muy favorables para la empresa.

La idea de hacer una empresa de servicios al costo es trasladar los beneficios al socio productor y esto se verá reflejado en otros beneficios.

4.3.5 Evaluación de rentabilidad

Impacto al socio productor u otros beneficios del proyecto

Actualmente, los socios productores sólo tienen garantizado el precio de venta a nivel de bolsa que realizando un análisis en los últimos diez años se tiene una media de 138 usd las cien libras en el mes pico de venta (01 de abril de cada año), equivalente en campo a un precio de 42.8 el kilogramo de café pergamino (Cuadro 23).

Cuadro 23. Precios de referencia en la región del 2012 al 2021 por los precios de bolsa de N.Y.

Precio de bolsa de New York 2012 - 2021	
Indicador	usd /100 lb
Media	138
Mínimo	92
Máximo	203
Desviación estándar	32

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, es muy grande la variación de precios, donde ha tocado mínimos de hasta 92 dólares las cien libras de café en estas mismas fechas.

El análisis de costos a nivel de finca con un manejo integral de la parcela para alcanzar altas productividades da como resultado costos de producción de \$37.00 a \$44.00 pesos el kilogramos de café pergamino, lo que vender a precio de bolsa es muy riesgoso ya que solo se alcanzaría a cubrir el costo y sin ninguna utilidad.

Como productor convencional, vendiendo a precios constantes de \$42.80 el kilogramo de pergamino se puede observar que para sacar los costos de

producción en la misma finca se necesitan cosechar 16 Toneladas en 2.5 hectáreas proyectadas hasta el 2023 (Cuadro 24).

Cuadro 24. Evaluación de ingresos y egresos al productor sin proyecto.

Concepto	Año				
	2022	2023	2024	2025	2026
Venta de producto (no especial) kg /oro	1,840	2,453	3,067	3,067	3,067
Venta de producto desmanche kg/oro	230	307	383	383	383
Precio de venta (no especial) kg/oro	\$54	\$54	\$54	\$54	\$54
Precio de venta desmanche kg/oro	\$28	\$28	\$28	\$28	\$28
Utilidad de la empresa	-\$13,544	\$ 3,347	\$ 21,469	\$ 21,469	\$ 21,469
Punto de equilibrio	157%	92%	65%	65%	65%

Fuente: Elaboración propia.

Para que fuese una actividad sostenible a largo plazo el productor debiera ser quien realice todas las actividades de mano de obra y cosechar 20 toneladas de café cereza en esa misma superficie.

Es por eso por lo que el planteamiento a los socios de la empresa es muy válido puesto que la empresa DO además de mejorar las posibilidades de incrementar los precios de venta también favorece la calidad del grano, se tendría un gerente operativo que ayuda a la toma de decisiones al trabajador de la finca y el cuidado de la cosecha.

Así mismo, permitiría profesionalizar la actividad productiva de café y sobre todo asegurar esta actividad a largo plazo como actividad económica rentable según la proyección de ingresos y egresos para el productor con proyecto (Cuadro 25).

Cuadro 25. Proyección de ingresos y egresos del productor con proyecto.

Concepto	Año				
	2022	2023	2024	2025	2026
Venta de producto (Especial) kg oro	1,022	1,499	2,044	2,044	2,044
Venta de producto (No especial) kg oro	552	600	750	750	750
Venta de producto (desmanche) kg oro	164	218	273	273	273
Venta de café convencional kg oro	307	409	341	341	341
Precio de venta (Especial) kg oro	\$ 110	\$ 112	\$ 115	\$ 115	\$ 110
Precio de venta (No especial) kg oro	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75
Precio de venta (desmanche) kg oro	\$45	\$ 50	\$50	\$50	\$45
Precio de venta de café convencional kg oro	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Utilidad de la empresa	\$47,615	\$ 95,155	\$147,076	\$147,076	\$147,076
Punto de equilibrio	46%	31%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia.

La diferencia en las utilidades del productor es resultado de la segmentación de su cosecha, generando un producto enfocado a diferentes segmento de clientes y transformando las calidades que tienen menores precios en el mercado.

La combinación de los diferentes precios de venta, le permiten obtener al productor un precio de venta promedio de 2.17 usd la libra de café comparado a 1.18 usd la libra como precio de compra en la región (Cuadro 26).

Cuadro 26. Otros beneficios generados por el proyecto.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5 al 10
Utilidad al productor con proyecto	\$47,615	\$96,826	\$150,315	\$150,315	\$150,315
Utilidad al productor sin proyecto	-\$6,784	\$4,405	\$20,364	\$20,364	\$20,364
Otros Beneficios DO	\$47,615	\$92,421	\$129,951	\$129,951	\$129,951

Fuente: Elaboración propia.

De este modo se observa que con el proyecto generaríamos ya utilidades al productor socio.

