

ANÁLISIS DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE  
CAFICULTORES EN FENICIA ORIENTADA A LA EXPORTACION MEDIANTE UNA MARCA  
COLECTIVA

VALENTINA ÁLVAREZ CÁRDENAS  
201968163

MARINELLA VARELA BARBOSA  
201765647

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SECCIONAL TULUÁ  
2025

ANÁLISIS DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE  
CAFICULTORES EN FENICIA ORIENTADA A LA EXPORTACION MEDIANTE UNA MARCA  
COLECTIVA

VALENTINA ÁLVAREZ CÁRDENAS  
201968163

MARINELLA VARELA BARBOSA  
201765647

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESORA  
Mg. CLAUDIA MILENA GOMEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SECCIONAL TULUÁ  
2025

## Tabla de contenido

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Planteamiento Del Problema.....</b>                                                                            | <b>13</b> |
| <b>1.2 Árbol de Problemas.....</b>                                                                                  | <b>16</b> |
| 1.2.1 Formulación Del Problema.....                                                                                 | 17        |
| 1.2.2 Sistematización Del Problema .....                                                                            | 17        |
| <b>1.3 Objetivos.....</b>                                                                                           | <b>19</b> |
| 1.3.1 Objetivo General.....                                                                                         | 19        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                                                                                   | 19        |
| <b>1.4 Justificación .....</b>                                                                                      | <b>20</b> |
| 1.4.1. Justificación Teórica .....                                                                                  | 20        |
| 1.4.2. Justificación Práctica .....                                                                                 | 22        |
| 1.4.3. Justificación Metodológica.....                                                                              | 23        |
| <b>2 Marco Referencial .....</b>                                                                                    | <b>24</b> |
| <b>2.1 Estado del Arte.....</b>                                                                                     | <b>24</b> |
| <b>2.2 Marco teórico .....</b>                                                                                      | <b>39</b> |
| 2.2.1Competitividad y Estrategias Competitivas.....                                                                 | 42        |
| 2.2.1.1La Competitividad y el Modelo del Diamante de Porter.....                                                    | 42        |
| 2.2.1.1.1Componentes del Diamante de Porter. Condiciones de los factores .....                                      | 42        |
| 2.2.1.1.2. Estrategias Competitivas y Sostenibilidad de la Ventaja .....                                            | 43        |
| Para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, las empresas deben adoptar estrategias adecuadas a su sector..... | 43        |
| 2.2.1.2.1 La Amenaza de Nuevos Competidores. ....                                                                   | 44        |
| 2.2.2 Identidad de Marca y Posicionamiento .....                                                                    | 45        |

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2.1 Modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC).                                                                   | 45 |
| 2.2.2.1.2. Puntos de Semejanza y Diferencia.                                                                                             | 46 |
| 2.2.2.2. Marketing Directo.                                                                                                              | 47 |
| 2.2.2.3. Marketing Online.                                                                                                               | 48 |
| 2.2.2.3.1 Construcción de Relaciones Directas con el Cliente.                                                                            | 49 |
| 2.2.2.3.2 El prisma de identidad de marca.                                                                                               | 49 |
| 2.2.2.4. Posicionamiento de Marca: Definición y Elementos Clave.                                                                         | 50 |
| 2.2.2.4.1. La Importancia del Posicionamiento.                                                                                           | 50 |
| 2.2.2.5 Elementos Clave del Posicionamiento de Marca.                                                                                    | 50 |
| 2.2.2.5.1 Dimensiones del Posicionamiento de Marca. Kapferer (2012) introduce tres dimensiones clave del posicionamiento de una marca:   | 52 |
| 2.2.2.5.2 Gestión del Posicionamiento.                                                                                                   | 52 |
| 2.2.2.6. Análisis sectorial y competitividad.                                                                                            | 53 |
| 2.2.2.6.1. Benchmarking Competitivo.                                                                                                     | 53 |
| 2.2.2.6.2. Proceso de benchmarking.                                                                                                      | 53 |
| 2.2.2.6.3. Importancia de los Factores Clave de Éxito (FCE).                                                                             | 55 |
| 2.2.2.6.4. Herramientas de benchmarking. Entre las herramientas que propone Betancourt para realizar un benchmarking efectivo, destacan: | 55 |
| 2.2.2.6.5. Relevancia del Benchmarking Competitivo.                                                                                      | 55 |
| 2.2.3 La Distinción Criterios y bases sociales del gusto                                                                                 | 56 |
| 2.2.3.1 Hábitos de consumo como expresión de las clases sociales.                                                                        | 56 |
| 2.2.3.1.1. Consumo y sistemas de prestigio.                                                                                              | 56 |
| 2.2.3.1.2. La reproducción de las desigualdades sociales.                                                                                | 57 |

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.3.1.3. Diferenciación dentro del consumo. ....              | 57        |
| 2.2.3.1.4. Implicaciones del consumo como práctica social. .... | 58        |
| 2.2.4 Cadenas globales de valor .....                           | 61        |
| 2.2.5 Competitividad Sistémica .....                            | 62        |
| 2.2.6 Sistemas Regionales de Innovación (SRI) .....             | 62        |
| 2.2.7 La lógica de la acción colectiva .....                    | 63        |
| <b>2.3 Marco conceptual .....</b>                               | <b>64</b> |
| 2.3.1 Competitividad .....                                      | 64        |
| 2.3.2 Importancia de las Cinco Fuerzas en la Estrategia .....   | 65        |
| 2.3.3. Posicionamiento de Marca .....                           | 65        |
| 2.3.4. Mantra de Marca.....                                     | 66        |
| 2.3.5. Benchmarking Competitivo.....                            | 66        |
| 2.3.6. Factores Clave de Éxito (FCE).....                       | 67        |
| <b>2.4 Marco legal .....</b>                                    | <b>69</b> |
| 2.4.1 Normativa agraria y de asociación .....                   | 70        |
| 2.4.2 Regulaciones Específicas del Sector Caficultor .....      | 73        |
| 2.4.3 Legislación sobre Marcas y Propiedad Industrial .....     | 75        |
| 2.4.4 Normas Sanitarias y de Inocuidad .....                    | 77        |
| Tabla 5. Normas Sanitarias y de Inocuidad .....                 | 77        |
| 2.4.5 Comercio Exterior y Facilitación de Exportaciones .....   | 78        |
| 2.4.6 Protección del Consumidor y Publicidad.....               | 80        |
| <b>2.5 Marco Espacial.....</b>                                  | <b>81</b> |
| 2.5.1 Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter .....          | 82        |
| 2.5.2 Teoría de los Recursos y Capacidades .....                | 82        |
| 2.5.3 Teoría de la Segmentación del Mercado .....               | 83        |
| 2.5.4 Redes de Valor y Cadenas de Suministro .....              | 84        |

|                                                                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.5 Análisis de la Competitividad en el Espacio Geográfico .....                                                                                              | 84        |
| 2.5.5.1 Competencia Local vs. Nacional. ....                                                                                                                    | 84        |
| 2.5.6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....                                                                                                               | 85        |
| 2.5.7 Descripción del Espacio Geográfico: .....                                                                                                                 | 85        |
| 2.5.8 Características Socioeconómicas del Espacio: .....                                                                                                        | 86        |
| 2.5.9 Contexto Territorial y Dinámicas del Espacio: .....                                                                                                       | 86        |
| <b>3 Diseño Metodológico .....</b>                                                                                                                              | <b>89</b> |
| <b>3.1 Tipo de Investigación .....</b>                                                                                                                          | <b>89</b> |
| <b>3.2 Método de Investigación.....</b>                                                                                                                         | <b>89</b> |
| <b>3.3 Técnicas de Recolección de Información .....</b>                                                                                                         | <b>90</b> |
| 3.3.1 Prueba piloto:.....                                                                                                                                       | 90        |
| 3.3.2 Matriz de Análisis de Variables: .....                                                                                                                    | 91        |
| 3.3.3 Pruebas y Procedimientos:.....                                                                                                                            | 92        |
| <b>3.4 Hipótesis Iniciales de Investigación.....</b>                                                                                                            | <b>92</b> |
| <b>3.5 Población y Muestra.....</b>                                                                                                                             | <b>93</b> |
| <b>4 Resultados.....</b>                                                                                                                                        | <b>95</b> |
| <b>4.1 Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de los caficultores de Fenicia<br/>frente a los retos y oportunidades del mercado de exportación.....</b> | <b>95</b> |
| 4.1.1 Fase 1: Diagnóstico del sector caficultor .....                                                                                                           | 96        |
| 4.1.2 Fase 2: Diagnóstico del consumidor .....                                                                                                                  | 106       |
| 4.1.2.1 Perfil del consumidor .....                                                                                                                             | 107       |
| 4.1.2.2 Preferencias de consumo .....                                                                                                                           | 111       |
| 4.1.2.3 Apoyo al café local y percepción de valor .....                                                                                                         | 116       |
| 4.1.2.4 Marketing digital y contenido de marca.....                                                                                                             | 118       |
| 4.1.2.5 Reconocimiento de marcas .....                                                                                                                          | 120       |

|                                                                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.2 Capítulo 2: Propuesta de Estructura Organizativa para una Asociación Cafetera y Desarrollo de una Marca Colectiva con Identidad Local .....</b> | <b>121</b> |
| 4.2.1 Matriz DOFA .....                                                                                                                                | 122        |
| 4.2.2 Estructura Organizativa propuesta.....                                                                                                           | 134        |
| <b>4.3 Capitulo 3 Estrategias de Marketing Colaborativo para el Posicionamiento Global del Café de Fenicia.....</b>                                    | <b>138</b> |
| 4.3.1 Estrategias de Marketing Digital.....                                                                                                            | 139        |
| 4.3.2 Participación en Ferias y Eventos Internacionales .....                                                                                          | 139        |
| 4.3.3. Muestras y material promocional .....                                                                                                           | 140        |
| 4.3.4 Certificaciones de Calidad y Sostenibilidad .....                                                                                                | 140        |
| 4.3.5 Aprovechamiento de Economías de Escala .....                                                                                                     | 141        |
| 4.3.6 Estrategias de Posicionamiento y Relación con el Cliente.....                                                                                    | 141        |
| <b>4.4 Capitulo 4 Plan de Acción Integral para la Implementación de la Asociación y la Proyección Exportadora del Café de Fenicia .....</b>            | <b>143</b> |
| 4.4.1 Organización e implementación de la asociación.....                                                                                              | 144        |
| 4.4.2 Gestión de la marca colectiva .....                                                                                                              | 146        |
| 4.4.3 Preparación logística para la exportación .....                                                                                                  | 147        |
| 4.4.4 Cronograma .....                                                                                                                                 | 148        |
| <b>5 Presupuesto y Recursos.....</b>                                                                                                                   | <b>154</b> |
| <b>6 Conclusiones .....</b>                                                                                                                            | <b>155</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                                                                                                                              | <b>161</b> |

## Lista de Tablas

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 <i>síntesis de las investigaciones realizadas en los últimos años</i> ..... | 31  |
| Tabla 2 <i>Normativa agraria y de asociación</i> .....                              | 70  |
| Tabla 3 <i>Regulaciones Específicas del Sector Caficulator</i> .....                | 73  |
| Tabla 4 <i>Legislación sobre Marcas y Propiedad Industrial</i> .....                | 75  |
| Tabla 5 <i>Normas Sanitarias y de Inocuidad</i> .....                               | 77  |
| Tabla 6 <i>Comercio Exterior y Facilitación de Exportaciones</i> . ....             | 78  |
| Tabla 7 <i>Protección del Consumidor y Publicidad</i> . ....                        | 80  |
| Tabla 8 <i>Muestreo y Población</i> .....                                           | 94  |
| Tabla 9 <i>Estructura Organizativa</i> . ....                                       | 135 |
| Tabla 10 <i>Cronograma de actividades</i> .....                                     | 150 |
| Tabla 11 <i>Presupuestos y recursos</i> .....                                       | 154 |



### Lista de Figuras

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. <i>Arbol de problemas.</i> .....                                                              | 16  |
| Figura 2. <i>Mapa de calor elaborado con vosviewer</i> .....                                            | 40  |
| Figura 3. <i>fotografía del corregimiento de fenicia</i> .....                                          | 81  |
| Figura 4. <i>Fotografía del corregimiento de fenicia (fotografía propia)</i> .....                      | 81  |
| Figura 5. <i>Fotografía Café Yaritza Gold</i> .....                                                     | 98  |
| Figura 6. <i>Fotografía Teresa Cardona.</i> .....                                                       | 98  |
| Figura 7. <i>Fotografía Café Alejo Coffee</i> .....                                                     | 100 |
| Figura 8. <i>Fotografía Aníbal Garcia y Alejandro Garcia</i> .....                                      | 100 |
| Figura 9. <i>Fotografía café Kahve</i> .....                                                            | 102 |
| Figura 10. <i>Café Emporio</i> .....                                                                    | 104 |
| Figura 11. <i>Logo Café Emporio</i> .....                                                               | 104 |
| Figura 12. <i>Análisis cualitativo Atlas.ti.</i> .....                                                  | 105 |
| Figura 13. <i>Frecuencia de consumo</i> .....                                                           | 107 |
| Figura 14. <i>Lugares habituales de compra</i> .....                                                    | 108 |
| Figura 15. <i>Compra de café a través de internet</i> .....                                             | 109 |
| Figura 16. <i>Precio dispuesto a pagar por una libra de café.</i> .....                                 | 110 |
| Figura 17. <i>Preferencia de tipos de café.</i> .....                                                   | 111 |
| Figura 18. <i>Factores clave al momento de elegir un café.</i> .....                                    | 112 |
| Figura 19. <i>Factores que impulsan a probar una nueva marca de café.</i> .....                         | 113 |
| Figura 20. <i>Canales preferidos para la compra de café a productores.</i> .....                        | 114 |
| Figura 21. <i>Influencia del empaque y la historia del café en la decisión de compra.</i> ....          | 115 |
| Figura 22. <i>Disposición de los consumidores a apoyar a caficultores locales.</i> .....                | 116 |
| Figura 23. <i>Factores que impulsan la elección de café local sobre marcas comerciales.</i><br>.....    | 117 |
| Figura 24. <i>Seguimiento de marcas de café en redes sociales.</i> .....                                | 118 |
| Figura 25. <i>Tipos de contenido que atraen al consumidor en marcas de café.</i> .....                  | 119 |
| Figura 26. <i>Reconocimiento de marcas de café</i> .....                                                | 120 |
| Figura 27. <i>Matriz DOFA</i> .....                                                                     | 122 |
| Figura 28. <i>Estructura Organizativa Propuesta para la Asociación de Cafeteros de Fenicia</i><br>..... | 137 |

## Introducción

Fenicia, localizada en el Valle del Cauca, es una región reconocida en Colombia por la producción de café de alta calidad. Su ubicación geográfica, combinada con un clima ideal y suelos fértiles, proporciona condiciones óptimas para el cultivo de granos excepcionales. Sin embargo, a pesar de sus atributos distintivos, el café de origen de Fenicia enfrenta el desafío de posicionarse en un mercado dominado por marcas consolidadas como Café Sello Rojo, Café Águila Roja, Colcafé y Matiz.

La creación de una asociación de caficultores se establece como la pieza angular para transformar el potencial productivo de Fenicia en capacidades reales de desarrollo territorial. La organización colectiva no sólo mejora los ingresos y la eficiencia de los productores; también fortalece la gobernanza local, eleva la voz de la comunidad frente a las políticas públicas y genera redes de cooperación que perduran en el tiempo. Sin esta base asociativa, las estrategias de marca, mercadeo y cualquier intento de internacionalización carecerían de cimientos sólidos y participativos.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo realizar el análisis de un plan por medio de la asociación de cafeteros de la región que permita exportar el café de Fenicia por medio de la creación de una marca consolidada. Para ello, se estudiarán factores clave como la diferenciación del café teniendo en cuenta los tipos de café producidos en la región, el nivel de reconocimiento, la cobertura en la distribución y otros aspectos estratégicos que determinan el posicionamiento y reconocimiento en el mercado. Este análisis no solo identificará las fortalezas y debilidades de los productores y comerciantes del café de Fenicia, sino que también proporcionará insumos para diseñar estrategias de mejora que le permitan la creación de una marca consolidada exportar su café a otros países.

En última instancia, este estudio busca contribuir al desarrollo de un producto competitivo capaz de destacar en un mercado altamente exigente, ofreciendo a los caficultores de Fenicia herramientas para fortalecer su presencia y alcanzar un nivel equiparable al de las principales marcas nacionales e internacionales.

## 1 Planteamiento Del Problema

En Colombia, el consumo de café ha experimentado un aumento significativo en los últimos años, pasando del 86% al 96% entre los mayores de 12 años entre 2015 y 2021. Este crecimiento refleja la importancia del café no solo como parte de la cultura colombiana, sino también como un pilar económico. En 2023, la producción nacional alcanzó 11,3 millones de sacos de 60 kg de café verde, con exportaciones de 10,6 millones de sacos, generando ingresos por \$3,3 mil millones de dólares, siendo Norteamérica, Europa y Asia los principales destinos (Cafeteros, 2024).

Marcas consolidadas como Juan Valdez y Colcafé han capitalizado su presencia en el mercado mediante estrategias avanzadas de marketing, distribución y desarrollo de productos innovadores, consolidando su liderazgo a nivel nacional e internacional. Estas marcas cuentan con recursos financieros, tecnología y redes de distribución que les permiten adaptarse a las tendencias del mercado y responder a las necesidades del consumidor.

En contraste, el café producido en el corregimiento de Fenicia, Valle del Cauca, destaca por su alta calidad sensorial, incluyendo un aroma intenso, acidez media y notas dulces y frutales. Este café, cultivado en pequeñas parcelas por comunidades campesinas, posee un gran potencial para competir en el mercado de cafés especiales. Sin embargo, los caficultores locales enfrentan múltiples desafíos que limitan su capacidad de producción y de reconocimiento frente a otras marcas para su exportación.

Los principales problemas identificados incluyen:

1. Falta de capacidad de producción individual para competir en mercados internacionales y falta conocimiento en marketing, branding y requisitos para exportar: La limitada educación en el sector rural y conocimientos en el sector exportador, además ausencia de certificaciones internacionales requeridas para exportar, incapacidad para satisfacer volúmenes mínimos solicitados por compradores extranjeros, escasa visibilidad y posicionamiento de marca a nivel internacional y dificultades para cumplir con regulaciones sanitarias globales. Lo que dificulta la adopción de estrategias para desarrollar una identidad de marca sólida que conecte emocionalmente con los consumidores.

2. Restricciones en canales de distribución: Dependencia de intermediarios y escasa presencia en puntos de venta estratégicos, lo que reduce el control sobre precios y visibilidad en el mercado.

3. Limitaciones financieras y tecnológicas: Escasez de recursos para invertir en infraestructura, campañas publicitarias y herramientas tecnológicas, lo que impide la innovación y el aumento de la producción.

4. Resistencia al cambio y comercio electrónico: Barreras culturales y ausencia de capacitación que dificultan la adopción de nuevas tecnologías, limitando la capacidad de los caficultores para adaptarse a las tendencias del mercado.

5. Desconocimiento de fortalezas y áreas de mejora: La ausencia de una asociación que les permite diseñar estrategias para mejorar su posicionamiento y presencia en el mercado nacional e internacional.

Dada esta situación, se hace evidente la necesidad de pensar en una asociación que permita implementar herramientas para identificar sus fortalezas y debilidades que permitan a los caficultores de Fenicia comparar su desempeño con el de las marcas líderes, identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias para competir en un mercado altamente dinámico. Este análisis de modelo de competitividad no solo fortalecerá la posición del café de Fenicia, sino que también impulsará su reconocimiento y aceptación a nivel nacional y la posibilidad de exportar café a nivel internacional.

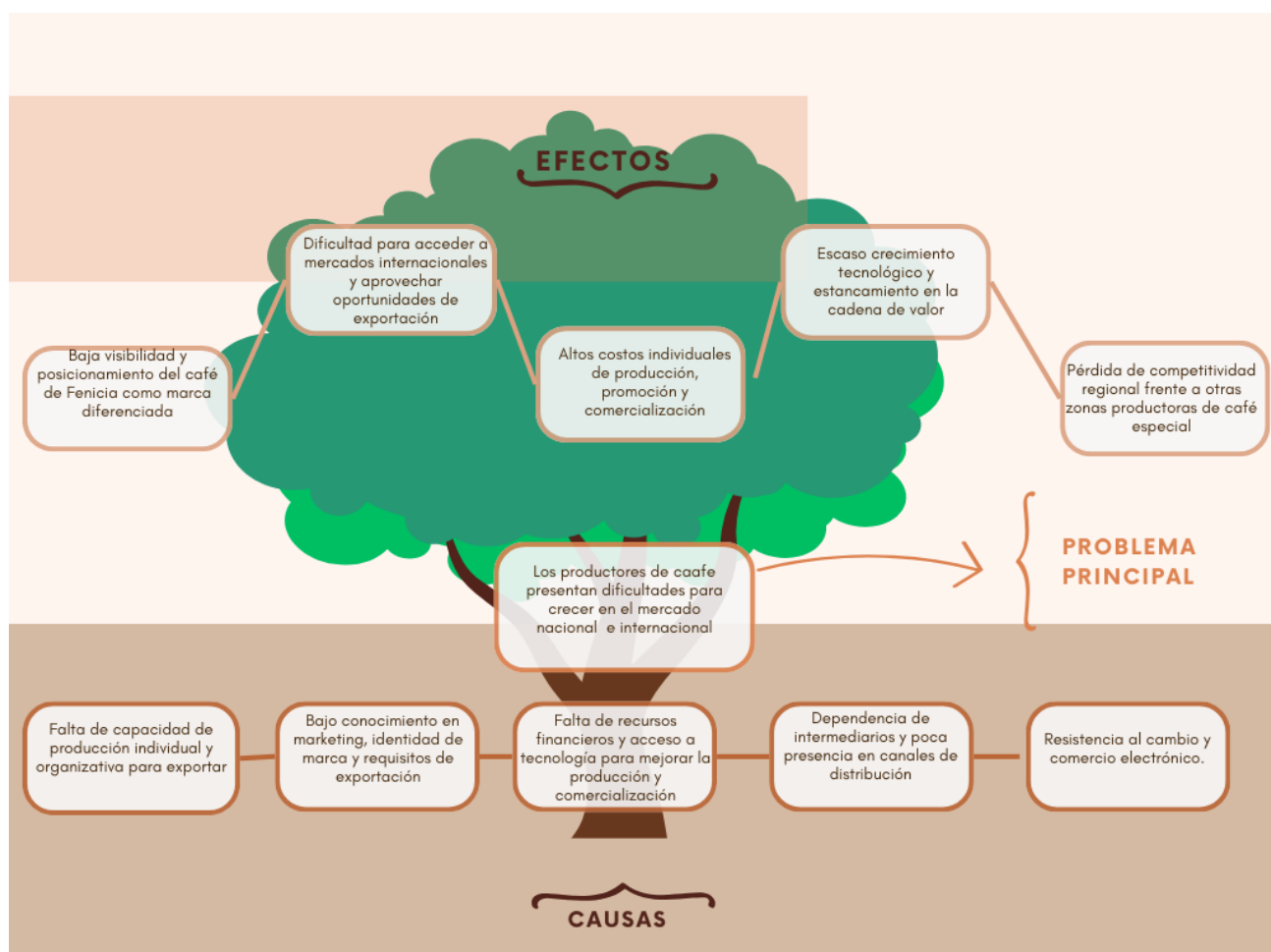
En definitiva, el problema central no radica solamente en la limitada competitividad individual de los caficultores, sino en la ausencia de un organismo asociativo que articule recursos, conocimiento y representación colectiva. Abordar la desorganización actual es indispensable para habilitar procesos de negociación conjunta, obtener economías de escala y ejercer incidencia sobre la cadena de valor del café, elementos necesarios para cualquier proyección competitiva y, a futuro, exportadora.

## 1.2 Árbol de Problemas

Para comprender con mayor claridad la situación que enfrentan los caficultores del corregimiento de Fenicia frente a los retos del mercado, fue necesario construir un árbol de problemas (ver figura 1) que permitiera visualizar de manera estructurada las causas y consecuencias del problema central. Esta herramienta metodológica resultó útil para identificar los factores clave que obstaculizan la competitividad del café de la región, así como los efectos que se generan tanto a nivel productivo como comercial.

**Figura 1.**

*Árbol de problemas*



*Nota, elaboración propia 2025.*

### **1.2.1 Formulación Del Problema**

¿De qué manera los caficultores del corregimiento de Fenicia pueden lograr asociarse para mejorar la competitividad a nivel nacional e internacional por medio de una marca consolidada?

### **1.2.2 Sistematización Del Problema**

¿Cuáles son los pequeños caficultores objetos de estudio de la investigación?

¿Como se clasifican los tipos de café que se producen en Fenicia?

¿Qué características deben cumplir los caficultores para lograr llevar su producto al mercado internacional?

¿Qué información de cada caficultor de Fenicia se utilizará para analizar la estrategia de asociación y creación de una marca consolidada en el mercado?

¿Cuáles son las estrategias de éxito que han implementado y siguen implementando las marcas posicionadas?

¿Cuál es el proceso que han realizado para llegar a consolidarse en el país como marcas de café líderes y permanecer allí a través de los años?



¿Qué estrategias de mejora se llevarán a cabo para aumentar la competitividad en el mercado del café de origen del corregimiento de Fenicia, su posicionamiento en el mercado nacional y su exportación?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Analizar un plan estratégico para la creación de una asociación de caficultores en Fenicia orientada a la exportación mediante una marca colectiva

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- I. Diagnosticar la situación actual de los caficultores de Fenicia frente a los requerimientos de exportación, identificando diferentes barreras (legales, financieras, técnicas) y preferencia de consumidores para buscar oportunidades para competir en mercados nacionales e internacionales.
- II. Definir un plan organizativo que sea adecuado para la asociación, considerando la creación de una marca colectiva que represente la identidad cafetera de Fenicia.
- III. Formular estrategias de marketing y comercialización (incluyendo canales digitales, ferias internacionales y certificaciones) que aprovechen las economías de escala y la unión de los productores, disminuyendo costos de promoción y posicionando el café de Fenicia a nivel global.
- IV. Proponer un plan de acción y cronograma que integre la implementación de la asociación o cooperativa, la gestión de la marca, y la gestión logística para exportar volúmenes suficientes y cumplir la demanda internacional.

## **1.4 Justificación**

### ***1.4.1. Justificación Teórica***

Según (Rosales & R, 1997), la asociatividad empresarial es una estrategia clave para fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Permite a las empresas colaborar en áreas como financiamiento, tecnología e innovación sin perder su independencia, lo que mejora su eficiencia y capacidad de adaptación en un entorno globalizado. Esta cooperación facilita la reducción de costos, el acceso a nuevos mercados y el desarrollo sostenible del sector empresarial. La competitividad del mercado del café se ha desarrollado significativamente tanto a nivel nacional como internacional, impulsada por los efectos combinados de su enfoque, innovación y estrategias de marketing. El café producido en la zona del corregimiento de Fenicia que se ha destacado por su calidad basado en sistemas de producción orgánicos que lo han llevado a ser un producto diferenciador, podrá proyectarse y destacar en un mercado cada vez más orientado a la autenticidad e innovación. Según la teoría de Philip Kotler el fundamento del marketing moderno en el que se habla de que no solo se trata de vender sino de satisfacer las necesidades de los clientes, con este análisis buscamos apoyar lo que este teórico menciona. (Philip Kotler, 2012)

#### **Asociatividad y su importancia**

Según (Salazar, 2014), la asociatividad se define como un esfuerzo de cooperación entre empresas para mejorar la gestión, productividad y competitividad de sus miembros. (Promperú, 2013) añade que este modelo permite reducir costos, repartir riesgos y fortalecer la comercialización sin perder la identidad individual de cada empresa.

Los beneficios de la asociatividad incluyen la reducción de costos, acceso a mercados más grandes, capacitación en recursos humanos y financieros, aumento de productividad, economías de escala, captación de fondos y optimización de estándares de calidad (Vélez Bernal, Beltrán Ríos, López Giraldo, & Arias Vargas, 2019).

#### Procesos y estructuras de la asociatividad

El proceso de asociatividad se compone de cinco etapas: iniciación, estructuración, maduración, productiva y declinación (Promperú, 2013). Además, (Merlin Patricia Grueso Hinestroza, 2009) menciona que este proceso facilita la agrupación y cumplimiento de objetivos.

La estructura de una asociación varía según el contexto, pero generalmente incluye una Asamblea General, un Consejo de Vigilancia, un Consejo Administrativo y varios comités especializados. En el Perú, la constitución de una asociación sigue pasos como la definición de propósito, redacción de estatutos, nombramiento de representantes y registro en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP)(Cefepodes, 2023).

Teniendo en cuenta el gran potencial que tiene el café tradicional del corregimiento de Fenicia por su calidad y origen, se realizara un análisis de competitividad que permitirá que los estudiantes conozcan de cerca el proceso de los pequeños caficultores frente a las grandes marcas del mercado, identificando las barreras de entrada al mercado y al mismo tiempo identificando oportunidades de crecimiento. A través de este análisis se descubrirán las oportunidades que podrían impulsar el crecimiento del café de Fenicia utilizando los aspectos clave para alcanzar el éxito de las marcas ya posicionadas en el mercado.

El estudio es esencial para los pequeños caficultores de la zona, quienes simplemente necesitan tener mejores canales de distribución, mantener ingresos más estables y mejorar la

sostenibilidad de sus negocios. Aumentar la competitividad del café de Fenicia no solo es beneficioso para los productores, sino que también puede impulsar el crecimiento económico de la zona y establecer al corregimiento como un líder y modelo en la producción de café de primera calidad.

A partir del año 2025, el sector cafetero en Colombia debe adaptarse a las nuevas tendencias de mercado con la tendencia creciente de productos sostenibles y del comercio justo. Esta investigación tiene un gran potencial para este propósito ya que puede contribuir al desarrollo de los productores de la zona de Fenicia y contribuir al crecimiento económico a través de técnicas que contribuyan a crear y a su vez a diferenciarse en un mercado en el que la competencia es cada vez mayor.

#### ***1.4.2. Justificación Práctica***

La investigación tiene un gran valor práctico para los caficultores del corregimiento de Fenicia, quienes enfrentan barreras significativas para posicionarse en un mercado competitivo dominado por grandes marcas. Al ofrecer un análisis detallado de las fortalezas y debilidades del café de Fenicia, este estudio contribuirá a que los caficultores comprendan mejor sus puntos de mejora y las áreas donde pueden sobresalir. Las recomendaciones generadas a partir de esta investigación permitirán a estos productores implementar estrategias que aumenten su visibilidad en el mercado, mejoren su distribución y fortalezcan la identidad de su marca por medio de una asociación.

La mejora en la competitividad del café de Fenicia no solo beneficiará a los caficultores, sino que también impulsará la economía local y promoverá un producto con un fuerte carácter artesanal y de origen. Además, en un contexto donde el mercado y los consumidores aprecian

cada vez más factores como innovación junto con sostenibilidad, esta investigación contribuirá a destacar el café de Fenicia como un producto diferenciador, elevando así la imagen del corregimiento en el ámbito cafetero nacional.

