Conceptualización de una tienda de café como atractivo turístico y cultural para mejorar la cultura de consumo interno en el municipio de Venecia

Elaborado por:

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Ingeniería Agroindustrial

Medellín, Enero 31 de 2022

Tabla de Contenido

Identificación de la propuesta: 5

1.1. Título 5

1.2. Localización: 5

1.3. Entidades participantes: 5

Introducción 5

Alineación con la política pública 6

3.1. Plan Nacional de Desarrollo: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad 2018 -2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad 2018 -2022” 6

3.2. Plan Departamental de Desarrollo: Antioquia, “Unidos por la vida 2020-2023” 6

3.3. Proyecto “Café Región: tradición que nos une” 6

3.4. Plan de Desarrollo de Venecia 2020 – 2023: “Volemos Alto” 6

Identificación del problema 6

4.1. Problema central 6

4.2. Identificación y descripción del problema, necesidad u oportunidad 7

4.3. Árbol de problemas 8

Antecedentes 9

Justificación 11

Marco Conceptual 13

7.1. Cadena productiva de Café en Antioquia 14

7.2. Cafés Especiales 15

Marco Contextual 17

8.1. Contexto departamental 17

8.2. Contexto Municipal 18

8.2.1. Localización 18

8.2.2. Contexto económico 20

8.2.3. Sector cafetero en el municipio de Venecia. 21

9. Análisis de participantes 22

10. Población 23

10.1. Población afectada: 23

10.2. Población objetivo 23

11. Objetivos 23

11.1 Objetivo General 23

11.2 Objetivos Específicos 23
11.3. Árbol de objetivos 24
12. Metodología 25
13. Resultados Esperados 27
14. Cadena de Valor 27
15. Cronograma 28
16. Análisis de riesgos 29
17. Sostenibilidad 30
18. Resultados de la conceptualización del proyecto de la tienda de café en el municipio de Venecia. 30
18.1. Identificar la infraestructura y las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café. 30
18.1.1. Metodología del taller de co-creación para conceptualización de una tienda de café en el municipio. 31
18.1.2. Resultados del taller de co-creación del municipio de Venecia 34
18.1. Definir técnica y financieramente el modelo de negocio de la tienda de café del municipio de Venecia. 37
18.2.1 Plan de Negocios. Incluye análisis de CAPEX y OPEX. 37
18.2.2 Proyección financiera para los primeros 5 años. 37
18.2.3 Análisis financiero por escenarios y simulación de variables aleatorias asociadas al Proyecto. 38
18.2. Diseñar los manuales, planes, procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio. 43
18.2.1. Construcción de manual de funciones incluyendo los análisis de puestos de trabajo, perfiles de los empleados y el reglamento del trabajo. 43
18.2.2. Diseño del manual de selección de materias primas y Caracterización de la calidad de las materias primas en el municipio 43
18.2.3. Desarrollo de la carta de bebidas y el protocolo estándar de preparación. 43
18.2.5. Diseño del plan de manejo de los desperdicios y subproductos del café. 43
18.2.6. Desarrollo del plan de saneamiento básico. 44
18.2.7. Protocolo de atención y servicio al cliente. 45
Conclusiones y recomendaciones 47
Bibliografía 49

Listado de Tablas

Tabla 1. Área Cultivada con café total departamental 17
Tabla 2. Cadena de valor 27

Listado de Figuras

Figura 1. Estructura de la cadena productiva del Café en Antioquia 14
Figura 2. Posicionamiento estratégico de las empresas de café en Antioquia 15
Figura 3. Familias cafeteras del departamento de Antioquia 18
Figura 4. Mapas de Venecia 19
Figura 5. Estadísticas cafeteras municipio de Venecia 21
Figura 6. Programa Región 2021-2023. 25
Figura 7. Simulaciones VPN. 41
Figura 8. Simulaciones VPN. 42

Identificación de la propuesta:

1.1. Título

Conceptualización de una tienda de café como atractivo turístico para mejorar la cultura de consumo interno en el municipio de Venecia.

1.2. Localización:

Departamento: Antioquia

Municipio: Venecia

1.3. Entidades participantes:

- Gobernación de Antioquia
- Comité de Cafeteros de Antioquia
- Municipio de Venecia
- Universidad Pontificia Bolivariana

Introducción

Antioquia es una región con enormes fortalezas vocacionales en productos del sector agropecuario, como es el caso del café (Gobernación de Antioquia, 2020), siendo el segundo productor del grano de café en Colombia con una participación del 15,77%. El departamento representa el 12% de las exportaciones de café verde en Colombia y produce el 50% de café tostado del país (Alcaldia de Medellín & Creame Incubadora de Empresas, 2019). Sin embargo, el sector cafetero tanto a nivel nacional como regional ha disminuido su competitividad debido a factores como la concentración nacional en el mercado en productos commodity, la inestabilidad del precio internacional, los problemas internos (especialmente los de salud pública), la revaluación / devaluación del peso, las sobreofertas en el mercado, entre otras; lo cual ha puesto en riesgo la estabilidad financiera de las unidades agrícolas, siendo el productor el principal perjudicado debido a una disminución considerable de sus ingresos, generando una disminución notable de la productividad y calidad.

En respuesta a los problemas anteriormente mencionados en la cadena de valor del café, en el departamento de Antioquia se ha promovido el proyecto “Café Región: tradición que nos une”, el cual busca generar un modelo sostenible que incremente la generación de valor agregado en todos los actores que componen la cadena, mediante el desarrollo de un programa integral que responda a las necesidades y nuevas oportunidades de los mercados especializados con el fin de descomoditizar el café en Antioquia y así maximizar el valor percibido por las familias cafeteras para incrementar el valor de su producto en el mercado lo que mejorara su productividad y rentabilidad en sus cultivos.

Entre estas actividades se resalta la importancia generar nuevos procesos de transformación que relacionen las características únicas de territorio con las necesidades específicas de los mercados especializados, convergiendo en un producto final que aumente el valor agregado del café en los diferentes municipios por medio de una adecuada apropiación social de los actores cafeteros municipales y el entorno competitivo. Es por esta razón, que este proyecto tiene como objetivo principal conceptualizar una tienda de café en el municipio de Venecia, con el fin de incrementar el valor agregado del producto y generar estrategias de diferenciación que conviertan el café de origen de Antioquia en un atractivo turístico que posibilite ser el punto de partida para visualizar el municipio y mejorar la economía de las familias agricultoras.

Alineación con la política pública

3.1. Plan Nacional de Desarrollo: "Pacto por Colombia, pacto por la equidad 2018 -2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad 2018 -2022"

- Estrategia transversal: "Pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro".
- Objetivo: Objetivo C, "Tecnología e investigación para el desarrollo productivo y social".
- Estrategia: "Fomentar la generación de nuevo conocimiento con estándares internacionales".

3.2. Plan Departamental de Desarrollo: Antioquia, "Unidos por la vida 2020-2023"

- Línea 2: "Nuestra economía".
- Programa 1: "Una nueva economía para una nueva realidad".
- Indicador del producto: "Proyecto formulado para el fortalecimiento de la cadena productiva y comercial del café"

3.3. Proyecto "Café Región: tradición que nos une"

- Consumo Local, Objetivo: Generar inversión local en la cultura de consumo interno de café del origen Antioquia.

3.4. Plan de Desarrollo de Venecia 2020 – 2023: "Volemos Alto"

- Línea 4: Venecia sostenible.
- Componente 1: Economía sostenible.

Identificación del problema

4.1. Problema central

Inadecuada conceptualización de estrategias de generación de valor que mejoren la cultura de consumo interno de café de origen de Antioquia.

4.2. Identificación y descripción del problema, necesidad u oportunidad

Antioquia es un departamento con una histórica tradición cafetera con alrededor de 79 mil caficultores presentes en 94 de sus 125 municipios, 119 mil hectáreas cultivadas de café (Minagricultura, 2020), 16 % de la producción nacional valorada en cerca de 390 mil millones de pesos y la producción del 50 % del café tostado de Colombia, siendo este sector un rubro fundamental para su economía departamental. No obstante, en las últimas décadas el departamento ha perdido su posición competitiva debido a la concentración de la producción en el mercado de los commodity (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014) caracterizado por una alta volatilidad de los precios de café, lo cual ha incrementado la vulnerabilidad del caficultor, generando una disminución de su rentabilidad y por ende ha conllevando a generar impactos negativos en los factores de producción, con consecuencias directas en la productividad.

Esta dificultad sumada a los problemas del cambio climático, la baja productividad por hectárea, la escasez de mano de obra y la inadecuada implementación de tecnologías en todas las fases de la producción (Ocampo López & Álvarez Herrera, 2017) ha obligado a la búsqueda de alternativas que disminuyan la dependencia a los mercados internacionales e incrementen el valor percibido por el caficultor (Cluster Development, 2016; Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014) como es el caso de los programas que promuevan el consumo de café, con el objeto de penetrar nuevos mercados para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados emergentes.

Referente al consumo interno, Colombia presenta un bajo nivel de consumo de café con 2,35 kg por persona, siendo 2,7 veces inferior al consumo per cápita de Brasil, país productor de mayor consumo per cápita en el mundo, de 6,3 kg por persona. Mostrando la necesidad de elevar su consumo interno per cápita (Congreso Nacional de Cafeteros, 2019) mediante alternativas de transformación del producto que satisfagan la tendencia de los mercados especializados (Arias, Ruiz, & Londoño, 2018) y que eduquen al consumidor nacional hacia la inclinación de un café por experiencial, haciendo que el cliente sea cada vez más conocedor y exigente, lo cual aumentará la cultura de consumo y por ende el mercado interno de café origen nacional.

Antioquia cuenta con aproximadamente 96 marcas de café tostado de los productores tradicionales de verde, sin embargo, estos se han encontrado con diferentes barreras, difíciles de superar teniendo en cuenta, entre otras condiciones, sus limitadas posibilidades de inversión en el desarrollo del canal (Camara de Comercio de Medellín, 2015). Es por tal motivo, que las tiendas de experiencia cobran mayor importancia dentro de la cadena de valor de café, debido que sofistican la experiencia de compra a través de conceptos personales, auténticos y casuales; incorporando constantes innovaciones en los productos y formas de toma de café (Camara de Comercio de Medellín, 2015). Además, que posibilitará potenciar el café como un atractivo turístico que sea el punto de llegada para fomentar otras actividades en los territorios productores, como es el caso de los municipios cafeteros del departamento.