4.3.6 Rentabilidad del proyecto

Flujo de efectivo del proyecto

Los indicadores de rentabilidad se verán influidos positivamente por los otros beneficios, que corresponde a la suma de beneficios de los dos socios (diferencia de utilidad en tener el proyecto comparado con vender a precio de bolsa) (Cuadro 27).

Cuadro 27. Flujo de efectivo de la empresa Directo al origen SPR de RL

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Evaluación privada o de la empresa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Utilidad de la empresa con	\$ -	\$ 7,650	\$ 12,523	\$ 15,279	\$ 15,279	\$ 15,279
2. Utilidad de la empresa Sin	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Otros beneficios	\$ -	\$ 95,229	\$ 183,615	\$ 251,215	\$ 251,215	\$ 251,215
4. Incrementos en capital de trabajo con recursos propios	\$ -	\$ 5,400	\$ 5,000	\$ -	\$ -	\$ -
5. Recuperación de capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6. Inversiones con recursos propios	\$ 103,900	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ 28,000	
7. Recuperación de valores residuales	\$ -	\$ -	\$ 600	\$ -	\$ 10,000	\$ -
8. Flujo de efectivo de la empresa (1-2+3-4+5-6+7)	-\$ 103,900	\$ 97,480	\$ 188,738	\$ 266,494	\$ 248,494	\$ 266,494

Fuente: Elaboración propia.

Así es como se obtienen los indicadores para evaluar la rentabilidad del proyecto (Cuadro 28).

Cuadro 28. Indicadores para la evaluación de rentabilidad

Indicador	Evaluación financiera de la empresa	Evaluación financiera del proyecto
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 1,035,660	\$ 1,036,681
Tasa Interna de Retorno (TIR)	142%	134%
Relación Beneficio Costo Actualizado (R B/C)	8.1	7.4

Fuente: Elaboración propia.

Se observan los principales indicadores de rentabilidad, los cuales son bastantes atractivos; sin embargo, como se observó en el flujo de efectivo es principalmente por los valores de los otros beneficios, los cuales son trasladados al productor.

Es por ello, que aquí se reflejan los beneficios de comercializar el café por parte del socio proveedor y en el proyecto no se refleja el costo de producción y desarrollo de la finca.

El valor actual neto nos indica que el proyecto generará \$1,035,660 en un plazo de diez años a valores actualizados, por lo que el proyecto es rentable.

Así mismo la tasa interna de retorno indica que nos regresará nuestra inversión a un 142%, siendo una inversión muy atractiva, se trata de una inversión baja y estos beneficios son para el socio proveedor y no se queda en la empresa.

Para lograr los indicadores mencionados cabe recalcar que los socios deben incrementar productividad y calidad en cada lote producido, por lo que no sólo se trata de la estrategia comercial; más bien de un conjunto de estrategias desde la parcela, hasta en la forma de diferenciar su producción.

Para ello se analizaron los principales riesgos, puesto que los socios de Directo al Origen deben asumir los riesgos de comercialización, así como los de producción y beneficio.

4.3.7 Análisis de riesgos y sensibilidad.

Los principales riesgos se clasifican con base en los cuatro principales factores a abordar (Cuadro 29).

Cuadro 29. Factores de riesgo del proyecto.

Factores de riesgo	Efecto	Acciones por realizar
Fenómenos naturales	Bajas temperaturas que dañen parcialmente al grano Periodo prolongados de sequía	a. Incremento de la cobertura arbórea de la finca a 40-60% b. Posicionamiento de marca con clientes de café tostado c. Incremento gradual de clientes de café tostado d. Seguro agrícola
Aspectos sociales	Poco personal para cosecha selectiva Resistencia a corte selectivo	a. Personal fijo capacitado b. Innovar en herramientas que faciliten el corte c. Esquemas de remuneración por resultados
Comercialización de productos	Poca demanda de cafés especiales a precios superiores de \$140 el kilogramo de verde	a. Alianzas estratégicas con Baristas y casas tostadoras que tengan servicio de barra de café b. Incremento gradual de la calidad c. Generar procesos de nicho d. Incremento gradual de clientes de café tostado e. Posicionamiento en certámenes de calidad
Productividad	Disminución de la cosecha estimada Incremento de la productividad tenga efectos negativos en la calidad	a. Manejo adecuado de la estructura productiva b. Manejo integral para abastecer sus necesidades de nutrición c. Manejo adecuado de sombra

Fuente: Elaboración propia.

Las alternativas planteadas se considerarán dentro de su plan de acción de finca y de la empresa.

Análisis de sensibilidad

La principal sensibilidad del proyecto son los precios de venta, puesto que al cambiar los precios de venta proyectados se verán reflejados en el precio de acopio al socio y tendrá un efecto muy marcado en todos los indicadores de rentabilidad.