#### ***1.4.3. Justificación Metodológica***

Con el propósito de analizar la competitividad del café de Fenicia frente a marcas posicionadas a nivel nacional, esta investigación utiliza un enfoque mixto en el cual se integrarán los métodos cualitativos y cuantitativos. Se llevarán a cabo entrevistas semi-estructuradas con caficultores locales y expertos del sector, junto con un análisis documental de estudios previos y reportes de mercado, para identificar las características diferenciales del café de Fenicia y las estrategias empleadas por sus competidores. Asimismo, se aplicarán encuestas estructuradas para evaluar las percepciones de los consumidores sobre el posicionamiento del café de Fenicia frente a las marcas líderes. La información recolectada será analizada mediante herramientas la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y gráficos de radar, complementados por el modelo del Diamante de Porter, lo que permitirá identificar brechas, oportunidades y factores clave de éxito. Este enfoque metodológico asegura un análisis completo y confiable, orientado a proponer soluciones estratégicas para mejorar la posición del café de Fenicia en el mercado nacional.

## 2 Marco Referencial

### 2.1 Estado del Arte

En el análisis de la caficultura y su vínculo con la competitividad y sostenibilidad en diversas regiones productoras, múltiples investigaciones recientes han destacado cómo la gestión de la cadena de suministro, la transición hacia modelos sostenibles y la respuesta a los desafíos globales que afectan tanto a las empresas como a las comunidades productoras.

Un estudio relevante llevado a cabo por Rosales Sánchez y Suárez Pari (2024) examinó cómo la gestión de la cadena de suministro influye en la competitividad de la empresa Highland Coffee, ubicada en Chanchamayo, Perú. Los hallazgos revelan que optimizar la cadena de suministro es esencial para reducir costos, minimizar desperdicios y aumentar la eficiencia operativa. Esta mejora no solo fortalece la posición de la empresa en el mercado global del café orgánico, sino que también impacta positivamente en la calidad del producto y la percepción de la marca. Los autores concluyen que incorporar prácticas sostenibles e innovadoras en la cadena de suministro resulta fundamental para sobresalir en un mercado cada vez más enfocado en la sostenibilidad (Angie Rashel Rosales Sanchez, 2024)

En el contexto colombiano, el estudio realizado por Restrepo y Perafán en 2023 se centró en las perspectivas de sostenibilidad de la caficultura en Trujillo, Valle del Cauca. Este análisis identificó desafíos clave para la transición hacia sistemas agroecológicos, tales como la falta de educación en agroecología, la avanzada edad de los caficultores y la escasez de estrategias de comercialización. A pesar de estas dificultades, los autores subrayan la importancia de preservar la identidad cultural de los caficultores y fortalecer económicamente a los productores locales. Integrar a la comunidad y fomentar el capital social son elementos

esenciales para la resiliencia del sector, lo que a su vez puede ayudar a mitigar la migración hacia las ciudades y asegurar la continuidad de la caficultura en la región. (Rueda Rodríguez Héctor Fernando, 2024)

Por otro lado, en el ámbito de las microempresas, el análisis realizado por Danilo Antonio Díaz Santos y Farina Imelda Vásquez García en 2024 sobre Benigna's Café reveló desafíos significativos en la gestión de procesos técnicos, la comercialización y la sostenibilidad financiera. La investigación sugiere que la implementación de prácticas más eficientes en la producción, la diversificación de los canales de venta y una mejor gestión financiera podrían ser clave para mejorar la rentabilidad y competitividad de la microempresa en el mercado global del café. (DANILO ANTONIO DIAZ SANTOS, 2024)

En el nivel regional, el estudio de Echeverri Romero, Ruano Arcos y Agredo Díaz, también en 2024, destacó el panorama del desarrollo exportador del Valle del Cauca. Esta región sigue siendo una de las más importantes de Colombia en términos de producción y exportación de café, representando el 6% de las exportaciones nacionales. Los investigadores enfatizaron la necesidad de diversificar los productos exportables y de invertir en innovación, calidad y sostenibilidad para mantener el liderazgo en el comercio internacional. En un contexto global de apertura económica y competencia creciente, estas estrategias son esenciales para que el Valle del Cauca continúe siendo competitivo en los mercados internacionales. (Ruben Dario Ehecerry, 2024)

Siguiendo la misma línea, el estudio de Sánchez Ríos en 2024 sobre la aplicación de metodologías sostenibles en el proceso productivo de café, como la certificación NOP (National Organic Program), pone de manifiesto cómo las políticas de sostenibilidad están ganando terreno en la agroindustria cafetera. Las metodologías sostenibles no solo mejoran la calidad



del café, sino que también contribuyen al bienestar de las comunidades productoras y a la conservación del medio ambiente. Esto subraya el papel del café como motor económico vital, conectando a países productores con el mercado global, mientras se adaptan a las exigencias de sostenibilidad del comercio internacional. (RIOS, 2024)

Un análisis más específico de la región de Valle del Cauca, realizado por Paula Andrea Avirama Castrillón en 2023, reveló la relación entre los indicadores de competitividad y las exportaciones del departamento. El estudio encontró que la competitividad del Valle del Cauca está estrechamente vinculada con sus capacidades exportadoras, lo que sugiere que mejorar estos indicadores, tales como la infraestructura y la calidad de los productos, es crucial para fortalecer el proceso de internacionalización de la región. Este tipo de análisis es esencial para desarrollar estrategias que aseguren el crecimiento económico del departamento en un contexto global altamente competitivo. (Castrillon, 2023)

No obstante, el estudio realizado por Aceneth Parafán Cabrera y Lina María Restrepo Jiménez sobre la caficultura en Trujillo, Valle del Cauca, abordó cómo las tradiciones y la identidad territorial de los caficultores han influido en el desarrollo local. Los hallazgos revelaron que la caficultura no solo es una actividad económica, sino también un elemento clave de identidad cultural en la región. A pesar de enfrentar desafíos como el cambio climático y la fluctuación de precios, los caficultores han desarrollado estrategias adaptativas que les han permitido enfrentar estas adversidades. No obstante, la necesidad de capacitación y acceso a recursos sigue siendo un desafío importante para asegurar la sostenibilidad de la caficultura en el futuro. (Aceneth Parafán Cabrera, 2023)

Además, en el ámbito nacional, el estudio de Rodríguez, Roza Tinoco y Venegas Díaz (Laura Camila Pulido Rodríguez, 2022) sobre los grupos productivos Asomucao y la Asociación

de Caficultores de Barichara en Santander es particularmente relevante. A través de un enfoque cualitativo basado en estudios de caso, los autores identifican la importancia de una gestión eficiente, la innovación y la diversificación para (Aceneth Perafán Cabrera, 2023) el éxito de estas organizaciones en el mercado. Además, resaltan el valor del compromiso y la cohesión entre los miembros de la asociación para enfrentar desafíos. Estos hallazgos sugieren que los productores de Fenicia podrían adoptar estrategias similares para mejorar su presencia en el mercado, aprovechando la unión y el sentido de pertenencia como activos para su competitividad.

Por otro lado, el trabajo de Alba Noriega (2023) sobre la transformación digital en empresas rurales del sector cafetero en Santa Fe de Antioquia exponen los retos de digitalización en este contexto, destacando limitaciones como la falta de infraestructura y de capacitación en tecnología digital. Este estudio, basado en una metodología de Investigación Acción Participativa, recomienda priorizar la digitalización de procesos y la incorporación de comercio electrónico como estrategias para mejorar el acceso al mercado y modernizar la cadena de valor. Para los caficultores de Fenicia, estos resultados son una invitación a implementar herramientas digitales que fortalezcan su capacidad competitiva y les permitan alcanzar nuevos consumidores. (NORIEGA, 2023)

Asimismo, Ochoa Calle (2022), en su análisis de ocho marcas tradicionales de café colombiano, enfatiza la relevancia de una identidad visual consistente para diferenciarse en el sector. Mediante un análisis descriptivo, Ochoa Calle muestra cómo elementos como los colores, la tipografía y los símbolos son esenciales para consolidar una marca en la mente del consumidor. Para los caficultores de Fenicia, trabajar en una identidad visual única puede ser una estrategia efectiva para posicionarse en el mercado y reflejar su cultura y tradiciones a través de su imagen de marca. (CALLE, 2022)

A nivel internacional, el análisis de López Rodríguez (2022) sobre las estrategias de crecimiento empresarial de Starbucks proporciona ejemplos de diversificación, expansión en mercados emergentes y uso de tecnología digital para alcanzar una ventaja competitiva. Además, la marca ha incorporado prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social que mejoran su imagen y atraen a un perfil de consumidores más conscientes. La adopción de enfoques similares de sostenibilidad y desarrollo de productos innovadores podría ayudar a los productores de Fenicia a captar la atención de los consumidores interesados en el impacto social y ambiental de sus compras. (Rodríguez, 2022)

Por otro lado, el estudio de Alfaro Monzón y Ramírez Vilcayauri (2022) analiza cómo la certificación UTZ afecta el desempeño exportador de las empresas de café en Perú. Mediante un enfoque cuantitativo, los autores concluyen que la certificación de sostenibilidad ayuda a las empresas a acceder a mercados que valoran prácticas responsables, lo cual a su vez impulsa sus exportaciones. Estos resultados sugieren que la adopción de certificaciones sostenibles podría ser una estrategia interesante para los caficultores de Fenicia, ya que les permitiría mejorar su posicionamiento en mercados nacionales e internacionales. (Alfaro Monzón & Ramírez Vilcayauri, 2022)

Finalmente, la investigación de Pérez Pacori y Valdez Ubillus (2022) en Perú resalta la relación entre la innovación en procesos productivos y el desempeño exportador. Según los autores, la innovación tecnológica y la capacitación en nuevas prácticas son esenciales para aumentar la competitividad en el sector. Este estudio es particularmente relevante para Fenicia, ya que subraya la necesidad de capacitar a los productores locales en innovación y tecnología, lo cual podría mejorar su eficiencia y abrir oportunidades en el mercado. (Perez Pacori & Valdez Ubillus, 2022)

Podemos decir que los estudios revisados sugieren que para que los productores de café de Fenicia alcancen una mayor competitividad en el mercado nacional e internacional, es indispensable que implementen planes fundamentados en modelos empresariales innovadores que promuevan la exportación de su producto. La asociación emerge como un elemento esencial, dado que la conformación de una asociación estructurada facilitaría la mejora del poder de negociación, la disminución de los costos de exportación y la entrada a mercados que demandan más calidad y sostenibilidad.

Además, la digitalización y el comercio electrónico son instrumentos esenciales para expandir la presencia del café de Fenicia en el mercado tanto nacional como global. El desarrollo de plataformas digitales y la implementación de tácticas de marketing digital posibilitarían que los productores de pequeña escala tengan acceso a consumidores directos y mercados especializados sin la necesidad de intermediarios. Esto, por consiguiente, ayudaría a incrementar la rentabilidad y el reconocimiento de la marca.

Por consiguiente, establecer una identidad de marca fuerte y distintiva es otro elemento esencial. Inspirarse en estrategias de marcas famosas, como Starbucks o Juan Valdez, pero ajustándolas a la realidad local, puede contribuir a establecer el café de Fenicia como un producto premium. Esto abarca el diseño de empaques innovadores, descripciones que destaquen la historia y la procedencia del café, y el fomento de experiencias sensoriales y culturales que fortalezca la relación con los consumidores.

En términos generales, para que el café de Fenicia pueda competir en el ámbito nacional e internacional, es esencial que los productores colaboren, implementen tecnologías emergentes, aumentando su identidad de marca y busquen certificaciones que les permitan ingresar a mercados más rigurosos. La apuesta por la sostenibilidad y la innovación no solo

incrementará el atractivo del café de Fenicia, sino que también ayudará a mejorar la calidad de vida de los cultivadores de café y a establecer la región como un líder en la producción de café de alta calidad.

Posteriormente de realizar la redacción del estado del arte, en donde se describen los principales aportes teóricos y hallazgos de diversas investigaciones tanto a nivel internacional, nacional como departamental, se presenta a continuación una tabla que sintetiza dicha información. Estas tablas (ver tabla 1) recoge de manera organizada las investigaciones más relevantes de los últimos años, incluyendo autores, años de publicación, enfoques principales y conclusiones. Esta tabla permite visualizar de forma mas clara y resumid los aportes mencionados en el texto anterior, facilitando así la compresión del panorama investigativo actual sobre el tema.

**Tabla 1.** *síntesis de las investigaciones realizadas en los últimos años*

| Nivel         | Año  | Autor                                                                                            | Titulo                                                                                                                       | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                               | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internacional | 2024 | Rosales Sanchez, Angie Rashel, Suárez Pari, Estefanny Miley (Angie Rashel Rosales Sanchez, 2024) | Relación de la cadena de suministros y la competitividad del café orgánico en la empresa Highland Coffee - Chanchamayo, 2023 | Analizar la relación entre la cadena de suministro y la competitividad de Highland Coffee, enfatizando en cómo una cadena de suministro eficiente y sostenible contribuye al éxito de la empresa en el mercado del café orgánico. (Angie Rashel Rosales Sanchez, 2024) | Para llevar a cabo este análisis, se utilizó una metodología que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, se realizó un exhaustivo análisis de los procesos y prácticas de gestión de la cadena de suministro de Highland Coffee.<br><br>Se llevaron a cabo estudios de caso comparando la empresa con otras del sector, lo que permitió identificar mejores prácticas.<br><br>Se realizaron encuestas y entrevistas a diferentes stakeholders, incluidos proveedores y clientes, para captar sus percepciones sobre la sostenibilidad y la calidad del producto. (Angie Rashel Rosales Sanchez, 2024) | Se identificó que gestionar la cadena de suministro de manera eficiente permite optimizar los costos, minimizar los desperdicios y aumentar la productividad, aspectos cruciales en mercados con márgenes de ganancia reducidos. Una cadena de suministro que integra sostenibilidad e innovación no solo favorece el éxito empresarial, sino que también garantiza la calidad de los productos, mejora la imagen de marca y fortalece la competitividad, respondiendo a las exigencias de un entorno cada vez más en (Angie Rashel Rosales Sanchez, 2024) |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel         | Año  | Autor                                                                                                               | Titulo                                                                                                                                                               | Objetivo                                                                                                                                                                                           | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internacional | 2022 | Alfaro Monzón, Sandra Ivonne, Ramirez Vilcayauri, Verónica Carmen<br><br>(Alfaro Monzón & Ramirez Vilcayauri, 2022) | La certificación UTZ y su grado de influencia en el desempeño exportador de las empresas peruanas exportadoras de café a la Unión Europea durante los años 2018-2022 | Entender como la certificación UTZ impacta en el desempeño exportador de las empresas peruanas que envían café a la Unión Europea entre 2018 y 2021.<br>(Alfaro Monzón & Ramirez Vilcayauri, 2022) | Para llevar a cabo este estudio, se optó por un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño que combina casos y controles.<br>(Alfaro Monzón & Ramirez Vilcayauri, 2022)<br>Se recopiló información a través de la revisión de documentos, y se aplicaron técnicas específicas para obtener los datos necesarios.<br>Para el análisis, se utilizó el estadístico U de Mann Whitney, así como la medición de la intensidad con el objetivo de evaluar las hipótesis planteadas.<br>(Alfaro Monzón & Ramirez Vilcayauri, 2022) | Se encontró que la dimensión precio de la certificación UTZ influye en el desempeño exportador, aunque con un grado de impacto considerado bajo. Además, se ofrecen recomendaciones dirigidas a las empresas cafetaleras, investigadores y autoridades, para ayudar a mejorar la situación en este contexto.<br>(Alfaro Monzón & Ramirez Vilcayauri, 2022)<br>Las empresas certificadas tienen más oportunidades de acceder a mercados que priorizan la sostenibilidad y las prácticas responsables, lo que puede resultar en un aumento de las exportaciones.<br>(Alfaro Monzón & Ramirez Vilcayauri, 2022) |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel         | Año  | Autor                                           | Titulo                                              | Objetivo                                                                                                                                                                                                                    | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internacional | 2022 | Lopez Rodriguez, Yaiza<br><br>(Rodríguez, 2022) | Estrategias de crecimiento empresarial en Starbucks | Analizar las estrategias de crecimiento implementadas por Starbucks para expandir su presencia en el mercado global. Evaluar el impacto de estas estrategias en la posición competitiva de la empresa.<br>(Rodríguez, 2022) | Análisis cualitativo de estudios de caso sobre la expansión de Starbucks en diferentes mercados. Revisión de literatura existente sobre estrategias de crecimiento empresarial Entrevistas con expertos en el sector del café y análisis de datos financieros de la empresa.<br>(Rodríguez, 2022) | Starbucks ha logrado un crecimiento sostenible a través de la diversificación de su menú, la apertura de nuevas tiendas en mercados emergentes y la implementación de tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente. Las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social han mejorado la imagen de la marca y han atraído a consumidores conscientes. La innovación constante en productos y servicios es fundamental para mantener la competitividad y adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado.<br>(Rodríguez, 2022) |

Nota. Elaboración propia, 2025.



| Nivel         | Año  | Autor                                                    | Titulo                                                                                          | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Metodología                                                                                                                                                                                                                             | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internacional | 2024 | Danilo Antonio Díaz Santos, Farina Imelda Vásquez García | Análisis de oportunidades de mejora en la gestión estratégica de la microempresa Benigna'S Café | <p>El objetivo es mejorar la eficiencia y rentabilidad de la microempresa mediante un enfoque integral que aborde la producción, comercialización, gestión financiera y sostenibilidad.</p> <p>Se busca fortalecer la posición de la empresa en un mercado competitivo, garantizando su crecimiento económico y social a largo plazo.</p> | Se utilizó un enfoque metodológico descriptivo y mixto. Se realizaron encuestas y entrevistas tanto a los propietarios de Benigna's Café como a otros productores del municipio de San Isidro y a vendedores de café en San Pedro Sula. | La investigación reveló que Benigna's Café enfrenta desafíos significativos en la gestión de procesos técnicos, la comercialización y la sostenibilidad financiera. Sin embargo, se identificaron oportunidades para implementar prácticas más eficientes en la producción, diversificar los canales de venta y mejorar la gestión financiera. |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel         | Año  | Autor                                                                                                  | Titulo                                                                                                                                                                                                          | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                            | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internacional | 2022 | Pérez Pacori, Grecia de los Angeles, Valdez Ubillus, José<br><br>(Perez Pacori & Valdez Ubillus, 2022) | Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de café de la región San Martin y su desempeño exportador para el periodo 2015-2022<br><br>(Perez Pacori & Valdez Ubillus, 2022) | El objetivo es analizar la relación entre la innovación productiva implementada por las empresas agroexportadoras de café en la Región San Martín y su desempeño en el ámbito exportador durante el periodo 2015-2022.<br><br>(Perez Pacori & Valdez Ubillus, 2022) | Se utilizó un enfoque que combina métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una comprensión más completa del fenómeno estudiado.<br>Se llevaron a cabo entrevistas con expertos e investigadores del sector público y privado. Este enfoque permitió obtener perspectivas detalladas sobre la relación entre innovación y desempeño exportador.<br><br>(Perez Pacori & Valdez Ubillus, 2022) | Se comprobó que todas las dimensiones de innovación productiva están positivamente relacionadas con el desempeño exportador. Esto sugiere que las empresas que implementan mejoras en sus productos, optimizan procesos y adoptan nuevas tecnologías tienden a tener un mejor rendimiento en sus exportaciones.<br>A partir de las entrevistas, se identificó que muchas empresas aún enfrentan desafíos en la capacitación del personal para implementar innovaciones. Esto resalta la necesidad de programas de formación que fortalezcan las capacidades técnicas y gerenciales en el ámbito de la innovación.<br><br>(Perez Pacori & Valdez Ubillus, 2022) |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel    | Año  | Autores                                                                                                            | Titulo                                                                                                              | Objetivo                                                                                                                                                                                          | Metodología                                                                                                                          | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nacional | 2023 | (Rodríguez, Jhon Álvaro Rozo Tinoco, & Juana Catalina Venegas Díaz, 2023)<br>(Laura Camila Pulido Rodríguez, 2022) | Factores de éxito de los grupos productivos Asomucao y Asociación de Caficultores de Barichara del sur de Santander | Describir los factores de éxito de los grupos productivos del café, Asomucao y Asociación de Caficultores de Barichara de la región del sur de Santander<br>(Laura Camila Pulido Rodríguez, 2022) | Se basa en un enfoque cualitativo, utilizando el método inductivo y el estudio de caso.<br><br>(Laura Camila Pulido Rodríguez, 2022) | El éxito de los grupos Asomucao y la Asociación de Caficultores de Barichara se debe a su capacidad gerencial, innovación, diversificación, esfuerzo constante y compromiso de sus miembros. Estos factores han favorecido su crecimiento y permanencia en el mercado, lo que sugiere que los emprendimientos de Fenicia pueden adoptarlos para ingresar y mantenerse en el mercado.<br>(Laura Camila Pulido Rodríguez, 2022) |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel    | Año  | Autores                                 | Titulo                                                                                                                              | Objetivo                                                                                                                      | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nacional | 2023 | Jhon Jairo Alba Noriega (NORIEGA, 2023) | Análisis de transformación digital en empresas rurales del sector cafetero en el municipio de santa fe de Antioquia (NORIEGA, 2023) | Analizar el uso de la transformación digital en las empresas rurales del sector café en el municipio de Santa Fe De Antioquia | La metodología empleada en este trabajo utiliza un enfoque cualitativo, basado en la Investigación Acción Participativa, Esta metodología permite trabajar de manera colaborativa con las comunidades involucradas, explorando sus problemáticas y necesidades específicas en el ámbito de la transformación digital en el sector cafetero. Para el análisis, se utilizaron entrevistas y encuestas con caficultores y comercializadores, evaluando la adopción y madurez digital de cada empresa en Santa Fe de Antioquia (NORIEGA, 2023) | Los resultados muestran un bajo nivel de transformación digital en las empresas cafeteras locales, debido a la falta de infraestructura tecnológica y capacitación en herramientas digitales. Se identifican áreas clave para mejorar, como la digitalización de procesos y el uso del comercio electrónico. Se concluye que es necesario implementar estrategias digitales personalizadas para mejorar la eficiencia operativa, la competitividad y la presencia del sector en los mercados locales y globales. (RIOS, 2024) |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel    | Año  | Autor                        | Titulo                                                                                                | Objetivo                                                                                                                                                 | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nacional | 2025 | (Cuadrado-Barreto, G. (2025) | Gobernanza colaborativa para impulsar la asociatividad caficultora en la frontera colombo-ecuatoriana | Analizar las capacidades organizacionales generadas por la gobernanza colaborativa en las asociaciones caficultoras de la frontera colombo-ecuatoriana . | Se usó un enfoque cualitativo y descriptivo, con entrevistas semiestructuradas a 57 caficultores de seis asociaciones en la frontera colombo-ecuatoriana. Se aplicaron observaciones y se organizaron los datos con Atlas.ti. El estudio se basó en teorías de gobernanza colaborativa, sistemas complejos y capital intelectual. | La colaboración entre asociaciones, instituciones públicas, ONGs y universidades fortaleció las capacidades organizativas de los caficultores. Mejoraron en producción, comercialización y conocimiento técnico, especialmente en el tostado. También lograron mayor organización interna y proyección hacia mercados más amplios. |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel    | Año  | Autor                               | Título                                                                           | Objetivo                                                                                                           | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nacional | 2022 | Andrea Ochoa Calle<br>(CALLE, 2022) | Estudio gráfico de ocho marcas tradicionales de café colombiano<br>(CALLE, 2022) | Caracterizar la composición gráfica de ocho marcas tradicionales de café colombiano establecidas entre 1980 y 2020 | La metodología de este trabajo es de carácter exploratorio y descriptivo-cualitativo, orientado a investigar la evolución y el rendimiento gráfico de ocho marcas tradicionales de café colombiano. Se realizaron análisis visuales mediante la caracterización, clasificación y valoración de los elementos gráficos, usando criterios como tipografía, morfología y color. Además, se aplicaron los 14 parámetros de alto rendimiento de Norberto Chaves, y se complementó con un formulario en línea dirigido a un público especializado.<br>(CALLE, 2022) | Los resultados muestran que las marcas tradicionales han logrado un rendimiento gráfico eficiente, consolidando su identidad en el mercado y manteniéndose relevantes. Entre las tendencias destacadas, se observa una preferencia por los colores blanco y rojo, tipografías sans serif y símbolos icónicos que refuerzan la identidad cultural del café colombiano. En conclusión, el diseño gráfico ha sido clave para posicionar estas marcas en la mente de los consumidores, resaltando la importancia de una identidad visual sólida y coherente en el sector caficultor colombiano.<br>(CALLE, 2022) |

*Nota.* Elaboración propia, 2025

| Nivel         | Año  | Autor                                                                                               | Titulo                                                                                                                              | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamental | 2024 | Rueda, H. F.,<br>Perafán, A., y<br>Hernández, A<br>(Rueda<br>Rodríguez<br>Héctor<br>Fernando, 2024) | Diagnóstico<br>estratégico y<br>perspectivas de<br>sostenibilidad de<br>la caficultura en<br>Trujillo, Valle del<br>Cauca, Colombia | Evaluar las<br>variables que<br>afectan la<br>transición<br>hacia<br>sistemas<br>agroecológicos<br>en la<br>producción<br>de café en<br>Trujillo, Valle<br>del Cauca,<br>con el fin de<br>diseñar<br>estrategias<br>que<br>promuevan<br>la<br>sostenibilidad<br>en la<br>región<br>(Rueda<br>Rodríguez<br>Héctor<br>Fernando,<br>2024) | La metodología<br>utilizada es una<br>combinación de<br>análisis cualitativo y<br>entrevistas<br>focalizadas, lo que<br>permite una<br>comprensión<br>profunda de los<br>desafíos y<br>oportunidades que<br>enfrentan los<br>caficultores locales.<br>Este enfoque<br>cualitativo facilita la<br>identificación de<br>factores<br>socioeconómicos,<br>ambientales y<br>culturales clave<br>para apoyar la<br>transición hacia<br>prácticas<br>agroecológicas.<br>(Rueda Rodríguez<br>Héctor Fernando,<br>2024) | Los resultados revelan varias<br>debilidades en la caficultura de Trujillo,<br>como la falta de educación en<br>agroecología, la avanzada edad de los<br>agricultores, la falta de estrategias de<br>comercialización y la pérdida de<br>recursos naturales. A pesar de estos<br>desafíos, se concluye que es<br>fundamental preservar la identidad<br>cultural y fortalecer económicamente a<br>los productores para evitar la<br>migración hacia las ciudades. Esto<br>incluye la creación de estrategias<br>sostenibles que integran a la<br>comunidad y fortalecen el capital<br>social, lo cual es crucial para la<br>resiliencia y sostenibilidad del sector.<br>(Rueda Rodríguez Héctor Fernando,<br>2024) |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel         | Año  | Autor                                                                                                         | Titulo                                                 | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamental | 2024 | Rubén Dario Echeverri Romero, Leidi Dayely Ruano Arcos, Martha Lucía Agredo Díaz (Ruben Dario Ehecerry, 2024) | Panorama del desarrollo exportador del Valle del Cauca | El objetivo de la investigación es ofrecer una visión general sobre el desempeño de las exportaciones en el Valle del Cauca, analizando su participación y evolución por productos y sectores económicos. Asimismo, se busca examinar el impacto de la dinámica exportadora en la economía regional, considerando los desafíos y oportunidades que presenta la apertura e integración económica global del siglo XXI. | La metodología empleada se basa en el análisis cuantitativo de datos sobre las exportaciones del Valle del Cauca, recopilando información sobre los productos y sectores predominantes en las ventas al exterior. Este análisis incluye la revisión de estadísticas oficiales, informes sectoriales y estudios de caso sobre el desempeño de las exportaciones en la región. (Ruben Dario Ehecerry, 2024) | El Valle del Cauca sigue siendo una de las regiones más importantes para la economía colombiana, representando aproximadamente el 11% de la producción nacional y el 6% de las exportaciones del país. Frente a los nuevos escenarios globales, es crucial que el Valle del Cauca trabaje en la diversificación de sus productos exportables, invirtiendo en innovación, calidad y sostenibilidad para mantener su liderazgo en el comercio internacional. (Ruben Dario Ehecerry, 2024) |

Nota. Elaboración propia, 2025



| <b>Nivel</b>  | <b>Año</b> | <b>Autor</b>                                       | <b>Título</b>                                                                                                        | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Metodología</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Resultados o conclusiones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamental | 2023       | Paula Andrea Avirama Castrillon (Castrillon, 2023) | Indicadores de competitividad para la internacionalización del departamento del Valle del Cauca entre el 2017 – 2022 | Analizar los indicadores de competitividad para la internacionalización del Valle del Cauca entre 2017 y 2022, con el fin de identificar las fortalezas y áreas de mejora en la competitividad del departamento en el contexto global. (Castrillon, 2023) | Se utilizó un enfoque descriptivo-correlacional, que incluyó la recopilación de datos estadísticos sobre los indicadores de competitividad y exportaciones del departamento. A partir de estos datos, se realizó un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, empleando fuentes de información oficiales, como el Consejo Privado de Competitividad, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, entre otros. (Castrillon, 2023) | Los resultados revelan que el comportamiento de los indicadores de competitividad y las exportaciones tienden a variar de forma proporcional, mostrando la relación positiva entre ellos. Esto sugiere que los pilares analizados influyen directamente en el proceso de internacionalización del Valle del Cauca, lo cual es esencial para diseñar estrategias que fortalezcan la competitividad del departamento en los próximos años. (Castrillon, 2023) |

*Nota.* Elaboración propia, 2025

| Nivel         | Año  | Autor                                                                                | Titulo                                                                   | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                   | Metodología                                                                                                                                                                 | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamental | 2023 | Aceneth Parafán Cabrera, Lina María Restrepo Jiménez (Aceneth Perafán Cabrera, 2023) | Caracterización de la caficultura en Trujillo, Valle del Cauca, Colombia | Se busca comprender cómo las tradiciones y las identidades territoriales de los caficultores han influido en el desarrollo local de esta actividad agrícola, así como las adaptaciones realizadas ante los retos actuales. (Aceneth Perafán Cabrera, 2023) | Se empleó una metodología mixta y se recopilaron fuentes secundarias que proporcionan datos sobre la productividad económica del municipio. (Aceneth Perafán Cabrera, 2023) | Los hallazgos indican que la caficultura en Trujillo no solo es una actividad económica, sino también un elemento clave de identidad cultural para sus habitantes, y por esa razón se han desarrollado estrategias adaptativas que les han permitido enfrentar desafíos como el cambio climático y la fluctuación de precios. Sin embargo, también se identifican necesidades en términos de capacitación y acceso a recursos, lo que sugiere que el futuro de la caficultura en la región dependerá de un apoyo más robusto tanto a nivel local como nacional. (Aceneth Perafán Cabrera, 2023) |

Nota. Elaboración propia, 2025

| Nivel         | Año  | Autor                                | Título                                                                                            | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Metodología                                                                                                                                                                    | Resultados o conclusiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamental | 2024 | Sánchez Ríos, Steven<br>(RIOS, 2024) | Análisis de la aplicación de la metodología NOP en el proceso productivo del café<br>(RIOS, 2024) | El objetivo de este análisis es examinar el contexto internacional, nacional y departamental del cultivo de café, destacando los principales productores y su influencia en la cadena de suministro, así como las metodologías de sostenibilidad que están cambiando la agroindustria del café. Se busca entender cómo las políticas y condiciones económicas de países como Brasil, México, Colombia y Perú afectan la producción y el comercio global del café. | El estudio se basa en una revisión de literatura existente, informes de organizaciones internacionales, y datos estadísticos sobre producción y comercio de café. (RIOS, 2024) | Las metodologías sostenibles están ganando terreno, mejorando no solo la calidad del café, sino también el bienestar de las comunidades productoras y el medio ambiente.<br><br>Este análisis subraya la importancia del café no solo como un producto agrícola, sino también como un motor económico vital que conecta a países productores con el mercado global.<br>(RIOS, 2024) |

Nota. Elaboración propia, 2025

## **2.2 Marco teórico**

Para la elaboración del marco teórico, se llevó a cabo una fase inicial de investigación mediante una búsqueda preliminar en bases de datos académicas como Scopus. Se utilizó la ecuación de búsqueda (colombian AND coffee), la cual arrojó un total de 1.212 documentos. Estos resultados fueron procesados con la herramienta VOSviewer, con el objetivo de identificar las coocurrencias de palabras clave presentes en las distintas investigaciones y generar un mapa de calor (ver figura 2) que facilitara la visualización de las principales temáticas abordadas.



biodiversidad. Términos como “climate change”, “crop production”, “biomass” y “sustainability” reflejan una fuerte preocupación por el medio ambiente y la gestión de los recursos naturales. La investigación asociada parece centrarse en cómo el país aborda los desafíos del desarrollo sostenible, especialmente en contextos rurales y agrícolas.