Es importante resaltar que el desarrollo de una tienda de café en los municipios antioqueños presenta múltiples retos como: la poca identificación de la infraestructura y las características diferenciales relacionadas con la cadena productiva del café, la inadecuada definición del modelo de negocio de la tienda y el deficiente diseño de manuales, planes,

procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda, por lo tanto es fundamental conceptualizar esta idea mediante una metodología estructurada que posibilite la co-creación por medio de una perspectiva endógena que relacione a los actores que componen la cadena productiva de café, posibilitando la identificación de los factores claves de éxito que permita generar la sostenibilidad económica del negocio y el empoderamiento de los actores cafeteros.

Ante esta situación, el proyecto tiene como objetivo conceptualizar una tienda de café como atractivo turístico para mejorar la cultura de consumo interno en el municipio de Venecia, con el fin de incrementar el valor agregado para mejorar los ingresos de los caficultores de la cadena productiva, además de incentivar el desarrollo de ofertas especializadas para promover el turismo cafetero. Es importante resaltar que esta propuesta está enmarcada en el proyecto “Café Región: tradición que nos une”, en el componente número 3: Consumo Local, que tiene como objetivo generar inversión local en la cultura de consumo interno de café del origen Antioquia, el cual resalta entre sus actividades el desarrollo de tiendas de café especial teniendo como meta el fortalecimiento a las iniciativas y tiendas experienciales de café en el departamento de Antioquia.

4.3. Árbol de problemas

Efectos indirectos	Poca generación de modelos de negocio desde perspectivas endógenas en la cadena productiva del café en el municipio.	Escasa sostenibilidad económica de las tiendas de café en el municipio.	Inadecuada implementación de la tienda de café en el municipio.
Efectos directos	Definición inadecuada de las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café.	Poca identificación de los factores técnicos y financieros fundamentales para el éxito del negocio.	Baja especificación de los paramentos de calidad necesarios en la tienda de café en el municipio.
Problema central	Inadecuada conceptualización de estrategias de generación de valor que mejoren la cultura de consumo interno de café de origen de Antioquia.		
Causas directas	Poca identificación de la infraestructura y las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café	Inadecuada definición del modelo de negocio de la tienda de café en el municipio.	Deficiente diseño de manuales, planes, procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.

Causas indirectas	Escaso desarrolló de talleres de co-creación con los actores de la cadena productiva del café del municipio.	Baja construcción de planes de negocios y las proyecciones financieras de la tienda de café en el municipio.	Poco establecimiento de las características técnicas necesarias para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.

Antecedentes

Debido a que esta propuesta está enmarcada en el proyecto “Café Región: tradición que nos une”, en el componente número 3: Consumo Local, a continuación, se hace una breve descripción de los antecedentes del macroproyecto:

Es indudable la influencia que tuvo el desarrollo de la caficultura en el crecimiento comercial e industrial, y la importancia que hoy mantiene como actividad económica y social en el Departamento de Antioquia, el cual cuenta con 98 mil fincas caficultoras presentes en 94 de sus 125 municipios, 117 mil hectáreas cultivadas de café. Sin embargo, debido a las dificultades generadas en la cadena principalmente por el descenso del precio internacional que es reflejado en la baja rentabilidad por parte de los caficultores se convierte en una necesidad para el departamento desarrollar el mercado especializado por encima del mercado del commodity, debido a la concentración en este último segmento ha expuesto a los diferentes actores del negocio a la volatilidad del precio del grano y, con esto, a importantes riesgos frente a su sostenibilidad y oportunidades de crecimiento (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014).

Aumentar el valor agregado del café que posibilite el incremento de la rentabilidad y competitividad de la cadena ha sido una de las necesidades que ha sido resaltadas en las políticas nacionales, departamentales y los proyectos ejecutados. Entre 2001 y 2002 el precio internacional del café presentó un nivel muy bajo, lo cual propició la creación de la Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera en 2001, que tuvo como propósito fundamental medidas de corto y largo plazo que permitieran un ajuste del sector a la nueva dinámica internacional del mercado del grano. Desde esa época el contexto internacional y nacional de los mercados del café han estado cambiando significativamente caracterizado por precios volátiles, nuevos países consumidores y productores de café y un consumo creciente. Además, se han desarrollado y consolidado nuevas formas y experiencias de consumo en los mercados tradicionales, lo que ha abierto un abanico de oportunidades para la diferenciación y el crecimiento.

En Colombia existen una serie de políticas tanto nacionales como departamentales que ha resaltado la importancia de incrementar el valor agregado del café. Actualmente, a nivel nacional el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros mediante la agenda Estratégica 2030 para el sector cafetero, resaltan la importancia de fomentar el desarrollo sostenible e integral de la caficultura y posicionar a Colombia como el principal proveedor de café diferenciado del mundo. El Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación

de Sector Agropecuario Colombiano (PECTIA) del Café (Corpoica, FNC, Cenicafé, Minagricultura & Colciencias, 2016) resalta la necesidad de aumentar la productividad y rentabilidad del negocio cafetero agregando valor a la producción mediante el aprovechamiento de productos y subproductos, así como producir café con mejor calidad con miras a otros mercados. A nivel regional, el Plan de desarrollo UNIDOS POR LA VIDA 2020-2023 del departamento de Antioquia, resalta en uno de sus programas la necesidad de potencialización de capacidades en producción de café, valorización de la comercialización por medio de una marca Región, bajo modelo de desarrollo económico de familia empresaria. Esta serie de políticas demuestran la importancia de incrementar el valor añadido en la cadena cafetera de una manera integral, resaltando principalmente los procesos de producción (agricultores) y comercialización como factores claves para impactar la competitividad y desarrollo en el sector.

En búsqueda de aumentar el valor agregado del grano de café, en el departamento se desarrolló el proyecto “Fortalecimiento proyecto Antioquia: orígenes de cafés especiales” en el año 2012 con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (FCTeI) del Sistema General de Regalías (SGR) y la iniciativa del Clúster Café Medellín y Antioquia en el año 2013 que nace como una estrategia con base en la educación para fortalecer a los caficultores del departamento, con el fin de mejorar la competitividad y la calidad del entorno para hacer negocios. El objetivo de estas iniciativas fue incrementar la competitividad del sector cafetero en la región a través de la generación de valor en los segmentos de café verde y café tostado basados en desarrollar opciones estratégicas que respondan a las nuevas oportunidades que representa un mercado de café con enfoque de valor sobre el mercado de commodity (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014). La iniciativa se basó en los siguientes ejes estratégicos: desarrollo de caficultores con valor agregado, la generación de cultura de consumo interno, el desarrollo de mercados internacionales y la innovación en procesos de transformación (Cluster Development, 2016).

La Iniciativa Clúster de Café de Antioquia ha logrado vincular 96 actores, entre los cuales se encuentran productores, cooperativas, transformadores y comercializadores. Las cuatro cooperativas de caficultores de Antioquia asocian cerca de 20.000 afiliados, lo que representa alrededor del 20 % de los productores del departamento (Gobierno de Colombia, Innpulsa, Cluster Development & Universidad del Rosario, 2018). Además, ha impactado en el desarrollo de la Política departamental de Cafés Especiales de Antioquia la cual fue creada con la Ordenanza 15 de agosto 2015 y modificada mediante la ordenanza 61 de enero 2017, esta política presenta como objeto la competitividad del sector por medio de la educación, ciencia y tecnología, innovación, emprendimiento y oportunidades para el desarrollo de la ruralidad del Departamento, apalancado mediante en líneas las cuales se enuncia a continuación: Educación Cafetera, Fortalecimiento Productivo, Comercialización y Sostenibilidad Económica, Consumo Interno y cadenas de abastecimiento e Infraestructura Productiva; relacionándose directamente con los programas departamentales: Programa Antioquia Origen Cafés Especiales 2012-2015 y el Programa Café Antioquia, Vive Caminos de Tradición 2016-2019.

Justificación

El mercado del café a nivel mundial tiene un valor actual de USD 15,1 mil millones y sigue creciendo. Este mercado se compone principalmente de café tostado, instantáneo y listo para beber.

En el ámbito nacional se espera un crecimiento sostenido del consumo en un 30% debido a un cambio proyectado de los hábitos de consumo que hacen evolucionar los canales de comercialización del café tostado, lo cual permite la consolidación de nuevos formatos de consumo de "experiencia de café" y el canal HORECA además de incrementar la demanda de los servicios turísticos de experiencia y reconocimiento de la cultura cafetera. En términos de hábitos de consumo de café, se estima que en Colombia el 60% del café se consume en el hogar y el restante, mayoritariamente en la oficina. En la medida en que el consumo crezca en el país como se estima, se incrementará la oportunidad para desarrollar el mercado fuera de casa a través de canales especializados. Esta oportunidad demuestra la importancia de desarrollar opciones estratégicas que respondan a las nuevas oportunidades que representa un mercado de café con enfoque de valor (especializado) que crece al 7%, mientras el de volumen (commodity) lo hace a tasas cercanas al 2 % (Cluster Development, 2016).

Es importante resaltar que el tostador de café tiene un mayor margen de ganancia del mercado de café y más si estos tienen la red de sus propias tiendas (Cluster Development, 2016), la comercialización directa al consumidor final de café puede presentar rentabilidades brutas cercanas al 300% (FNC, 2014); convirtiéndose en una alternativa muy atrayente para la generación de valor. El segmento de tiendas de café especializado está caracterizado por presentar una fuerte simbiosis entre el tostador y el productor que trasciende al consumidor final, lo cual permite desarrollar una comunicación permanente en la cadena de valor de café, generando beneficios en las prácticas agrícola y productivas debido que se incrementa la trazabilidad, la calidad final y por ende existe mayor transferencia del valor final del mercado a los productores.

A nivel departamental, los productores de café se han enfocado en vender su producto en el mercado de café verde commodity, que generalmente se comercializa en grandes volúmenes estandarizados, no obstante, debido a la disminución de la rentabilidad en los últimos años, los caficultores han posiciones de valor diferentes empezando a mejorar sus cultivos a mercados más especializados como la venta de microlotes o mediante el desarrollo de sus propias marcas, esta última alternativa aunque ha encontrado espacios de comercialización (principalmente en sus círculos familiares) presenta algunas barreras como un adecuado desarrollo del canal, que en algunos casos los caficultores no han sido capaz de superar (Cluster Development, Universidad del Rosario, Innpulsa & Gobierno de Colombia, 2018).