Por lo que inicialmente se analizó hasta qué punto se puede disminuir los precios dentro de esta proyección a diez años y sacar todos sus costos y los mismos beneficios que sin proyecto.

En primer lugar, si los precios proyectados se conservan al 100%, se conservarán los precios de acopio proyectados, esto significa que la empresa tendrá una utilidad de \$71,203.00 y la suma de los dos productores dan una utilidad de \$1,319,381.00 y se le resta la utilidad que se generaría sin proyecto \$161,554.00; por tanto en estos diez años se tendría un balance total de \$1,229,030.00

Del mismo modo se redujo porcentualmente el precio de venta hasta que el balance final fuera cero, y se observó que tiene un soporte en la reducción de precios del 22% (Cuadro 30).

Cuadro 30. Análisis de sensibilidad por precio de venta

Concepto	Precio de venta proyectado			
	100%	90%	80%	78%
Utilidad empresa	\$ 71,203	-\$ 204,445	-\$ 480,094	-\$ 535,224
Utilidad productor	\$ 1,319,381	\$ 1,036,910	\$ 754,439	\$ 697,945
Sin proyecto	\$ 161,554	\$ 161,554	\$ 161,554	\$ 161,554
BALANCE	\$ 1,229,030	\$ 670,911	\$ 112,792	\$ 1,168

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se analizaron los precios de venta ponderados con proyecto y sin proyecto, y este mismo le agrega un valor de 83% al café producido y con el presente análisis de sensibilidad se tendría como precio de venta ponderado que soporte el proyecto hasta 1.69 usd la libra de café oro (Cuadro 31).

Cuadro 31. Precios de venta que soporta el proyecto.

Concepto	usd/libra de café oro	Valor
Precio de venta ponderado CON Proyecto	2.17	183%
Precio de venta ponderado SIN Proyecto	1.18	100%
Precio de venta ponderado que soporta el proyecto	1.69	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.8 Dictamen

El proyecto profesionaliza la producción de café y hacer rentable la producción primaria de los socios, puesto que se analizó la utilidad que obtendrían con y sin proyecto.

Por lo tanto, el proyecto cumple con trasladar los beneficios al socio productor, siendo una diferencia muy notable entre vender a precio de bolsa o comercializar su café a través de la empresa Directo al Origen.

Estos resultados se obtienen debido a que sin proyecto se pretende comercializar a un precio estable de 1.18 usd la libra de café oro, mientras que con el proyecto se valoriza en un 83%, vendiéndose a un precio ponderado de 2.17 usd.

Para lograrlo se proyecta llegar al acopio del 90% del café producido por los socios y del café acopiado el 67% se comercialice en café verde catalogado como café de especialidad y el 33% como café tostado.

En el proyecto la TIR esperada es de 142%, valor muy alto que se explica por los otros beneficios que reciben los socios por ser dueños de las fincas y proveedores de café del proyecto y que en su análisis de rentabilidad de DO no se contemplan las inversiones ni los costos que se realizan para su producción.

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo explora alternativas a la problemática que vive día a día el productor de café en México, reflejado en las fluctuaciones del mercado internacional y la baja productividad, ambas han limitado el relevo generacional y propiciado el abandono de las fincas.

Para ello se amplió la visión de los negocios del café y al mismo tiempo se buscaron opciones a los productores PSDO que poseen superficies sembradas menores a tres hectáreas y que han continuado con el cultivo, incorporando nuevas técnicas en el manejo productivo y comercializan a precio de bolsa.

El modelo de negocios propuesto representa una oportunidad para que los socios continúen impulsando la cafecultura en la región, aprovechando sus fortalezas en un mercado que requiere mayor nivel de diferenciación y calidad, con precios más estables.

Sin embargo; es importante resaltar que los interesados en incursionar en el mercado de café de especialidad deben contar con parcelas ubicadas en zonas idóneas para la calidad del grano (>900 msnm), manejo integral de la finca, cosecha selectiva, beneficio húmedo y seco que garantice la trazabilidad e inocuidad del café.

Estas actividades previas incrementarán notablemente la calidad, esperando superar los rangos de 80 puntos de calidad SCA; la agenda creada resume actividades estratégicas para diferenciarse en un nicho de mercado interesado en el valor del grano y su origen.

En este nicho son fundamentales las alianzas desde la producción, durante el proceso de transformación, evaluación de la calidad, tostaduría y comercialización, es importante considerar que vender café de especialidad es el resultado de la interacción de muchos actores especializados en toda la cadena.

Adentrarse a la producción y procesamiento de café de especialidad incrementa los costos de operación, por lo tanto el principal riesgo es no tener un mercado seguro y venderlo como café convencional; así mismo las contingencias climáticas son un factor externo que pueden demeritar la calidad del grano y limitar su comercialización en este segmento.