### **Verde:**

Aquí se observa un fuerte vínculo con el café, especialmente con “coffee” y “coffea arabica”. Los términos relacionados como “fermentation”, “caffeine”, “chemistry” y “flavor” apuntan a estudios científicos sobre el procesamiento, la composición y la calidad del café. También se mencionan aspectos técnicos como “plant extract” y “green coffee”, lo que indica un enfoque centrado en las características sensoriales y bioquímicas del producto.

### **Azul:**

Este conjunto de términos se relaciona con la salud y las ciencias humanas. Palabras como “human”, “female”, “male”, “epidemiology” y “clinical study” sugieren investigaciones centradas en poblaciones y estudios médicos. También aparecen conceptos como “health survey”, “risk factors” y “methodology”, que indican un interés en estudios basados en datos empíricos con aplicaciones en salud pública.

### **Morado:**

Las palabras de esta sección se relacionan principalmente con la biología y la entomología. Términos como “coleoptera”, “hypothemus hampei”, “fungi” e “insect vectors” indican investigaciones sobre plagas y enfermedades que afectan cultivos agrícolas. Además,

se mencionan “agriculture” y “plantation”, lo que refuerza el interés en proteger los sistemas productivos frente a amenazas biológicas.

A continuación, analizarán los diferentes marcos teóricos que sustentan y respaldan el desarrollo de los objetivos propuestos en esta investigación.

### **2.2.1 Competitividad y Estrategias Competitivas**

#### **2.2.1.1 La Competitividad y el Modelo del Diamante de Porter.**

La competitividad de una industria o región puede analizarse a través del modelo del diamante de Michael Porter, que identifica cuatro determinantes claves que influyen en la ventaja competitiva nacional: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, y la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas (Porter, 2004) Porter argumenta que estos elementos interactúan para crear un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento de las empresas en una industria determinada. Este modelo se ha empleado ampliamente para estudiar sectores específicos y entender cómo mejorar su posición competitiva frente a competidores internacionales. (Porter, 2004)

##### **2.2.1.1.1 Componentes del Diamante de Porter. Condiciones de los factores**

Se refiere a los recursos disponibles en la región, como mano de obra y capital. En el contexto actual, Porter señala que la escasez selectiva de ciertos factores puede estimular la innovación y generar una ventaja competitiva (Porter, 2004)

**Condiciones de la demanda:** La calidad y el nivel de exigencia de la demanda local obligan a las empresas a mejorar. Las empresas pueden obtener ventajas si la demanda interna está alineada con las necesidades internacionales. (Porter, 2004)

**Sectores conectados y de apoyo:** La presencia de proveedores y sectores afines competitivos promueve la creación de clusters y facilita el flujo de información e innovación entre empresas. (Porter, 2004)

**Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Una alta rivalidad interna motiva a las empresas a innovar y a buscar nuevas oportunidades en mercados internacionales. La competencia doméstica impulsa el rendimiento y fomenta estrategias competitivas sólidas. (Porter, 2004)

#### ***2.2.1.1.2. Estrategias Competitivas y Sostenibilidad de la Ventaja***

***Para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, las empresas deben adoptar estrategias adecuadas a su sector.***

Porter identifica dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación (Porter, 2004) Mientras que el liderazgo en costos implica optimizar los procesos para ofrecer precios competitivos, la diferenciación se centra en brindar productos o servicios únicos que agregan valor al cliente.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de factores como la capacidad de innovación y la adaptabilidad a los cambios del mercado. La innovación es fundamental, ya que permite a las empresas mejorar sus procesos, desarrollar nuevas tecnologías y satisfacer las demandas emergentes del mercado. (Porter, 2004) 2.2.1.2. Ser competitivo. Michael Porter describe la competencia en una industria como la interacción de cinco fuerzas fundamentales: la amenaza de nuevos competidores, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, Ser competitivo, 2004) Estas fuerzas determinan la estructura de la industria y su rentabilidad a largo plazo, ya que moldean la naturaleza de la competencia y definen los márgenes de ganancia posibles en el sector. (Porter, Ser competitivo, 2004)



#### **2.2.1.2.1 La Amenaza de Nuevos Competidores.**

La entrada de nuevos competidores en una industria puede reducir la rentabilidad, al incrementar la capacidad productiva y ejercer presión sobre los precios y costos. La amenaza de entrada depende de factores como las barreras de acceso y las represalias esperadas por los competidores actuales. Las barreras incluyen economías de escala, diferenciación del producto y requisitos de capital significativos. (Porter, Ser competitivo, 2004)

#### **Poder de los Proveedores**

Los proveedores pueden influir en la rentabilidad al controlar precios y calidad de los insumos esenciales para una industria. Los proveedores son poderosos si están concentrados, ofrecen productos diferenciados o si pueden integrarse hacia adelante en la cadena de suministro. Esta fuerza es particularmente relevante en industrias que dependen de insumos especializados, donde el cambio de proveedor implica altos costos (Porter, Ser competitivo, 2004)

#### **Poder de los compradores**

Los compradores fuertes pueden presionar a la baja los precios y exigir mayor calidad o servicios adicionales, lo que puede reducir los márgenes de una empresa. Los compradores tienen mayor poder cuando son pocos, compran en grandes volúmenes o cuando el producto no es diferenciable y existen pocas barreras para cambiar de proveedor. La sensibilidad al precio también aumenta cuando el producto representa una parte significativa de los costos del comprador (Porter, Ser competitivo, 2004)

#### **Amenaza de Productos Sustitutos**

La presencia de productos sustitutos impone un límite a los precios que una industria puede cobrar. Cuando los sustitutos ofrecen una relación precio-beneficio atractiva, pueden

capturar una porción significativa del mercado, limitando la rentabilidad del sector. La facilidad de cambio hacia productos sustitutos reduce las barreras de la industria y obliga a las empresas a diferenciarse a competir en precios para retener a sus clientes. (Porter, Ser competitivo, 2004)

### **Rivalidad entre Competidores Existentes**

La rivalidad intensa en una industria reduce la rentabilidad, especialmente cuando se compite principalmente en precios, ya que esto transfiere el valor directamente a los consumidores. La intensidad de la rivalidad depende de factores como el número de competidores, el crecimiento de la industria y las barreras de salida. Cuando la competencia se centra en elementos distintos al precio, como la diferenciación del producto o el servicio al cliente, es menos probable que reduzca los márgenes de la industria (Porter, Ser competitivo, 2004)

### ***2.2.2 Identidad de Marca y Posicionamiento***

#### **2.2.2.1 Modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC).**

El modelo de Keller de valor capital de marca basado en el cliente (VCMBC) profundiza en cómo los consumidores construyen asociaciones de valor hacia una marca, permitiendo que esta logre una conexión sólida con su audiencia. Este modelo se centra en la percepción y respuesta de los consumidores hacia la marca, sugiriendo que la creación de una identidad de marca fuerte y positiva en la mente del consumidor es lo que aporta el mayor valor a largo plazo. Keller explica que el VCMBC orienta las estrategias de posicionamiento al identificar qué asociaciones de marca son las más significativas y cómo se pueden construir para generar

lealtad y diferenciación, elementos esenciales para competir en un mercado saturado y cambiante (Keller, 2008)

#### ***2.2.2.1.2. Puntos de Semejanza y Diferencia.***

Para lograr un posicionamiento efectivo, Keller enfatiza la importancia de los puntos de similitud y diferencia, los cuales ayudan a la marca a encontrar su lugar en un espacio competitivo.

**Puntos de Semejanza (POPs)** : Estos son los atributos comunes que una marca debe compartir con otras dentro de su categoría para ser percibida como una opción viable. Los puntos de siembra aseguran que la marca cumpla con las expectativas básicas que los consumidores tienen dentro de una categoría, logrando ser reconocida como una opción confiable y familiar. Así, los COP contribuyen a la construcción de confianza y credibilidad, requisitos previos para que el consumidor considere a la marca en sus decisiones de compra (Keller, 2008).

**Puntos de Diferencia (PODs)** : Los puntos de diferencia son los atributos o beneficios que distinguen a una marca y justifican su elección por parte del consumidor. Estos atributos deben ser únicos, relevantes y creíbles, generando una ventaja competitiva sostenible que haga que los consumidores prefieran la marca sobre otras. Keller subraya que los puntos de diferencia son fundamentales para captar la preferencia y lealtad del consumidor, ya que representan la propuesta de valor exclusiva de la marca (Keller, 2008)

#### **Directrices para el Posicionamiento**

Keller establece ciertas directrices que son necesarias para que el posicionamiento de la marca sea consistente y adaptable a lo largo del tiempo. Una de las primeras directrices es la definición de un marco de referencia competitivo, que permite situar la marca dentro de una categoría específica y definir sus principales competidores. Esto facilita la comparación y la

diferenciación en la mente del consumidor, quien puede ubicar a la marca dentro de un contexto claro y relevante.

Además, Keller señala que el posicionamiento no debe considerarse estático; debe actualizarse y adaptarse en función de las dinámicas del mercado y las preferencias cambiantes de los consumidores. La capacidad de una marca para ajustar su posicionamiento, sin perder su esencia, permite mantener la relevancia y el atractivo de la marca a largo plazo (Keller, 2008)

#### **2.2.2.2. Marketing Directo.**

Según Kotler y Armstrong (2012), el marketing directo se refiere a estrategias de comunicación que tienen como objetivo comunicarse directamente con los consumidores sin intermediarios. A diferencia de la publicidad tradicional, que transmite mensajes a gran escala a una gran audiencia, el marketing directo se centra en crear interacciones personales con los consumidores. El autor destaca que el marketing directo utiliza canales como el correo directo, las llamadas telefónicas, el correo electrónico y el marketing móvil. El objetivo principal del marketing directo es crear una relación personal que impulse a los consumidores a responder y actuar de inmediato. Al segmentar cuidadosamente su base de clientes, las empresas pueden dirigir mensajes específicos a grupos con intereses y necesidades específicas, aumentando así la efectividad de la campaña y la satisfacción del cliente a medida que los mensajes y ofertas se adaptan a sus preferencias. (GARY ARMSTRONG, 2013)

Una herramienta clave de marketing directo es el uso de bases de datos, donde las empresas recopilan y gestionan información detallada sobre sus clientes a través de sistemas

de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Esto permite a las empresas monitorear de cerca las interacciones con cada cliente, comprender su comportamiento de compra y enviar notificaciones y ofertas relevantes, aumentando así la probabilidad de conversión y lealtad. (GARY ARMSTRONG, 2013)

### **2.2.2.3. Marketing Online.**

Respecto al marketing en Internet, Kotler y Armstrong (2012) explicaron que se refiere al uso de Internet y las tecnologías digitales para llegar a los consumidores a través de plataformas como redes sociales, sitios web, motores de búsqueda y publicidad digital. El marketing online no sólo permite a las empresas llegar a un público más amplio, sino que también permite una interacción más directa e inmediata con los consumidores. El sello distintivo de esta forma de marketing es la interactividad. Los consumidores pueden participar activamente en el proceso, dejar comentarios en redes sociales, interactuar con anuncios digitales o realizar compras online. Esta relación bidireccional fomenta la lealtad porque la empresa puede responder rápidamente a las necesidades de los consumidores y hacer que los consumidores se sientan escuchados y valorados. (GARY ARMSTRONG, 2013)

Además, el marketing online ofrece herramientas avanzadas de orientación, como publicidad dirigida en plataformas como Facebook y Google Ads, lo que permite a las marcas personalizar eficazmente sus mensajes. La analítica web también es crucial porque permite a las empresas rastrear el comportamiento de los usuarios en tiempo real, facilitando la toma de decisiones informadas y la optimización de campañas. (GARY ARMSTRONG, 2013)

#### ***2.2.2.3.1 Construcción de Relaciones Directas con el Cliente.***

Tanto el marketing directo como el marketing en Internet comparten un objetivo común: construir relaciones a largo plazo con los clientes. Kotler y Armstrong (2012) enfatizan que el propósito de estas relaciones no es solo maximizar las ventas inmediatas, sino también fomentar la lealtad a largo plazo, que se manifiesta en una mayor satisfacción y relaciones continuas entre la marca y el consumidor. El marketing relacional tiene como objetivo construir relaciones emocionales con los clientes a lo largo del tiempo y juega un papel clave en este proceso. Las empresas pueden lograrlo a través de ofertas personalizadas, programas de fidelización, contenido valioso y un excelente servicio al cliente. Las marcas no pueden centrarse únicamente en las ventas, sino que deben preocuparse por el bienestar de sus clientes y brindarles una experiencia que los haga sentir valorados y comprendidos. (GARY ARMSTRONG, 2013)

#### ***2.2.2.3.2 El prisma de identidad de marca.***

Kotler (2012) enfatiza el papel clave de la tecnología en la construcción de la imagen de marca. Gracias al desarrollo de herramientas digitales, las empresas pueden analizar con mayor precisión el comportamiento del consumidor y brindar soluciones personalizadas. Al crear comunidades en línea a través de contenido relevante y ofertas personalizadas, las empresas buscan involucrar más a los clientes, mejorar su experiencia y crear una mayor lealtad. (GARY ARMSTRONG, 2013)

#### **2.2.2.4. Posicionamiento de Marca: Definición y Elementos Clave.**

Kapferer (2012) proporciona un estudio en profundidad de cómo las marcas establecen y gestionan un posicionamiento estable y diferenciado en la mente de los consumidores. Los autores definen el posicionamiento de marca como el proceso de crear una posición única y relevante en la mente de los consumidores en comparación con las marcas competidoras. Este posicionamiento no se limita a lo que es o hace la marca, sino a cómo los consumidores perciben la marca, incluidos sentimientos, valores y experiencias. Kapferer (2012) cree que el posicionamiento es una percepción psicológica construida por los consumidores a partir de sus interacciones con una marca, sus mensajes y experiencias. (Cafeteros, 2024) (KAPFERER, 2012)

##### ***2.2.2.4.1. La Importancia del Posicionamiento.***

Kapferer (2012) cree que el posicionamiento no sólo ayuda a una marca a destacarse de sus competidores, sino que también juega un papel clave en la construcción de una imagen de marca sólida. El posicionamiento debe ser coherente con los valores y la identidad de la marca para crear coherencia y fortalecer las relaciones emocionales con los consumidores. Un posicionamiento claro permite a las marcas desarrollar una ventaja competitiva sostenible y fomenta la lealtad a largo plazo, ya que los consumidores no sólo compran el producto, sino que también se identifican con lo que representa la marca.

(KAPFERER, 2012)

#### **2.2.2.5 Elementos Clave del Posicionamiento de Marca.**

Kapferer (2012) presenta varios componentes clave a considerar al construir una estrategia de posicionamiento efectiva:

**Diferenciación:**

La diferenciación es esencial para el posicionamiento. Una marca debe tener elementos que la distingan claramente de sus competidores, ya sean atributos funcionales (tecnología, calidad, diseño) o emocionales (prestigio, estatus, sentido de pertenencia). Esta diferenciación debe resonar en los consumidores y satisfacer necesidades que otras marcas en el mercado no pueden satisfacer. (KAPFERER, 2012)

**Propuesta de Valor:**

La propuesta de valor es lo que una marca promete ofrecer a sus consumidores, y debe centrarse en los beneficios que la marca aporta. Esta propuesta debe ser creíble, diferenciada y coherente con lo que la marca representa. (KAPFERER, 2012)

***1. Segmentación de Mercado:***

Un posicionamiento eficaz requiere una segmentación clara del mercado. Kapferer (2012) enfatiza que las marcas no pueden dirigirse a todos, sino que deben centrarse en satisfacer las necesidades específicas de grupos de consumidores específicos y comprender sus deseos, comportamientos y valores. (KAPFERER, 2012)

***2. Percepción y Experiencia:***

El posicionamiento de la marca está directamente relacionado con la percepción que el consumidor tiene de la marca. Según Kapferer (2012), la percepción se forma a través de la experiencia directa con una marca, así como de la comunicación y los mensajes transmitidos. Es fundamental que el posicionamiento esté respaldado por una experiencia de marca coherente en todos los puntos de contacto con el consumidor. (KAPFERER, 2012)



**2.2.2.5.1 Dimensiones del Posicionamiento de Marca.** Kapferer (2012) introduce tres dimensiones clave del posicionamiento de una marca:

**Posicionamiento Funcional:**

Se refiere a los beneficios tangibles que la marca ofrece, como calidad, innovación, eficiencia o durabilidad. Marcas como Apple o Samsung son ejemplos de un posicionamiento funcional fuerte. (KAPFERER, 2012)

**Posicionamiento Emocional:**

Este posicionamiento se refiere a la capacidad de una marca para crear una conexión emocional con los consumidores. Ejemplos de este posicionamiento son marcas como Coca-Cola, Nike o Harley-Davidson. (KAPFERER, 2012)

**Posicionamiento por Valores:**

Se centra en los valores y creencias que representa la marca. Ejemplos de dicho posicionamiento incluyen marcas como Patagonia, que están comprometidas con la sostenibilidad y el medio ambiente. (KAPFERER, 2012)

**2.2.2.5.2 Gestión del Posicionamiento.**

Kapferer (2012) enfatiza que el posicionamiento de marca no es estático, debe gestionarse en el tiempo para adaptarse a los cambios del mercado, la competencia o las necesidades del consumidor. El posicionamiento exitoso es el resultado de una estrategia a largo plazo que requiere consistencia y coherencia en todas las actividades de la marca, desde la comunicación hasta la presencia en el mercado. La coherencia es clave, pero también debe

haber flexibilidad para adaptarse a las nuevas demandas del mercado sin perder de vista la imagen central de la marca. (KAPFERER, 2012)

#### **2.2.2.6. Análisis sectorial y competitividad.**

El benchmarking competitivo, según Betancourt Benjamín, es un método estratégico que permite a las organizaciones mejorar su desempeño mediante la comparación sistemática con otras empresas líderes del sector. Este proceso tiene como finalidad identificar las mejores prácticas, comprenderlas y adaptarlas al contexto propio de la organización, promoviendo una mejora continua y sostenible en las operaciones empresariales (Betancourt, 2014)

##### **2.2.2.6.1. Benchmarking Competitivo.**

De acuerdo con (Betancourt, 2014), el benchmarking es “un proceso continuo y estructurado para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, con el objetivo de impulsar el mejoramiento organizacional”. Esto significa que el benchmarking no se limita a medir resultados, sino que también busca entender los métodos detrás de los mismos para implementarlos de manera efectiva en la propia empresa. Este enfoque permite similar no solo alcanzar niveles de desempeño a los de los competidores más destacados, sino también superar sus estándares cuando las prácticas aprendidas se adaptan y perfeccionan. (Betancourt, 2014)

##### **2.2.2.6.2. Proceso de benchmarking.**

El benchmarking competitivo, según Betancourt, se estructura en fases clave que facilitan su aplicación en cualquier organización:

**Preparación e Iniciación:** En esta etapa, se define el problema o área de mejora y se seleccionan las organizaciones con las que se realizará la comparación. Se establece un equipo de trabajo que diseña un plan de acción y establece acuerdos de colaboración con las empresas a analizar. (Betancourt, 2014)

**Diagnóstico:** Este paso se enfoca en analizar detalladamente el problema identificado, respondiendo preguntas clave como: ¿qué factores están afectando el desempeño?, ¿dónde se presentan?, ¿quiénes están involucrados? y ¿por qué ocurre? Esto permite entender la raíz del problema y las áreas que necesitan intervención. (Betancourt, 2014)

**Formulación de Soluciones y Direccionamiento:** Una vez diagnosticado el problema, se evalúan diferentes opciones de mejora y se diseña un plan para implementar los cambios necesarios. Este plan incluye estrategias específicas para abordar las brechas identificadas y alcanzar los objetivos deseados. (Betancourt, 2014)

**Acciones y Aplicación:** En esta fase, se implementarán las soluciones propuestas. Aquí, el equipo de trabajo colabora estrechamente con las áreas involucradas para garantizar que las mejoras se adapten correctamente al contexto operativo de la organización. (Betancourt, 2014)

**Retroalimentación y Ajustes:** Finalmente, se evalúan los resultados de las mejoras implementadas, identificando oportunidades adicionales de ajuste. Este paso asegura que el proceso sea cíclico y fomente una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización. (Betancourt, 2014)

#### **2.2.2.6.3. Importancia de los Factores Clave de Éxito (FCE).**

(Betancourt, 2014) resalta la relevancia de los Factores Clave de Éxito (FCE) en el benchmarking competitivo. Estos factores representan las áreas críticas que tienen mayor impacto en el éxito organizacional y pueden incluir elementos como:

Calidad del producto

Precio competitivo

Innovación tecnológica

Capacidad de distribución

Posicionamiento de marca

La correcta identificación y análisis de los FCE permite a las organizaciones priorizar recursos y esfuerzos, maximizando el impacto de las mejoras en su desempeño global.

(Betancourt, 2014)

**2.2.2.6.4. Herramientas de benchmarking.** Entre las herramientas que propone Betancourt para realizar un benchmarking efectivo, destacan:

**Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** Una herramienta que ayuda a comparar el desempeño de las organizaciones en los FCE seleccionados, permitiendo visualizar fortalezas y debilidades de manera clara. (Betancourt, 2014)

**Gráficos de Radar:** Facilitan la representación visual de las brechas entre el desempeño actual de la organización y el de sus competidores, lo que ayuda a priorizar áreas de mejora. (Betancourt, 2014)

#### **2.2.2.6.5. Relevancia del Benchmarking Competitivo.**

(Betancourt, 2014) enfatiza que el benchmarking es esencial para mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio. Este método no solo ayuda a identificar áreas de oportunidad, sino que también promueve la innovación al incorporar las

mejores prácticas del sector. Además, al integrar este proceso de manera continua, las organizaciones pueden adaptarse de manera más ágil a los desafíos del mercado, fortaleciendo su posición frente a los competidores. (Betancourt, 2014)

### ***2.2.3 La Distinción Criterios y bases sociales del gusto***

#### **2.2.3.1 Hábitos de consumo como expresión de las clases sociales.**

(Bourdieu, 1989) señala que las preferencias de consumo no son libres ni individuales, sino que están determinadas por las condiciones sociales y el volumen de capital cultural que posee cada individuo. Este capital cultural, que se adquiere a través de la educación y la socialización, se traduce en un "habitus", es decir, un conjunto de disposiciones internalizadas que guían las prácticas y elecciones cotidianas. (Bourdieu, 1989)

De esta manera, las elecciones de consumo se convierten en un reflejo de la posición social de los individuos. Por ejemplo, el gusto por ciertas obras de arte, géneros musicales o productos gourmet no solo expresa una afinidad estética, sino que también funciona como un indicador del lugar que el individuo ocupa dentro de la estructura social. (Bourdieu, 1989)

##### ***2.2.3.1.1. Consumo y sistemas de prestigio.***

El consumo, según (Bourdieu, 1989), opera como una herramienta para establecer y mantener distinciones entre las clases sociales. Los bienes culturales, como la música clásica, el arte moderno o incluso las marcas de lujo, adquieren su valor no solo por sus cualidades intrínsecas, sino por su capacidad para simbolizar prestigio y exclusividad.

Los sistemas de prestigio están profundamente vinculados con el capital cultural y la legitimidad simbólica que los grupos dominantes otorgan a ciertos hábitos de consumo. Este poder simbólico permite a las élites definir qué bienes y prácticas son considerados valiosos o respetables, mientras que otros son relegados a un estatus de menor prestigio. Así, el consumo se convierte en un campo de batalla simbólica, donde las clases buscan distinguirse unas de otras. (Bourdieu, 1989)

#### ***2.2.3.1.2. La reproducción de las desigualdades sociales.***

El consumo no solo refleja las jerarquías existentes, sino que también contribuye activamente a su reproducción. Las instituciones educativas y culturales, al legitimar ciertos tipos de conocimiento y gustos, refuerzan la percepción de que las elecciones culturales de las élites son más valiosas que las de las clases populares.

Además, el acceso desigual a los bienes culturales y de prestigio perpetúa las diferencias de clase. Las clases populares, limitadas por un menor capital cultural y económico, suelen consumir bienes y servicios que no están asociados con el prestigio o la distinción social, lo que refuerza su posición subordinada dentro del sistema jerárquico. (Bourdieu, 1989)

#### ***2.2.3.1.3. Diferenciación dentro del consumo.***

(Bourdieu, 1989) también destaca que dentro de cada clase social existen divisiones y estrategias de diferenciación. Por ejemplo, las clases dominantes pueden preferir productos exclusivos y poco accesibles, mientras que las clases medias aspiran a imitar estas prácticas mediante el consumo de versiones más abundantes, pero culturalmente aspiracionales. Por su parte, las clases populares desarrollan preferencias que responden a su realidad económica y social, aunque estas suelen ser deslegitimadas por los sistemas de prestigio dominantes.

#### ***2.2.3.1.4. Implicaciones del consumo como práctica social.***

El análisis de los hábitos de consumo desde la perspectiva de Bourdieu permite entender cómo estas prácticas trascienden lo económico para convertirse en herramientas de reproducción social. La elección de un producto, un servicio o una actividad cultural es también una declaración simbólica que refuerza las barreras entre clases y contribuye a perpetuar los sistemas de prestigio.

En resumen, los hábitos de consumo no son elecciones meramente individuales ni neutros, sino que están profundamente anclados en las estructuras sociales que determinan las relaciones de poder, prestigio y desigualdad. (Bordieu, 1989)

#### ***Economía internacional teoría y política***

El comercio internacional es como un gran intercambio entre países: unos venden lo que producen y otros compran lo que necesitan. Para la Asociación de Cafeteros de Fenicia, entender cómo funciona este intercambio es clave si quieren que su café llegue a otros países. El café es un producto que ha sido importante en el comercio mundial, especialmente para países como los de América Latina. Según Krugman y Obstfeld (2006), aunque muchos países han pasado de exportar productos agrícolas a bienes manufacturados, el café sigue siendo un producto estratégico. Por eso, es importante analizar cómo Fenicia puede ser competitiva en este mercado. (Paul R. Krugman, 2006)

#### ***Teoría del Comercio Internacional y Ventaja Comparativa***

Aquí entra en juego un concepto clave: la ventaja comparativa. Esto no significa que Fenicia tenga que ser el mejor productor de café del mundo, sino que debe enfocarse en lo que hace relativamente mejor que otros productos. Por ejemplo, si producir café le sale más barato

a Fenicia que producir otros cultivos, entonces tiene sentido especializarse en café y exportarlo. (Paul R. Krugman, 2006)

Krugman y Obstfeld (2006) explican que, incluso si un país no es el más eficiente en algo, puede beneficiarse del comercio si se especializa en lo que hace relativamente mejor. Para Fenicia, esto significa que si el café es un producto en el que tienen una ventaja comparativa, exportarlo podría traer grandes beneficios económicos para los cafeteros. (Paul R. Krugman, 2006)

### ***Modelo de la Gravedad y Patrones de Comercio***

El modelo de la gravedad es como una fórmula que nos dice por qué algunos países comercian más entre sí. Básicamente, este modelo dice que el comercio entre dos países depende de su tamaño económico (medido por el PIB) y de la distancia entre ellos. Por ejemplo, si Fenicia está cerca de un país grande como Estados Unidos, es más probable que haya un flujo importante de comercio entre ellos.

Para la Asociación de Cafeteros de Fenicia, este modelo es útil para identificar los mercados potenciales. Si Fenicia está cerca de países con economías grandes y consumidores que valoran el café, entonces esos mercados podrían ser ideales para exportar. Además, es importante considerar si existen acuerdos comerciales que faciliten el comercio, como tratados de libre comercio, que podrían reducir los costos de exportación. (Paul R. Krugman, 2006)

### ***Proteccionismo y Política Comercial***



Aunque el comercio internacional puede ser muy beneficioso, no siempre es fácil. Muchos países aplican políticas proteccionistas, como aranceles (impuestos a las importaciones) o cuotas, para proteger a sus productores locales. Esto puede ser un problema para Fenicia si los países a los que quiere exportar café tienen este tipo de barreras. (Paul R. Krugman, 2006)

Krugman y Obstfeld (2006) explican que, a veces, estas políticas no se basan en lo que es mejor para el país en general, sino en los intereses de grupos específicos, como los productores locales. Por eso, es importante que la Asociación de Cafeteros de Fenicia esté al tanto de estas políticas y busque formas de superarlas, ya sea a través de acuerdos comerciales o mejorando la calidad del café para competir en mercados más exigentes. (Paul R. Krugman, 2006)

### ***Movimientos Internacionales de Factores y Comercio Intertemporal***

El comercio no solo se trata de vender productos, sino también de mejorar la forma en que se producen. La inversión en tecnología y infraestructura puede ser clave para que el café de Fenicia sea más competitivo. Por ejemplo, si se invierte en maquinaria moderna para procesar el café o en sistemas de riego más eficientes, se pueden reducir los costos de producción y mejorar la calidad del producto. (Paul R. Krugman, 2006)

Además, Krugman y Obstfeld (2006) mencionan que el comercio intertemporal es otra forma de mejorar la competitividad. Esto significa que Fenicia podría obtener préstamos o inversiones extranjeras para modernizar su producción de café, con la idea de que en el futuro,

las exportaciones generen los ingresos necesarios para pagar esas inversiones. (Paul R. Krugman, 2006)

### ***Evidencia Empírica: Productividad y Salarios***

La productividad es un factor clave para ser competitivo en el mercado internacional. Si los trabajadores de Fenicia son más productivos, es decir, si pueden producir más café en menos tiempo, entonces el café de Fenicia será más barato y de mejor calidad. Según Krugman y Obstfeld (2006), los salarios tienden a reflejar la productividad. Esto significa que si los trabajadores son más productivos, pueden ganar salarios más altos sin que esto afecte la competitividad del café. (Paul R. Krugman, 2006)

Además, es importante considerar el comercio intraindustrial, que se refiere al intercambio de productos similares entre países. Por ejemplo, Fenicia podría especializarse en café de alta calidad o en variedades específicas que tengan una demanda en mercados especializados, como el café orgánico o el café de origen único. (Paul R. Krugman, 2006)

### ***2.2.4 Cadenas globales de valor***

El concepto de **Cadenas Globales de Valor (CGV)** ha sido fundamental para entender cómo las empresas y regiones se integran en la economía global. Según (Gary Gereffi, 2016), las CGV permiten analizar cómo las empresas y agrupamientos locales participan en los mercados globales, destacando la importancia de la gobernanza y el escalamiento en las cadenas de valor. Este enfoque es relevante para el análisis de la competitividad de la Asociación de Cafeteros de Fenicia, ya que permite identificar cómo la asociación puede integrarse en segmentos de mayor valor agregado dentro de la cadena global del café.