En términos de su tamaño, los productores de café del departamento son mayoritariamente de pequeña escala, es decir, cerca del 95% cuenta con menos de 5 hectáreas por lo cual se le dificulta ingresar en economías de escala fundamental para competir en el mercado commodity; es por esto que el desarrollo de canales de comercialización directa que atraigan al cliente final se convierte en una estrategia fundamental para garantizar sus sostenibilidad, en adición a ello la promoción de estas alternativas posibilita incrementar el

consumo interno de café de origen de Antioquia y las experiencia turística cafeteras en estos municipios donde se cultiva el grano. Es por tales motivos que para garantizar la competitividad y la sostenibilidad (tanto económica, social y ambiental) de la cadena de café en Antioquia se requieren proyectos que busquen la especialización productiva mediante el incremento de la generación de valor, desde una mirada integral tanto en el segmento de café verde como el de café tostado, que posibilite el direccionamiento estratégico de los productores y empresas para satisfacer las necesidades del mercado.

Por todo lo anterior, la meta de poner en marcha una tienda de café en el municipio de Venecia con el fin de mejorar la cultura de consumo de café especializado en el departamento y la oferta turística cafetera, es fundamental conceptualizar desde una perspectiva endógena el modelo de negocio que permita identificar los factores técnicos y financieros fundamentales para el éxito del negocio y asegurar una adecuada implementación de la tienda de café en el municipio.

El proyecto consiste en la adecuación de infraestructura para el desarrollo de actividades de turismo experiencial de cafés especiales en el municipio de Venecia, Antioquia. Tiene como esencia impulsar el consumo de Café producido en el municipio, el cual se distingue por su calidad, con lo que se pretende generar una experiencia al consumidor disfrutando del consumo de un café diferente al consumo tradicional. Este proyecto aporta al desarrollo económico de Venecia fortaleciendo la rama productiva del café enmarcado en el aprovechamiento de las potencialidades turísticas que tiene el municipio.

Se busca aprovechar el espacio que brinda las condiciones turísticas, paisajísticas y de fácil accesibilidad como es la terraza del palacio municipal, que posibilitará la instalación y exposición de las diferentes marcas de café del municipio, así como la atracción de propios y visitantes a vivir una experiencia de sensaciones, disfrute y aprendizaje en el proceso de elaboración, catación y consumo de los cafés especiales. Esta experiencia enmarcada en el entorno paisajístico, cultural y patrimonial en el que se localiza el Palacio Municipal, le proporciona mayor valor agregado, pues es posible identificar en el paisaje fincas cafeteras de gran relevancia para la historia del Municipio como es La Amalia, y realizar actividades artísticas y culturales ligadas con la promoción de la cultura del café.

El Turismo de experiencia es concebido como una forma de desarrollar la actividad turística, a partir de la creación de emociones, vivencias y sensaciones en los visitantes. En el caso de la propuesta del proyecto de Terraza del Café, se busca generar las condiciones de espacio físico adecuado para el desarrollo de experiencias turísticas de cafés especiales, con contribuya a consolidar la cultura del café como posibilidad de ampliación turística del municipio.

Marco Conceptual

Actualmente, los diferentes sectores económicos están transformando su modelo productivo con el fin de ser más innovadores y competitivos, lo que implica un desarrollo progresivo de la especialización y por tanto la búsqueda de mayor valor agregado dando lugar a la aparición de nuevos mercados con mayor conocimiento e información y que se convierten en medidas necesarias para superar crisis, especialmente relacionadas con la demanda. Tanto el crecimiento económico como la competitividad internacional están vinculados no solo a factores precio-costo, sino también, a la existencia y desarrollo de tecnologías, es decir, la capacidad de empresas, regiones y países para acumular capacidades y competencias tecnológicas (Dosi, M, & D, 2015; Fagerberg, 1994; Evangelista, Meliciani , & Vezzani, 2018).

La acumulación de capacidades es definida como la habilidad de hacer un uso efectivo del conocimiento para asimilar, usar, adaptar y cambiar las tecnologías existentes, esto permite a una organización asimilar, emplear, adaptar y modificar nuevas tecnologías; asimismo, le permite desarrollar nuevos productos y métodos de fabricación que respondan al cambiante entorno económico (Kim, 2001) permitiendo que el proceso de cambio e innovación sea más efectivo y menos costoso en el tiempo.

Cuando dicha acumulación se da en una organización a través de aprendizajes tecnológicos para la adquisición de habilidades se da la generación de una ventaja competitiva que según Prahadal & Hamel (1990), se refieren a capacidades esenciales que son raras, difíciles de sustituir e imitar (Barney, 1991; Grant, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Esto significa tener la capacidad de crear un valor diferente y único, que logre un componente diferenciador frente a los demás competidores y satisfacer la necesidad del mercado, en otras palabras, ser capaces de innovar. Esto implica disponer de unas actividades estratégicas en la cadena productiva de café y un modelo de negocio congruentes, que les permita crear valor de forma única y diferente. Y que, a su vez esta diferenciación, sean capaces de conseguir, a lo largo del tiempo, resultados económicos mejores que los de sus competidores. Esta es la esencia de la estrategia competitiva de una empresa, de una organización o de un territorio (Magretta, 2012; Soy, Suriñach, & Vayá, 2013).

Una manera de incrementar la acumulación de capacidades es a través de una región tan estrecha como una ciudad o tan amplia como un grupo de países vecinos y la razón de esto es que se abarca una variedad de industrias que están vinculadas a través de relaciones entre proveedores, compradores y productores de complementos y sus beneficios es el intercambio de conocimientos debido a la proximidad y la interacción, es decir, a medida que las empresas interactúan, desarrollan un mayor conocimiento entre sí y les brindan información sobre el comportamiento de su competencia. Surge entonces una comprensión compartida de las reglas de participación, en la que cada organización comprende sus obligaciones con respecto a la cantidad de conocimiento que se intercambia, cómo se puede usar ese conocimiento y el comportamiento del mercado. Por lo tanto, las empresas cercanas tienen una ventaja al compartir información que puede conducir a una mayor productividad, dando lugar a la generación de valor agregado a la creación de empresas del sector (Schillin, 2013; Padilla-pérez, Vang, & Chaminade, 2009).

7.1. Cadena productiva de Café en Antioquia

El Departamento de Antioquia busca incrementar la competitividad del sector cafetero a través de la generación de valor en los segmentos de café verde y café tostado. El departamento se caracteriza por poseer la capacidad de producción de bienes y servicios, donde la cadena ha encontrado climas y prácticas culturales, que permiten la diversidad de orígenes, perfiles, sabores y calidades.

La estructuración de la cadena de valor del café se encuentra divido en 8 eslabones como se observa en la Figura 1 y sostenido por entes públicos y organizaciones cafeteras, de las cuales se identifican 128 Productores, 8 Transformadores, 84 Comercializadores de Café Verde, 61 Comercializadores de Café Tostado, 13 Proveedores Especializados y 9 Asociaciones.

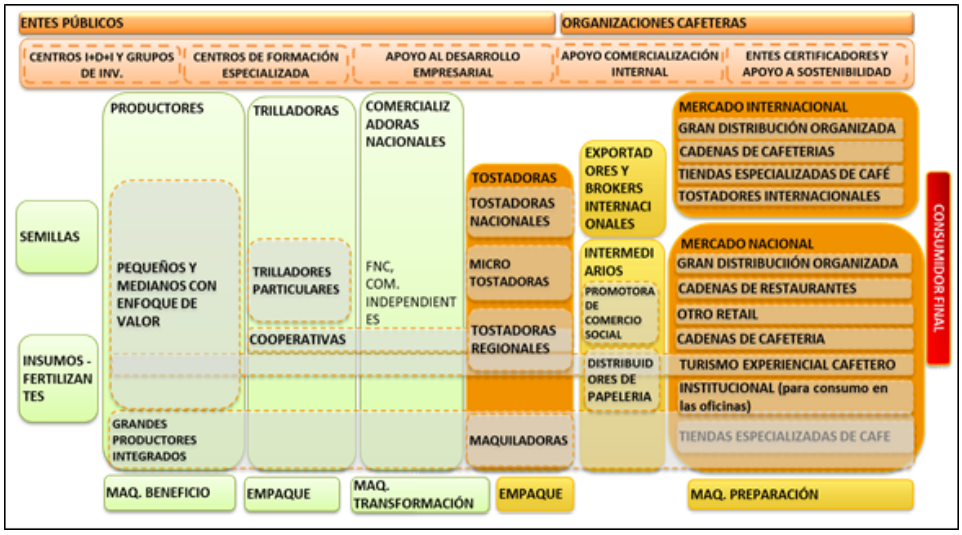


Figura 1. Estructura de la cadena productiva del Café en Antioquia
Fuente: Clúster de Café

Los caficultores antioqueños avanzan en el posicionamiento de la región en el mapa mundial de cafés diferenciados, gracias a su trabajo dedicado y a la adopción de prácticas de cultivos acordes con la calidad que exige el mercado, en otras palabras, promoviendo la inmersión en mercados sofisticados que garanticen una mejor distribución del valor agregado en toda la cadena, mediante la innovación en productos y modelos de negocio conjuntos (FNC, 2020).

Históricamente la cadena productiva de café se ha concentrado en el mercado de los *commodity*, caracterizado por tener una menor calidad y una comercialización en grandes volúmenes estandarizados convirtiéndose así en un bien sustituto de la especie *Arábiga*, lo que causa un descenso en el precio por el efecto de sustitución desencadenando una menor rentabilidad y productividad para los pequeños y grandes productores de este grano poniendo en riesgos su sostenibilidad y oportunidades de crecimiento. En la Figura 2 se ilustra el posicionamiento de los segmentos de café verde como en el de café tostado, teniendo en cuenta la escala de clasificación de la SCAA (por sus siglas en inglés, *Specialty*

Coffee Association of América), que es uno de los instrumentos de medición de la calidad del café reconocidos en el mercado mundial.