Dentro de las oportunidades destacan una mejor remuneración en los ingresos de los productores y a su vez el reconocimiento de quien lo comercializa, esto genera un sentido de pertenencia e interés en las siguientes generaciones, promoviendo así el relevo generacional.

Actualmente no hay datos de la producción y consumo de cafés especiales, sin embargo, se proyecta un incremento en la oferta y demanda de cafés de alta calidad, para ello es importante optimizar los procesos, ser consistentes y principalmente dar a conocer el valor que hay alrededor de la producción de este tipo de cafés.

Se debe reconocer que alrededor de una taza de café de especialidad, hay condiciones ambientales únicas que son clave mantenerlas en equilibrio, además el productor se vuelve un agente de cambio con las personas que interactúa en el proceso para mejorar la calidad y conservar la integridad de cada grano.

Se prevé que la cosecha 2022 habrá precios internacionales atractivos y que muy posiblemente se mantendrán para la cosecha 2023, debido a la reducción en la oferta de Brasil, esto representa una oportunidad para los productores convencionales para mejorar sus sistemas de producción, sin embargo, para los productores de especialidad serán dos años con márgenes muy similares a vender convencional, pero si se mantienen en este mercado serán menos vulnerables cuando disminuya nuevamente los precios del mercado.

La pandemia por Covid-19 ha generado muchos cambios en los hábitos de compra, consumo y comunicación a nivel global, lo cual represento retos para obtener la información de los principales actores, pero también una oportunidad para usar los diferentes medios de comunicación y ser vinculados.

LITERATURA CITADA

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Benítez-García, E., Jaramillo-Villanueva, J. L., Escobedo-Garrido, S., & Mora-Flores, S. (2015). Caracterización de la producción y del comercio de café en el municipio de Cuetzalan, Puebla. *Agricultura Sociedad y Desarrollo*, 12(2), 181. <https://doi.org/10.22231/asyd.v12i2.147>
- Brandenburguer, A. M., & Harborne, W. S. (1996). Valued-based business strategy. *Harvard Bussines School*.
- Briones-Ruiz, G. (2018). *Estrategia competitiva para fortalecer a pequeños productores del centro de Veracruz, México*.
- Castro, P., Contreras, Y., Laca, D., & Nakamatsu, K. (2004). Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano. *Esan - Cuadernos de Difusión*, no 17, 61–84.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 8.
- Cortés, V. H. S., & Rodríguez, M. M. (2005). *Visión y Mision Agroempresarial* (pp. 60–62).
- Escamilla, E., & Landeros, C. (2017). Cafés diferenciados y de especialidad.

CENACAFE. *Investigación y Transferencia de Tecnología*, February 2016, 51 páginas.

Euromonitor International. (2017). *Análisis del Mercado de Consumo de Café en México 2016*.

Fernanda, M., Luqueño, R., María, J., Alarcón, S., & Rodríguez Juárez, E. (2019). *La Cadena Global De Valor Del Café: Análisis Territorial De La Producción En México E Hidalgo*. 520–535.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Ging, T. (2018). *Perfect Daily Grind*. <https://perfectdailygrind.com/es/2018/11/21/por-que-debes-ofrecer-mas-que-solo-cafe-a-los-millennials/>

Gómez, M. (2021). Cadena de valor. *ESTRATEGIA Magazine*. <https://doi.org/10.19053/9789586604888>

Granados, A. (2018). *Essence of Coffee*. <https://www.essenceofcoffee.net/mexico-de-cafe-a-granel-al-cafe-de-especialidad/>

Hernández-Cruz, M. (2017). Innovación en el modelo de negocios de empresas familiares productoras de mezcal artesanal. Universidad Autónoma Chapingo.

Hernández, O. L. (2021). *Que es una agenda de Innovación* (pp. 1-13 pag.). <https://es.scribd.com/document/495303713/Que-es-una-agenda-de>

innovacion

Herrera-Tapia, F. (2006). Innovaciones tecnológicas en la agricultura empresarial mexicana . Una aproximación teórica. *Gaceta Laboral*, 12.

<https://coffeebi.com/>. (2021). *Coffee Business Intelligence*.
<https://coffeebi.com/>

<https://mx.investing.com/commodities/us-coffee-c>. (2021). *us-coffee-c @ mx.investing.com*. <https://mx.investing.com/commodities/us-coffee-c>

<https://sca.coffee/>. (2021). *Specialty Coffee Association* (p. web).
<https://sca.coffee/research/what-is-specialty-coffee>

<https://www.atomocoffee.com/>. (2021). *Atomo Coffee*.
<https://perfectdailygrind.com/es/2018/11/21/por-que-debes-ofrecer-mas-que-solo-cafe-a-los-millennials/>

<https://www.ncausa.org/>. (2020). National coffee Association Usa. *National Coffee Association Usa*, 44–45.