Gereffi, (Gary Gereff, 2005)Humphrey y Sturgeon (2005) identifican cinco tipos de gobernanza en las CGV: mercado, modular, relacional, jerárquica y cautiva. Estos tipos de gobernanza son útiles para entender cómo las empresas líderes (en este caso, los grandes compradores de café) controlan la cadena de suministro y cómo las empresas locales pueden escalar en la cadena de valor. Para la Asociación de Cafeteros de Fenicia, es crucial entender cómo pueden mejorar su posición en la cadena de valor, ya sea a través de la mejora de procesos, productos, o funciones. (Gary Gereff, 2005)

### **2.2.5 Competitividad Sistémica**

El enfoque de **competitividad sistémica** propuesto por Esser, Hillebrand, Meyer-Stamer y Messner (1994) sugiere que la competitividad no depende únicamente de factores microeconómicos (a nivel de empresa), sino también de factores mesoeconómicos (instituciones y redes), macroeconómicos (políticas económicas) y metaeconómicos (cultura, normas sociales). Este enfoque es particularmente relevante para la Asociación de Cafeteros de Fenicia, ya que su capacidad para exportar no solo depende de la productividad de los caficultores, sino también de la infraestructura local, las políticas de apoyo gubernamental y la capacidad de coordinación entre los actores locales. (Klaus Esser, 1994)

(Meyer-Stamer, 2001) destaca la importancia de la **eficiencia colectiva**, que se refiere a la capacidad de las empresas y organizaciones locales para trabajar juntas y mejorar su competitividad. En el caso de la Asociación de Cafeteros de Fenicia, la colaboración entre los productores, las instituciones locales y los organismos de apoyo puede ser clave para mejorar su posición en el mercado global. (Meyer-Stamer, 2001)

### **2.2.6 Sistemas Regionales de Innovación (SRI)**

El concepto de **Sistemas Regionales de Innovación (SRI)** propuesto por (Philip Cooke, 1997) enfatiza la importancia de las interacciones entre empresas, universidades,

centros de investigación y gobiernos locales para fomentar la innovación y el desarrollo económico. Este enfoque es relevante para la Asociación de Cafeteros de Fenicia, ya que la innovación en procesos de producción, certificaciones de calidad y sostenibilidad puede ser un factor clave para competir en el mercado global. (Philip Cooke, 1997)

En el contexto de los SRI, las **derramas de conocimiento** (knowledge spillovers) son un mecanismo importante para la transferencia de tecnología y conocimiento. Según (Óscar F. Contreras Montellano, 2019) las empresas multinacionales pueden transferir conocimiento a las empresas locales a través de relaciones cliente-proveedor, movilidad de empleados y procesos de demostración-imitación. Para la Asociación de Cafeteros de Fenicia, establecer alianzas con empresas líderes en el sector del café puede ser una estrategia para acceder a nuevas tecnologías y prácticas de producción. (Óscar F. Contreras Montellano, 2019)

### ***2.2.7 La lógica de la acción colectiva***

En su obra *La lógica de la acción colectiva* (1965), Mancur Olson analiza cómo los individuos en grupos buscan alcanzar beneficios colectivos y cómo la racionalidad individual puede afectar la acción grupal. Olson destaca que en grupos grandes, las personas tienden a "aprovecharse" de los esfuerzos ajenos, ya que los beneficios se comparten entre todos, independientemente de la contribución individual. Esto puede llevar a una menor participación activa en la consecución de objetivos comunes. Para contrarrestar este fenómeno, Olson propone la implementación de incentivos selectivos, que son beneficios exclusivos para quienes contribuyen activamente al grupo, incentivando así la participación y el compromiso individual. (OLSON, 1965)

## 2.3 Marco conceptual

### 2.3.1 Competitividad

La competitividad es un concepto fundamental en el análisis de mercados y sectores económicos. Según (Porter, Ventajas competitivas, 2004) esta se define como la capacidad de una industria, región o empresa para generar y sostener ventajas competitivas frente a otras. Este autor introduce el modelo del diamante, que permite comprender cómo diferentes factores interactúan para construir un entorno competitivo favorable.

El modelo del diamante está compuesto por cuatro pilares:

**Condiciones de los factores:** Estas incluyen recursos básicos como tierra, agua y mano de obra, así como recursos avanzados como infraestructura tecnológica y capital humano especializado. Porter destaca que una escasez controlada de ciertos recursos puede estimular la innovación en procesos y productos. En el caso del café de Fenicia, la calidad de los suelos, las técnicas tradicionales de cultivo y la experiencia de los caficultores son recursos clave para diferenciarse.

**Condiciones de la demanda:** Una demanda local exigente es un motor de competitividad porque obliga a las empresas a mejorar continuamente la calidad de sus productos. En Colombia, donde el café es parte de la cultura nacional, los consumidores tienen altas expectativas, lo que representa un desafío para los productores locales que desean competir con marcas posicionadas.

**Sectores conexos y de apoyo:** La existencia de proveedores eficientes y de industrias complementarias facilita la creación de redes colaborativas que mejoran los procesos productivos y de distribución. En Fenicia, la presencia de cooperativas o asociaciones cafetaleras puede ser un ejemplo de cómo estos sectores apoyan el desarrollo competitivo.

**Estrategia, estructura y rivalidad:** Porter argumenta que la competencia intensa entre empresas locales promueve la innovación y el desarrollo de estrategias diferenciadoras. Aunque en el caso de Fenicia los productores enfrentan más desafíos que rivalidades internas, el análisis de competidores nacionales podría proporcionar lecciones valiosas para mejorar su posicionamiento.

El modelo del diamante no solo describe los elementos que potencian la competitividad, sino que también ofrece una guía para identificar áreas donde se puede intervenir estratégicamente para mejorar el desempeño de una región o industria.

### ***2.3.2 Importancia de las Cinco Fuerzas en la Estrategia***

Comprender la interacción de estas fuerzas permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas en su entorno competitivo, así como diseñar estrategias que defiendan su posición. La capacidad para influir y adaptarse a estas fuerzas puede ser decisiva para alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cualquier sector (Porter, *Ser competitivo*, 2004)

### ***2.3.3. Posicionamiento de Marca***

(Keller, 2008) describe el posicionamiento de marca como el proceso de diseñar y comunicar la oferta de una marca para ocupar un lugar especial y único en la mente del consumidor. Este concepto es clave para destacar en un mercado saturado, como el cafetero.

El modelo de Keller incluye dos elementos fundamentales:

**Puntos de Semejanza:** Características que el producto debe compartir con otras marcas para cumplir las expectativas básicas del consumidor. Por ejemplo, un buen café debe tener aroma, sabor y frescura. (Keller, 2008)

**Puntos de Diferencia:** Atributos únicos que distinguen al producto. En el caso de Fenicia, estos podrían incluir su origen geográfico, el uso de prácticas sostenibles y su conexión con tradiciones locales. (Keller, 2008)

Keller subraya que el posicionamiento debe ser coherente con la identidad de marca y flexible para adaptarse a los cambios del mercado, asegurando que la marca siga siendo relevante para sus consumidores. (Keller, 2008)

#### **2.3.4. Mantra de Marca**

Según en la teoría de (Keller, 2008) sobre el posicionamiento. El mantra de marca es una frase breve que captura la esencia y el propósito fundamental de la marca, funcionando como una guía estratégica y operativa para todos los involucrados en su gestión. Este mantra no solo ayuda a comunicar de manera clara los valores y la propuesta de la marca, sino que también asegura que todas las acciones y decisiones se alineen con su identidad y promesa. Keller enfatiza que un mantra efectivo es breve, relevante y motivador, permitiendo a los empleados y socios de la marca comprender y proyectar de manera coherente sus valores y su mensaje central. (Keller, 2008)

#### **2.3.5. Benchmarking Competitivo**

El benchmarking competitivo, (Betancourt, 2014) es una herramienta estratégica que permite comparar el desempeño de una organización con las mejores prácticas de su sector.

Este proceso implica identificar las áreas donde se pueden realizar mejoras y adaptar las estrategias de los líderes del mercado a las necesidades propias. (Betancourt, 2014)

El benchmarking se estructura en varias etapas:

**Preparación:** Seleccionar las áreas a mejorar y los competidores a analizar.

**Diagnóstico:** Identificar las brechas en el desempeño actual en comparación con los estándares del mercado.

**Formulación de estrategias:** Diseñar soluciones basadas en las mejores prácticas observadas.

**Implementación:** Aplicar estas soluciones al contexto de la empresa.

**Evaluación:** Revisar los resultados obtenidos y ajustar las estrategias según sea necesario.

En el contexto del café de Fenicia, el benchmarking podría incluir el análisis de marcas como Juan Valdez para identificar estrategias de marketing, distribución y branding que puedan adaptarse a las necesidades de los pequeños caficultores.

### **2.3.6. Factores Clave de Éxito (FCE)**

Los Factores Clave de Éxito son aquellos aspectos que, de acuerdo con (Betancourt, 2014) determinan el éxito de una organización en su sector. Estos factores no son universales; varían según el mercado, las tendencias y las expectativas del consumidor. Identificar los FCE permite a las empresas concentrar sus esfuerzos en las áreas que realmente generan impacto.

En el caso del café de Fenicia, algunos FCE podrían ser:



**Calidad del producto:** Fenicia debe mantener estándares elevados en sabor, aroma y consistencia para competir con marcas nacionales reconocidas.

**Innovación:** Introducir nuevas formas de producción o presentación, como empaques ecológicos o cafés con certificaciones de sostenibilidad.

**Canales de distribución:** Lograr que el café de Fenicia llegue a puntos de venta estratégicos, evitando depender exclusivamente de intermediarios.

**Identidad de marca:** Construir una imagen sólida que conecte emocionalmente con los consumidores y resalte las características únicas del café de origen. (Betancourt, 2014)

## 2.4 Marco legal

A continuación, se detallan los artículos de las leyes relevantes que regulan la producción, comercialización y exportación de café en Colombia, los cuales son aplicables a la Asociación de Cafeteros de Fenicia para el desarrollo de una marca de exportación. Cada uno de estos artículos se encuentra alineados con las normativas colombianas vigentes en áreas como comercio exterior, calidad, sostenibilidad, denominación de origen y apoyo al sector cafetero.

Para los caficultores que deseen exportar café, es necesario cumplir con ciertos requisitos y registros establecidos por las autoridades competentes. Para garantizar el suministro continuo de café al mercado internacional, y con base en lo previsto en el **Decreto 1714 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo** (Ministerio de Comercio, 2015), reglamentado en la **Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros**, las personas naturales o jurídicas que quieran exportar café verde o procesado deben registrarse como tal en el **Registro Nacional de Exportadores de Café**, el cual es administrado por la **Federación Nacional de Cafeteros de Colombia**. (Cafeteros C. N., 2015) Este registro es un requisito obligatorio para obtener la autorización de exportación y garantizar el cumplimiento de las normas de calidad, trazabilidad y comercialización exigidas por las entidades nacionales e internacionales. (Colombia F. N., Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s.f.)

### 2.4.1 Normativa agraria y de asociación

**Tabla 2.** Normativa agraria y de asociación

|                                                                            | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ley 101 de 1993 (Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero)</b> | Esta ley define el marco jurídico para el crecimiento sostenible de la industria agropecuaria y pesquera en Colombia. Su meta principal es salvaguardar y promover estas actividades, incrementando el beneficio y la calidad de vida de los agricultores de la región rural. La legislación implementa los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional, centrándose en elementos como la protección especial de la producción alimentaria, la adaptación del sector a la globalización económica y el fomento del sistema agroalimentario nacional. (colombia, 1993) |
| <b>Resolución 293 de 2007 (ICA)</b>                                        | Esta resolución establece medidas fitosanitarias para evitar la introducción de plagas al país mediante el café en grano importado. Esta normativa requiere que el café posea una humedad máxima del 9%, sea fumigado con fosfamina y transportado en empaques recién identificados. El objetivo es proteger la producción cafetera nacional de plagas como la polilla <i>Amyelois transitella</i> , el hongo <i>Colletotrichum kahawae</i> y el escarabajo <i>Trogoderma granarium</i> . ((ICA), 2007)                                                                     |
| <b>Ley 2183 del 6 de enero de 2022</b>                                     | Ley creada para promover el buen uso de los insumos agropecuarios, que se realice de manera competitiva y sostenible. Adicionalmente, se crea el fondo de acceso a los insumos agropecuarios el cual está conformado por distintos ministros y directores que se encargarán de la financiación para contribuir al acceso de los insumos agropecuarios por parte de los productores del sector. (Colombia, 2022)                                                                                                                                                             |

---

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ley 454 de 1998 (Economía Solidaria)</b>                                           | <p>Esta ley impulsa la economía solidaria, que ocurre cuando los individuos se agrupan para colaborar y asistirse entre sí, en vez de buscar únicamente su propio beneficio. Esta normativa respalda agrupaciones como cooperativas y fondos de trabajadores, que operan de forma democrática y cooperativa. Además, establece entidades que garantizan el correcto funcionamiento de todo, como la Superintendencia de la Economía Solidaria. Además, promueve la formación en economía solidaria para que los individuos aprendan a gestionar estas organizaciones de forma equitativa y eficaz. (Colombia, Ley 454 de 1998: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria., 1998)</p> |
| <b>Decreto 2150 de 1995</b>                                                           | <p>Este decreto busca hacer más fáciles y rápidos los trámites ante el Estado, facilitando la constitución de asociaciones y fundaciones en Colombia . Su objetivo principal es reducir la burocracia, eliminando papeleos innecesarios y promoviendo el uso de tecnología para agilizar procesos. También facilita la creación de empresas y permite que algunos trámites se puedan hacer en regiones, sin necesidad de ir a la capital. (Colombia P. d., 1995)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Ley 80 de 1993 (Estatuto General de Contratación de la Administración Pública)</b> | <p>Esta ley establece que las normas que las instituciones del Estado deben acatar al realizar contratos para adquirir bienes, servicios o edificar obras. Su meta es que estos procedimientos sean claros, eficaces y jurídicos. A pesar de que no supervisa de manera directa el sector cafetero, resulta crucial al firmar acuerdos con entidades públicas, como en proyectos de cofinanciación con entidades estatales o territoriales para fomentar la competitividad. Esto asegura que los fondos públicos se empleen de</p>                                                                                                                                                                                                                                              |

---

---

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | forma equitativa y transparente. (Colombia C. d., Ley 80 de 1993: Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública., 1993)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Ley 2294 del 19 de mayo de 2023</b>  | Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022- 2026 “Colombia potencia mundial de la vida”. Dentro de los diferentes artículos que contempla el Plan Nacional de Desarrollo, está la “transformación del sector Agropecuario para producir más y mejores alimentos”, enfocados en implementar por medio de la tecnología, la innovación y la ciencia producir más alimentos eficientemente. Otro artículo relevante trata de la Reforma Rural Integral, Enfocada en mejorar las condiciones de vida del campo colombiano, por medio de la consolidación del Fondo de Tierras y Catastro multipropósito y proyectos productivos que ayuden a la extensión agropecuaria. (Colombia C. d., Ley 2294 del 19 de mayo de 2023: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia potencia mundial de la vida”., 2023) |
| <b>Ley 2183 del 6 de enero de 2022</b>  | Esta ley es creada con el fin de promover el buen uso de los insumos agropecuarios, que se realice de manera competitiva y sostenible. Adicionalmente, se crea el fondo de acceso a los insumos agropecuarios el cual está conformado por distintos ministros y directores que se encargarán de la financiación para contribuir al acceso de los insumos agropecuarios por parte de los productores del sector. (Colombia C. d., Ley 2183 del 6 de enero de 2022: Por medio de la cual se promueve el uso eficiente y sostenible de los insumos agropecuarios y se crea el Fondo de Acceso a los Insumos, 2022)                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ley 2219 del 30 de junio de 2022</b> | Por la cual se dictan normas para la constitución y operación de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias, se facilitan sus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

---

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | relaciones con la administración pública, y se dictan otras disposiciones". Ley cuyo objetivo principal es ayudar a las asociaciones campesinas y agropecuarias de todo el país a tener una relación directa con la administración pública, con la finalidad de implementar todos los planes y programas del estado en el sector campesino (Colombia C. d., Ley 2219 del 30 de junio de 2022: Por la cual se dictan normas para la constitución y operación de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias, se facilitan sus relaciones con la administración pública, y se dictan otras disposiciones., 2022) |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

#### **2.4.2 Regulaciones Específicas del Sector Caficultor**

**Tabla 3. Regulaciones Específicas del Sector Caficultor**

|                                                                                                        | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Federación Nacional de Cafeteros (FNC) y Contrato de Administración de la Contribución Cafetera</b> | La FNC es el gremio que administra la contribución cafetera y representa institucionalmente a los productores de café.<br>Existen lineamientos y reglamentos internos que afectan la comercialización interna y externa del grano. La asociación de cafeteros de Fenicia debe acatar las disposiciones sobre el manejo de la marca de café de Colombia, el uso de sellos y la verificación de la calidad.<br>Comité Nacional de Cafetero. (Colombia F. N., s.f.) |
| <b>Ley 9 de 1991 y Decretos Reglamentarios</b>                                                         | Establece, entre otros aspectos, las pautas para las operaciones de comercio exterior en Colombia.<br>Regula las licencias o autorizaciones requeridas para exportar, lo cual impacta directamente a los cafeteros que deseen enviar su producto a mercados                                                                                                                                                                                                      |

---

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>internacionales (Colombia C. d., Ley 9 de 1991 y Decretos Reglamentarios: Por la cual se establecen normas sobre comercio exterior, 1991)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Decreto 1071 de 2015</b> | <p>Este decreto es una norma expedida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia que recopila y actualiza la normativa del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural. Forma parte del proceso de simplificación normativa del país.</p> <p>Este decreto busca organizar en un solo documento todas las normas que estaban dispersas y relacionadas con el sector, facilitando su consulta y aplicación. Incluye temas como políticas agrarias, comercialización de productos agropecuarios, cadenas productivas, desarrollo rural, pesca y acuicultura, entre otros.</p> <p>Es importante porque permite un manejo más claro y eficiente de la normativa agropecuaria en Colombia. (Colombia M. d., 2015)</p> |
| <b>Ley 76 de 1927</b>       | <p>Esta ley es una norma que busca proteger y defender el café colombiano. Su objetivo principal es garantizar que el café producido en Colombia tenga buena calidad y que se mantenga la reputación del país como productor de café en el mercado internacional.</p> <p>Gracias a esta ley, se establecieron medidas para regular la producción y exportación del café, lo que ayudó a que el café colombiano sea reconocido y apreciado en el mundo. Además, permitió crear instituciones que apoyan a los caficultores para mejorar su trabajo y vender mejor su producto. (Colombia., 1927)</p>                                                                                                                                          |

---

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

### 2.4.3 Legislación sobre Marcas y Propiedad Industrial

**Tabla 4.** Legislación sobre Marcas y Propiedad Industrial

|                                                                                       | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Decisión 486 de la Comunidad Andina (Régimen Común sobre Propiedad Industrial)</b> | <p>Rige los procedimientos para el registro, renovación y protección de marcas y otros signos distintivos en los países miembros de la Comunidad Andina (incluida Colombia).</p> <p>Resulta esencial al crear la marca de la asociación de cafeteros para garantizar la exclusividad de uso y la defensa legal en caso de infracciones. (Andina, 1996)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Decisión 833 de la Comunidad Andina (Indicaciones Geográficas)</b>                 | <p>Ofrece lineamientos para la protección de denominaciones de origen y/o indicaciones geográficas.</p> <p>En caso de que el café de Fenicia cumpla con requisitos de origen y calidad específicos, esta Decisión puede respaldar su posicionamiento diferenciado en el mercado internacional. (Andina., 2001)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Decisión 391 (Régimen Común de Acceso a Recursos Genéticos)</b>                    | <p>Aplica en casos de semillas o variedades nativas utilizadas en la siembra de café. Si la asociación pretende registrar o proteger variedades propias de la región, se contemplan disposiciones sobre acceso a recursos genéticos.</p> <p>Normativa de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)</p> <p>En el contexto de Colombia, la SIC es la entidad encargada del registro y protección de la propiedad industrial (marcas, patentes, diseños industriales).</p> <p>Para la creación de la marca exportadora, se debe registrar el signo distintivo ante la SIC y observar las reglas de publicidad engañosa o competencia desleal establecidas en el Estatuto del Consumidor (Andina, Decisión 391: Régimen común de acceso a recursos genéticos., 1996)</p> |
| <b>Decreto 410 de 1971 del Código de</b>                                              | Este decreto es la norma que regula todas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comercio de Colombia</b> | <p>las actividades comerciales en el país. Este decreto define quiénes son considerados comerciantes y cuáles son los actos mercantiles. También establece que los comerciantes deben registrarse en la Cámara de Comercio para poder ejercer legalmente. Además, reconoce la costumbre mercantil, lo que significa que si no hay una norma específica sobre algo, se puede tener en cuenta lo que normalmente se hace en el comercio. (Colombia C. d., Decreto 410 de 1971: Código de Comercio de Colombia., 1971)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ley 256 de 1996</b>      | <p>Esta ley establece el régimen jurídico aplicable a los actos de competencia desleal en el país. Su propósito fundamental es promover y proteger la libre y leal competencia económica, asegurando que los participantes del mercado actúen conforme a los principios de buena fe comercial y sanas costumbres mercantiles. Define y regula los comportamientos que se consideran competencia desleal, entendiendo por tales aquellos actos que, realizados con fines concurrenciales, vulneren los principios de honestidad comercial o afecten injustamente a otros agentes económicos. Entre las prácticas prohibidas se incluyen la desviación de clientela, la desorganización empresarial, el engaño, el descrédito, la imitación indebida, la explotación de la reputación ajena, la violación de secretos empresariales y la inducción a la ruptura contractual, entre otros. (Colombia., Ley 256 de 1996: Régimen jurídico aplicable a los actos de competencia desleal., 1996)</p> |

*Nota.* Elaboración propia, 2025

#### 2.4.4 Normas Sanitarias y de Inocuidad

Tabla 5. Normas Sanitarias y de Inocuidad

|                                                                              | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)</b> | <p>La FNC es el gremio que administra la contribución cafetera y representa institucionalmente a los productores de café.</p> <p>Existen lineamientos y reglamentos internos que afectan la comercialización interna y externa Regula la inocuidad de alimentos procesados en Colombia.</p> <p>Si la asociación de cafeteros de Fenicia desea procesar el café (por ejemplo, tostarlo o empacarlo) para comercialización nacional e internacional, deberá tramitar los registros sanitarios correspondientes.</p> <p>Requisitos de Etiquetado</p> <p>De acuerdo con la normatividad del Ministerio de Salud y Protección Social, todo producto alimenticio debe cumplir con regulaciones de rotulado (información nutricional, advertencias, fecha de vencimiento, etc.).</p> <p>Para exportar, se deben verificar además los requisitos de etiquetado en el país de destino (p. ej., FDA para Estados Unidos o reglamentos de la Unión Europea).</p> <p>Resoluciones y Decretos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</p> <p>Existen disposiciones que promueven la certificación de fincas cafeteras en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para asegurar la calidad y trazabilidad del producto. El grano. La asociación de cafeteros de Fenicia debe acatar las disposiciones sobre el manejo de la marca de café de Colombia, el uso de sellos y la verificación de la calidad.</p> <p>Comité Nacional de Cafetero. ((INVIMA), s.f.)</p> |

Nota. Elaboración propia, 2025

#### 2.4.5 Comercio Exterior y Facilitación de Exportaciones

**Tabla 6. Comercio Exterior y Facilitación de Exportaciones**

|                                                                | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Decreto 4149 de 2004</b>                                    | <p>Regula aspectos de la operatividad aduanera para exportadores. Dispone los registros en el RUOE (Registro Único de Operadores de Comercio Exterior), imprescindible para exportar.</p> <p>Reglamento de Origen (TLCs vigentes)</p> <p>Colombia tiene tratados de libre comercio con diversos países (EE. UU., la Unión Europea, países del EFTA, Corea, etc.).</p> <p>Cada uno establece normas de origen y procedimientos aduaneros específicos.</p> <p>El café generalmente se beneficia de arancel cero o preferencial, si se cumplen las reglas de origen establecidas en los TLC.</p> <p>Resoluciones de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)</p> <p>Regulan los procedimientos de exportación, declaración aduanera, plazos y documentos requeridos (factura comercial, lista de empaque, certificados de origen, etc.).</p> <p>La asociación debe cumplir con la documentación en línea a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). (Colombia C. d., Decreto 4149 de 2004: Regulación de la operatividad aduanera para exportadores, 2004)</p> |
| <b>Acuerdo de la Organización Internacional del Café (OIC)</b> | <p>Colombia es signataria de este acuerdo, que promueve la cooperación y la sostenibilidad en el comercio mundial de café.</p> <p>Algunos mercados exigen el cumplimiento de prácticas sostenibles y certificaciones voluntarias (por ejemplo, Rainforest Alliance, UTZ, Fairtrade), con el fin de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

---

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               | <p>garantizar buenas condiciones laborales y una producción amigable con el medio ambiente.</p> <p>Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Aunque no es una norma con fuerza de ley, la adopción de lineamientos de los ODS (en especial el ODS 12 sobre producción y consumo responsables) es cada vez más valorada por compradores internacionales.</p> <p>La asociación de cafeteros de Fenicia puede aprovechar este marco para resaltar su compromiso con prácticas de sostenibilidad socioambiental. (Café., s.f.) (Unidas., s.f.)</p>                                        |
| <b>Resolución 355 de 2002 del Ministerio de Comercio Exterior en Colombia</b> | <p>La Resolución 355 de 2002 del Ministerio de Comercio Exterior en Colombia establece los requisitos para que los exportadores de café verde se registren oficialmente. Para exportar café, las empresas deben inscribirse en el Registro de Exportadores de Café, presentar documentos como el NIT, certificado de existencia y representación legal, y cumplir con ciertos requisitos, como una póliza de garantía. La idea es que el proceso sea más ágil y transparente, facilitando la exportación de café colombiano de manera legal y organizada. (Colombia. M. d., 2002)</p> |
| <b>Ley 189 de 1995 (firmado en Brasilia)</b>                                  | <p>La Ley 189 de 1995 aprueba el Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café (APC), firmado en Brasilia en 1993. Esta asociación busca unir a los países productores de café para promover políticas cafeteras comunes, equilibrar la oferta y demanda del café, mejorar la calidad del producto y fomentar el desarrollo de los países productores. Su objetivo principal es fortalecer la cooperación internacional para lograr precios justos y remunerativos, promoviendo el consumo de café tanto en</p>                                                  |

---

---

países productores como consumidores. (Ley 189 de 1995 (firmado en Brasilia) La Ley 189 de 1995 aprueba el Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café (APC), 1995)

---

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

#### **2.4.6 Protección del Consumidor y Publicidad**

**Tabla 7.** *Protección del Consumidor y Publicidad*

|                                                   | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor)</b> | <p>Regula las relaciones de consumo, obligaciones y derechos tanto de productores como de comercializadores. Dispone lineamientos sobre la veracidad de la información, evitando publicidad engañosa en la promoción del café. Capítulo de Publicidad (Circular Única de la SIC)</p> <p>Incluye las reglas para campañas de marketing en medios tradicionales y digitales.</p> <p>La asociación debe velar porque la marca y la publicidad cumplan con los criterios de transparencia, evitando inducir al error sobre la procedencia o características del producto. (Colombia. C. d., Ley 1480 de 2011: Estatuto del consumidor., 2011)</p> |

---

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## 2.5 Marco Espacial

Espacio geográfico: Fenicia (ver figura 3,4) es una región conocida por producir café de gran calidad siendo así enfrentan competencia tanto en el ámbito local como nacional. El análisis geográfico debe considerar un acercamiento a los principales lugares donde se consume café, la infraestructura de distribución del producto y las redes de comercialización que facilitan el ingreso a mercados nacionales. (Porter, Ventajas competitivas, 2004)

**Figura 3.** *fotografía del corregimiento de fenicia*



**Figura 4.** *Fotografía del corregimiento de fenicia (fotografía propia)*

Posicionamiento en el mercado: El café de Fenicia se enfrenta a marcas nacionales que han logrado consolidarse en el país y que dominan la oferta en grandes canales de distribución. Este punto será de gran importancia para comprender la competencia a nivel nacional y a su vez como el café de Fenicia puede diferenciarse.

### ***2.5.1 Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter***

Michael Porter (2004) establece que las empresas pueden llegar a lograr una ventaja competitiva a través de dos estrategias muy importantes: diferenciación y liderazgo en costos. En el caso del café de Fenicia, la estrategia de diferenciación puede aplicarse al resaltar la calidad del café y el origen único del mismo, esta diferenciación puede ayudar a que pueda posicionarse frente a marcas nacionales que, si bien tienen ventajas significativas en cuanto a la distribución y costo de sus productos aun así no están comercializando productos con las mismas características diferenciadoras e inigualables que ofrece el café de Fenicia. (Porter, Ventajas competitivas, 2004)

Diferenciación y segmentación: El café de Fenicia puede destacar en nichos de mercado que buscan cafés para las líneas premium que exigen altos estándares de calidad, un segmento de consumidores que valora la calidad de un buen producto sobre el precio. (Porter, Ventajas competitivas, 2004)

### ***2.5.2 Teoría de los Recursos y Capacidades***

La teoría de los recursos y capacidades (RBV) de Barney (1991) dice que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva cuando poseen recursos particulares, valiosos, inigualables, difíciles de imitar y organizados para explotarlos a su favor. En el caso del café de Fenicia, los recursos clave son la gran calidad del grano, las técnicas implementadas para tener cultivos sostenibles y la identidad local de ser una región cafetera. Estos recursos pueden ser la base de una estrategia de diferenciación sostenible, permitiendo al café de Fenicia

competir con marcas nacionales que no tienen acceso a estos recursos tan preciados e importantes. (Jay B. Barney, 1991)

Recursos y capacidades: El acceso a tierras fértiles, la tradición cafetera que caracteriza a la región y la identidad cultural de Fenicia son activos que pueden proporcionar una ventaja competitiva frente a las marcas nacionales y reconocidas que operan a gran escala. (Jay B. Barney, 1991)

### ***2.5.3 Teoría de la Segmentación del Mercado***

La segmentación del mercado es otro concepto clave para comprender la competitividad del café de Fenicia. Según Porter (1985), las empresas deben identificar segmentos específicos del mercado que sean aprecien más la diferenciación de un producto. En el caso del café de Fenicia, los segmentos de consumidores interesados en productos que sean orgánicos, sostenibles y de comercio justo son clave para un enfoque de marketing efectivo. (Porter, Ventajas competitivas, 2004)

Segmentos de consumidores premium: Fenicia puede dirigirse a consumidores que valoran la trazabilidad, el origen local de regiones cafeteras y la sostenibilidad, lo que puede justificar precios más altos que las marcas nacionales masivas garantizando que tendrán una excelente experiencia con este café. (Porter, Ventajas competitivas, 2004)



### **2.5.4 Redes de Valor y Cadenas de Suministro**

El análisis de las redes de valor y las cadenas de suministro son fundamentales para entender cómo se crea valor en el proceso productivo y comercial del café. Porter (1985) describe cómo las empresas pueden generar ventajas competitivas a través de la optimización de cada eslabón de la cadena de valor, desde que empieza la producción hasta la distribución del producto. Fenicia, al ser una región pequeña, puede aprovechar su red local de productores y su cadena de valor enfocada en la calidad para competir con marcas nacionales que no tienen un enfoque tan cercano al productor permitiendo así lograr tener un café que sea reconocido por su trabajo de calidad desde que empieza el proceso de producción hasta que llega al consumidor. (Porter, Ventajas competitivas, 2004)

Cadenas de suministro locales: La relación cercana con los productores y el control adecuado sobre la calidad del café son aspectos clave que Fenicia puede resaltar y diferenciarse en su oferta frente a competidores nacionales que operan en cadenas de suministro más extensas y estandarizadas (C.K Prahalad, 1990)

### **2.5.5 Análisis de la Competitividad en el Espacio Geográfico**

#### **2.5.5.1 Competencia Local vs. Nacional.**

Para determinar la posición competitiva del café de Fenicia, es necesario comparar las ventajas de las marcas nacionales con las características del café local producido en esta región cafetera. Las marcas nacionales poseen ventajas en términos de distribución del producto, economías de escala y reconocimiento de marca. Sin embargo, Fenicia puede

diferenciarse al posicionarse en el mercado premium, utilizando una estrategia de marketing basada en altos estándares de calidad y la exclusividad del producto.