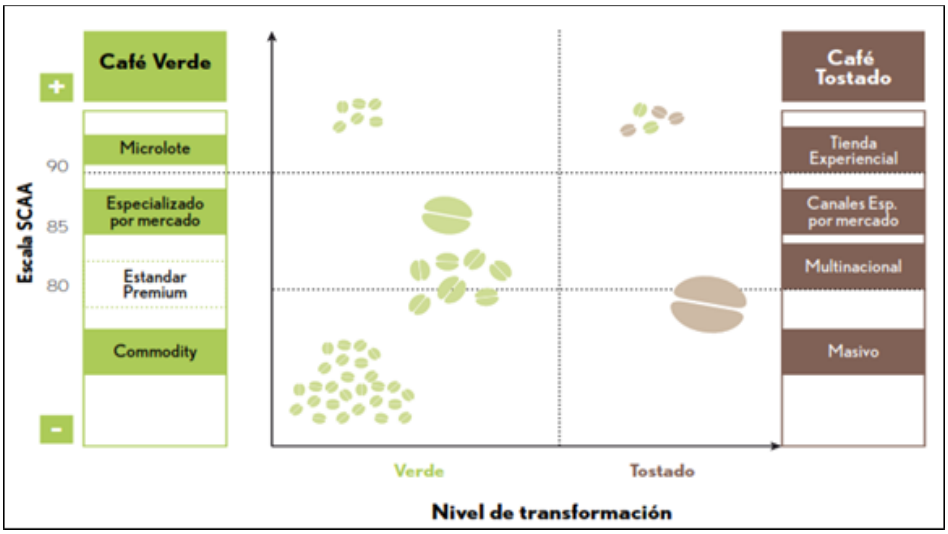


Figura 2. Posicionamiento estratégico de las empresas de café en Antioquia
Fuente: Clúster de Café

En la Figura 2 se observa que el mercado de microlotes, una pequeña porción de caficultores ha transformado su sistema de producción para generar un elemento diferenciador de alto valor con el fin de obtener una mejor productividad, dicho mercado a pesar de tener más oportunidades presenta diversos obstáculos por ser un canal donde priman los altos puntajes, la exclusividad del producto y es difícil garantizar su sostenibilidad en el tiempo sino se cuenta con una estrategia. Es así como el café verde se enfoca como una opción intermedia de generación de valor orientada a un perfil de taza del producto a un mercado especializado, marcado por los gustos y características de cada cliente. Asimismo, se observa que los productores están compitiendo en los dos segmentos de café verde y café tostado a la vez y en realidad se trata de negocios muy diferentes, por lo que se intuye un desconocimiento de los criterios de compra que rigen cada mercado (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014). Debido a estos retos, la posición competitiva de la cadena en el departamento se ha ido perdiendo por lo que se ha convertido en una necesidad mejorarla y una opción es la generación de valor agregado a través de los cafés diferenciados.

7.2. Cafés Especiales

Specialty Coffee Association of America (SCAA), (2017) define el café de especialidad en su etapa verde como el café que está libre de defectos primarios, no tiene quakers, tiene el tamaño adecuado y está seco con una taza libre de defectos y manchas con atributos distintivos. Este segmento de mercado se ha convertido en una opción estratégica más allá de las dos variedades tradicionales (*Arábiga* y *Robusta*) como medio de encontrar una solución al problema de la volatilidad de los precios internacionales y a las nuevas formas

de consumir café que se centran en la calidad, la diferenciación y las características con valor agregado (Sepúlveda, Chekmam, Maza, & Mancilla, 2016).

Este segmento de mercado, en comparación con el mercado de café tradicional, ofrece precios más altos para los exportadores de café que manejan menores volúmenes del grano de mayor calidad. El café de especialidad se refiere con mayor frecuencia al Arábica, que tiene un sabor más suave, aromático y sabroso que el Robusta. La mayoría de los cafés especiales son variedades de Arábica, de las cuales *Typica* y *Bourbon* son las más conocidas, a continuación, se enumera los principales aspectos de un café especial (CBI, 2020):

- **Alta calidad**: los cafés especiales son aquellos con una puntuación de cata de 80 o más, pero para otros, un café especial significa una puntuación de cata de 85 o más.

- **Cadena de valor del café sostenible:** El comercio directo, el estrecho contacto entre agricultores y compradores, los sistemas de trazabilidad y el pago de sobreprecios en función de la calidad de los granos de café son elementos directamente relacionados con el café de especialidad. En particular, los cafés especiales de micro y nano lotes permiten un comercio más directo entre productores y pequeños compradores, como comerciantes especializados y tostadores a pequeña escala. Algunos actores de la industria abogan por que el café de especialidad también tenga que diferenciarse con al menos alguna certificación, aunque otros lo encuentran contraproducente debido a los costos adicionales para los productores. La principal excepción a esto es la certificación orgánica, para la cual existe un nicho de mercado creciente dentro del segmento de especialidad.

- **Origen único:** los orígenes han recibido una atención creciente por parte de la industria y los consumidores desde hace algún tiempo. El origen único se asocia con alta calidad y singularidad de una determinada región o país. Los ejemplos de cafés de origen único incluyen Jamaican Blue Mountain, Hawaii Kona, Kenya AA.

- **Finca o finca única:** estos cafés tienden a tener información detallada sobre cómo y por quién se cosechó y procesó el café y su historia de la finca. Los ejemplos incluyen el café Kifaru de Tanzania y la Hacienda La Esmeralda de Panamá.

- **Micro lotes y nano lotes:** el mercado de cafés especiales ha provocado un aumento de micro y nano lotes. Estos lotes constan de granos de café de muy alta calidad, que se venden a un precio mucho más alto que otros cafés. Los micro lotes suelen constar de entre 10 y 75 bolsas. Los nano lotes son aún más pequeños, constan de menos de cinco bolsas de café, lo que representa una calidad aún más exclusiva. Como los volúmenes son bajos y los costos de preparación de estos lotes y su logística asociada son altos, los micro y nano lotes no suelen representar el negocio principal de un productor de café, pero pueden aumentar principalmente la

reputación del productor por tener las habilidades para producir variedades interesantes de café.

Marco Contextual

8.1. Contexto departamental

Referente al área cultivada por departamento, en Colombia en el año 2019 la FNC (2020) reportó 853,70 mil hectáreas. En la Tabla 1 presenta el área Cultivada con café total departamental.

Tabla 1. Área Cultivada con café total departamental

Departamento	2015	2016	2017	2018	2019
Total nacional	**940,92**	**931,75**	**903,95**	**877,14**	**853,70**
Huila	154,09	151,87	147,80	146,76	144,90
Antioquia	128,63	126,40	123,26	120,96	119,16
Tolima	118,43	117,27	112,87	111,71	108,17
Cauca	92,62	95,75	93,30	92,56	92,67
Caldas	72,37	70,79	68,97	66,02	63,05

Fuente: FNC (2020).

En la anterior tabla se puede observar la importancia de los departamentos de Huila, Antioquia y Tolima con alrededor de un 44% del área cultivada nacional. Con respecto al sector cafetero en el Departamento de Antioquia, este cuenta con 78.100 caficultores presentes en 94 de sus 125 municipios, 117 mil hectáreas cultivadas de café. Unas características principales del departamento es que de las 100.205 de las fincas cafeteras reportadas en el 2019, se resalta que el 96.8% del área cultivada son predios menores a 5 hectáreas en café presentando un tamaño promedio de 1,52 hectáreas por caficultor, mostrando la gran cantidad de pequeños productores. En la Figura 3 representa el número de familias cafeteras del departamento en el periodo de tiempo desde 2013-2019 mostrando un descenso del 13% en el periodo correspondiente, sin embargo, en el mismo periodo hubo un incremento de la productividad de 42%, pasando de 15,1 a 21,4 sacos de café verde por hectárea (Comité cafeteros de Antioquia, 2021), lo cual demuestra la importancia de incrementar el valor agregado con el fin de garantizar la sostenibilidad de los pequeños caficultores en un sector el cual incrementa su competitividad tanto nacional como internacional.

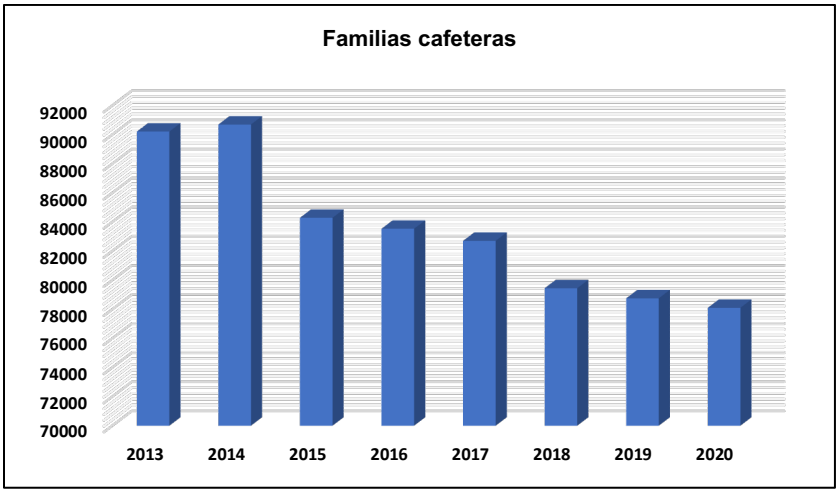


Figura 3. Familias cafeteras del departamento de Antioquia
Fuente: Comité de Cafeteros de Antioquia, 2021

Las empresas del departamento exportaron FOB USD $422,8 millones a 2019 (9% del total departamental). Desde 2017 el agregado en ventas externas de estos sectores ha registrado una dinámica relativamente baja, especialmente por menores exportaciones de "los demás cafés sin tostar, sin descafeinar". Otros renglones, en cambio, tuvieron disminución en 2018 pero se recuperaron en 2019; se pueden observar oportunidades nacientes en café sin tostar para la siembra y café tostado descafeinado. Esto al impactar la producción de renglones relacionados con derivados de café y la posibilidad de incursionar en mercados externos con productos de mayor valor agregado. Las importaciones de productos de café desde Antioquia están representadas en un 99,2% por café en grano, el cual es utilizado como insumo en la elaboración de café soluble y en las mezclas realizadas de café molido, de la industria nacional, la importación es producto del déficit de alrededor de 800.000 sacos generados por la exportación alta exportación de grano nacional, lo que significa que cerca del 45% del café que se toma en el país proviene del exterior (Alcaldia de Medellín & Creame Incubadora de Empresas, 2019).