Iglesias, D. H. (2002). Cadenas De Valor Como Estrategia : Las Cadenas De Valor En El Sector Agroalimentario. *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*.

Ireta-Paredes, A. del R., Altamirano-Cárdenas, J. R., Ayala-Garay, A. V., Covarrubias-Gutiérrez, I., & Muñoz-Rodríguez, M. (2017). Factores que explican la permanencia de la producción de arroz en México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 15, 2981–2993.
<https://doi.org/10.29312/remexca.v0i15.420>

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Estrategia del Oceano Azul*.
- Leal Filho, W., Laderach, P., Lundy, M., Jarvis, A., Ramirez, J., Portilla, E. P., Schepp, K., & Eitzinger, A. (2011). The Economic, Social and Political Elements of Climate Change. *Change, October*, 703-723–723. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-14776-0>
- Mendieta, B. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión agropecuaria*.
- Monteiro, P. S., Abdalla, C. C., Araújo, C. L., & Arakelian, J. S. (2018). Value Co-creation in the specialty coffee value chain: the third-wave. *RAE-Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 58(June), 254–266.
- Muñoz-Rodríguez, M., Gómez-Pérez, D., Santoyo-Cortés, V. H., & Rosales-Lechuga, R. (2019). Los negocios del café ¿Cómo innovar en el contexto de la paradoja del café, en pro de una red de valor más inclusiva y accesible? In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (UNIVERSIDA).
- Muñoz Rodríguez, M. (2010). Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroalimentarias. In J. Aguilar-Ávila, J. R. Altamirano-Cárdenas, M. Roberto-Rendón, & V. H. Santoyo-Cortés (Eds.), *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural* (pp. 103–168). CIESTAAM.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. In *Strategy & Leadership* (Vol. 25, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/eb054655>

- OECD. (2006). *Manual de Oslo-Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3rd ed.). Tragsa.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010a). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (1st ed.).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010b). Generación de modelos de negocio. *Ciencias Huasteca Boletín Científico de La Escuela Superior de Huejutla*, 5(10). <https://doi.org/10.29057/esh.v5i10.2463>
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*.
- Puentes, G. A. (2011). Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389.
- Sánchez-Ruiz, J. D. (2019). *Desarrollo de un nuevo modelo de negocio innovador mediante la Estrategia del Océano Azul*.
- Sánchez, M. C. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos The qualitative-quantitative dichotomy: integration possibilities and mixed designs. *Campo Abierto, Monográfico*, 11–30.
- Sanzo, P. (2020). ¿Cómo crear un nuevo modelo de negocio o reformular nuestro modelo de negocio ya existente?: La matriz ERIC.
- SIAP. (2020). *Avance de siembras y cosechas-Resumen por estado*.
- Specialty Coffee Association. (2021). *Specialty Coffee Association Awards*.

Awards.

Sunarharum, W. B., Yuwono, S. S., & Nadhiroh, H. (2018). Effect of different post-harvest processing on the sensory profile of Java Arabica coffee. *Advances in Food Science, Sustainable Agriculture and Agroindustrial Engineering*, 1(1), 9–14.
<https://doi.org/10.21776/ub.afssaae.2018.001.01.2>

Tark, S. (2018). *Esto es lo que cuesta producir café en Latinoamérica*.
<https://perfectdailygrind.com/es/2018/08/08/esto-es-lo-que-cuesta-producir-cafe-en-latino-america/>

Torrefação, B. (2020). *Erna Knutsen, la mujer que creó el concepto de café de especialidad*. Fuórum Cultural Del Café.

Vera Espíndola, R. (2020). Un caso de negocio para incrementar el consumo de café especial en países productores. In *Resource Supported by the Specialty Coffee Association*.
<https://static1.squarespace.com/static/584f6bbef5e23149e5522201/t/5f229884c13b345d2b9afac2/1596102800675/A+Business+Case+to+Increase+Consumption+-+Spanish+-+July+2020.pdf>

6. APÉNDICES

6.1 Matriz de congruencia

Matriz de Congruencia				
Objetivos de la investigación	Preguntas de investigación	Marco teórico referencial	Hipótesis	Variables
Definir una agenda de innovación para transitar la producción de café convencional a producir y comercializar café de especialidad.	¿Cuáles son las acciones clave que se deben Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear para transitar de producir café convencional a especialidad con foco, divergencia, mensaje claro y contundente?	Red de valor de Nalebuff y Branderburger (2005) Árbol de problemas Árbol de objetivos Matriz ERIC	Los productores que están ubicados en zonas altas y tienen un buen manejo de su cafetal pueden transitar su producción convencional a producir y comercializar café de especialidad	Atributos del productor (edad, escolaridad) Atributos de la unidad de producción (Superficie en producción, rendimiento, variedades cultivadas, beneficio y almacén) Atributos del mercado (Demanda de café especial, precio en la bolsa de New York) Atributos externos (Bajas temperaturas, Sequías, lluvias en floración)
Identificar las alianzas para innovar en un modelo de negocios de producción y comercialización de café de especialidad	¿Con quién se debe asociar para posicionarse en la producción y comercialización café de especialidad?	Entorno del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2009) <u>Matriz de marco lógico</u> <u>(Aldunante & Córdoba, 2011)</u>	La comercialización de café de especialidad es un mercado de nicho que requiere de actores profesionales que complementen al productor de café y posicionen su producción como de especialidad.	
Proponer y evaluar un plan para innovar el modelo de negocios de Directo al Origen SPR de RL	¿Es viable un proyecto de productores de café de especialidad en verde a tostadores mexicanos?	Evaluación de proyectos de inversión	La producción y comercialización de café de especialidad es una alternativa viable para enfrentar la difícil situación del pequeño productor.	