#### **2.5.6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1985) permite evaluar cómo las fuerzas competitivas (rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores y amenaza de productos sustitutos) afectan la competitividad del café de Fenicia en comparación con las marcas nacionales. En este análisis, la competencia es bastante fuerte debido a la presencia consolidada a través de los años de marcas nacionales, pero Fenicia puede aprovechar su diferenciación para contrarrestar estas fuerzas y lograr posicionarse dentro del mercado como una marca premium que busca brindarle al consumidor la mejor experiencia cuando se trata de café. (Porter, Ventajas competitivas, 2004)

Rivalidad entre competidores: Las marcas nacionales pueden tener una ventaja de costos, pero Fenicia puede competir en términos de calidad y diferenciación de un café que se produce con rigurosidad para lograr un producto de gran calidad. (Porter, Ventajas competitivas, 2004)

#### **2.5.7 Descripción del Espacio Geográfico:**

Fenicia es un municipio ubicado en el Valle del Cauca, en el occidente de Colombia, una región conocida por la producción de café de alta calidad. Fenicia cuenta con un clima templado que favorece la producción de cafés especiales y de la mejor calidad, aunque

pertenece al Valle del Cauca, Fenicia forma parte del llamado Eje Cafetero, región tradicionalmente reconocida por su biodiversidad, paisajes montañosos y condiciones óptimas para el cultivo del café. Además, Fenicia se encuentra relativamente cerca de grandes ciudades como Cali, lo que facilitaría su distribución y comercialización en mercados nacionales como internacionales, pero a su vez el transporte desde el municipio es complejo lo que podría limitar su presencia en el mercado. (Riofrio, 2023)

#### ***2.5.8 Características Socioeconómicas del Espacio:***

Fenicia es una población pequeña que se dedica principalmente a la agricultura y en la que el café es la principal fuente de economía de la zona, y gran parte de la población depende de la producción y cosecha de café para su sustento y el de sus familias y aunque los caficultores de la región tienen conocimientos tradicionales en el cultivo del café, la falta de apoyo, de infraestructura moderna y de distribución sigue siendo un limitante importante para mejorar su posicionamiento en mercados importantes a nivel nacional.

(Riofrio, 2023)

#### ***2.5.9 Contexto Territorial y Dinámicas del Espacio:***

Fenicia se integra dentro de una zona productora de café en Colombia tiene características únicas que le otorgan un gran potencial significativo en términos de calidad del grano. La región se beneficia de políticas públicas que tienen que ver con la agricultura sostenible, la producción de café orgánico y el fomento de cooperativas caficultoras. Sin embargo, la competitividad del café de Fenicia se enfrenta a un escenario donde las grandes

marcas de café como Café Sello Rojo Y Café Juan Valdez, entre otras, ya dominan el mercado local e internacional. (Riofrio, 2023)

### **Factores espaciales que influyen en la competitividad del café de Fenicia:**

Condiciones naturales: La altitud y el clima de Fenicia favorecen la producción de café de calidad aun así estas características también se encuentran en otras regiones por lo que el café de Fenicia debe diferenciarse por calidad, distribución y marketing.

Acceso a mercados: Aunque Fenicia está relativamente cerca de Cali, que es un punto estratégico para la distribución del café, la infraestructura vial y el transporte siguen siendo limitantes para los pequeños productores de la región lo que genera dificultad de la distribución a gran escala.

Redes de apoyo: Las políticas gubernamentales en Colombia han favorecido la creación de asociaciones y cooperativas de caficultores, pero la presencia de estas redes en Fenicia sigue siendo mínima frente a las alianzas de las grandes marcas.

### **Comparación con marcas posicionadas:**

En comparación con marcas consolidadas como Café Sello Rojo o Juan Valdez, el café de Fenicia enfrenta varios desafíos. Estas marcas han logrado diferenciarse no solo por la calidad de su café, sino también por su fuerte presencia de marca, sus estrategias de marketing y su capacidad para acceder a mercados internacionales.

Por otro lado, el café de Fenicia aún carece de un trabajo de marketing consolidado y tiene una presencia limitada en mercados fuera de la región de y aunque su calidad es

competitiva, la falta de una infraestructura comercial y de promoción de su marca dificulta su posicionamiento en un mercado saturado de marcas consolidadas.

### 3 Diseño Metodológico

#### 3.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada se enmarca en un enfoque descriptivo. Según (Roberto Hernández Sampieri, 2018), los estudios descriptivos tienen como finalidad especificar las características, propiedades y perfiles de diversos elementos como personas, grupos, comunidades, procesos u objetos analizados. En este sentido, se enfocan en medir o recopilar información sobre conceptos o variables de manera independiente o combinada, sin buscar establecer relaciones entre ellas (p. 108). De manera complementaria, (María de los Ángeles Monroy Mejía, 2018) destacan que este tipo de enfoque se basa en realidades concretas y se orienta hacia la correcta interpretación de las situaciones o momentos observados a través de los instrumentos aplicados.

#### 3.2 Método de Investigación

La investigación adopta un enfoque **cualitativo**, que según (Roberto Hernandez. Carlos Fernandez, 2014), se centra en “el entendimiento profundo de un fenómeno desde la perspectiva de los participantes, recopilando datos no numéricos para interpretar significados”. Este enfoque es esencial para explorar las percepciones, experiencias y desafíos de los caficultores y consumidores del café de Fenicia, permitiendo identificar los factores cualitativos clave que influyen en su competitividad frente a marcas posicionadas. De manera similar, (Creswell, 2017) argumenta que este tipo de investigación permite una aproximación inductiva, ideal para identificar patrones y construir teorías preliminares.

Por otro lado, la investigación también es **cuantitativa**, ya que busca medir y analizar datos numéricos relacionados con la competitividad del café, tales como la percepción del consumidor, índices de calidad y rendimiento del mercado. Según (María de los Ángeles Monroy Mejía, 2018), este enfoque es útil para “establecer relaciones causales entre variables y generalizar hallazgos”. A través de encuestas estructuradas y análisis estadísticos, se podrán validar y contrastar los hallazgos cualitativos con datos objetivos.

En cuanto al enfoque **exploratorio-secuencial**, (Creswell, 2017) menciona que este diseño permite utilizar los resultados cualitativos iniciales para guiar la fase cuantitativa posterior, integrando ambas perspectivas para un análisis integral. Este enfoque es particularmente adecuado para investigaciones como esta, que busca tanto comprender como medir las dinámicas del mercado cafetero.

### **3.3 Técnicas de Recolección de Información**

#### **3.3.1 Prueba piloto:**

Se llevará a cabo una prueba piloto con la que podremos validar la encuesta desarrollada antes de empezar a recolectar datos a gran escala. Esta prueba será aplicada a un pequeño grupo de consumidores (de 15 a 20 personas) residentes del corregimiento de Fenicia y que consumen café de marcas posicionadas como Café Sello Rojo o Café Águila Roja. La encuesta incluirá preguntas acerca de la percepción que se tienen acerca de aspectos tan importantes como sabor, calidad, precio, preferencia en marca y más, después de la prueba piloto se evaluará si las preguntas fueron claras y si los datos obtenidos fueron útiles el propósito de estudio y se adaptarán el formato preguntas y encuesta si es necesario. En cuanto a esta prueba Kotler (2012) menciona la importancia de la prueba piloto a la que él autor llama prueba

de mercado la cual permite saber cuál es la viabilidad de las herramientas de recolección de datos antes de aplicarse a una muestra grande, además de identificar posibles errores y corregirlos antes de aplicar estas herramientas y permite que sea una muestra confiable reduciendo así tiempo y costos. (Kotler, 2012)

### 3.3.2 Matriz de Análisis de Variables:

| Variable                        | Impacto en elección (1-5) | Relevancia para el consumidor (1-5) | Impacto en la lealtad del consumidor (1-5) | Peso | Puntaje total                                           |
|---------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------|
| Calidad                         | 5                         | 5                                   | 5                                          | 0.25 | $(5 \times 0.25 + 5 \times 0.25 + 5 \times 0.25) = 5.0$ |
| Sabor                           | 5                         | 5                                   | 5                                          | 0.25 | $(5 \times 0.25 + 5 \times 0.25 + 5 \times 0.25) = 5.0$ |
| Precio                          | 4                         | 4                                   | 3                                          | 0.2  | $(4 \times 0.2 + 4 \times 0.2 + 3 \times 0.3) = 2.6$    |
| Distribución                    | 3                         | 4                                   | 3                                          | 0.1  | $(3 \times 0.1 + 4 \times 0.1 + 3 \times 0.1) = 1.0$    |
| Publicidad                      | 3                         | 3                                   | 2                                          | 0.1  | $(3 \times 0.1 + 3 \times 0.1 + 2 \times 0.1) = 0.8$    |
| Preferencia de los consumidores | 4                         | 5                                   | 4                                          | 0.1  | $(4 \times 0.1 + 5 \times 0.1 + 4 \times 0.1) = 1.3$    |



### **3.3.3 Pruebas y Procedimientos:**

La recopilación de datos e información se realizará por medio de encuestas estructuradas las cuales se distribuirán en el corregimiento Fenicia y lugares cercanos y para ello se seleccionará una muestra representativa de consumidores diarios de café y consumidores ocasionales, lo cual permitirá brindar diferentes opiniones sobre las marcas locales y la posición que tienen marcas reconocidas en las preferencias de los consumidores.

### **3.4 Hipótesis Iniciales de Investigación**

- ***Percepción de calidad:***

Se espera que los consumidores de café de Fenicia perciban el café de la región de gran calidad tanto que pueda estar al mismo nivel o en nivel superior al de las marcas ya establecidas. Esto teniendo en cuenta que el café de Fenicia es cultivado en una región que cumple con todas las características para producir un gran café.

- ***Precio y disponibilidad:***

El café de Fenicia podría considerarse una opción más asequible para los consumidores de la región como para su distribución a nivel nacional ya que tiene una buena relación calidad/precio que puede hacerlo más atractivo para el consumidor.

- ***Preferencias locales:***

Se cree que los consumidores de Fenicia tendrán preferencia por el café local con el fin de para apoyar el comercio de la región generando así ventaja una competitiva en el corregimiento.

- ***Distribución y exhibición:***

Las marcas de café posicionadas podrían tener ventajas significativas en cuanto a distribución y visibilidad en el mercado regional y nacional limitando la difusión del café de Fenicia aun así se espera que los habitantes diferencien el café local y lo prefieran frente a las marcas de tradición.

- ***Gustos y preferencias de los consumidores:***

El café de Fenicia puede ser más atractivo para los consumidores que valoran más los productos producidos en la región y los sabores propios, sin embargo, para quienes buscan un sabor de tradición podrían elegir las marcas ya reconocidas.

### **3.5 Población y Muestra**

Este estudio se desarrollará en el corregimiento de Fenicia, ubicado en el municipio de Riofrío, en el departamento del Valle del Cauca. Según datos recopilados de fuentes locales, la población total del corregimiento es de aproximadamente 820 personas. Para determinar un tamaño de muestra que garantice representatividad y precisión en los resultados, se aplicó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

Como resultado de este cálculo, se estableció que es necesario encuestar a 262 personas. Este tamaño de muestra permite asegurar que la información recopilada mediante el cuestionario refleje de manera fiel las características, opiniones, gustos y preferencias de los consumidores de café en la comunidad. Esta información será clave para el análisis de los datos y la posterior formulación de estrategias que fortalezcan el posicionamiento del café de Fenicia en el mercado.

**Tabla 8. Muestreo y Población**

| Parametros para hallar el muestreo |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>N</b> (Tamaño de la población)  | 820 |
| <b>P</b> (Probabilidad de éxito)   | 0,5 |
| <b>q</b> (Probabilidad de fracaso) | 0,5 |
| <b>d</b> (Margen de error(         | 5%  |
| <b>Za</b> ( Nivel de confianza)    | 95% |
|                                    |     |
| <b>n= 262</b>                      |     |

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

*Nota.* Elaboración propia, 2025

## 4 Resultados

### 4.1 Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de los caficultores de Fenicia frente a los retos y oportunidades del mercado de exportación

**Objetivo específico I:** Diagnosticar la situación actual de los caficultores de Fenicia frente a los requerimientos de exportación, identificando diferentes barreras (legales, financieras, técnicas) y preferencia de consumidores para buscar oportunidades para competir en mercados nacionales e internacionales.

Para cumplir el primer objetivo específico de esta investigación, se realizó un diagnóstico detallado sobre la situación actual de los caficultores del corregimiento de Fenicia frente a los requerimientos de exportación. Este análisis permitió identificar las principales barreras que enfrentan en aspectos legales, financieros y técnicos, así como conocer las preferencias de los consumidores, con el fin de detectar oportunidades que les permitan competir en mercados nacionales e internacionales.

Desde el punto de vista metodológico, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a caficultores de la región, las cuales resultaron fundamentales como herramienta cualitativa para obtener información directa y contextualizada. Estas entrevistas permitieron comprender las percepciones, dificultades y aspiraciones de los productores, y revelaron aspectos que difícilmente pueden captarse solo con datos cuantitativos. Paralelamente, se aplicaron encuestas estructuradas a consumidores de café, lo que permitió recolectar datos relevantes sobre sus hábitos de consumo, nivel de conocimiento sobre café de origen, y disposición frente a productos con valor agregado.

La combinación de estas herramientas metodológicas permitió construir un panorama amplio y realista del contexto actual, identificando tanto las limitaciones como las oportunidades para que los caficultores de Fenicia se preparen para ingresar a mercados más exigentes. En las siguientes secciones se presentan los principales hallazgos de este diagnóstico.

#### ***4.1.1 Fase 1: Diagnóstico del sector caficultor***

Para comprender en profundidad la situación de los caficultores del corregimiento de Fenicia, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los productores de la región. Estas entrevistas permitieron obtener información directa sobre las condiciones productivas, las problemáticas más relevantes, y las percepciones frente a la posibilidad de acceder a mercados de exportación. Esta herramienta fue clave para construir una visión realista de las limitaciones y necesidades del sector desde la experiencia de quienes participan directamente en su desarrollo.

La primera fase consistió en entrevistas con preguntas abiertas partiendo desde la formulación del problema con caficultores locales que facilitó la obtención de información de forma directa sobre la situación analizada, entre ellos se encuentra la caficultora Teresa Cardona, quien compartió su experiencia y los desafíos que enfrenta en la producción y comercialización del café (ver figura 6). Según Teresa Cardona, la tradición cafetera ha estado presente en su familia por generaciones, aunque con el tiempo han debido adaptarse a cambios en la producción y comercialización. Uno de los retos mencionados es la escasez de mano de obra, lo que obliga a los propios productores a asumir más tareas en el cultivo. Además, factores climáticos han dificultado la predictibilidad de las cosechas, afectando la producción y estabilidad del negocio.

Adicionalmente, factores climáticos han afectado la regularidad de las cosechas, generando inestabilidad en la producción. Otro aspecto que destacó fue la falta de infraestructura y tecnología. Actualmente, cuenta con una tostadora de capacidad limitada, lo cual restringe su volumen de producción y dificulta responder a pedidos grandes. A esto se suma la ausencia de estrategias de mercadeo digital, que ha limitado el crecimiento de su marca, aunque reconoce el potencial que ofrecen las plataformas digitales para lograr una mayor visibilidad.

Uno de los casos que ejemplifica estos retos es el de la marca Yaritza Gold, desarrollada por una caficultora local que ha logrado consolidar su producto con identidad propia, pero que aún enfrenta obstáculos para acceder a mercados amplios debido a limitaciones de escala y visibilidad (ver figura 5). Esta imagen permite observar cómo, a pesar del esfuerzo individual y del desarrollo de un empaque atractivo, aún existen barreras estructurales que dificultan el crecimiento comercial, especialmente en contextos rurales donde el acceso a asesoría técnica y canales de distribución sigue siendo limitado.

Respecto a la posibilidad de formar una asociación para la exportación, Teresa Cardona considera que esta sería una opción beneficiosa, especialmente para pequeños productores que no cuentan con canales de comercialización estables. No obstante, también reconoce que uno de los principales desafíos sería garantizar el cumplimiento de las cuotas de producción requeridas por los compradores internacionales, debido a la variabilidad en la cosecha y las condiciones climáticas.

**Figura 5. Fotografía Café Yaritza Gold.**

Nota, Foto proporcionada por Teresa cardona

**Figura 6. Fotografía Teresa.**

Nota, Foto proporcionada por Teresa Cardona

Por otro lado en una entrevista con Aníbal García, caficultor y creador de la marca Alejo Coffee, quien compartió no solo la historia detrás de su emprendimiento, sino también los desafíos y aspiraciones que enfrenta en el sector (ver figura 7). La marca nació a partir de un proyecto escolar de su hijo Alejandro García, en donde él tenía de 11 o 12 años, en la feria Piensa y Emprende del colegio Nemesio Rodríguez en Fenicia. Lo que comenzó como una idea para cumplir con una actividad académica terminó convirtiéndose en un negocio familiar con proyección. Inicialmente, exploraron dos conceptos: Toast y Toast, una propuesta innovadora de tostadas, y Alejo Coffee, enfocado en café de origen. Con el tiempo, las etiquetas del café evolucionaron desde diseños hechos en casa hasta versiones profesionales que rinden homenaje a los abuelos y bisabuelos de Alejandro García, ambos caficultores, reflejando así una tradición que se mantiene en las mismas fincas que ellos trabajaron.

Aníbal García explica que, aunque el café siempre ha sido parte de su legado familiar (ver figura 8), decidieron dar un salto en la producción: ya no solo venden el grano a

cooperativas, sino que ahora lo tuestan y comercializan directamente, agregándole valor.

Alejandro García, actualmente estudiante universitario de agronomía, busca aportar una visión más técnica y empresarial al negocio. Una de las bases de su producción es el enfoque agroecológico: no utilizan agroquímicos, trabajan con microorganismos eficientes y mantienen colmenas de abejas en los cultivos para mejorar la polinización. Sus fincas cuentan con certificación en Buenas Prácticas Agrícolas del ICA, lo que, según Aníbal García, garantiza un café de alta calidad. Sin embargo, uno de sus mayores desafíos es la falta de diferenciación en el mercado colombiano entre cafés tradicionales y aquellos producidos bajo métodos sostenibles, lo que dificulta que los consumidores valoren su producto por encima de marcas convencionales.

Al describir el café de Alejo Coffee, Aníbal García no duda en destacar sus cualidades: una acidez brillante, notas acarameladas y un sabor prolongado en boca. Para él, lo que lo hace diferente es, precisamente, el cuidado en su producción y la ubicación de sus fincas. La comercialización se ha centrado en ventas directas, lo que les ha permitido fidelizar clientes, como el dueño de Ciclo en Tuluá, quien prefiere su café sobre otros. Han participado en ferias y competencias, logrando reconocimientos importantes, como quedar en segundo lugar en el festival de café de Fenicia y representar al Valle del Cauca en eventos como expo eje en el Eje Cafetero, con apoyo del Comité de Cafeteros.

A pesar de estos logros, Aníbal García reconoce varios desafíos. Por un lado, aunque el precio del café en grano es alto, la comercialización del producto tostado ofrece mayor estabilidad. Por otro, las redes sociales son una herramienta clave para crecer, pero les resulta difícil generar contenido constante debido a las demandas del trabajo en el campo. En cuanto a la exportación, han enviado muestras a España, pero su meta es vender como marca propia y no solo como proveedores de café verde.



Aníbal García también forma parte de la Asociación de Cafés Especiales de Río Frío, que planea abrir una tienda en el parque del pueblo con apoyo de la alcaldía. Sobre la posibilidad de unirse a una asociación para exportar, ve ventajas en el acceso a nuevos mercados, aunque reconoce que implicaría unificar marcas en lugar de promover la identidad individual. Para mejorar la producción, considera clave modernizar el beneficio del café con equipos más eficientes y sostenibles, así como implementar biorreactores para fermentaciones controladas.

Finalmente, al hablar de competir con marcas consolidadas como Juan Valdez o Colcafé, Aníbal García señala que el mayor reto es el posicionamiento, ya que muchos consumidores eligen por inercia y no por calidad. Su visión a futuro incluye abrir tiendas propias bajo la marca Alejo Coffee para fortalecer su identidad y llegar a más clientes. La entrevista se cerró con un agradecimiento por la oportunidad de participar en el diagnóstico y la disposición de seguir colaborando para impulsar el crecimiento de su negocio.

**Figura 7. Fotografía Café Alejo Coffee**



Nota, Foto proporcionada por Aníbal García

**Figura 8. Fotografía Aníbal y Alejandro**



Nota, Foto proporcionada por Aníbal García

Por su parte, Eduard Pérez, productor de Kavhe, quien es un joven caficultor de Fenicia que ha decidido continuar con la tradición familiar cafetera, heredada de sus abuelos y padres, pero con una visión renovada y aunque estudió y trabajó en otros sectores, regresó a la caficultura por vocación, con el propósito de darle un sello propio a su producción. Desde hace más de diez años está vinculado al cultivo de café, y recientemente creó su marca personal, Kavhe, que si bien no está registrada legalmente aún, ya cuenta con diseño de empaque y reconocimiento local.

Su enfoque se centra en procesos sostenibles: realiza secados naturales, compostaje de pulpas, evita agroquímicos y protege la biodiversidad mediante cultivos complementarios. Esta apuesta por la calidad y el cuidado ambiental diferencia su café, al que describe como suave, aromático, con notas dulces y florales, y una taza limpia que ha sido bien recibida por los consumidores.

Eduard Pérez identifica como principales retos el cambio climático, el incremento en los costos de producción, y la falta de acceso a financiación y asistencia técnica continua. A pesar de comercializar por redes sociales, ventas directas y ferias, considera que aún hay muchas barreras para formalizar y escalar el negocio, especialmente en lo que respecta a trámites de exportación y certificación.

Aunque tiene un conocimiento parcial sobre los requisitos de exportación, reconoce la complejidad del proceso y la imposibilidad de cumplir con los volúmenes requeridos por cuenta propia. Por ello, se muestra dispuesto a participar en una asociación con visión exportadora,

donde se puedan compartir gastos y oportunidades. En su opinión, la unión entre productores es esencial para lograr una marca fuerte y competitiva en el mercado internacional.

Eduard Pérez resalta la importancia del empaque (ver figura 9) y la narrativa detrás del café como elementos clave para conectar con los consumidores. También considera que el comercio electrónico y las plataformas digitales son fundamentales para ampliar el alcance de marcas emergentes como la suya, aunque aún necesita formación específica para aprovecharlas plenamente.

**Figura 9.** Fotografía café Kahve



*Nota,* Foto proporcionada por Eduard perez.

Por otra parte en entrevista con Edwin León, productor de Café Emporio D'Leones quien es un caficultor independiente con más de una década de experiencia en el cultivo y transformación del café. Su marca, Emporio D'Leones, (ver figura 11) nació del deseo de dar identidad al trabajo que realiza en su finca y proyectar un producto con valor agregado. Aunque

no cuenta aún con el registro de marca, ya ha consolidado una identidad visual y comercial para su café.

Desde el inicio, Edwin León se ha preocupado por mejorar continuamente sus procesos. Actualmente implementa prácticas agroecológicas, evita el uso de químicos innecesarios, y realiza todo el proceso productivo con dedicación y atención al detalle. Su café (ver figura 10), descrito como suave, con buena acidez y notas dulces, busca capturar la esencia del entorno y del esfuerzo humano detrás de cada taza.

Entre las principales dificultades que enfrenta menciona la falta de recursos para invertir en tecnología, el desconocimiento de rutas de exportación, y la carencia de apoyo institucional concreto. Ha participado en ferias como el Festival Agroindustrial y el Cali Café Festival, lo que le ha permitido ganar visibilidad y generar redes, pero señala que el crecimiento sigue siendo limitado sin un respaldo colectivo.

Edwin León no pertenece actualmente a ninguna asociación, pero está dispuesto a integrarse a una con objetivos claros, especialmente si esta permite exportar café de manera colectiva. Considera que entre las principales ventajas de una marca asociativa están la posibilidad de compartir costos logísticos, mejorar el poder de negociación, acceder a formación, y ampliar la visibilidad de los productores pequeños.

También destaca el papel fundamental del empaque y de la historia del productor como estrategias clave de marketing, así como la importancia de contar con una tostadora propia y equipos de empaque que permitan mejorar la presentación y conservación del producto. Ve en

el comercio electrónico una herramienta esencial para crecer y consolidar una marca que pueda competir con actores consolidados como Juan Valdez o Águila Roja.

**Figura 11.** Logo Café Emporio



Nota, Foto proporcionada por Edwin León

**Figura 10.** Café Emporio



Nota, Foto proporcionada por Edwin León

### ***Análisis cualitativo que valida los resultados de las encuestas.***

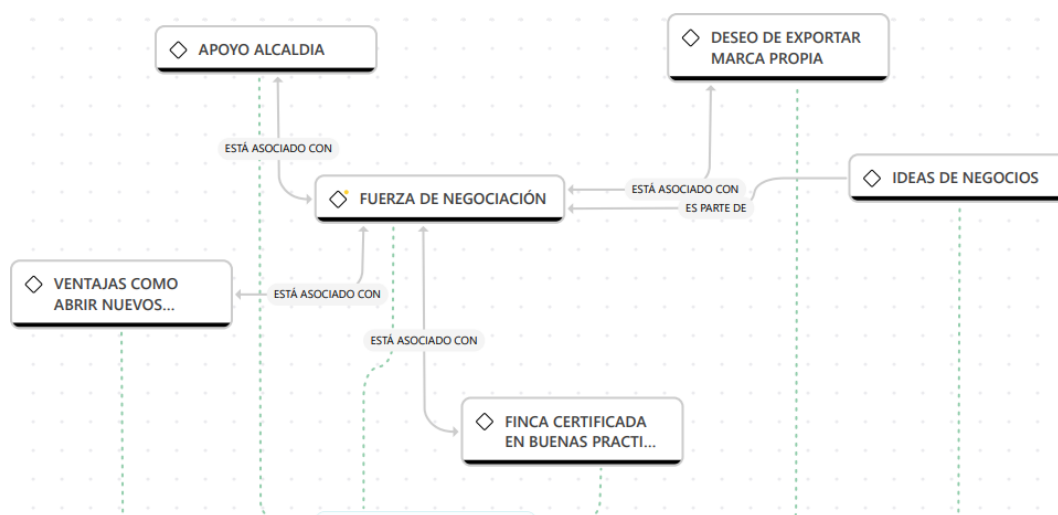
Además de la aplicación de encuestas, se utilizó el software Atlas.ti para analizar de manera cualitativa las entrevistas realizadas a caficultores del corregimiento de Fenicia, con el fin de validar y complementar los resultados cuantitativos obtenidos. A través de esta herramienta se codificaron fragmentos relevantes que evidencian la presencia de temas clave como el deseo de exportar, la existencia de marcas propias, el interés por generar ideas de negocio, y la relación con entidades como la alcaldía local.

En particular, el concepto de fuerza de negociación emergió como una categoría central, asociada con la necesidad de organización colectiva, la búsqueda de mejores precios, y la intención de acceder a mercados más amplios. Algunos testimonios codificados destacaron la falta de diferenciación entre cafés sostenibles y convencionales, así como la limitada

visibilidad de marcas locales, lo que refuerza los hallazgos de las encuestas en relación con la necesidad de asociarse y fortalecer el posicionamiento de marca. Además, se identificaron referencias a fincas certificadas en Buenas Prácticas Agrícolas y a experiencias de emprendimiento familiar, lo cual valida la percepción de que existe un potencial real para avanzar hacia la exportación, siempre y cuando se superen las barreras organizativas y logísticas.

Este análisis cualitativo refuerza la coherencia de los datos obtenidos por encuesta, demostrando que las inquietudes y aspiraciones expresadas de forma individual coinciden con las tendencias generales observadas en el estudio. Por tanto, los resultados de Atlas.ti no solo aportan profundidad al diagnóstico, sino que también respaldan la formulación de un plan de acción orientado al fortalecimiento asociativo y comercial del café de Fenicia.

**Figura 12.** *Análisis cualitativo Atlas.ti*



#### **4.1.2 Fase 2: Diagnóstico del consumidor**

La segunda fase del diagnóstico se centrará en el análisis del consumidor, con el objetivo de conocer sus preferencias y percepciones sobre el café de Fenicia. A través de encuestas dirigidas a los consumidores, se busca identificar los factores determinantes en la elección del café, como el origen, la calidad, el precio y las certificaciones

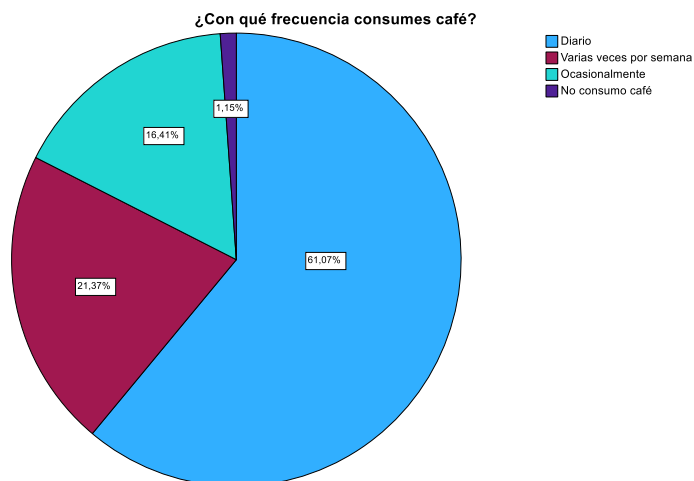
orgánicas. También se evaluará el nivel de conocimiento de la marca y la disposición del consumidor a pagar por cafés especiales frente a los comerciales.

Esta fase permitirá obtener información clave para el desarrollo de estrategias de diferenciación y posicionamiento que puedan fortalecer la comercialización del café de Fenicia en mercados nacionales e internacionales.

Proponer un plan de acción y cronograma que integre la implementación de la asociación o cooperativa, la gestión de la marca, y la gestión logística para exportar volúmenes suficientes y cumplir la demanda internacional.