8.2. Contexto Municipal

8.2.1. Localización

Venecia es un municipio de Colombia, localizado en la subregión Suroeste del departamento de Antioquia. Limita por el norte con los municipios de Titiribí y Amagá, por el este con el municipio de Fredonia, por el sur con los municipios de Fredonia y Tarso, y por el oeste con los municipios de Concordia y Salgar. Su cabecera dista 60 km de la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia. El municipio posee una extensión de 141 km².

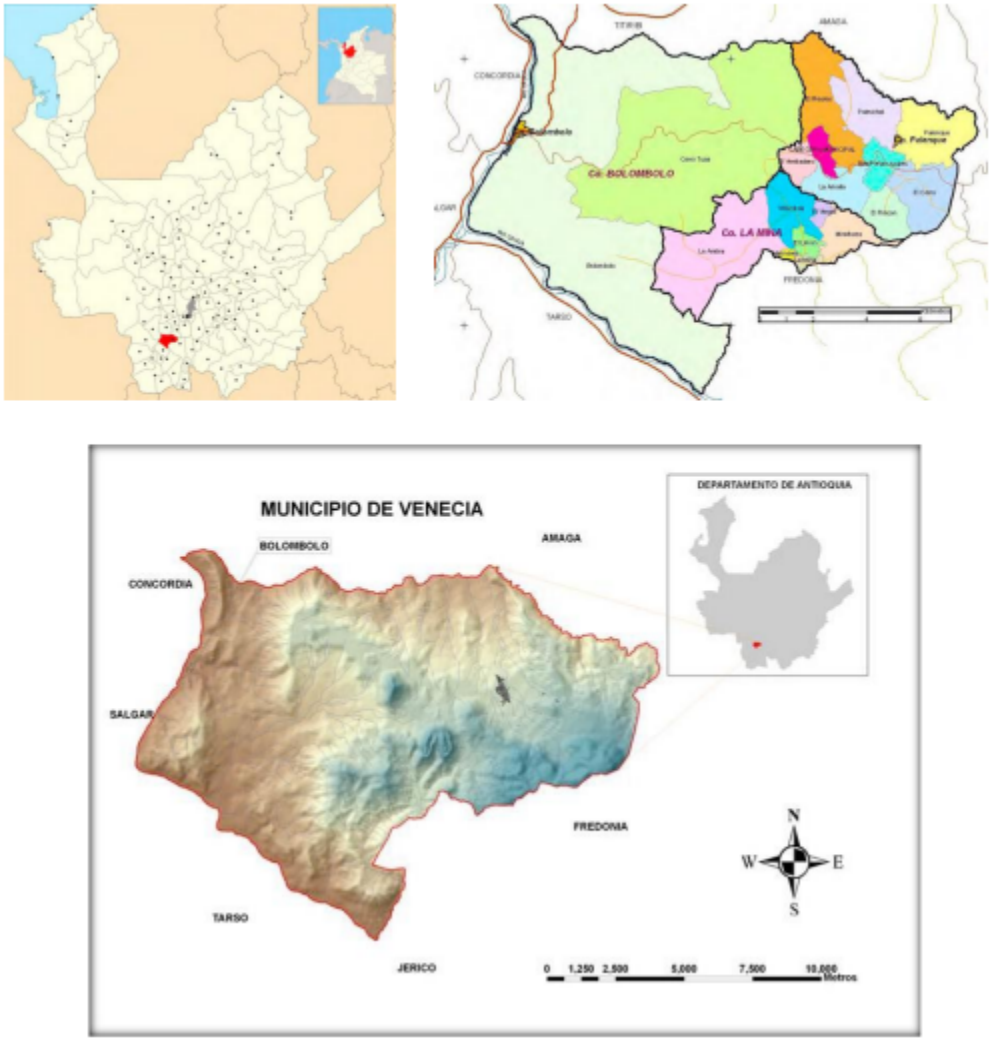


Figura 4. Mapas de Venecia

De acuerdo con la información arrojada por el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 la población estimada para el Municipio de Venecia es de 10.280, de las cuales 5217 son mujeres (el 50.7%), y 5063 son hombres (el 49.3%).

8.2.2. Contexto económico

Según el Plan de Desarrollo de Venecia: Volemos Alto 2020 – 2023, el desarrollo económico de Venecia está enmarcado en el contexto de la producción rural del departamento, donde ésta ha sido fundamentalmente de carácter agropecuario y donde la región del suroeste ha tenido una participación como productora de café.

De acuerdo con información obtenida del Plan Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial -PIDARET- en el proceso productivo rural en Antioquia se presentan las siguientes debilidades:

- Bajo desarrollo turístico. A pesar de las grandes riquezas naturales y culturales del departamento se presenta un bajo desarrollo turístico. Aunque en Antioquia se adelantan acciones asociadas al turismo rural y a las actividades tradicionales campesinas que se articulan en Rutas Turísticas, las cuales presentan bajos niveles de competitividad, en la medida que aún no se han logrado consolidar como un producto con valor agregado.

Sólo el 14,4% de los municipios cuenta con un Plan de Desarrollo Turístico vigente, el recurso humano presenta bajos niveles de capacitación, algunos atractivos turísticos están deteriorados o son de propiedad privada, se presentan altos niveles de informalidad y un débil tejido empresarial en las subregiones.

- Baja productividad del sector agropecuario. Para el año 2016 el rendimiento de los productos agrícolas fue de 9,31 t/ha, promedio que ha venido mostrando un proceso de recuperación en los últimos dos años, pero que aún es inferior al rendimiento promedio presentado en 2008 (10,44 t/ha).

Débil tejido empresarial fuera del Valle de Aburrá por la dispersión de los pequeños y medianos productores, quienes configuran la base de la producción primaria en el departamento. Dificultades en la comercialización de productos agropecuarios. La informalidad en los procesos de comercialización de alimentos asciende al 70%; lo anterior, se suma a la excesiva intermediación y al hecho de que la integración comercial departamental no mantiene una lógica de articulación por proximidad geográfica a nivel subregional, en la medida que “en promedio, el 24,5% del abastecimiento de cada subregión proviene de la misma subregión y un porcentaje similar (21,9%) tiene su procedencia en otras subregiones” (MANÁ-FAO, 2016).

- La baja disponibilidad de mano de obra para las labores agropecuarias, como consecuencia de los procesos de migración rural-urbano y el envejecimiento de la población rural.

Otros elementos de debilidad presentados por el PIDARET y que se relacionan de forma directa con los procesos de sostenibilidad tanto económica como sociocultural en el área rural son: migración de los jóvenes de la zona rural a los centros urbanos y envejecimiento de la población rural; bajo acceso al sistema de seguridad social; altos niveles de pobreza en el sector rural y desigualdad en la distribución de ingresos; bajos niveles de acceso, retención y promoción de estudiantes en el sistema educativo en zonas rurales; déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda rural; déficit en el acceso a servicios públicos básicos para la población rural; brechas de género en educación, autonomía económica y

participación social; vulnerabilidad del derecho a la alimentación por problemas de acceso; desigualdad de oportunidades para las poblaciones étnicas y desigualdades territoriales (diferencias marcadas entre las diferentes subregiones del departamento).

En cuanto la distribución de la producción en el territorio, en relación a los cultivos permanentes, la mayor producción de café se presenta en la vereda Arabia, con un total de 405,6 Ha, que representan el 60% del total de la producción en el municipio; en cuanto la naranja valencia, el 50% de la producción se genera en Bolombolo, equivalente a 186 Has; el plátano en Arabia concentra el 50% de la producción con 161 Ha y el limón Tahití, con 162,6 Ha se cultiva en Bolombolo, con un total del 60% de la producción.

Esta información es relevante porque permite identificar que, en el Municipio de Venecia, si bien existen procesos de producción agrícola importantes es necesario avanzar en la potencialización de los cultivos presentes en el territorio a partir de programas y proyectos de mejoramiento en las técnicas de cultivo y de producción; y, en segundo lugar, un mayor esfuerzo en la diversificación de su base productiva, de acuerdo a sus potencialidades económicas y ambientales.

8.2.3. Sector cafetero en el municipio de Venecia.

A continuación, se presenta las estadísticas del sector cafetero en el municipio de Venecia, disponibles en la página del comité de cafeteros de Antioquia.

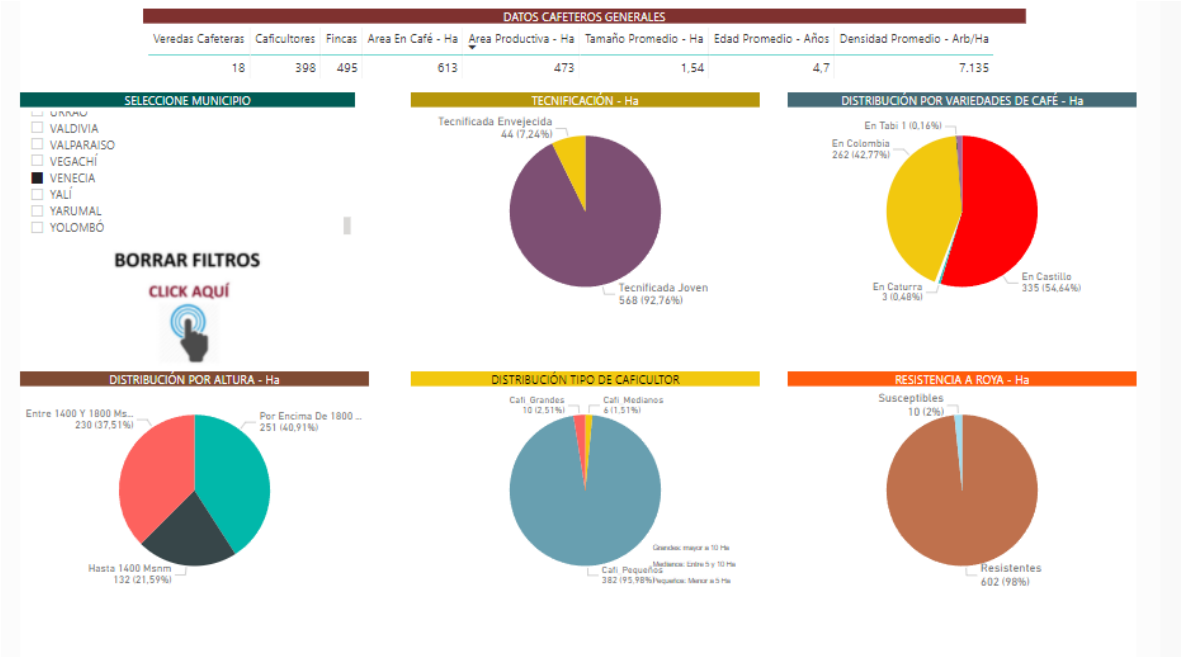


Figura 5. Estadísticas cafeteras municipio de Venecia

Fuente: Comité de cafeteros de Antioquia (2021).