6.3 Encuesta de línea base

La presente encuesta está dirigida en primer instancia a comercializadores y tostadores de café de especialidad, distribuidos en nuestro país; así mismo y como segunda parte se encuestará a los consumidores finales.

El objetivo del presente trabajo será entender su flujo comercial, dinámica de innovación y las redes de estas empresas.

Desarrollo

Las empresas que se desarrollan en el mercado de café de especialidad se caracterizan por tener mayor interacción en las redes sociales para cautivar a sus clientes, principalmente *millennial* además de ser empresas que tienden a interactuar tanto con clientes, proveedores y otros actores por lo que se usarán las redes sociales primero para identificarlos, presentarnos y compartir la encuesta.

Encuesta 1. Clientes: comercializadores y tostadores.

Comercializadores y tostadores de café de alta calidad en taza, identificados desde la plataforma de Facebook, Instagram y el buscador de Google.

Tamaño de población:

El tamaño de la población es de 50 empresas, resumiéndose en el siguiente cuadro:

Tipo de actor	N (tamaño de la población)	N encuestas	(Número de encuestas)	Método obtención	de
Tostador y comercializador (clientes)	50	44		Muestreo estadístico: Proporciones de máxima varianza	

Criterios para seleccionar los participantes:

- Deben operar un negocio de Tostaduría y/o comercializador de café de café de alta calidad.
- Debe ser tomador de decisiones sobre compras de insumos.
- De preferencia quien realice las compras.
- Debe conocer los procesos de operación del negocio.

Debido a la gran dispersión de participantes se pretende realizar la encuesta en línea, distribuida en las siguientes secciones:

Sección	Detalles
1	Introducciones
2	Identificadores de la empresa
3	Atributos del encuestado
4	Dinámica de la empresa
5	Dinámica de innovaciones
6	Análisis de redes
7	Cierre

Sección 1: Introducción del entrevistador.

Buenos días, le agradezco por aceptar participar en esta investigación académica con respecto al análisis de la comercialización de café de alta calidad con la finalidad de encontrar los puntos clave que ayuden a facilitar los procesos de proveeduría, trazabilidad y conservación de la calidad del café.

Esta investigación se está llevando a cabo para un proyecto de tesis de la maestría en estrategia agroempresarial en la Universidad Autónoma Chapingo

(CIESTAAM) para presentar propuestas que mejoren las cadenas de valor agroalimentarias en México. Esta información no se usará con fines comerciales o promocionales únicamente es para desarrollar el proyecto con información real.

Sección 2. Identificadores de la empresa:

1. Nombre de la empresa
2. Años en el mercado de la empresa.
3. Domicilio de la empresa (estado)
4. Datos de contacto (teléfono o correo electrónico)
5. Principal actividad comercial de la empresa
 - a. Tostaduría
 - b. Barra de café
 - c. Comercializador
 - d. Catador
 - e. Otro
6. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?
 - a. < 2 empleados
 - b. 3 a 5 empleados
 - c. 6 a 10 empleados
 - d. > 11 empleados.

Sección 3. Atributos del encuestado.

7. Nombre del entrevistado.
8. Función o cargo en la empresa.
9. Años desempeñando esta función:

Sección 4. Dinámica de la empresa:

Proveedores

10. El café lo compra:

- a. Directamente de productores individuales
- b. Organizaciones o grupos de productores
- c. Intermediarios/ comercializadores.
- d. Otro:

11. ¿Cómo identifica a sus proveedores?

- a. Recomendaciones de compradores
- b. A través de redes sociales
- c. Eventos de café (foros, expo, etc.)
- d. Otro

12. El café en qué presentación lo adquieren:

- a. Pergamino
- b. Verde u oro
- c. Tostado
- d. Otro

13. ¿Por qué selecciona el café que va a comprar a sus proveedores?