#### 4.1.2.1 Perfil del consumidor

**Figura 13.** *Frecuencia de consumo*

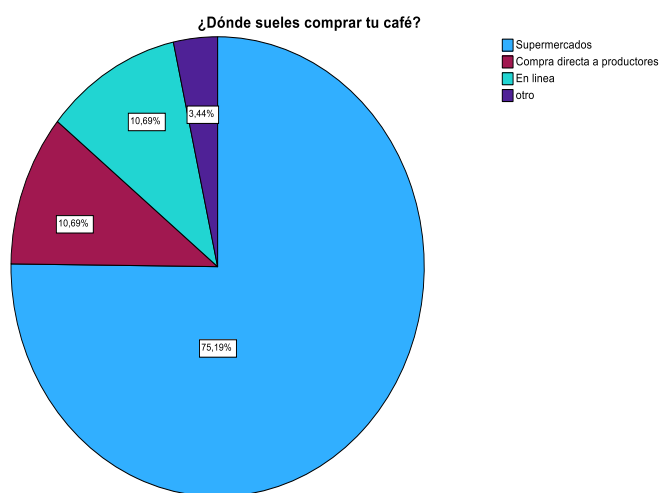


- **¿Con qué frecuencia consumes café?**

Esta pregunta nos permitió entender el nivel de consumo que tienen las personas con respecto al café, lo cual es fundamental dentro del estudio que estamos desarrollando. Los resultados muestran que el 61,07% de los encuestados consume café todos los días, lo que evidencia que el café hace parte de la rutina diaria de una gran parte de la población. Esto nos indica que existe una demanda estable, lo cual representa una oportunidad para los caficultores de Fenicia si logran posicionar su producto como una opción frecuente y confiable. Además, al analizar que un 21,37% lo consume varias veces por semana y otro 16,41% de manera ocasional, se puede concluir que hay un mercado bastante amplio que podría ser fidelizado si se logran comunicar bien los atributos del café de origen. Este dato respalda el potencial comercial del café artesanal si se fortalece su presencia y visibilidad.



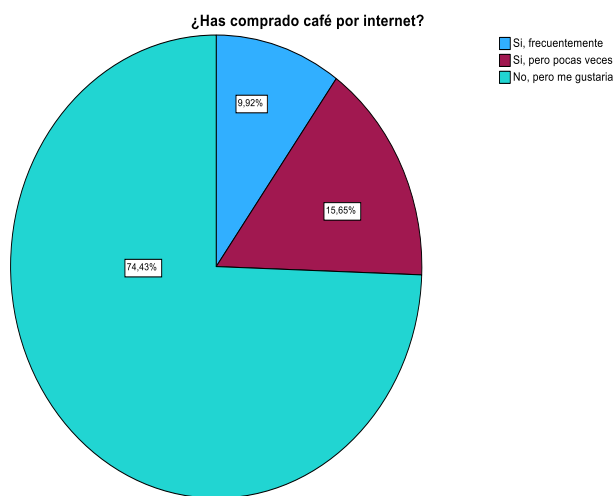
**Figura 14. Lugares habituales de compra**



- **¿Dónde sueles comprar tu café?**

El objetivo de esta pregunta fue identificar los principales canales de compra utilizados por los consumidores, para entender dónde debería estar presente el café de Fenicia si quiere competir con marcas ya posicionadas. El 75.19% de los encuestados afirmó que compra su café en supermercados, lo que evidencia que este es el canal dominante. Sin embargo, también es relevante que un 10.69% compre directamente a productores, lo cual refleja una apertura del mercado hacia productos más artesanales o de origen. Este hallazgo sugiere que, si se mejoran los canales de distribución del café de Fenicia, y se fortalece la venta directa (por ejemplo, en ferias, tiendas locales o e-commerce), se podría reducir la dependencia de intermediarios y mejorar la competitividad frente a grandes marcas.

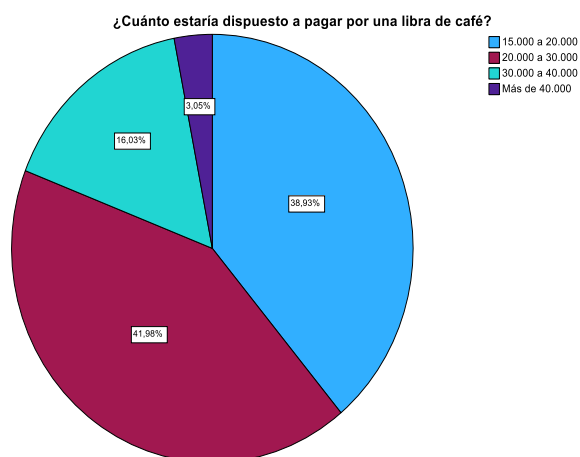
**Figura 15. Compra de café a través de internet**



- ***¿Has comprado café por internet?***

Esta pregunta buscaba identificar el comportamiento de compra digital de los consumidores, especialmente porque uno de los grandes retos que enfrentan los caficultores de Fenicia es la limitada distribución de su producto. Los resultados mostraron que solo un 9.9% ha comprado café en línea con frecuencia, y un 15.6% lo ha hecho algunas veces. Sin embargo, lo más interesante es que el 74.4% afirmó que no lo ha hecho, pero le gustaría. Este dato representa una oportunidad clara para los productores de Fenicia: si logran crear un canal de venta en línea que sea visible, accesible y confiable, podrían captar esta demanda insatisfecha. Esto refuerza la importancia de trabajar no solo en el producto, sino también en las plataformas digitales para mejorar la competitividad.

**Figura 16** Precio dispuesto a pagar por una libra de café.

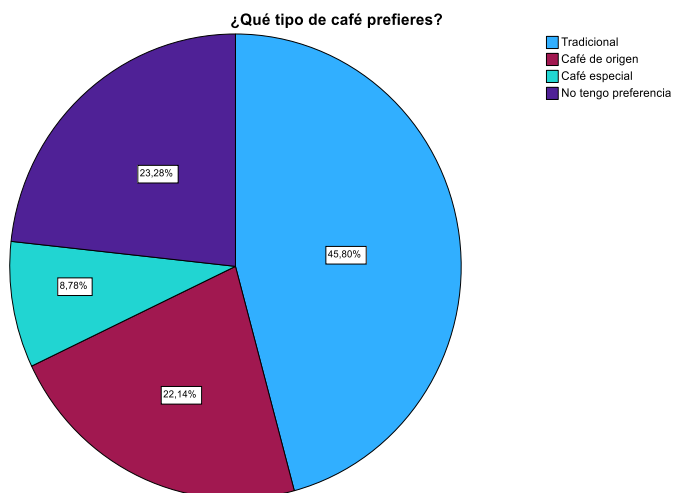


- **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de café?**

La gráfica, basada en 262 encuestas, muestra que la mayoría de las personas están dispuestas a pagar entre 20.000 y 30.000 pesos por una libra de café, con 110 respuestas (42,0%), seguidas por 102 personas (38,9%) que pagarían entre 15.000 y 20.000 pesos. Un grupo menor de 42 personas (16,0%) pagaría entre 30.000 y 40.000 pesos, y solo 8 personas (3,1%) estarían dispuestas a pagar más de 40.000 pesos. En conjunto, el 80,9% de los encuestados prefiere precios entre 15.000 y 30.000 pesos, lo que indica una clara tendencia hacia opciones de costo moderado, mientras que una minoría del 19,1% aceptaría precios superiores a los 30.000 pesos.

#### 4.1.2.2 Preferencias de consumo

**Figura 17** *Preferencia de tipos de café.*



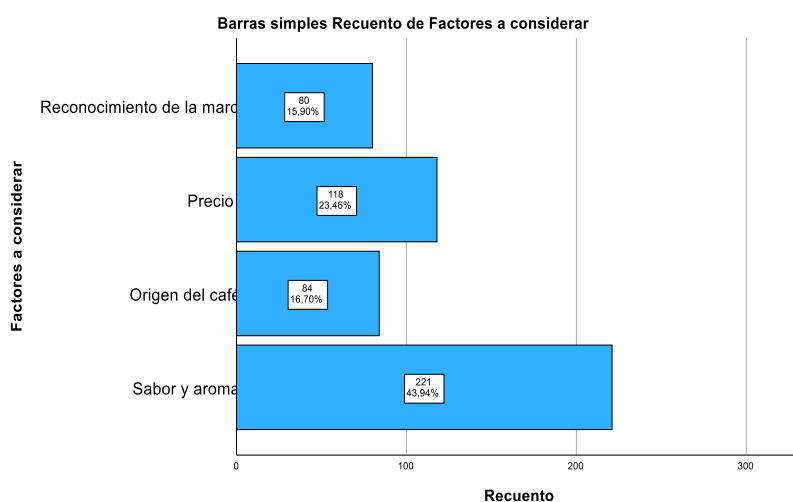
- **¿Qué tipo de café prefieres?**

Esta pregunta nos ayudó a conocer las preferencias del consumidor, para saber si el café de origen como el de Fenicia tiene acogida o si hay que reforzar su valor en el mercado. Casi la mitad de los encuestados (45.8%) prefieren el café tradicional, lo cual demuestra la fuerza de la costumbre y del producto más económico o común. No obstante, un 22.14% expresó preferencia por el café de origen y un 8.78% por el café especial. Estos datos nos permiten concluir que, si bien el mercado sigue siendo dominado por lo tradicional, existe un segmento importante que valora lo diferenciado. Esto refuerza la necesidad de trabajar en la identidad del café de Fenicia, resaltando su origen, sabor único y producción artesanal como elementos clave para atraer a este público.

Además, un 23.28% de los encuestados indicó no tener una preferencia clara por ningún tipo de café, lo cual representa una oportunidad significativa. Este grupo puede ser

influenciado mediante estrategias de marketing enfocadas en destacar las características únicas del café de Fenicia, posicionándolo como una opción atractiva para quienes aún no tienen una inclinación definida, ampliando así el mercado potencial.

**Figura 18** Factores clave al momento de elegir un café.



- **¿Qué factores consideras más importantes al elegir un café?**

Esta pregunta fue clave para identificar cuáles son los aspectos que más valoran los consumidores al momento de escoger una marca de café. El 43.94% de los encuestados afirmó que el sabor y el aroma son los factores más importantes, seguido por el precio (23,46%) y el origen del café (16,70%). Esto confirma que, si bien la calidad sensorial es lo más relevante, también hay una parte significativa del mercado que está dispuesta a considerar aspectos como el origen, lo cual puede jugar a favor del café de Fenicia si se comunica correctamente su procedencia y atributos. Los resultados indican que los productores deben

invertir en mejorar la experiencia sensorial del café y al mismo tiempo contar con una estrategia de comunicación que resalte el valor del origen como ventaja competitiva.

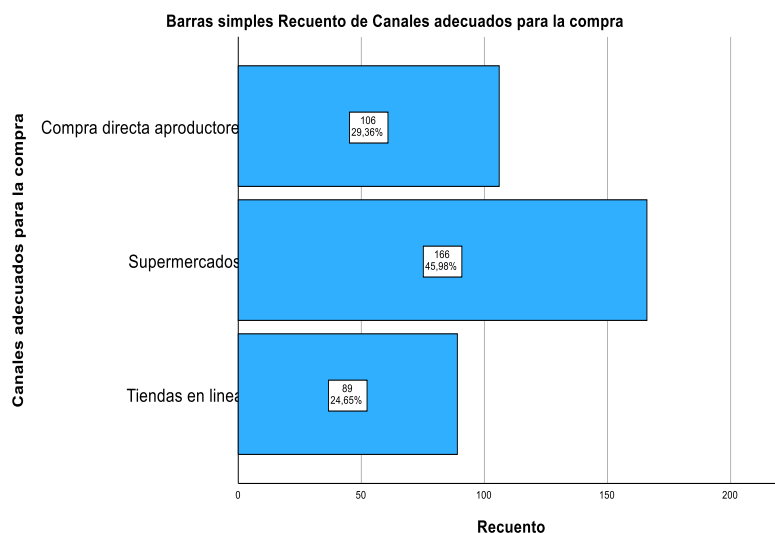
**Figura 19** Factores que impulsan a probar una nueva marca de café.



- **¿Qué te motiva a probar una nueva marca de café?**

Esta pregunta nos permitió entender qué factores impulsan al consumidor a darle una oportunidad a una marca nueva, aspecto vital para el café de Fenicia si desea entrar a competir en el mercado nacional. Las recomendaciones fueron el factor más influyente (51.5%), lo que demuestra el poder del voz a voz y la importancia de generar experiencias positivas en los consumidores. En segundo lugar, un 28.2% mencionó la información sobre el origen y proceso de producción como una motivación importante, lo cual respalda la estrategia de contar la historia del café de Fenicia como herramienta de posicionamiento. Estos resultados muestran que, si los productores logran conectar emocionalmente con el consumidor a través de una historia auténtica, pueden ganar terreno frente a marcas más establecidas.

**Figura 20.** *Canales preferidos para la compra de café a productores.*



- ***¿Qué canales te parecen más adecuados para comprar café de productores locales?***

En una muestra de 262 encuestas, los resultados muestran que el canal más mencionado como adecuado para comprar café de productores locales fue el de supermercados, con 166 respuestas (45,8%), seguido de la compra directa a productores con 106 menciones (29,38%) y las tiendas en línea con 89 respuestas (24,65%). Estos datos indican que, aunque el supermercado sigue siendo el canal preferido por su accesibilidad y conveniencia, existe un interés considerable en formas de compra más directas y personalizadas, así como en alternativas digitales, lo que sugiere una oportunidad importante para diversificar los canales de venta, combinando presencia en puntos físicos tradicionales con estrategias que fomenten el comercio directo y en línea.

**Figura 21.** *Influencia del empaque y la historia del café en la decisión de compra.*



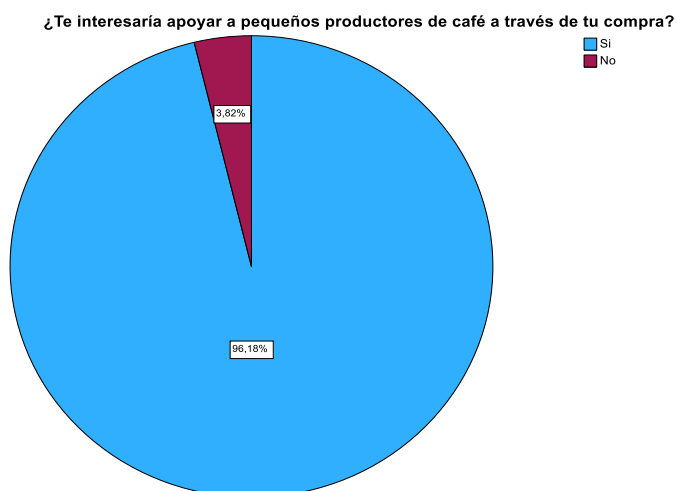
- ***¿Cuánto influye el empaque y la historia del café en tu decisión de compra?***

Esta pregunta fue diseñada para medir qué tanto influye el aspecto visual y narrativo del producto en la decisión de compra. El 28.6% dijo que influye mucho y el 34.7% que influye algo, lo que nos indica que más del 60% de los encuestados valoran estos elementos. Esto es un hallazgo muy valioso para el café de Fenicia, ya que demuestra que el empaque no solo debe cumplir una función práctica, sino también emocional y comunicativa. Invertir en un diseño llamativo, con mensajes que reflejen la tradición, el trabajo de las comunidades y el origen, puede ser un diferenciador clave frente a otras marcas. Esto también se relaciona directamente con el objetivo de esta investigación, que es mejorar la competitividad del café local a través de elementos como la identidad de marca.



#### 4.1.2.3 Apoyo al café local y percepción de valor

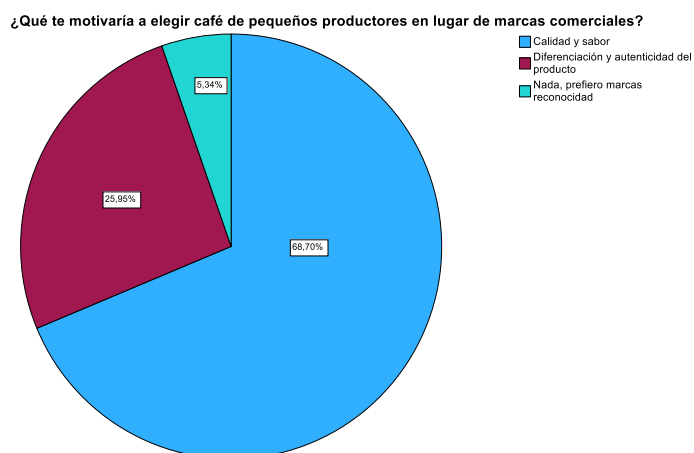
**Figura 22.** Disposición de los consumidores a apoyar a caficultores locales.



- ***¿Te interesaría apoyar a pequeños productores de café a través de tu compra?***

En una muestra de 262 encuestas, el 96,2% de los participantes (252 personas) manifestó estar interesado en apoyar a pequeños productores de café a través de su compra, mientras que solo un 3,8% (10 personas) respondió negativamente. Este resultado revela una clara inclinación del consumidor hacia prácticas de consumo más responsables y solidarias, lo cual representa una gran oportunidad para impulsar estrategias de comercialización que destaquen el impacto social y local del café artesanal, reforzando la conexión entre el producto y su origen.

**Figura 23.** Factores que impulsan la elección de café local sobre marcas comerciales.

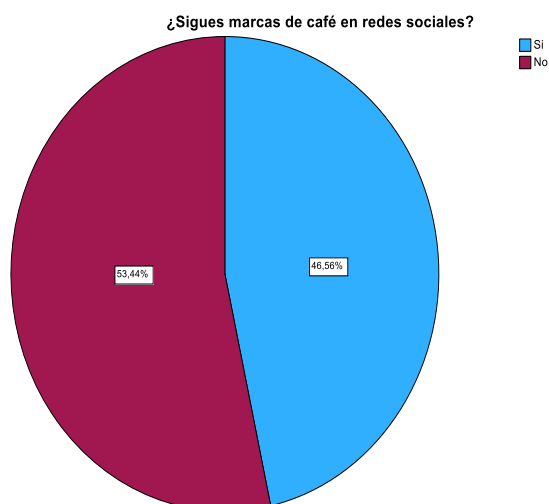


- **¿Qué te motivaría a elegir café de pequeños productores en lugar de marcas comerciales?**

En una muestra de 262 encuestas, el 68,7% de los participantes (180 personas) indicó que lo que más los motivaría a elegir café de pequeños productores en lugar de marcas comerciales sería la calidad y el sabor. Un 25,95% (68 personas) señaló que la diferenciación y autenticidad del producto es lo que influye en su decisión, mientras que solo un 5,34% (14 personas) expresó que prefiere las marcas reconocidas, por lo que no estaría motivado a cambiar. Estos resultados evidencian que el consumidor valora principalmente la excelencia del producto y su carácter único, lo que representa una oportunidad para los pequeños productores de destacar estos atributos en su propuesta de valor y estrategia de comunicación.

#### 4.1.2.4 Marketing digital y contenido de marca

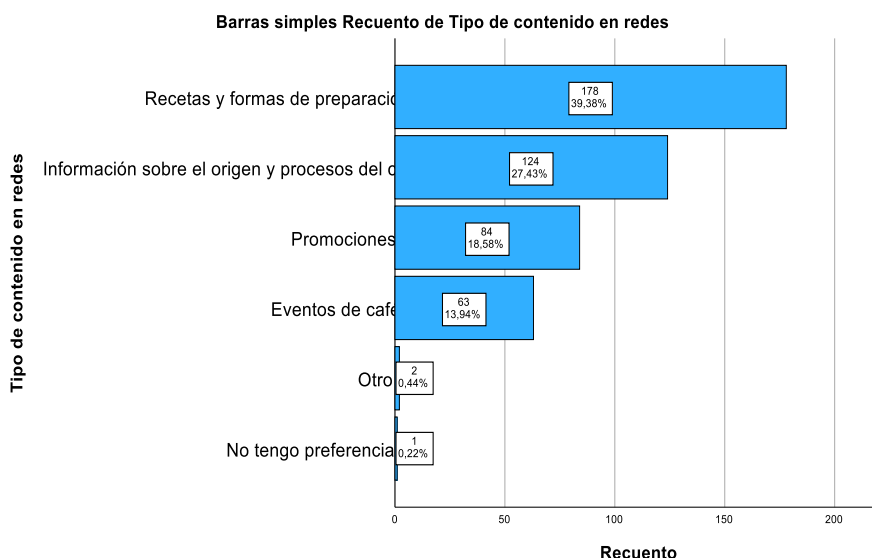
**Figura 24.** Seguimiento de marcas de café en redes sociales.



- **¿Sigues marcas de café en redes sociales?**

En una muestra de 262 encuestas, el 53,4% de los participantes (140 personas) respondió que no sigue marcas de café en redes sociales, mientras que el 46,6% (122 personas) indicó que sí lo hace. Estos datos reflejan una división relativamente equilibrada, aunque con una ligera mayoría que aún no interactúa con marcas cafeteras en plataformas digitales. Esto representa una oportunidad clave para las marcas de café, especialmente las emergentes o de pequeños productores, de mejorar su presencia digital y atraer al público mediante contenido atractivo, educativo o emocional que promueva la conexión con el origen del producto y sus valores.

**Figura 25.** *Tipos de contenido que atraen al consumidor en marcas de café.*

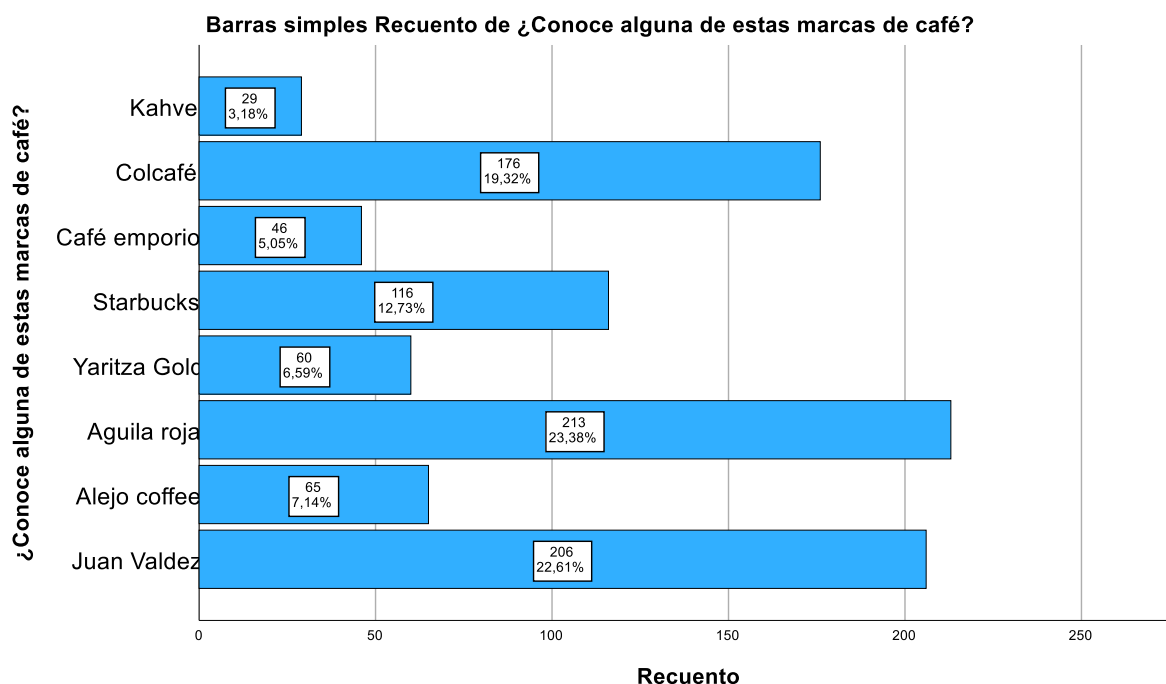


• ***¿Qué tipo de contenido te gustaría ver de una marca de café en redes sociales?***

Según los datos de la imagen, los tipos de contenido en redes sociales que más interesan a los encuestados sobre marcas de café son, en primer lugar, “Recetas y formas de preparación” con 178 menciones (39,3%), seguidas por “Información sobre el origen y proceso del café” con 124 respuestas (27,4%). Le siguen “Promociones” con 84 menciones (18,5%), “Eventos de café” con 63 respuestas (13,9%), y en menor medida, “Otro” con 4 respuestas (0,9%) y “No tengo preferencia” con solo 2 respuestas (0,4%). Estos resultados reflejan que los consumidores buscan contenido que sea práctico, educativo y que conecte con la experiencia del producto, lo cual sugiere que las marcas pueden fortalecer su presencia digital enfocándose en crear publicaciones útiles, informativas y atractivas que combinen preparación, historia y promociones.

#### 4.1.2.5 Reconocimiento de marcas

**Figura 26.** Reconocimiento de marcas de café



- **¿Conoce alguna de estas marcas?**

La gráfica muestra el nivel de reconocimiento de distintas marcas de café entre 262 personas encuestadas. Las marcas más reconocidas son Águila Roja con 213 menciones (23,8%) y Juan Valdez con 206 menciones (22,6%), seguidas por Colcafé con 172 menciones (19,2%). Otras marcas tienen un menor nivel de conocimiento: Starbucks fue reconocida por 116 personas (12,7%), Alejo Coffee por 65 (7,14%), Yaritza Gold por 60 (6,59%), Café Emporio por 46 (5,05%) y Kahve por solo 29 personas (3,18%). Esto indica que el mercado está dominado por marcas tradicionales y consolidadas, mientras que las marcas menos conocidas tienen una presencia significativamente menor en la mente del consumidor.

## **4.2 Capítulo 2: Propuesta de Estructura Organizativa para una Asociación Cafetera y Desarrollo de una Marca Colectiva con Identidad Local**

**Objetivo específico II:** Definir un plan organizativo que sea adecuado para la asociación, considerando la creación de una marca colectiva que represente la identidad cafetera de Fenicia.

Con el propósito de avanzar en la organización de los caficultores de Fenicia y mejorar sus capacidades de inserción en mercados competitivos, este capítulo se enfoca en la definición de un plan organizativo adecuado para una futura asociación. La propuesta considera la necesidad de construir una estructura que facilite la toma de decisiones colectivas, la articulación con actores clave del territorio y el cumplimiento de estándares de calidad. Asimismo, se plantea el desarrollo de una marca colectiva que represente los valores, tradiciones y particularidades del café producido en la región. Este ejercicio busca sentar las bases para una organización sólida que promueva la identidad cafetera local y fortalezca las oportunidades de comercialización conjunta a nivel nacional e internacional.

En coherencia con este objetivo, se realiza una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), construida a partir de los hallazgos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los caficultores y las entrevistas realizadas a actores clave del territorio. Este análisis permitió identificar tanto los factores internos como externos que afectan la posibilidad de conformar una asociación sólida y con proyección comercial. La DOFA no solo evidencia el contexto actual de los productores, sino que también orienta la toma de decisiones para establecer una ruta organizativa viable, basada en las condiciones reales del corregimiento de Fenicia.

Además, con base en los resultados del diagnóstico, se presenta una Estructura Organizativa Propuesta para la Asociación de Cafeteros de Fenicia, la cual contempla órganos de decisión, mecanismos de participación, funciones y responsabilidades que permitan un funcionamiento eficiente y transparente. Esta estructura está diseñada para promover el liderazgo colectivo, garantizar la equidad entre los asociados y facilitar la coordinación de acciones en torno a la producción, transformación, comercialización y promoción del café local. Su formulación responde directamente a las necesidades y expectativas expresadas por los caficultores durante el proceso investigativo, y busca consolidarse como una herramienta que impulse el desarrollo rural sostenible en la región.

#### 4.2.1 Matriz DOFA

En la siguiente figura se anexa la matriz DOFA (ver figura 26), para facilitar la visualización general de estos aspectos, donde se enuncian los títulos de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza identificada durante el diagnóstico.

**Figura 27. Matriz DOFA**

| MATRIZ DOFA |                                                                                       |                                                                                    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| INTERNO     | FORTALEZAS                                                                            | DEBILIDADES                                                                        |
|             | Experiencia previa en construcción de marca individual por parte de los caficultores. | Falta de experiencia en procesos asociativos.                                      |
|             | Disposición de los productores para trabajar de forma asociada.                       | Desigualdad en capacidades productivas y tecnológicas. entre los asociados         |
|             | Reconocimiento local del café de Fenicia por sus atributos de calidad.                | Desconocimiento de procesos legales y normativos necesarios para la formalización. |
|             | Tradición cafetera en el corregimiento de Fenicia                                     | Resistencia de algunos caficultores al modelo colectivo.                           |
| EXTERNO     | OPORTUNIDADES                                                                         | AMENAZAS                                                                           |
|             | Preferencias del mercado internacional por productos con identidad de origen.         | Presencia de marcas consolidadas en el mercado nacional e internacional.           |
|             | Disponibilidad de programas institucionales de apoyo a la asociatividad rural.        | Posibles conflictos internos dentro de la asociación.                              |
|             | Acceso a ferias, plataformas comerciales y eventos de promoción colectiva.            | Burocracia y exigencias legales para operar formalmente.                           |
|             | Posibilidad de generar economías de escala.                                           | Vulnerabilidad ante factores externos como el clima o el precio del café.          |

A continuación, se presenta el desarrollo detallado de la matriz DOFA correspondiente al segundo objetivo específico del proyecto. En esta sección se desglosan y se analizan de manera individual cada uno de los elementos que conforman dicha matriz, con el fin de ofrecer una comprensión más profunda sobre los factores internos y externos que influyen en la implementación del plan organizativo para la asociación de caficultores del corregimiento de Fenicia.

- **Fortalezas**

Las fortalezas representan aquellos elementos internos que favorecen directamente la creación del plan organizativo para la asociación de caficultores de Fenicia. Estas cualidades permiten contar con una base sólida sobre la cual se puede estructurar el funcionamiento colectivo, facilitando la puesta en marcha del proyecto y su posterior sostenibilidad.

***Experiencia previa en construcción de marca individual por parte de los caficultores.***

Una de las principales fortalezas identificadas en el contexto del corregimiento de Fenicia es que un número considerable de caficultores ya ha desarrollado marcas propias con identidad visual, empaque y estrategias básicas de promoción. Esto significa que los productores no solo se han interesado por agregar valor a su café, sino que además han incursionado en procesos de diferenciación comercial, lo cual refleja iniciativa y capacidad emprendedora.

Esta experiencia representa una fortaleza porque facilita el proceso de transición hacia una marca colectiva. Los productores ya comprenden conceptos como identidad de producto,



presentación visual, percepción del consumidor y posicionamiento. Por lo tanto, al momento de diseñar una marca que los represente a todos, existe un conocimiento previo que reduce la curva de aprendizaje, acelera la toma de decisiones y mejora la calidad del resultado final. Además, esta base puede aportar elementos visuales o narrativos que enriquezcan la identidad colectiva, aprovechando los esfuerzos individuales ya realizados.

### ***Disposición de los productores para trabajar de forma asociada***

A partir del trabajo de campo, entrevistas y observaciones, se evidenció una alta disposición de los caficultores de Fenicia para participar en procesos de asociatividad. Lejos de mostrarse reacios, muchos de ellos reconocen la importancia de unirse para enfrentar los retos del mercado actual, especialmente aquellos relacionados con los costos de producción, la comercialización, el acceso a certificaciones y la posibilidad de exportar su café.

Esta apertura hacia el trabajo colectivo es una fortaleza porque ninguna estructura asociativa puede sostenerse sin el compromiso real de sus miembros. La disposición a asociarse implica que los caficultores están dispuestos a dialogar, a ceder en ciertos aspectos individuales para lograr beneficios comunes, y a construir acuerdos en torno a una visión compartida. Esta actitud colaborativa es esencial para que el plan organizativo no solo se redacte en el papel, sino que funcione en la práctica, y permite establecer una base de confianza sobre la cual se pueden construir mecanismos de gobernanza democrática y participativa.