9. Análisis de participantes

Datos de la entidad	Posición	Contribución o Gestión
Actor: Departamental **Entidad**: Departamento de Antioquia. **Posición:** Cooperante **Intereses o Expectativas:** Aportar a la solución de las problemáticas establecidas en el sector agropecuario del departamento.	Cooperante	- Financiar el proyecto con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (FCTeI) del Sistema General de Regalías (SGR).
Actor: Otro **Entidad:** Comité de cafeteros de Antioquia **Posición:** Proponente **Intereses o Expectativas:** Desarrollar actividades para fortalecer la cadena productiva de café en el departamento de Antioquia.	Cooperante	- Ejecutar el proyecto. - Supervisar y realizar el seguimiento técnico y financiero del proyecto. - Establecer el mecanismo para la operación del proyecto. - Diseñar una estrategia para incrementar el valor agregado del café en el departamento.
Actor: Otro **Entidad:** Universidad Pontificia Bolivariana **Posición:** Cooperante **Intereses o Expectativas:** Participación en el desarrollo de proyectos de fortalecimiento de la cadena productiva de café en Antioquia.	Cooperante	- Formular el proyecto. - Apoyar en la supervisión del seguimiento técnico y financiero del proyecto. - Diseñar una estrategia para incrementar el valor agregado del café en el departamento.
Actor: Otro **Entidad:** Alcaldía de Venecia **Posición:** Cooperante. **Intereses o Expectativas:** Desarrollar actividades para fortalecer la cadena productiva de café en el municipio.	Cooperante	- Establecer los actores beneficiarios del proyecto y las necesidades propias para la implementación del proyecto en el municipio. - Convocar los actores de la cadena productiva de café para la co-creación de una estrategia para incrementar el valor agregado del café. - Apropiar los resultados desarrollados en el proyecto.

Actor: Otro **Entidad:** Comunidad en general **Posición:** Beneficiario **Intereses o Expectativas:** Mejorar la economía y turismo municipal	Beneficiario	-Mejorar las condiciones turísticas y económicas del municipio.
Actor: Otro **Entidad:** Cadena productiva del café **Posición:** Beneficiario **Intereses o Expectativas:** Mejorar la productividad y rentabilidad del negocio cafetero.	Beneficiario	-Apropiar nuevos métodos para incrementar el valor agregado de café en el municipio y por ende su rentabilidad.

10. Población

10.1. Población afectada:

Venecia tiene una población de 13.352 Habitantes

10.2. Población objetivo

La población beneficiada está conformada por 387 familias caficultoras, dentro de las cuales hay establecidas 14 marcas de café y potencial para muchas más con el apoyo gubernamental.

11. Objetivos

11.1 Objetivo General

Conceptualizar una tienda de café como atractivo turístico para mejorar la cultura de consumo interno en el municipio de Venecia.

11.2 Objetivos Específicos

- Identificar la infraestructura y las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café.

- Definir técnica y financieramente el modelo de negocio de la tienda de café del municipio.
- Diseñar los manuales, planes, procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.

11.3. Árbol de objetivos

Fines indirectos	Generar un modelo de negocio desde la perspectiva de los actores de la cadena productiva del café en el municipio que garantice una adecuada apropiación de la tienda de café.	Garantizar la sostenibilidad económica de la tienda de café en el municipio.	Asegurar una adecuada implementación de la tienda de café en el municipio.
Fines directos	Definir las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café desde una perspectiva endógena.	Identificar los factores técnicos y financieros fundamentales para el éxito del negocio	Especificar los paramentos de calidad necesarios en la tienda de café en el municipio.
Objetivo central	Conceptualizar una tienda de café como atractivo turístico para mejorar la cultura de consumo interno en el municipio de Venecia.		
Objetivos específicos	Identificar la infraestructura y las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café	Definir técnica y financieramente el modelo de negocio de la tienda de café del municipio.	Diseñar los manuales, planes, procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.
Medios	Desarrollar un taller de co-creación con los actores de la cadena productiva del café del municipio.	Construir el plan de negocios y la proyección financiera de la tienda de café en el municipio.	Establecer las características técnicas necesarias para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.

12. Metodología

Este proyecto hace parte del Macroproyecto: “Café Región: tradición que nos une”, en la Figura 6 se resume el programa región 2021-2023 el cual busca incrementar el valor de la producción, el valor en el mercado y valor percibido mediante 4 pilares: el primero la productividad del café estándar, el segundo productividad cafés especiales, el tercero es el incentivo de consumo local y el cuarto es la creación de marca región. Este proyecto hacer parte del pilar 3 llamado Incentivo del consumo local, específicamente en la actividad de tiendas de café especial.

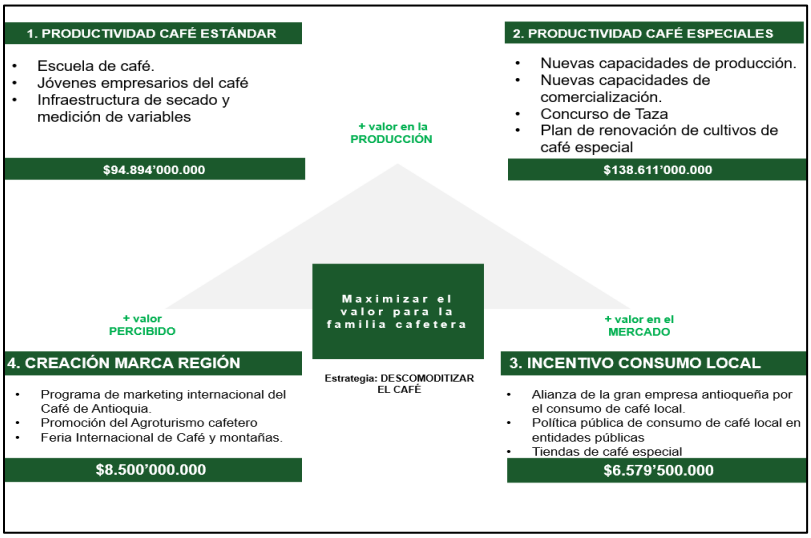


Figura 6. Programa Región 2021-2023.
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta la metodología utilizada para la conceptualización de la tienda de café:

Objetivo específico 1: Identificar la infraestructura y las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café.			
Descripción de las actividades	**Responsable**	**Tareas**	**Resultados**
1. Realizar una identificación de la infraestructura del municipio	UPB	1.1. Desarrollo de búsquedas exploratorias acerca de la cadena productiva del café en el municipio. 1.2. Visita técnica al municipio para identificación de lugar para el diseño de la tienda de café.	Taller de co-creación con los actores de la cadena productiva del café en el municipio.
2. Desarrollar un taller de co-creación con los actores de la	UPB-Alcaldía Municipal	2.1. Convocatoria de los actores representativos de la cadena productiva del café en el municipio.	

cadena productiva del café del municipio.		2.2. Realización de un taller de co-creación para definición del modelo de negocio de la tienda de café con los actores de la cadena productiva del café en el municipio. 2.3. Identificación de las características principales que debe incluir la tienda de café en el municipio.	
Objetivo específico 2: Definir técnica y financieramente el modelo de negocio de la tienda de café del municipio.			
Descripción de las actividades	**Responsable**	**Tareas**	**Resultados**
3. Definir el modelo de negocio	UPB	3.1. Plantear un modelo de negocio a partir de la experiencia obtenida en el taller de co-creación. 3.2. Diseño del manual de identidad y diferenciación, estructura organizacional, planeación operativa y procedimiento de trabajo.	Manual de identidad y diferenciación, estructura organizacional, planeación operativa y procedimiento de trabajo.
4. Diseñar del plan de negocios	UPB	4.1. Desarrollo de análisis CAPEX 4.2. Desarrollo de análisis OPEX	Plan de negocios
5. Realizar la proyección financiera	UPB	5.1. Proyectar financieramente la tienda de café por un periodo de tiempo de 5 años	Proyección financiera
Objetivo específico 3: Diseñar los manuales, planes, procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.			
Descripción de las actividades	**Responsable**	**Tareas**	**Resultados**
6. Construir de la documentación operativa de la tienda de café	UPB	6.1. Construcción de manual de funciones incluyendo los análisis de puestos de trabajo, perfiles de los empleados y el reglamento del trabajo.	Documento técnico-operativo con todos los manuales, planes, procedimiento y protocolos

		6.2. Diseño del manual de selección de materias primas 6.3. Caracterización de la calidad de las materias primas en el municipio. 6.4. Desarrollo de la carta de bebidas y el protocolo estándar de preparación. 6.5. Construcción del procedimiento de selección y procesamiento de café. 6.6. Diseño del plan de manejo de los desperdicios y subproductos del café. 6.7. Desarrollo del plan de saneamiento básico. 6.8. Construcción del protocolo de atención y servicios al cliente.	

13. Resultados Esperados

- Taller de co-creación con los actores de la cadena productiva del café en el municipio.
- Manual de identidad y diferenciación, estructura organizacional, planeación operativa y procedimiento de trabajo.
- Plan de negocios
- Proyección financiera
- Documento técnico-operativo con todos los manuales, planes, procedimiento y protocolos.

14. Cadena de Valor

A continuación, en la Tabla 2 se muestra la cadena de valor del proyecto a desarrollar

Tabla 2. Cadena de valor

Objetivo Especifico	Producto	Cantidad	Actividades
Identificar la infraestructura y las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café.	Taller de co-creación con los actores de la cadena productiva del café en el municipio.	1	1. Realizar una identificación de la infraestructura del municipio 2. Desarrollar un taller de co-creación con los actores de la cadena productiva del café del municipio.