- a. Calidad
- b. Consistencia
- c. Trazabilidad
- d. Otro:

14. Cuáles son los procesos de café que compra (Puede seleccionar más de una opción) (*Innovación en la comercialización)

- a. Lavado
- b. Natural
- c. Honey o enmielado
- d. Otro

15. Sí compra café de alta calidad o de especialidad ¿Cuál es el precio de compra promedio en el último año?

16. Si compra café convencional ¿Cuál es el precio de compra promedio en el último año?
17. ¿Cuánto café de alta calidad comercializa anualmente?
- a. Menos de 500 kg café tostado
 - b. De 501 a 1000 kg café tostado
 - c. 1001 a 3600 kg café tostado
 - d. > 3601 kg café tostado
18. ¿Cómo determina la calidad que compra? (*Innovación en la calidad)
- a. No se determina
 - b. Catador certificado
 - c. Barista o tostador
 - d. Intermediario/ comercializador
19. Tiene dificultad para abastecerse de alguna calidad o proceso de café:
- a. Sí, especifique
 - b. No
20. ¿Cada que tiempo se abastece de café?
- a. 2 o más veces por mes
 - b. 1 vez por mes
 - c. Cada dos meses
 - d. Otro
21. Meses con mayor venta para la empresa:
22. Meses con menor movimiento o venta:
23. Destino del café
- a. Venta directa
 - b. Cafeterías o barras de café
 - c. Institucional
 - d. otro
24. Canal principal de comercialización (*Innovación en la comercialización)

- a. Tienda física
- b. Tienda en línea de la empresa
- c. Distribuidores
- d. Otro

Sección 5. Dinámica de Innovaciones

Manejo sostenible de recursos:

25. Usted conoce a los productores y fincas de donde proviene su café *

- a. Sí
- b. No

26. El café que compra presenta alguna certificación que señale que se produce de manera sustentable:

- a. Sí
- b. No

27. Se realiza alguna acción para asegurar la proveeduría de los mejores lotes de café*:

- c. Sí
- d. No

Administración

28. Registra los costos de los insumos comprados y lleva un historial

- e. Si
- f. No

29. Cuenta con protocolos para definir el precio de compra de café

- g. Sí
- h. No

30. Realiza contratos o convenios de abastecimiento

- i. Si
- j. No

Sección 6. Análisis de redes:

Técnica

31.32. ¿De quién recibe capacitación y conocimientos sobre el consumo y comercialización del café de especialidad? (Nombre, Relación*, Canal de comunicación**)

*1. Tostador o barista

2. Comercializador de café

3. Asesor

4. Influencer

5. Productor

6. Cliente

7. Otro

**1. Presencial

2. Digital

3. Otro

33. ¿Qué institución, empresa o persona recurre o recurriría para tener análisis de calidad? Nombre- Relación*

*1. Tostador o barista

2. Comercializador de café

3. Laboratorio de catación

4. Otro

Clientes

32. ¿En qué Estado de la república se ubican sus principales clientes que consumen café de alta calidad?

Sección 7. Cierre.

En general, ¿Cuáles son las partes del proceso de compras que le resultan difíciles o considera que pueden complicar su operación?

¿Cuáles cree serán las tendencias en el consumo de café de especialidad ante la nueva normalidad?

Catálogo de innovaciones:

Catálogo de innovaciones			
No.	Categoría	Innovación	Descripción
01	A. Manejo sostenible de recursos	¿Usted conoce a los productores y fincas de donde proviene su café?	Conocer el foco en el origen permite tener mejor control en la calidad, trazabilidad y mejora continua del producto
02		El café que actualmente compra, ¿presenta alguna certificación que señale que se produce de manera sustentable?	Posee algún certificado o reconocimiento de buenas prácticas por parte de los productores.
03		¿Realiza alguna acción para asegurar la proveeduría de los mejores lotes de café?	Que acciones realiza para asegurar la proveeduría y calidad del café vendido
05	B. Administración	Registra los costos de los insumos comprados y lleva un historial	Uso de controles, inventarios para análisis.

'07		Cuenta con protocolos para definir el precio de compra de café.	Base para definir el precio de compra de café en base a calidad.
'09		¿Realiza contratos o convenios de abastecimiento?	Uso de documentos para formalizar el abastecimiento consistente.
'10	C. Calidad en taza	Determina la calidad de su café con catador certificado	En los café de alta calidad es importante saber que puntaje de calidad tiene.
'11	D. Innovación en la comercialización	¿Comercializa otros procesos diferentes al café lavado?	La comercialización de diferentes procesos que permita al cliente comprar otros perfiles de café.
'12		Tienda online como canal principal	El comercio electrónico está posicionando a nuevos comercializadores de café

Encuesta 2. Cliente de clientes de café de especialidad online.

Para la segunda encuesta, se buscaron dentro de los grupos de Facebook a aquellas personas que se identifican como amantes del café, especificando que la encuesta va dirigida para aquellos que consumen café de especialidad.