### ***Reconocimiento local del café de Fenicia por sus atributos de calidad***

El café cultivado en Fenicia ha logrado posicionarse dentro del contexto local por su alta calidad, especialmente por características organolépticas como el aroma pronunciado, la

acidez media, las notas dulces y frutales, y su cuerpo balanceado. Esta percepción positiva no es producto de una estrategia de mercadeo, sino del resultado de prácticas agrícolas cuidadosas, conocimientos tradicionales transmitidos por generaciones y condiciones agroclimáticas favorables.

Este reconocimiento representa una fortaleza porque aporta credibilidad a la futura marca colectiva desde sus inicios. Contar con un producto que ya ha sido validado por el consumidor local permite construir una narrativa sólida basada en la calidad y el origen. Esto no solo facilita el posicionamiento de la marca en mercados más amplios, sino que también permite establecer precios justos que reflejen el valor real del producto. Además, una reputación positiva ayuda a consolidar la confianza entre los asociados y a fortalecer el sentido de orgullo por el trabajo realizado.

- **Debilidades**

Las debilidades son factores internos que limitan o dificultan el cumplimiento efectivo del objetivo planteado. En este caso, corresponden a situaciones estructurales o de conocimiento que afectan directamente a los caficultores de Fenicia y que deben ser gestionadas con estrategias claras para evitar que se conviertan en barreras para el éxito de la asociación.

***Falta de experiencia en procesos asociativos***

Una de las principales debilidades identificadas en el diagnóstico es que la mayoría de los caficultores del corregimiento no ha tenido una participación previa en asociaciones formales o cooperativas. Esta situación implica que muchos desconocen cómo funcionan los

órganos internos de gobierno, los mecanismos de toma de decisiones colectivas y la importancia de los reglamentos internos para garantizar la convivencia organizativa.

Esta falta de experiencia representa una debilidad porque puede generar confusión, desorden e incluso conflictos si no se implementan procesos de formación desde las primeras etapas. Además, sin una comprensión clara del funcionamiento asociativo, es más probable que se presenten fallas en la comunicación, en la rendición de cuentas o en la gestión de los recursos compartidos. En ese sentido, esta debilidad no solo pone en riesgo la estabilidad interna del grupo, sino que también puede desacreditar el proyecto ante aliados o entidades de apoyo si no se gestiona de manera adecuada.

### ***Desigualdad en capacidades productivas y tecnológicas entre los asociados.***

Dentro del grupo de caficultores existen diferencias marcadas en aspectos como infraestructura disponible, acceso a tecnología, nivel de formación técnica y capacidad de producción. Mientras algunos cuentan con beneficios propios, marcas establecidas y canales de venta activos, otros aún están en una etapa inicial, con recursos muy limitados y sin experiencia en procesos de valor agregado.

Esta desigualdad representa una debilidad estructural porque puede generar tensiones internas si no se gestiona con criterios de equidad. Por ejemplo, aquellos productores más avanzados pueden sentir que el progreso colectivo es lento o que deben asumir mayores responsabilidades, mientras que los menos preparados pueden sentirse excluidos o marginados del proceso. Esta brecha puede afectar la cohesión del grupo y dificultar la implementación de acciones conjuntas, sobre todo si no se establecen mecanismos claros para la distribución de beneficios y la participación equitativa.

***Desconocimiento de procesos legales y normativos necesarios para la formalización.***

Para constituir una asociación legalmente reconocida es necesario cumplir con una serie de pasos que incluyen la elaboración de estatutos, el registro ante la Cámara de Comercio, la asignación de un NIT, la apertura de una cuenta bancaria institucional, entre otros. Además, para operar comercialmente en mercados nacionales o internacionales, deben cumplirse normativas sanitarias, tributarias, laborales y de etiquetado.

Muchos caficultores, debido a su formación o a la falta de acompañamiento técnico, desconocen estos procedimientos. Este desconocimiento representa una debilidad importante, ya que puede retrasar la legalización de la asociación, limitar su acceso a recursos públicos o privados y dificultar el cumplimiento de requisitos exigidos por plataformas de comercio, exportadores o entidades gubernamentales. Si esta debilidad no se atiende desde el inicio, podría incluso hacer que el proyecto se quede en el papel, sin posibilidad de avanzar hacia la formalización.

***Resistencia de algunos actores al modelo colectivo.***

Aunque el diagnóstico reveló un interés mayoritario por parte de los caficultores en hacer parte de una asociación, también se identificaron casos en los que algunos productores manifestaron dudas o reservas frente al modelo colectivo. Estas dudas suelen estar relacionadas con el temor a perder autonomía en la toma de decisiones, a que su marca individual pierda protagonismo o a que el modelo asociativo no funcione de manera transparente.

Esta resistencia, aunque no sea mayoritaria, representa una debilidad porque puede afectar la cohesión del grupo y ralentizar el avance del proyecto. En cualquier organización

colectiva, las decisiones deben tomarse por consenso o por mayoría, y si existen actores que constantemente se oponen o se aíslan, el proceso se vuelve más complejo. Por esta razón, es fundamental que la asociación incluya desde el inicio espacios de diálogo pedagógico, donde se expliquen claramente los beneficios colectivos, se resalten los casos de éxito y se garanticen mecanismos democráticos para la participación equitativa.

- **Oportunidades**

Las oportunidades son condiciones externas del entorno que pueden ser aprovechadas a favor del proyecto asociativo. Identificarlas permite orientar la estrategia hacia aquellas tendencias o apoyos que pueden facilitar la consolidación de la marca colectiva y su posicionamiento en nuevos mercados.

***Preferencias del mercado internacional por productos con identidad de origen***

El comportamiento de los consumidores a nivel global ha cambiado significativamente en los últimos años. Hoy en día, existe una mayor sensibilidad hacia productos que reflejan su lugar de origen, que están ligados a una historia auténtica y que permiten conocer quién está detrás del proceso de producción. Esta tendencia ha impulsado el crecimiento de los cafés especiales, de origen y con trazabilidad certificada.

Para los caficultores de Fenicia, esta es una oportunidad clara, ya que su café no solo se destaca por su calidad sensorial, sino también por su producción en pequeñas fincas familiares, en una zona geográfica con tradición cafetera. El proyecto de marca colectiva podría tomar estos elementos como eje central para construir una narrativa que conecte con los consumidores que valoran el comercio justo, la producción artesanal y el respeto por el origen.

Esta diferenciación, en un mercado saturado de productos genéricos, puede convertirse en una ventaja competitiva fundamental al momento de ingresar a mercados internacionales.

### ***Disponibilidad de programas institucionales de apoyo a la asociatividad rural.***

En Colombia, tanto desde el sector público como desde organizaciones de cooperación y entidades privadas, se ha venido promoviendo con fuerza la asociatividad rural como estrategia de desarrollo territorial. Existen múltiples programas que ofrecen capacitaciones en gestión administrativa, asesoría jurídica para la constitución legal de asociaciones, recursos económicos no reembolsables, e incluso conexiones con mercados internacionales a través de ruedas de negocio y plataformas gubernamentales.

Esta oferta institucional representa una oportunidad concreta para los caficultores de Fenicia porque permite reducir las barreras de entrada que normalmente enfrentan los pequeños productores, como la falta de recursos o el desconocimiento legal. Acceder a este tipo de programas les permitiría acelerar la conformación de su asociación, fortalecer sus capacidades organizativas y operar dentro del marco legal, sin tener que asumir todos los costos ni los riesgos de manera individual.

### ***Acceso a ferias, plataformas comerciales y eventos de promoción colectiva***

Una de las ventajas que ofrece la organización formal de los productores es la posibilidad de participar en escenarios comerciales especializados, como ferias agroindustriales, muestras internacionales, ruedas de negocios y vitrinas regionales promovidas por entidades como ProColombia, el Ministerio de Agricultura o incluso cooperativas de exportación.

Este acceso se convierte en una oportunidad clave para el café de Fenicia, ya que estos eventos ofrecen visibilidad y la posibilidad de posicionar la marca colectiva ante compradores especializados, distribuidores o exportadores interesados en café de origen. Además, permiten establecer relaciones comerciales estratégicas, intercambiar experiencias con otros productores y conocer las exigencias de los mercados, lo cual resulta más difícil o costoso si se intenta de forma individual. La visibilidad que se logra en estos espacios puede marcar un antes y un después en la proyección comercial del producto.

### ***Posibilidad de generar economías de escala***

Cuando los caficultores operan de manera individual, enfrentan costos más altos en todas las etapas de la cadena productiva: desde la compra de fertilizantes y materiales, hasta el empaque, la promoción y la distribución. Al organizarse colectivamente bajo una figura asociativa, tienen la posibilidad de adquirir insumos en conjunto, compartir gastos logísticos y ejecutar campañas de marketing conjuntas, lo que reduce significativamente los costos por unidad.

Esta capacidad de generar economías de escala representa una oportunidad estratégica porque mejora la eficiencia económica del grupo, aumentando sus márgenes de ganancia y su capacidad de inversión. Además, les permite negociar en mejores condiciones con proveedores y clientes, ya que actúan como un colectivo con mayor poder de negociación. En un mercado tan competitivo como el caficultor, esta ventaja puede marcar la diferencia entre mantenerse en el mercado o quedar rezagado.

## **AMENAZAS**

Las amenazas son factores del entorno externo que, si no se gestionan adecuadamente, pueden afectar negativamente la implementación del plan organizativo. Aunque están fuera del control directo de los caficultores, es posible anticiparse a ellas mediante estrategias preventivas o correctivas.

### ***Presencia de marcas consolidadas en el mercado nacional e internacional***

En el mercado colombiano y en general en los mercados internacionales— existen marcas de café altamente posicionadas, como Juan Valdez, Sello Rojo, Colcafé, Matiz, entre otras. Estas marcas no solo tienen reconocimiento a nivel masivo, sino que también cuentan con una infraestructura robusta de comercialización, campañas de marketing permanentes, y presencia en puntos de venta estratégicos dentro y fuera del país.

Esta situación representa una amenaza directa para la marca colectiva que buscan construir los caficultores de Fenicia, ya que implica ingresar a un mercado altamente competitivo en el que captar la atención del consumidor no es tarea sencilla. Las marcas nuevas deben ofrecer una propuesta de valor diferenciada, lograr reconocimiento en un corto plazo y contar con estrategias sólidas de posicionamiento para poder competir. Si no se logra ese diferencial, existe el riesgo de quedar relegados o de no alcanzar los volúmenes de venta necesarios para que el proyecto sea sostenible.

### ***Posibles conflictos internos dentro de la asociación***

Las asociaciones, por naturaleza, agrupan a personas con intereses, expectativas y trayectorias distintas. En este tipo de organizaciones, es común que surjan desacuerdos relacionados con la gestión de los recursos económicos, la visibilidad de cada productor dentro



de la marca colectiva, o las decisiones estratégicas que se tomen respecto al rumbo del proyecto.

Este tipo de conflictos representa una amenaza para la estabilidad de la asociación porque, si no se manejan adecuadamente, pueden derivar en rupturas internas, desconfianza entre los miembros, deserciones y pérdida de legitimidad ante entidades externas. Una asociación con conflictos internos constantes pierde capacidad de gestión, se fragmenta en sus objetivos y se vuelve vulnerable frente a los desafíos del mercado. Por esta razón, la falta de cohesión organizativa debe considerarse una amenaza latente que puede afectar todo el proceso de consolidación.

### ***Burocracia y exigencias legales para operar formalmente***

En Colombia, la constitución legal y el funcionamiento formal de una asociación de productores implica el cumplimiento de numerosos requisitos legales: inscripción ante la Cámara de Comercio, obtención del RUT, cumplimiento de normas contables, tributarias y laborales, y la implementación de estándares sanitarios y de inocuidad para poder comercializar productos, especialmente si se busca exportar.

Estas exigencias legales, aunque necesarias para garantizar transparencia y calidad, representan una amenaza para los pequeños productores cuando no se cuenta con acompañamiento técnico o recursos para su implementación. La complejidad de los trámites puede ralentizar el proceso de legalización, generar frustración o, en el peor de los casos, llevar al incumplimiento normativo, lo cual podría generar sanciones, pérdida de oportunidades comerciales o la imposibilidad de acceder a programas de apoyo institucional.

### ***Vulnerabilidad ante factores externos como el clima o el precio del café***

El cultivo del café es altamente dependiente de factores climáticos, como las lluvias, las temperaturas extremas o la presencia de plagas y enfermedades que afectan directamente la cosecha. A esto se suman las fluctuaciones del precio internacional del café, que es determinado por variables económicas globales y que muchas veces está fuera del control de los productores locales.

Esta vulnerabilidad representa una amenaza importante, ya que puede afectar el rendimiento de la producción, aumentar los costos de cultivo o reducir los ingresos en temporadas de precios bajos. Si no se cuenta con una estrategia de mitigación del riesgo climático (como diversificación productiva o seguros agrícolas), o con una estructura financiera sólida que soporte la variabilidad del mercado, la sostenibilidad económica del proyecto se ve comprometida. En el caso de una asociación que recién comienza, un evento climático adverso o una caída del precio puede frenar completamente su consolidación.

La elaboración de la matriz DOFA surgió como una herramienta clave para organizar y sintetizar la información recolectada a través de las entrevistas y encuestas aplicadas a los caficultores del corregimiento de Fenicia. Estos instrumentos permitieron identificar con mayor claridad las percepciones, necesidades, capacidades y limitaciones tanto a nivel individual como colectivo, brindando una base sólida para el análisis estratégico. Al estructurar los resultados en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, fue posible comprender no solo la situación actual del grupo, sino también los elementos del entorno que pueden incidir positiva o negativamente en la implementación del plan organizativo. Este ejercicio permitió orientar de forma más precisa las acciones a seguir, priorizando aquellos aspectos que requieren mayor atención y aprovechando las ventajas existentes.

#### **4.2.2 Estructura Organizativa propuesta**

Los resultados evidencian que la asociación no solo es una recomendación estratégica, sino el eje integrador de todas las demás acciones propuestas. Su conformación facilita la capacitación compartida, reduce costos de certificación, mejora la negociación con proveedores y abre puertas a programas de apoyo institucional. De esta forma, la viabilidad de las estrategias de marca, marketing digital y, en última instancia, de exportación, está directamente ligada a la solidez organizativa que logren consolidar los caficultores.

En este contexto, y tras identificar y analizar los factores internos y externos mediante la matriz DOFA, se presenta a continuación la estructura organizativa propuesta para la Asociación de Cafeteros de Fenicia (ver tabla 9). Esta propuesta ha sido construida con base en los hallazgos del diagnóstico previo y responde a las condiciones reales del corregimiento, considerando las capacidades, intereses comunes y necesidades detectadas entre los productores.

El propósito de este apartado es establecer un modelo organizativo funcional, claro y participativo, que garantice no solo el adecuado funcionamiento de la asociación, sino también su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, se busca fomentar un esquema de gobernanza democrática, donde cada miembro tenga voz y voto en la toma de decisiones y pueda involucrarse activamente en la gestión colectiva.

**Tabla 9. Estructura Organizativa Propuesta para la Asociación de Cafeteros de Fenicia**

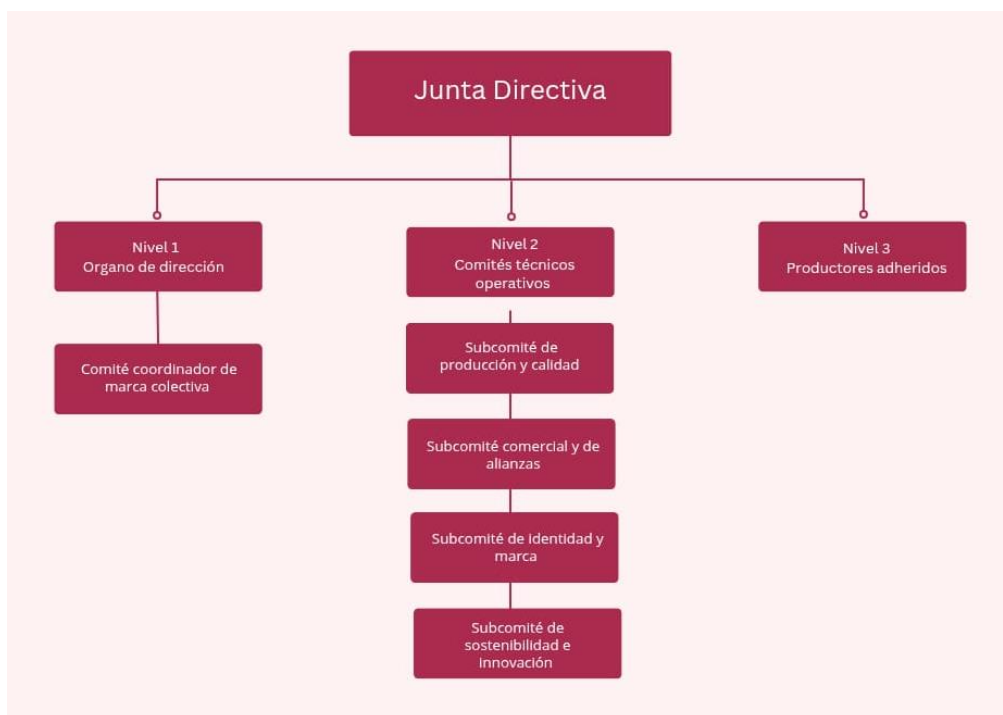
| <b>Nivel</b>   | <b>Entidad / Comités</b>                                         | <b>Funciones / Requisitos / Beneficios</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>Integración / Observaciones</b>                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nivel 1</b> | Órgano de Dirección<br>Comité Coordinador de Marca Colectiva     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la visión estratégica de la asociación.</li> <li>- Aprobar reglamento interno y estándares de calidad.</li> <li>- Supervisar el uso de la marca colectiva.</li> <li>- Representación institucional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 60 % Caficultores (por zonas/veredas).</li> <li>- 25 % Instituciones locales (Sena, Alcaldía, universidades).</li> <li>- 15 % Asesores externos (marketing, comercio exterior, jurídicos).</li> </ul> |
| <b>Nivel 2</b> | Comités Técnicos Operativos<br>Subcomité de Producción y Calidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica buenas prácticas agrícolas.</li> <li>- Supervisa cosecha, beneficio, secado y almacenamiento.</li> <li>- Controla estándares de calidad.</li> </ul>                                                           | Integrado por técnicos, caficultores y expertos en producción.                                                                                                                                                                                 |
|                | Subcomité Comercial y de Alianzas                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseña estrategias de comercialización.</li> <li>- Negocia con compradores y ferias.</li> <li>- Gestiona medios digitales y comercio electrónico.</li> </ul>                                                           | Participación de expertos en mercadeo, exportación y ventas.                                                                                                                                                                                   |
|                | Subcomité de Identidad y Marca                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseña y gestiona la imagen de marca colectiva.</li> <li>- Controla uso del sello de marca.</li> <li>- Promueve la identidad cafetera de Fenicia.</li> </ul>                                                           | Participación de diseñadores, comunicadores y líderes locales.                                                                                                                                                                                 |
|                | Subcomité de Sostenibilidad e Innovación                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve certificaciones y prácticas</li> </ul>                                                                                                                                                                        | Participación de jóvenes productores,                                                                                                                                                                                                          |

|                |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                      |
|----------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nivel 3</b> | Productores Adheridos | ambientales.<br>- Fomenta inclusión y relevo generacional.<br>- Evalúa mejoras tecnológicas y digitales.<br>Requisitos:<br>- Cumplir manual de buenas prácticas.<br>- Participar en formación y evaluación.<br>- Aportar al fondo común.<br>- Firmar compromiso de marca.<br><br>Beneficios:<br>- Uso del sello de marca colectiva.<br>- Acceso a mercados diferenciados.<br>- Asistencia técnica y representación. | técnicos y aliados institucionales.<br><br>Abierto a productores de Fenicia que cumplan los criterios establecidos y deseen participar activamente en la asociación. |
|----------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Nota.* Elaboración propia, 2025

En la figura 28 se puede observar la estructura definida organizativamente, donde se representan los principales órganos, sus relaciones y las funciones que cada uno asumiría dentro de la asociación (ver figura 28).

**Figura 28.** Estructura Organizativa Propuesta para la Asociación de Cafeteros de Fencia



### 4.3 Capítulo 3 Estrategias de Marketing Colaborativo para el Posicionamiento Global del Café de Fenicia

**Objetivo III:** Formular estrategias de marketing y comercialización (incluyendo canales digitales, ferias internacionales y certificaciones) que aprovechen las economías de escala y la unión de los productores, disminuyendo costos de promoción y posicionando el café de Fenicia a nivel global.

Este capítulo se centra con base en los resultados obtenidos del diagnóstico interno y externo, y a partir del análisis DOFA, se evidencia que los caficultores de Fenicia enfrentan limitaciones significativas en materia de promoción, acceso a mercados internacionales y desarrollo de una identidad comercial fuerte. Sin embargo, también cuentan con oportunidades clave, como la calidad diferenciada de su café, el interés creciente del consumidor por productos de origen y sostenibles, y la posibilidad de trabajar de manera colectiva a través de una asociación.

Por esta razón, el cumplimiento del tercer objetivo específico se enfocó en formular estrategias integrales de marketing y comercialización que partan del principio de aprovechamiento de las economías de escala, derivadas de la unión de los productores. Esto implica que, al actuar colectivamente bajo una misma marca colectiva y con una visión exportadora, se pueden reducir significativamente los costos individuales de promoción, empaque, diseño gráfico, logística y participación en ferias comerciales.

a continuación se presentarán estrategias que permitan lograr este objetivo:

#### **4.3.1 Estrategias de Marketing Digital**

- **Creación de una marca colectiva fuerte:** Desarrollar una identidad visual consistente (nombre, emblema, lema, embalaje) que represente la calidad, la tradición y el origen del café de Fenicia. Esta marca será utilizada por todos los asociados para fomentar una imagen unificada.
- **Presencia activa en redes sociales:** Establecer perfiles oficiales en Instagram, Facebook, TikTok y YouTube con contenido visual de alta calidad (entrevistas, procesos, historias de vida) para generar conexión emocional con el consumidor.
- **Tienda virtual y comercio electrónico:** Crear una plataforma de e-commerce propia para ventas directas al consumidor, con pasarela de pagos internacional y opciones de envío, disminuyendo la dependencia de intermediarios.
- **Publicidad segmentada:** Usar Facebook Ads y Google Ads para dirigir la publicidad a consumidores de nicho interesados en café especial, ético y sostenible en Colombia y mercados como EE.UU., Canadá, Alemania y Japón.

Estas acciones se complementan con el establecimiento de indicadores operativos básicos como unidades de producción por asociado, márgenes de rentabilidad, costos logísticos por kilo exportado y métricas digitales, permitiendo monitorear el desempeño colectivo y ajustar las estrategias con base en evidencia.

#### **4.3.2 Participación en Ferias y Eventos Internacionales**

- **Asistencia a eventos estratégicos** como World of Coffee (Europa), Specialty Coffee Expo (EE.UU.) y ExpoEspeciales (Colombia), con el fin de generar relaciones comerciales directas.



- **Alianzas institucionales** para facilitar la participación mediante el apoyo de entidades gubernamentales o cooperación internacional.

A la vez, se propone **optimizar la estructura organizativa** mediante la creación de subcomités de ferias y comercialización que coordinen logística, gestión de invitaciones, preparación de muestras y seguimiento a contactos comerciales.

#### ***4.3.3. Muestras y material promocional***

- **Diseño de kits de muestra** con empaque profesional, código QR, información del productor y ficha técnica.
- **Integración de storytelling visual** en los empaques y catálogos, reforzando la identidad de marca.

Este tipo de producción estandarizada evita procesos duplicados, reduce costos y fortalece el impacto visual colectivo de la asociación.

#### ***4.3.4 Certificaciones de Calidad y Sostenibilidad***

- **Certificación Orgánica (NOP o EU Organic)**: Orientada a mercados con tendencia a consumir productos más naturales.
- **Comercio Justo (Fair Trade)**: Fortalece la imagen social de la marca y mejora los ingresos del caficultor.
- **Rainforest Alliance o UTZ**: Asegura prácticas sostenibles y bienestar comunitario.

La asociación debe crear un subcomité técnico de certificación que estandarice el cumplimiento de los requisitos, genere capacitaciones y gestione la documentación.

#### **4.3.5 Aprovechamiento de Economías de Escala**

- **Unificación de procesos logísticos y administrativos:** Compras conjuntas, empaques colectivos, centralización de bodegas y consolidación de exportaciones.
- **Producción colaborativa:** Permite cubrir volúmenes de exportación exigidos sin perder la trazabilidad individual.
- **Reducción de costos de promoción:** Al tener una sola inversión en imagen, pauta y plataforma digital, se maximiza el retorno sobre la inversión colectiva.

Estas medidas deben apoyarse en el desarrollo de una estructura organizativa formal, con subcomités funcionales en calidad, marca, logística y comercialización.

#### **4.3.6 Estrategias de Posicionamiento y Relación con el Cliente**

**Storytelling del origen:** Comunicar las raíces del café de Fenicia, destacando a los productores, el proceso artesanal y el carácter sensorial del producto.

Programas de fidelización y suscripciones: Envíos mensuales con beneficios exclusivos como descuentos o contenido personalizado.

**Colaboraciones con influencers o marcas afines:** Establecer alianzas con cafeterías, chefs, baristas o creadores de contenido del mundo del café.

Estas estrategias permiten generar una relación directa, emocional y sostenida con el consumidor, fortaleciendo la lealtad hacia la marca.

En cumplimiento del tercer objetivo, se formularon estrategias de marketing y comercialización orientadas a fortalecer el posicionamiento global del café de Fenicia mediante el aprovechamiento de las economías de escala y la asociatividad entre productores. A partir del análisis DOFA y el diagnóstico integral, se diseñaron acciones enfocadas en la creación de

una marca colectiva sólida, el fortalecimiento de canales digitales, la participación en ferias internacionales, la obtención de certificaciones reconocidas y la estandarización de procesos clave.

Estas estrategias se construyeron teniendo en cuenta tanto las capacidades actuales como las limitaciones estructurales de los caficultores, priorizando soluciones de alto impacto y bajo costo. Se incluyeron indicadores operativos básicos, la organización en subcomités funcionales y un enfoque colaborativo para la gestión logística y comercial. La importancia de este objetivo radica en que proporciona una ruta clara para que los productores puedan integrarse competitivamente en mercados exigentes, reduciendo sus costos individuales y aumentando el alcance y reconocimiento de su café como producto de alta calidad, sostenible y con identidad de origen.

Este conjunto de acciones no solo representa una guía estratégica para la futura asociación, sino que también sienta las bases para un modelo replicable que puede ser aplicado por otras comunidades rurales interesadas en fortalecer su presencia en mercados internacionales a través de la cooperación, la innovación y la construcción colectiva de valor.

#### **4.4 Capítulo 4 Plan de Acción Integral para la Implementación de la Asociación y la Proyección Exportadora del Café de Fenicia**

**Objetivo IV:** Proponer un plan de acción y cronograma que integre la implementación de la asociación o cooperativa, la gestión de la marca, y la gestión logística para exportar volúmenes suficientes y cumplir la demanda internacional.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado mediante encuestas y entrevistas, así como del análisis DOFA presentado en el capítulo anterior. Dicho análisis permitió identificar de manera estructurada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean el proceso de asociatividad y proyección comercial del café de Fenicia. En ese sentido, el diseño de este plan responde de forma directa a las necesidades detectadas, y propone una ruta estratégica enfocada en tres aspectos fundamentales: la organización formal de los productores, la creación de una marca colectiva con identidad territorial, y la preparación logística para incursionar en mercados internacionales. Cada una de las acciones planteadas busca generar condiciones reales de sostenibilidad para la asociación, al tiempo que se aprovechan los recursos y capacidades ya existentes en el territorio.

La puesta en marcha de este punto representa un paso importante para fortalecer el trabajo colectivo de los caficultores del corregimiento de Fenicia, porque que, si bien existe un alto nivel de compromiso y conocimiento en torno a la calidad del café que se cultiva en la región, los productores aún enfrentan dificultades relacionadas con la organización interna, la imagen de marca y los requerimientos logísticos para exportar, Estos factores han sido clave para plantear un plan de acción que articule tres ejes fundamentales: la implementación de una asociación formal, la construcción de una marca colectiva y la estructuración de un sistema logístico para la exportación de café.

Más allá de resolver problemáticas puntuales, esta propuesta busca sentar las bases para un proceso sostenible y con visión a largo plazo, en el que el café de Fenicia pueda posicionarse como un producto de origen diferenciado, con valor agregado y con presencia en nuevos escenarios de comercialización. Con este avance, se espera que la asociación esté en capacidad de responder a los desafíos del mercado, aprovechando de manera estratégica su identidad cafetera y su potencial productivo.

A continuación, se presenta el plan de acción diseñado para la implementación de la asociación de caficultores del corregimiento de Fenicia y la consolidación de su marca colectiva con proyección exportadora.

#### ***4.4.1 Organización e implementación de la asociación***

Uno de los hallazgos más relevantes fue que muchos caficultores reconocen la importancia de asociarse, pero aún no cuentan con una estructura formal que respalde sus procesos ni con una figura legal que les permita acceder a oportunidades más grandes, como financiamiento, certificaciones o participación directa en mercados internacionales. Por esta razón, se propone como primer paso la conformación de una asociación o cooperativa que agrupe a los productores bajo objetivos comunes.

Este proceso debe iniciar con la conformación de un comité gestor compuesto por líderes comunitarios del sector caficultor, quienes recibirán acompañamiento en temas legales y administrativos para la constitución de la organización. Además, será fundamental incluir jornadas de capacitación enfocadas en liderazgo asociativo, gestión democrática, toma de decisiones y administración de recursos. A través de este fortalecimiento institucional, los productores no solo podrán organizarse mejor, sino que también podrán representarse colectivamente frente a entidades públicas y privadas, ampliando así su capacidad de negociación.

Acciones propuestas:

**Conformación del comité gestor inicial:** Integrado por caficultores líderes, con acompañamiento institucional (por ejemplo, alcaldía, SENA, Universidad del Valle).

**Asesoría legal y contable:** Para definir estatutos, elegir una figura jurídica adecuada (asociación o cooperativa), y realizar los trámites ante Cámara de Comercio, DIAN y otras entidades.

**Capacitaciones en liderazgo asociativo y gestión colectiva:** Para fortalecer el sentido de pertenencia, los derechos y deberes de los socios, y la toma de decisiones democráticas.

**Diseño de estructura organizativa:** Definición de órganos de gobierno (asamblea, junta directiva, comités operativos).

**Gestión de alianzas estratégicas:** Con entidades del sector público y privado para asegurar acompañamiento técnico, acceso a convocatorias, formación continua y cofinanciación de proyectos.

#### **4.4.2 Gestión de la marca colectiva**

Uno de los hallazgos importantes en las encuestas aplicadas fue que muchos caficultores del corregimiento ya han desarrollado su propia marca individual y cuentan con empaques diseñados por ellos mismos o con apoyo de aliados externos. Esto demuestra una fuerte iniciativa emprendedora y un gran sentido de pertenencia frente a su producto. Sin embargo, también se identificó que, a pesar de estos esfuerzos individuales, muchos no logran posicionar sus marcas más allá de lo local, y mucho menos acceder a canales internacionales. Esto se debe, principalmente, a la falta de reconocimiento colectivo, al bajo volumen de producción por marca y a los altos costos que implica exportar por cuenta propia.