Objetivo Especifico	Producto	Cantidad	Actividades
Definir técnica y financieramente el modelo de negocio de la tienda de café del municipio.	Manual de identidad y diferenciación, estructura organizacional, planeación operativa y procedimiento de trabajo. Plan de negocios Proyección financiera	1	3. Definir el modelo de negocio 4. Diseñar del plan de negocios 5. Realizar la proyección financiera
Diseñar los manuales, planes, procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.	Documento técnico-operativo con todos los manuales, planes, procedimiento y protocolos	1	6. Construir de la documentación operativa de la tienda de café.

15. Cronograma

Objetivo específico	Actividad	Meses		
		1	2	3
Identificar la infraestructura y las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café.	Realizar una identificación de la infraestructura del municipio.			
	Desarrollar un taller de co-creación con los actores de la cadena productiva del café del municipio.			
Definir técnica y financieramente el modelo de negocio de la tienda de café del municipio.	Definir el modelo de negocio			
	Diseñar del plan de negocios			
	Realizar la proyección financiera			
Diseñar los manuales, planes, procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.	Construir de la documentación operativa de la tienda de café.			

16. Análisis de riesgos

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Operacionales	Baja sostenibilidad económica para la implementación de la tienda de café	Probable	Moderado	Realizar análisis técnico y financiero de la estrategia para incrementar el valor agregado
Operacionales	Inadecuada convocatoria de los actores de la cadena productiva de café del municipio.	Probable	Menor	Asegurar la convocatoria de los actores de la cadena productiva de café por parte de los actores municipales.
Operacionales	Selección inadecuada de las características diferenciales de la tienda de café	Probable	Moderado	Desarrollar un taller de co-creación con los actores del municipio
De calendario	Incumplimiento en entrega de productos.	Probable	Moderado	Definición de responsables de supervisión del proceso para el cumplimiento del cronograma.
Administrativos	Incumplimiento en normatividad en el desarrollo de la tienda de café	Improbable	Mayor	Análisis de la legislación y normatividad.

17. Sostenibilidad

La estrategia de sostenibilidad de este proyecto que garantiza la continuidad de los resultados y productos del luego de su ejecución, se basa principalmente en dos componentes, el primero está dado por el diseño de una tienda de café mediante la co-creación con los actores de la cadena productiva del café y el segundo por el empoderamiento que los actores municipales una vez acabado el proyecto puedan generar para garantizar la implementación. El proyecto al proponer la conceptualización de una tienda de café como atractivo turístico para mejorar la cultura de consumo interno en el municipio, permitiendo un direccionamiento de la cadena productiva para desarrollar la estrategia de valor aquí planteada.

Es importante resaltar que la tienda será diseñada mediante una metodología de co-creación por lo tanto tendrá en cuenta las características y necesidades específicas de los actores de la cadena productiva del café en el municipio, es por este motivo que con una adecuada transferencia de los resultados a las personas e instituciones municipales posibilitará la motivación necesaria para implementar el proyecto.

Este proyecto establece una serie de actividades que garanticen una participación de los actores e instituciones necesarias para su implementación, tales como:

- Realizar una identificación de la infraestructura del municipio
- Desarrollar un taller de co-creación con los actores de la cadena productiva del café del municipio.

La participación ciudadana alineada con las instituciones municipales podrá garantizará un empoderamiento de los actores con los lineamientos generados permitiendo que los resultados del proyecto se conserven cuando se produzcan cambios en la gobernabilidad del departamento por el ejercicio democrático. Este proyecto pretende generar una estrategia de generación de valor sostenible que posibilite la implementación de la tienda de café mediante la participación de los actores del café permitiendo conceptualizar la estrategia mediante metodologías “Bottom Up” (enfoque ascendente) que perduren en el tiempo.

18. Resultados de la conceptualización del proyecto de la tienda de café en el municipio de Venecia.

A continuación, se agrupan los resultados con relación a los objetivos planteados:

18.1. Identificar la infraestructura y las características diferenciales del municipio relacionadas con la cadena productiva del café.

En el siguiente apartado se explica la metodología del taller de co-creación y los resultados obtenidos.

18.1.1. Metodología del taller de co-creación para conceptualización de una tienda de café en el municipio.

Previo a la realización del taller, días antes se realizó una visita de acercamiento del equipo del proyecto de la Universidad Pontificia Bolivariana en el municipio de Venecia para reunirse con las personas de dependía de la Alcaldía encargada de gestionar el proyecto de tienda de café, con el fin de observar el territorio, condiciones, recolección de información inicial y definir la fecha disponible para la realización del taller.

La dependencia encargada fue la Secretaria de Productividad, quienes fueron los encargados de definir el lugar del taller, realizar la convocatoria a la población beneficiaria: caficultores, emprendedores o gerentes de marca, tiendas de café y otros actores que participaran directa o indirectamente del proyecto en el municipio. También fue la encargada de gestionar el refrigerio para las personas participantes del taller.

Para el desarrollo conceptual del proyecto se utilizó una combinación de técnicas de generación y depuración de ideas. A Partir de un ejercicio de co-creación con actores relevantes del municipio se combinaron elementos de Design Thinking, inmersión cognitiva y metodologías agiles.

Según Tim Brown el Design thinking "es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado".

El enfoque del taller se focalizó en identificar y profundizar en el problema (oportunidad), para ello se realizaron juegos de roles que permitieran empatizar y simular la inmersión cognitiva de los usuarios tipo, con el fin de generar y depurar ideas para desarrollar identidad y elementos diferenciadores de la propuesta.

El taller de co-creación desarrollado en el municipio, tuvo el siguiente orden de actividades, que se describe a continuación:

1. Bienvenida. Fue realizada por el alcalde y personal de la Secretaría de Desarrollo Económico.
2. Presentación de los asistentes. Cada persona mencionó su nombre y su cargo.
3. Introducción. El Tallerista realizó la explicación de manera general del proyecto y la metodología a desarrollar en el taller que consta de dos partes.

Parte 1. Identificación del problema

En todo proyecto es más importante determinar claramente el problema a solucionar, que tener muchas ideas brillantes, por ello se partió de la siguiente premisa establecida por Albert Einstein:

“A menudo, el puro planteamiento de un problema es mucho más esencial que la solución, que puede ser solamente una cuestión de habilidad matemática o experimental. Plantear preguntas nuevas, suscitar nuevas posibilidades, ver viejos problemas desde un ángulo nuevo, son cosas que exigen imaginación y señalan verdaderos adelantos de la ciencia.”

Teniendo en cuenta esta premisa se realizó un juego de roles, dividiendo los participantes en grupos, unos que representaban la oferta, productores de café, baristas y por otro lado la demanda, como son los clientes, local, nacional e internacional. Cada grupo tuvo un tiempo para responder las siguientes preguntas.

Productores:

- ¿Qué me sueño en 5 años, como vendedor o comercializador de café?
- ¿Por qué van a comprar mi café en la tienda de café?
- ¿Qué hace especial o única la tienda de café?
- ¿Por qué alguien vendría a mi negocio?

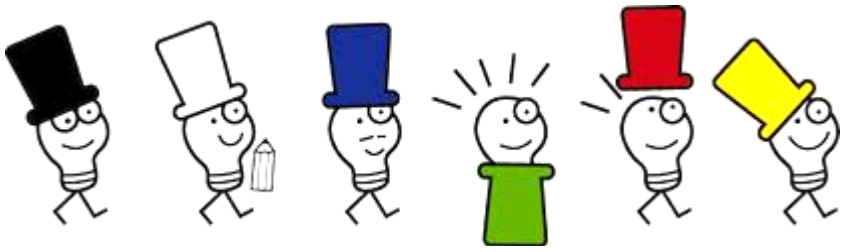
Clientes:

- Local: ¿Por qué iría a esa tienda de café y no a las otras del municipio?
- Nacional: ¿Qué espero encontrar del café de este municipio?
- Internacional: ¿Por qué viajaría hasta Colombia, Antioquia y este municipio en especial? ¿Qué expectativas tiene al llegar al municipio?

Todas estas respuestas se socializaron y se recogieron por los talleristas para el informe del proyecto.

Parte 2. Depuración de ideas (6 sombreros)

Luego de tener identificar el problema y tener varias ideas de solución, se realizó un proceso de depuración o selección de ideas con el método de los 6 sombreros, para lo cual se dividieron en grupos de dos o tres personas para que tomaran ciertas posiciones según el color de sombrero que se les asignó de la siguiente manera:



- Negro (negativo) Se enfoca en buscar lo malo, mirada negativa, no es criticar por criticar sino prever los peligros, criticar con argumentos, todo lo malo que podría pasar
- Amarillo (optimista) Menciona todo lo bueno de la tienda de café, busca el lado positivo de las cosas y propone posibles soluciones para las condiciones negativas.
- Blanco (neutral) Es diplomático, mediador, se defiende con argumentos y datos
- Azul (moderadores): Van a orientar, a través de preguntas, para descubrir posibles escenarios.

- Verde (creativo): Tiene un pensamiento lateral, encuentra soluciones que nadie más había visto, proponen ideas, es innovador y creativo.
- Rojo (visceral): Es emotivo, aplica las emociones en su pensamiento.

Después de cierto tiempo (10 min), cada grupo presentó sus comentarios y apreciaciones con las características del color asignado, con el fin de identificar posibles riesgos, escenarios y otras posibilidades para hacer de la tienda de café un negocio sostenible en el tiempo.

Identificación de conclusiones

Se realizó un cierre del taller, mencionando las conclusiones o aspectos principales que fueron planteados por los participantes y que serán tenidos en cuenta para la formulación del proyecto de la tienda de café en el municipio.

18.1.2. Resultados del taller de co-creación del municipio de Venecia

MUNICIPIO: Venecia

FECHA: noviembre 27 de 2021

LUGAR: Parque Educativo del Municipio

HORA: 9:00 a.m. – 1:00 p.m.