Tamaño de la población:

Tipo de actor	N (tamaño de la población)	N (Número encuestas)	Método de obtención
Clientes de Cooperantes			Muestreo estadístico:

empresas tostadoras y comercializadoras.	Por definir	50	Proporciones de máxima varianza
---	-------------	----	------------------------------------

Criterios para seleccionar los participantes:

- Deben haber comprado café de alta calidad en línea durante los últimos cuatro meses.
- La encuesta se realizará en línea con la aplicación de Google.

Sección 1: Introducción

Introducción del entrevistador

Buenos días, le agradezco por aceptar participar en esta investigación académica con respecto al análisis de la comercialización de café de alta calidad con la finalidad de encontrar los puntos clave que ayuden a facilitar los procesos de proveeduría, trazabilidad y conservación de la calidad del café.

Esta investigación se está llevando a cabo para un proyecto de tesis de la maestría en estrategia agroempresarial en la Universidad Autónoma Chapingo (CIESTAAM) para presentar propuestas que mejoren las cadenas de valor agroalimentarias en México. Esta información no se usará con fines comerciales o promocionales únicamente es para desarrollar el proyecto con información real.

Sección 2. Identificadores

1. Nombre (opcional):
2. ¿Consumes Café de especialidad o de alta calidad?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No lo sé
3. Estado:

Sección 3. Atributos del entrevistado:

4. Edad:
5. Genero:
6. Actividad principal:
 - a. Empleado
 - b. Dueño de negocio
 - c. FreeLancer
 - d. Otro

Sección 4. Dinámica de la actividad.

7. Años consumiendo café de alta calidad:
 - a. Menos de cuatro meses
 - b. 4 a 12 meses
 - c. 1 a 3 años
 - d. Más de 3 años.
8. ¿Cuántos kilogramos de café consume anualmente?
 - a. <1 kg.}
 - b. 1-2 kg.
 - c. 2-4 kg
 - d. > 4 kg
9. Tipo de café que consume:
 - a. Grano
 - b. Molido
 - c. Cápsulas
 - d. Otro
10. Cada que tiempo se abastece de café:
 - a. Semanalmente
 - b. Quincenalmente

- c. Mensualmente
- d. Otro

11. Donde lo consume:

- a. Hogar
- b. Trabajo
- c. Cafetería
- d. Otro

12. Cuál es la razón principal de consumir de especialidad

- a. Calidad sensorial
- b. Trazabilidad (Conocer orígenes)
- c. Tendencia.
- d. Otro

13. Como conoció la marca que actualmente compra:

- a. Recomendaciones de amigos.
- b. Publicidad en redes sociales.
- c. Cafetería o barra de café habitual.
- d. Otro.

14. Cada que tiempo cambia de marca de café:

- a. Nunca.
- b. Regularmente.
- c. Continuamente.

15. Cuál es la razón principal por la que compra esa marca u origen:

- a. Buena calidad y bajo precio.
- b. Buena calidad además reconoce el origen y trazabilidad en el proceso.
- c. Renombre o reconocimiento de la marca.
- d. Es la única opción hasta el momento.

16. ¿Sabe que puntaje de calidad es el café que consume?

- a. No lo conozco

- b. Si lo conozco
- c. No sé qué es
- d. No me interesa

17. ¿Conoce cuál es el origen de su café?

- a. No lo conozco
- b. Sólo el estado
- c. La zona o municipios productores.
- d. Productor, finca, variedad y proceso.

18. ¿Es de su interés conocer el origen de su café?

- a. Si
- b. No

19. ¿Qué tipo de procesos es su favorito?

- a. Café lavado
- b. Café honey
- c. Café natural
- d. Otros: Cuales

20. ¿Cuál es el rango de precio que paga por un kilogramo de café que consume actualmente?

- a. 300 a 500 pesos
- b. 500 a 800 pesos
- c. >800 pesos
- d. Otro

21. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un kilogramo café de alta calidad?

22. Mediante que aplicaciones compra online:

- a. Página propia de la empresa.
- b. Mercado libre
- c. Amazon
- d. Contacto con el vendedor a través de redes sociales
- e. Otra: _____

23. Cuál es su grado de satisfacción en la compra de café de alta calidad online:

- a. Muy satisfecho
- b. Medianamente satisfecho
- c. Poco satisfecho

Sección 6. Análisis de redes.

Técnica:

24. De quien obtiene conocimientos o experiencias del café de especialidad/
Relación

- a. Marca de café de especialidad
- b. Influencer
- c. Amigos o familia
- d. Redes sociales

Comercial

25. A quienes compra cuando necesita insumos relacionados al consumo de
café de especialidad

Conclusiones o comentarios.

En general, ¿cuál es la parte de proceso que se le dificulta durante la compra de
café de alta calidad?

¿Cuáles cree serán las tendencias en el consumo de café de especialidad ante
la nueva normalidad?