Por ello, este plan propone como eje estratégico la **creación de una marca colectiva**, que no reemplace las marcas individuales, sino que **las integre y represente** como un frente común para competir en escenarios más amplios. Esta marca servirá como sello paraguas que refleje la identidad cafetera de Fenicia y la calidad especial de sus cafés.

Se trataría de una marca que represente la fuerza de la unión y que permita acceder a beneficios como economías de escala en la producción, empaque, logística y promoción. Así, cada productor podrá seguir utilizando su marca, pero bajo una línea común que los respalde y los identifique ante compradores internacionales como un grupo organizado, con estándares compartidos de calidad, sostenibilidad y trazabilidad.

Las acciones propuestas en esta etapa incluyen:

**Diseño participativo de la marca colectiva:** A través de talleres donde se construya de forma conjunta la narrativa de la marca, el logo, el eslogan, los valores, y se definan las condiciones para que un producto pueda usar esta identidad.

**Registro legal de la marca colectiva:** A nombre de la asociación o cooperativa, ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

**Definición de criterios de uso de marca:** Los caficultores que hagan parte de la asociación podrán incluir en sus empaques la marca colectiva, siempre que cumplan con ciertos estándares de calidad y trazabilidad que garanticen la confianza de los compradores.

**Plan de promoción conjunta:** Que incluya presencia en redes sociales, participación en ferias y ruedas de negocio, y producción de contenido digital que muestre la historia del café de Fenicia y de los caficultores que lo producen.

Este enfoque permitirá que el café de Fenicia sea percibido como un café de origen, con identidad propia y con respaldo colectivo. Además, al consolidar una marca colectiva se podrá aumentar el volumen de oferta para exportación, acceder a nuevos mercados y fortalecer la visibilidad del territorio y sus productores sin eliminar la diversidad de marcas existentes.

#### ***4.4.3 Preparación logística para la exportación***

Finalmente, y como parte de los resultados obtenidos en las encuestas, se identificó que la gran mayoría de los productores no cuenta con conocimientos sobre los procesos necesarios para exportar, ni con la infraestructura adecuada para garantizar la calidad del producto durante su transporte y almacenamiento. Por eso, el tercer eje del plan de acción está enfocado en la preparación técnica y logística para alcanzar mercados internacionales.

Esto incluye la implementación de un centro de acopio comunitario donde se pueda realizar el beneficio seco, la clasificación del grano y su almacenamiento en condiciones óptimas. También se propone gestionar alianzas con entidades como ProColombia, la Federación Nacional de Cafeteros y operadores logísticos especializados que puedan orientar en trámites, certificaciones y procesos aduaneros.

Además, será clave capacitar a los caficultores en temas como normativas de exportación, certificaciones de sostenibilidad, y todo lo relacionado con la cadena de valor del



café a nivel internacional. Se sugiere iniciar con una exportación piloto, con volúmenes controlados, que permita poner a prueba el proceso, identificar errores, ajustar y posteriormente escalarlo de manera progresiva.

#### **4.4.4 Cronograma**

Con el propósito de organizar de manera estructurada y progresiva la implementación del modelo asociativo propuesto, a continuación se presenta el cronograma de actividades del plan de acción. Este cronograma está diseñado para ejecutarse en un periodo de doce meses y contempla cinco etapas estratégicas que responden a los principales ejes del proyecto: formalización de la asociación, construcción de la marca colectiva, fortalecimiento técnico, adecuación logística y ejecución de una exportación piloto. Cada una de estas fases ha sido definida teniendo en cuenta las condiciones reales del territorio, las capacidades actuales de los caficultores de Fenicia y los retos identificados a través del diagnóstico. Esta herramienta de planificación no solo permite establecer tiempos y prioridades, sino que facilita la evaluación del avance del proceso a lo largo de su implementación.



El cronograma del plan de acción se estructura en cinco etapas consecutivas, distribuidas a lo largo de doce meses. Cada una de ellas responde a los ejes estratégicos del proyecto: organización interna, construcción de marca, fortalecimiento técnico, adecuación logística y exportación piloto. A continuación, se explica en detalle el propósito de cada fase:

### ***Etapas 1: Organización inicial***

*Duración: 3 meses*

Esta primera fase es fundamental porque representa el punto de partida del proceso organizativo. En ella se contempla la conformación del comité gestor, compuesto por caficultores líderes del corregimiento, así como la elaboración de estatutos, la definición de la figura jurídica (asociación o cooperativa), y el registro legal ante las entidades correspondientes. También se incluye la realización de capacitaciones básicas en liderazgo, gestión colectiva y normatividad asociativa. Esta etapa busca sentar las bases legales e institucionales que permitan que el grupo actúe de manera organizada y con capacidad de gestión frente a terceros.

### ***Etapas 2: Creación de la marca colectiva***

*Duración: 3 meses*

Durante esta fase se trabajará en el diseño de una identidad de marca que represente de forma colectiva a los caficultores de Fenicia. Esto incluye el desarrollo participativo de elementos como el nombre, el logotipo, los colores, el eslogan y la historia de la marca. Asimismo, se gestionará el registro oficial ante la Superintendencia de Industria y Comercio, y se definirá una estrategia de marketing digital para posicionar la marca tanto en redes sociales como en espacios comerciales. Esta etapa es clave para proyectar al grupo como una unidad comercial sólida y coherente ante posibles compradores.

***Etapas 3: Formación técnica y alianzas estratégicas***

*Duración: 2 meses*

Una vez consolidada la estructura organizativa y la imagen de marca, se avanza hacia el fortalecimiento de capacidades técnicas. En esta etapa se llevarán a cabo jornadas de formación sobre temas relacionados con exportación, normativas internacionales, certificaciones (como Fair Trade o Rainforest), y gestión logística. Además, se buscarán alianzas con entidades como ProColombia, la Federación Nacional de Cafeteros, y operadores logísticos, con el fin de asegurar acompañamiento técnico y acceso a redes comerciales. Esta fase permitirá que los caficultores comprendan mejor el entorno del comercio exterior y estén preparados para enfrentar sus exigencias.

***Etapas 4: Infraestructura y procesos logísticos***

*Duración: 2 meses*

En esta etapa se enfocará en la adecuación del espacio físico y en la adquisición de los equipos necesarios para asegurar la calidad del café en su etapa final. Se propone la implementación de un centro de acopio comunitario, donde se puedan realizar procesos como el beneficio seco, la clasificación del grano, el almacenamiento adecuado y la preparación para exportación. Este espacio permitirá centralizar procesos logísticos y garantizar que el producto cumpla con los estándares internacionales exigidos. También se contemplan pruebas de control de calidad y ajustes según las recomendaciones técnicas recibidas.

***Etapas 5: Exportación piloto y evaluación***

*Duración: 2 meses*

La última etapa consiste en realizar un primer envío de exportación con volúmenes controlados, que permita evaluar el funcionamiento del proceso completo. Esta experiencia servirá como piloto para identificar posibles fallas, realizar ajustes logísticos y administrativos, y validar el modelo ante compradores internacionales. Durante esta fase también se realizará un seguimiento técnico y operativo del envío, así como la elaboración de un informe de evaluación que permitirá tomar decisiones para una posible escalabilidad futura. Esta fase representa el primer paso concreto hacia la internacionalización del café de Fenicia.

## 5 Presupuesto y Recursos

El siguiente cuadro detalla el presupuesto estimado y los recursos necesarios para cada fase del proyecto, en función de las actividades planificadas en el cronograma. Se consideran los costos asociados a gestión legal, desarrollo de marca, formación, infraestructura y la fase de exportación piloto.

**Tabla 11.** *Presupuestos y recursos*

| <b>Fase</b>                                        | <b>Actividades principales</b>                                                      | <b>Recursos necesarios</b>                                                   | <b>Costo estimado (COP)</b> |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Etapa 1: Organización inicial                      | Comité gestor, elaboración de estatutos, registro legal, capacitaciones iniciales   | Honorarios legales, reuniones, papelería, refrigerios, transporte local      | 1.500.000                   |
| Etapa 2: Creación de la marca colectiva            | Diseño de la identidad, registro, estrategia de marketing y posicionamiento digital | Diseño gráfico, asesoría en branding, gestión de redes, registro de marca    | 1.500.000                   |
| Etapa 3: Formación técnica y alianzas estratégicas | Capacitaciones en exportación, logística, certificaciones, gestión comercial        | Materiales didácticos, facilitadores, alquiler de espacio, refrigerios       | 1.000.000                   |
| Etapa 4: Infraestructura y procesos logísticos     | Acondicionamiento de centro de acopio, adquisición de equipos, pruebas de calidad   | Compra de maquinaria básica, adecuaciones locativas, consultorías técnicas   | 4.000.000                   |
| Etapa 5: Exportación piloto y evaluación           | Primer envío de exportación, monitoreo de resultados, ajustes operativos            | Logística de envío, embalaje, asesoría en exportación, informe de evaluación | 3.200.000                   |
| <b>Total</b>                                       |                                                                                     |                                                                              | <b>\$11.200.000</b>         |

*Nota.* Elaboración propia, 2025.

## 6 Conclusiones

El objetivo de este estudio fue evaluar la situación actual del café cultivado en el corregimiento de Fenicia y proponer estrategias que contribuyan a mejorar su competitividad en los mercados tanto nacionales como internacionales, mediante un análisis comparativo con marcas establecidas y una revisión de las condiciones productivas, comerciales y organizativas de la región, se detectaron obstáculos significativos, entre estos se incluyen la desconexión entre los productores, el escaso conocimiento en marketing y exportaciones, además de la baja utilización de herramientas digitales. En respuesta a esto, se sugirió la formación de una asociación de caficultores que una los esfuerzos de los productores, potencie su capacidad de gestión colectiva y permita crear una marca distintiva que refleje tanto el origen como la calidad del café de Fenicia.

La formación de una marca colectiva, junto con el uso de estrategias de mercadeo en plataformas digitales, certificaciones de sostenibilidad y participación en exposiciones internacionales, ofrece una oportunidad clara para establecer el café de Fenicia como un producto de alta calidad con valor añadidas, estas medidas, organizadas a través de una asociación consolidada, permitirán mejorar la eficiencia de los recursos, beneficiarse de las economías de escala y aumentar los márgenes de beneficio para los caficultores. Además, el fortalecimiento de la identidad local y la promoción de prácticas agrícolas y comerciales responsables no solo elevarán el perfil del café de Fenicia en el ámbito internacional, sino que también fomentarán el crecimiento económico en la región, la creación de empleo y la sostenibilidad de la comunidad cafetera.

A lo largo de esta investigación se hizo evidente que el café de Fenicia, a pesar de contar con atributos de calidad altamente valorados en el mercado, ha permanecido en una especie de invisibilidad frente a la dinámica comercial nacional e internacional. No por falta de potencial, sino por la ausencia de mecanismos colectivos que faciliten su visibilización. El trabajo permitió identificar que los caficultores no solo enfrentan barreras externas, como las dificultades para acceder a mercados o cumplir con requisitos técnicos, sino también desafíos internos relacionados con la falta de articulación, visión compartida y herramientas para transformar su producto en una marca con propósito.

Este análisis no se limitó a observar los vacíos, sino que permitió abrir el camino hacia una comprensión más profunda del papel que juega la organización comunitaria en la transformación del sector. La posibilidad de proyectar el café de Fenicia como un producto de identidad y valor social dependerá, en gran medida, de la disposición que tengan sus productores para construir juntos. Más allá de estrategias comerciales, lo que se requiere es fortalecer la confianza entre actores, recuperar la conexión con el territorio y entender que la competitividad también nace del sentido de pertenencia. Solo así se podrá construir un modelo exportador que no sea solo viable, sino también justo y representativo.

Uno de los aportes más significativos de este estudio fue reconocer que, si bien el café de los caficultores del corregimiento de Fenicia posee características sensoriales que lo hacen atractivo para mercados internacionales, su acceso a esos escenarios se ha visto limitado por la falta de preparación para exportar. La exportación, entendida no solo como el envío físico de un producto al exterior, sino como un proceso integral que implica calidad constante, certificaciones, logística eficiente, cumplimiento normativo y capacidad de negociación, exige una estructura que hoy los productores de Fenicia aún no han consolidado de forma colectiva.



Esta investigación permitió concluir que para que el café de este corregimiento tenga un camino real hacia la internacionalización, es indispensable avanzar en aspectos como la estandarización del producto, la capacitación en comercio exterior, la obtención de certificaciones de sostenibilidad y calidad, y la creación de relaciones comerciales sólidas con compradores internacionales. Sin una visión conjunta, estos pasos se hacen inalcanzables para los pequeños caficultores de manera individual. Por ello, la conformación de una asociación no solo representa una estrategia organizativa, sino una condición necesaria para que el café de esta región pueda cumplir los requisitos del mercado global y ser reconocido no solo por su sabor, sino por su origen, trazabilidad y compromiso con la producción responsable.

El estudio demuestra que, exportar no es solo una meta comercial, sino una posibilidad transformadora para los caficultores de la región, capaz de mejorar la calidad de vida de sus productores, impulsar el desarrollo local y posicionar al corregimiento como referente de café de origen en el escenario internacional.

El propósito principal de este análisis es comprender la posición competitiva del café de Fenicia frente a las marcas líderes del mercado nacional y diseñar estrategias que permitan a los caficultores mejorar su participación y reconocimiento en un entorno altamente competitivo. Este enfoque responde a la necesidad de superar barreras críticas, como la falta de conocimiento en marketing, distribución y branding, la dependencia de intermediarios y la limitada adopción de herramientas tecnológicas. La investigación proporciona soluciones basadas en evidencia para transformar estas debilidades en oportunidades de crecimiento sostenible.

El análisis identifica los factores clave que posicionan a marcas como Juan Valdez y Colcafé en el mercado, tales como la innovación en productos, el desarrollo de una identidad de marca sólida, la diversificación de canales de distribución y el uso eficiente de herramientas tecnológicas. Comparando estos elementos con la realidad de Fenicia, se destacan brechas significativas que limitan su competitividad. Sin embargo, también se identifican fortalezas únicas, como la calidad excepcional del grano y su carácter artesanal, que pueden ser la base para construir una ventaja competitiva sostenible. Implementar estrategias para cerrar estas brechas es una tarea pendiente que exige un esfuerzo coordinado y sostenido.

Las tendencias actuales del mercado, como la preferencia por productos sostenibles y de comercio justo, representan oportunidades claras para diferenciar al café de Fenicia. A pesar de ello, falta implementar acciones concretas en áreas como certificaciones de sostenibilidad, prácticas innovadoras en la producción y distribución, y el desarrollo de una estrategia de marca que conecte emocionalmente con los consumidores. Además, es imprescindible que los caficultores reciban capacitación en herramientas de marketing digital y comercio electrónico, lo que les permitirá expandir su alcance y reducir su dependencia de intermediarios.

El impacto de mejorar la competitividad del café de Fenicia puede extenderse más allá de los beneficios individuales de los caficultores, impulsando el desarrollo económico de la región, generar empleo, promover el comercio local y posicionar a Fenicia como un referente de calidad en el mercado nacional e internacional son metas alcanzables si se implementan de manera efectiva las estrategias propuestas. No obstante, para que esto sea posible, se requiere compromiso y coordinación entre los caficultores, instituciones locales y otros actores clave del sector.

Ademas, el análisis evidencia la necesidad urgente de implementar las estrategias diseñadas para cerrar las brechas identificadas. Con acciones enfocadas en capacitación, tecnología, sostenibilidad y branding, el café de Fenicia puede posicionarse como un producto artesanal de alta calidad, reconocido por su autenticidad y compromiso con la sostenibilidad, asegurando así su competitividad y crecimiento en el mercado nacional.

En conclusión, este trabajo permite establecer un marco de acción claro y aplicable que articula organización, identidad territorial y proyección comercial. A partir del cumplimiento de los objetivos planteados diagnóstico del contexto local, estudio del mercado, formulación de una estructura organizativa y propuesta de estrategias de marca se evidenció que la exportación del café de Fenicia no es solo un desafío técnico o logístico, sino, sobre todo, una tarea estratégica que comienza por el fortalecimiento interno del territorio productor.

En este sentido, se concluye que la constitución de una asociación de caficultores no es una recomendación secundaria, sino la condición para lograr una inserción competitiva y sostenible en los mercados internacionales. La organización colectiva brinda las bases necesarias para acceder a certificaciones, gestionar calidad de manera estandarizada, reducir costos mediante economías de escala y ejercer una representación legítima ante instituciones y compradores.

Asimismo, el análisis estratégico aquí desarrollado demuestra que el proceso exportador debe entenderse como una construcción escalonada que inicia con el posicionamiento en el mercado nacional mediante una marca colectiva sólida y auténtica. Solo una vez consolidados estos pilares será posible escalar hacia la exportación de manera efectiva.

En consecuencia, este trabajo representa una herramienta práctica y estratégica que sienta las bases para que los caficultores de Fenicia, organizados en una asociación funcional y participativa, puedan dar pasos reales hacia la internacionalización de su café en un mediano plazo, aprovechando las fortalezas del origen, la calidad del producto y la identidad compartida como valor diferencial en el mercado global.

## Bibliografía

- (ICA), I. C. (2007). *Resolución 293 de 2007: Por la cual se establecen requisitos fitosanitarios para la importación de café en grano*. Obtenido de Resolución 293 de 2007: Por la cual se establecen requisitos fitosanitarios para la importación de café en grano: <https://www.ica.gov.co/Normatividad/Resoluciones/2007/Res-293-2007.aspx>
- (INVIMA), I. N. (s.f.). *Regulación sobre inocuidad alimentaria y requisitos de etiquetado para productos procesados*. Obtenido de Regulación sobre inocuidad alimentaria y requisitos de etiquetado para productos procesados: <https://www.invima.gov.co/>
- Aceneth Perafán Cabrera, L. M. (2023). *Caracterización de la caficultura en Trujillo, Valle del Cauca, Colombia*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/02.pdf
- Alfaro Monzón, S. I., & Ramirez Vilcayauri, V. C. (2022). *grado de influencia en el desempeño exportador de las empresas peruanas exportadoras de café a la Unión Europea durante los años 2018-2022*. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/666960/Pacheco\\_ID.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/666960/Pacheco_ID.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Andina, C. (1996). *Decisión 391: Régimen común de acceso a recursos genéticos*. Obtenido de Decisión 391: Régimen común de acceso a recursos genéticos.: <https://www.comunidadandina.org/>
- Andina, C. (1996). *Decisión 486: Régimen común sobre propiedad industrial*. Obtenido de Decisión 486: Régimen común sobre propiedad industrial.
- Andina., C. (2001). *Decisión 833: Régimen común sobre indicaciones geográficas*. Obtenido de Decisión 833: Régimen común sobre indicaciones geográficas: <https://www.comunidadandina.org/>
- Angie Rashel Rosales Sanchez, E. M. (2024). *Relación de la cadena de suministros y la competitividad del café orgánico en la empresa Highland Coffee - Chanchamayo, 2023*. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14891/2/IV\\_FCE\\_315\\_TE\\_Rosales\\_Suarez\\_2024.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14891/2/IV_FCE_315_TE_Rosales_Suarez_2024.pdf)
- Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y competitividad*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/An%C3%A1lisis-sectorial-y-competitividad-1.pdf
- Bordieu, P. (1989). *la Distinción*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Desktop/TRABAJO%20DE%20GRADO/marco%20teorico/La\_Distincion-Bourdieu\_Pierre.pdf
- C.K Prahalad, G. H. (1990). *The core competence of the corporation*. En *The core competence of the corporation*. Obtenido de <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Artikel-over-kerncompetenties.pdf>
- Café., O. I. (s.f.). *Acuerdo internacional sobre el café*. Obtenido de Acuerdo internacional sobre el café.: <https://sdgs.un.org/goals>
- Cafeteros, C. N. (2015). *Resolución 05 de 2015*. Obtenido de Comité Nacional de Cafeteros: <https://www.federaciondecafeteros.org>
- Cafeteros, F. N. (2024). *Federación Nacional de cafeteros de Colombia*. Obtenido de Federación Nacional de cafeteros de Colombia :

- noticias/colombia-sigue-aumentando-su-produccion-cafetera-con-una-cifra-que-se-aproxima-a-los-14-millones-de-sacos-al-cierre-del-2024/
- CALLE, A. O. (2022). *ESTUDIO GRÁFICO DE OCHO MARCAS TRADICIONALES DE CAFÉ COLOMBIANO*. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/11976/Estudio%20gr%C3%a1fico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castrillon, P. A. (2023). *Indicadores de competitividad para la internacionalización del departamento del Valle del Cauca entre el 2017 - 2023*. Obtenido de <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/34de9f64-62bc-4a53-aadd-72c0dfa6ce37/content>
- Cefepodes. (21 de Agosto de 2023). Cefepodes. Obtenido de [https://cefefodes.pe/blog/detail/constitucion-de-asociacion-en-peru-pasos-esenciales-y-beneficios?utm\\_source](https://cefefodes.pe/blog/detail/constitucion-de-asociacion-en-peru-pasos-esenciales-y-beneficios?utm_source)
- Colombia, C. d. (1971). *Decreto 410 de 1971: Código de Comercio de Colombia*. Obtenido de Decreto 410 de 1971: Código de Comercio de Colombia.: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=329>
- Colombia, C. d. (1991). *Ley 9 de 1991 y Decretos Reglamentarios: Por la cual se establecen normas sobre comercio exterior*. Obtenido de Ley 9 de 1991 y Decretos Reglamentarios: Por la cual se establecen normas sobre comercio exterior: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=321>
- colombia, c. d. (1993). *Ley 101 de 1993: Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero*. Obtenido de Ley 101 de 1993: Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=303>
- Colombia, C. d. (1993). *Ley 80 de 1993: Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*. Obtenido de Ley 80 de 1993: Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=311>
- Colombia, C. d. (1998). *Ley 454 de 1998: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria*. Obtenido de Ley 454 de 1998: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria.: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=309>
- Colombia, C. d. (2004). *Decreto 4149 de 2004: Regulación de la operatividad aduanera para exportadores*. Obtenido de Decreto 4149 de 2004: Regulación de la operatividad aduanera para exportadores: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5379>
- Colombia, C. d. (2022). *Ley 2183 del 6 de enero de 2022: Por medio de la cual se promueve el uso eficiente y sostenible de los insumos agropecuarios y se crea el fondo de acceso a los insumos*. Obtenido de Ley 2183 del 6 de enero de 2022: Por medio de la cual se promueve el uso eficiente y sostenible de los insumos agropecuarios y se crea el fondo de acceso a los insumos: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=178460>
- Colombia, C. d. (2022). *Ley 2183 del 6 de enero de 2022: Por medio de la cual se promueve el uso eficiente y sostenible de los insumos agropecuarios y se crea el Fondo de Acceso a los Insumos*. Obtenido de Ley 2183 del 6 de enero de 2022: Por medio de la cual se promueve el uso eficiente y sostenible de los insumos agropecuarios y se crea el Fondo

- de Acceso a los Insumos:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=178460>
- Colombia, C. d. (2022). *Ley 2219 del 30 de junio de 2022: Por la cual se dictan normas para la constitución y operación de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias, se facilitan sus relaciones con la administración pública, y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Ley 2219 del 30 de junio de 2022: Por la cual se dictan normas para la constitución y operación de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias, se facilitan sus relaciones con la administración pública, y se dictan otras disposiciones.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=185233>
- Colombia, C. d. (2023). *Ley 2294 del 19 de mayo de 2023: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia potencia mundial de la vida”*. Obtenido de Ley 2294 del 19 de mayo de 2023: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia potencia mundial de la vida”.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=192142>
- Colombia, F. N. (s.f.). *Contrato de administración de la contribución cafetera y lineamientos para la comercialización*. Obtenido de Contrato de administración de la contribución cafetera y lineamientos para la comercialización.: <https://www.federaciondecafeteros.org/>
- Colombia, F. N. (s.f.). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org>
- Colombia, M. d. (2015). *Decreto 1071 de 2015: Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural*. Obtenido de Decreto 1071 de 2015: Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61607>
- Colombia, P. d. (1995). *Decreto 2150 de 1995: Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la administración pública*. Obtenido de Decreto 2150 de 1995: Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la administración pública.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=307>
- Colombia., C. d. (1927). *Ley 76 de 1927: Por la cual se dictan normas para la protección y defensa del café colombiano*. Obtenido de Ley 76 de 1927: Por la cual se dictan normas para la protección y defensa del café colombiano.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>
- Colombia., C. d. (1996). *Ley 256 de 1996: Régimen jurídico aplicable a los actos de competencia desleal*. Obtenido de Ley 256 de 1996: Régimen jurídico aplicable a los actos de competencia desleal.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=339>
- Colombia., C. d. (2011). *Ley 1480 de 2011: Estatuto del consumidor*. Obtenido de Ley 1480 de 2011: Estatuto del consumidor.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43878>
- Colombia., M. d. (2002). *Resolución 355 de 2002: Requisitos para el registro de exportadores de café verde*. Obtenido de Resolución 355 de 2002: Requisitos para el registro de exportadores de café verde.:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3802>
- Creswell, J. W. (2017). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf

- DANILO ANTONIO DIAZ SANTOS, F. I. (2024). *ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA*.
- GARY ARMSTRONG, P. K. (2013). *Fundamentos de marketing*. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Gary Gereff, J. H. (2005). *The governance of global value chains*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/GereffiHumphreySturgeon\_GovernanceofGVCs\_RIPEFeb2005.pdf
- Gary Gereffi, K. F. (2016). *Cadenas Globales de Valor*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/Gereffi-Manual-de-CGV-Segunda-Ed.pdf
- Jay B. Barney, D. N. (1991). Resource-based theory creating and sustaining competitive advantage. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/400135572/Resource-Based-Theory-Creating-and-Sustaining-Competitive-Advantage-pdf>
- KAPFERER, J. N. (2012). *The new strategic brand management*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/BRAND-NAME-PRODUCTS-New-Strategic-Brand-Management-PDFDrive-%20(1).pdf
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24308w/branding.pdf>
- Klaus Esser, W. H.-S. (1994). *COMPETITIVIDAD SISTÉMICA*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/pablobittencourt,+Esser.PDF.pdf
- Kotler, P. (2012). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf
- Laura Camila Pulido Rodríguez, J. Á. (2022). *Factores de éxito de los grupos productivos Asomucua y Asociación de Caficultores de Barichara del sur de Santander*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/62\_3106\_fulltext%20(1).pdf
- Ley 189 de 1995 (firmado en Brasilia) La Ley 189 de 1995 aprueba el Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café (APC), f. e. (1995). *Ley 189 de 1995: Aprobación del Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café (APC)*. Obtenido de Ley 189 de 1995: Aprobación del Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café (APC).
- María de los Ángeles Monroy Mejía, N. N. (2018). *DISEÑO METODOLÓGICO*.
- Merlin Patricia Grueso Hinestroza, J. H. (2009). Procesos de asociatividad empresarial aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. En J. H. Merlin Patricia Grueso Hinestroza. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/2d354f42-7d0c-4b80-a519-89f72ee58d54/content>
- Meyer-Stamer, J. (2001). *Clustering and the creation of an innovation-oriented environment for industrial competitiveness: A policy proposal*.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2015). 2015., *Decreto 1714 de*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.funcionpublica.gov.co>
- NORIEGA, J. J. (2023). *ANÁLISIS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EMPRESAS RURALES DEL SECTOR CAFETERO EN EL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b2558acd-d704-4c9c-9b79-7030b8659921/content>



- OLSON, M. (1965). LA LOGICA DE LA ACCION COLECTIVA. Obtenido de [https://ses.unam.mx/docencia/2018II/OlsonMarcur1985\\_LaLogicaDeLaAccionColectiva.pdf](https://ses.unam.mx/docencia/2018II/OlsonMarcur1985_LaLogicaDeLaAccionColectiva.pdf)
- Óscar F. Contreras Montellano, M. G. (2019). Pequeñas y medianas empresas tecnológicas en México: distribución regional e inserción en cadenas globales de valor. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/a7dd/6db01aace5243742bbc5667aaa4b918432f1.pdf>
- Paul R. Krugman, M. O. (2006). *ECONOMÍA INTERNACIONAL*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/Krugman-y-Obstfeld-2006-Economia-Internacional.pdf
- Perez Pacori, G. d., & Valdez Ubillus, J. A. (2022). *Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de café de la Región San Martín y su desempeño exportador en el periodo 2015 – 2022*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/Perez\_PG%20(2).pdf
- Philip Cooke, M. G. (1997). *Regional innovation systems: Institutional and organisational*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/Regional\_Innovation\_Systems\_Institutional\_and\_Orga.pdf
- Philip Kotler, G. A. (2012). *Marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Porter, M. E. (2004). *Ser competitivo*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/34984\_Ser\_competitivo.pdf
- Porter, M. E. (2004). *Ventajas competitivas*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/Competitive%20Advantage.pdf
- Promperú. (2013). *Plan de negocio exportador*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/Manual\_Planex\_plan\_negocio\_exportador\_2017\_keyword\_principal.pdf
- Riofrio, A. d. (2023). *Alcaldía de Riofrio*. Obtenido de <https://www.riofrio-valle.gov.co/territorios-744858/fenicia>
- RIOS, S. S. (2024). *ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA NOP EN EL PROCESO PRODUCTIVO DEL CAFÉ*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/S%C3%A1nchezRiosSteven\_2024\_IA.TG.%20(1).pdf
- Roberto Hernández Sampieri, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. Obtenido de [https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf?utm\\_source=](https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf?utm_source=)
- Roberto Hernandez. Carlos Fernandez, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de file:///C:/Users/Valentina/Downloads/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf
- Rodríguez, Y. L. (2022). *ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL*. Obtenido de [https://dspace.umh.es/bitstream/11000/28044/1/TFG-%20L%C3%B3pez%20Rodr%C3%ADguez%2C%20Yaiza.pdf?utm\\_source=](https://dspace.umh.es/bitstream/11000/28044/1/TFG-%20L%C3%B3pez%20Rodr%C3%ADguez%2C%20Yaiza.pdf?utm_source=)
- Rosales, & R. (1997). La asosietividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. En Rosales.
- Ruben Dario Echecerry, L. R. (2024). *Panorama del desarrollo exportador en el Valle del Cauca*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=UmcXEQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA53&>

- [dq=info:P8Y6cNeuu0UJ:scholar.google.com/&ots=eHpleZipPr&sig=QNvHbi7rDHEySt4L6irnsL2YJBM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://scholar.google.com/&ots=eHpleZipPr&sig=QNvHbi7rDHEySt4L6irnsL2YJBM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Rueda Rodríguez Héctor Fernando, P. C. (2024). Diagnóstico estratégico y perspectivas de sostenibilidad de la caficultura en Trujillo, Valle del Cauca, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/4f1c/b07bba0a3230b39464c044fd32c4329eb675.pdf>
- Salazar, J. C. (2014). Asociatividad empresarial. En J. C. Salazar, *Asociatividad empresarial*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/52a0e87d-db12-40f4-808b-d2968cf11c6e/content>
- Unidas., N. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)*. Obtenido de Objetivos de desarrollo sostenible (ODS): <https://sdgs.un.org/goals>
- Vélez Bernal, , O., Beltrán Ríos, J. A., López Giraldo, J. A., & Arias Vargas. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo. *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de [https://www.redalyc.org/journal/280/28059953005/28059953005.pdf?utm\\_source=](https://www.redalyc.org/journal/280/28059953005/28059953005.pdf?utm_source=)