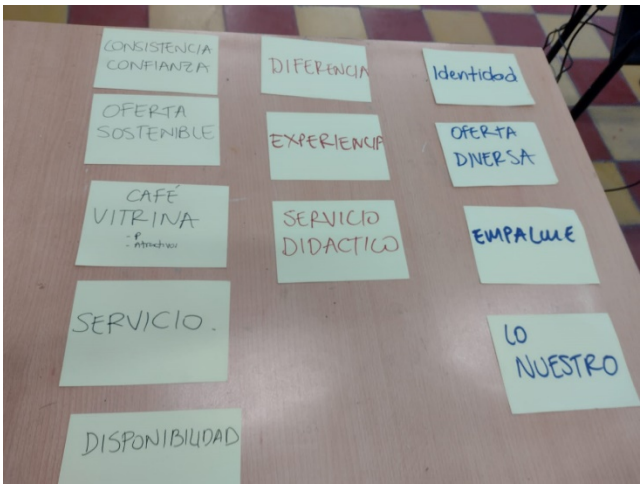
No. PARTICIPANTES: 22 personas en total

- Alcaldía: 5 personas
- Baristas: 6 personas
- Marcas y caficultores: 11 personas

Evidencia fotográfica del Taller Realizado







Fuente: Fotos tomadas por equipo UPB

Introducción del Señor alcalde del municipio

- Venecia no vive del café, pero tiene buenos cafés.
- Marcas consolidadas comercializadas en otros países, y otras están surgiendo.
- Deseamos un lugar que concentre todas las marcas de café en Venecia, el municipio va hacer inversión en la terraza y la Gobernación va a montar la tienda.
- Imaginarnos como seria la tienda, se va a introducir en el turismo
- Historia de la mano, el origen.
- Espacio que sea sustentable, consolidado con un modelo.
- Debe salir una idea con la participación de los productores.
- 515 familias caficultoras en Venecia

Contextualización

Presentaciones asistentes

Planteamiento del problema (Juego de roles)

- **Productores y comercializadores**

¿Qué me sueño en 5 años, como vendedor o comercializador de café?

¿Qué esperan del café de Venecia?

Respuestas:

- Que todos conozcan del pueblo, desde la historia, el origen, desde el cultivo hasta la tienda.
- Desean que el café tenga identidad propia (Narrativa del café de Venecia)
- Sea didáctico (Educación de café).
- Oferta diversa de café (muchas variedades de café, naturales, honey)
- Impulsar lo nuestro, seguir produciendo del café.
- Relevo y empalme generacional. Educar a los niños desde pequeños, sobre el café, con la gente del pueblo.

- **Cliente extranjero**

¿Qué expectativas tiene al llegar a Venecia?

- Oferta sostenible agroambiental
- Consistencia: Producto de buena calidad en procesos
  Propuesta que la tienda sea una vitrina para probar y catar los cafés que se van a comercializar en el exterior

Turista extranjero

- Disponibilidad de producto: Oferta de productos constante y del café
- Confianza presentada por el barista para ofrecer nuevos productos, vendedor, etc
- Estándar de servicio
- Sofisticación en la oferta

- Cliente turismo local

¿Qué espero encontrar del café en Venecia?

Respuestas:

- Diferenciación: Una experiencia diferente de café. (No queremos que nos compren, sino venderles algo)
  - Experiencia (involucrar los sentidos)
  - Servicio didáctico: Educación, con servicio especializado: baristas, personal capacitado

Ideas de la Alcaldía

- Proceso: busca involucrar identidad e historia de Venecia, como se elabora un buen café de manera educativa.
- Experiencia: Asociado al turismo, como esta en un punto central (encima de la alcaldía)
  Historia de la Amalia
  - Ubicación (buena vista)
  - Elementos de cultura (monedas)
  - Marcas (reto gobernanza)

Depuración de ideas (6 sombreros)

Idea principal: Tienda de café con concepto cultural

A partir de la división y asignación de colores se recogieron las siguientes apreciaciones y respuestas por parte de los participantes:

Sombrero negro:

- Importante un modelo de gobernanza, como se maneja y administra el negocio.
- Que sea un referente turístico (lugar publicitario para marcas y lugares turísticos)
- No hay logística o infraestructura (carreteras)

Sombrero verde:

- Rotación de un caficultor con su familia por día
- Niño barista que les cuente su experiencia en el campo
- Sembrar café en la terraza para generar experiencia
- Proyección audiovisual sobre la producción de café
- Puestas en escena en la terraza (Cine café y teatro café)

¿Cómo se van a ver beneficiados los productores?

Con filtros, se deben cumplir unos requisitos para poder participar y ser beneficiarios

¿Cómo vamos a lograr esa diferenciación, la identidad?

- Verde: Café con jengibre
- Amarillo: sembrar café con frutas o aromáticas

Existen 5 tiendas de café en el municipio ¿Cómo influye esta tienda en otras?

- Personal no rote se pase de una tienda a otra
- Que la tienda sea una Asociación de marcas de café (para garantizar la equidad para todas), se le puede entregar el lugar en comodato, por 20 años.
- Sofisticar el mercado

18.2 Definir técnica y financieramente el modelo de negocio de la tienda de café del municipio de Venecia.

18.2.1 Plan de Negocios. Incluye análisis de CAPEX y OPEX.

Los CAPEX y los OPEX representan los gastos que se efectuarán durante la ejecución del proyecto de la tienda de café, los cuales deben de ser contemplados para el análisis de la rentabilidad del proyecto de inversión.

CAPEX (por sus siglas en inglés) es el término para Gastos de Capital, indicando la cantidad de dinero gastada en la compra de bienes de capital de la tienda. Son la parte de capital de inversión y hacen referencia a las inversiones en bienes para la puesta en marcha el proyecto

OPEX (por sus siglas en inglés) sirve para Gasto Operacional, señalando el capital utilizado para mantener o mejorar los activos físicos de la tienda, por ejemplo, los préstamos, las propiedades, etc. Son la parte de gastos de operaciones y hacen referencia a los costos que incurre el proyecto de la tienda de café para su desarrollo y mantención.

Ambos términos son muy importantes, y tienen mucho que ver en la relación de las empresas con sus clientes, ya que el conocimiento de ambos transforma la manera en la que se consumen los productos y servicios.

18.2.2 Proyección financiera para los primeros 5 años.

El Capex se convierte en un aspecto fundamental para analizar dentro de las proyecciones financieras. Provee de información útil para construir escenarios, determinar la necesidad de financiamiento adicional y los requisitos para el capital de trabajo. En base a estas proyecciones, los directos responsables de la tienda podrán tomar decisiones financieras relevantes para el futuro del negocio a constituir.

Un plan de negocios constituye una herramienta para que las pequeñas organizaciones de productores puedan ocupar un lugar en el mercado, identificando las oportunidades de negocios en las cuales puedan participar, siempre y cuando cumplan con determinados requisitos, tanto administrativos como de calidad. El análisis financiero, por su parte, da cuenta que la iniciativa es rentable en el marco global proyectado de la empresa social.

El plan de negocios tiene como fin principal impulsar el desarrollo y la conceptualización de una tienda de café en el municipio de Venecia y se espera que sirva de guía para la planificación, ejecución y supervisión de las actividades necesarias a implementar.

La tienda de café, tiene como esencia impulsar el consumo de Café, el cual se distingue por su calidad, con lo que se pretende generar una experiencia al consumidor disfrutando del consumo de un café diferente al consumo tradicional.

El planteamiento que se decidió para esta parte fue definir un modelo de miniplan de negocios por el tiempo establecido para el desarrollo de esta formulación con la finalidad de profundizar luego en su análisis, siempre y cuando logre despertar la curiosidad y el interés de los inversionistas responsables de la implementación y puesta en marcha de la tienda de café.

El mini plan de negocios hará énfasis en la oportunidad de negocio y no en el análisis de la viabilidad técnica, social y ambiental de la tienda. La oportunidad de negocio, contempla lo siguiente: Concepto o idea de la tienda, modelo de negocio, perfil del mercado objetivo, estrategia de mercado, Información del entorno que pudiera influir en el modelo de negocio y desempeño de la tienda, disponibilidad y acceso a recursos físicos y recursos humanos calificados, tecnología que se empleará para el desarrollo de los productos y servicios, recursos financieros necesarios y un análisis de la oportunidad.

18.2.3 Análisis financiero por escenarios y simulación de variables aleatorias asociadas al Proyecto.

La evaluación financiera se realizó considerando todas las variables de productividad y mercado según el análisis del proyecto, también se incluyen las características técnicas según ubicación de la tienda y las variables aleatorias no controlables por el proyecto como lo es la inflación.

Es por esto, qué se realiza un análisis por escenarios considerando la siguiente estructura:

- Lugar de análisis
- Evaluación financiera no aleatoria con y sin Maquinaria
- Evaluación financiera aleatoria con y sin Maquinaria

Tasa de Descuento. En el cálculo del flujo de libre, se toma una composición de la inversión como 100% capital propio (deuda). **La tasa de oportunidad del capital** de propio es determinada por inversiones similares en el sector con riesgos inferiores a la de este proyecto arrojando un valor del 8%.

Variables Aleatorias. Se toma la inflación como variable macroeconómica que afecta las variables precio por referencia y egresos asociados a cada tipo de materia prima. La variación de unidades se toma pensando en la aleatoriedad de la compra por unidades según cada año, buscando no dejar esta variable de manera estática.

Datos para Simulación y Modelo de Análisis de Riesgo de Negocio

	2022	2022	2023	2024	2025	2026
Inflación (IPC)	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Inflación Min			3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
inflación Max			5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Inflación Proyectada			4.0%	3.1%	3.1%	3.1%

Variación de Unidades	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Variación Min			-1%	-1%	-1%	-1%
Variación Media			2%	2%	2%	2%
Variación Max			4%	4%	4%	4%
Variación Proyectada			0%	0%	0%	0%

CASO TIENDA DE CAFÉ MUNICIPIO DE VENECIA

Evaluación Financiera con Valores fijos sin aleatoriedad: Opción Venecia incluyendo compra de maquinaria.

La opción de Venecia bajo un escenario conservador y sin aleatoriedad de variables (datos fijos en el horizonte de evaluación) es rentable dado que el valor presente Neto es positivo y la TIR es 11,07% la cual es mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, se toma como viable dicha opción.

FLUJO DE CAJA						
Utilidad Neta		**31,542,069**	**28,614,151**	**26,254,248**	**23,821,189**	**21,312,705**
(Depreciación Edificio)		0	0	0	0	0
(Depreciación Maquinaria 1)		20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
(Amortización Activos Nominales)		0	0	0	0	0
Abono a capital						
Valor en libros						
Necesidad de Capital de Trabajo		*96,869,000*	*98,693,000*	*100,163,144*	*101,678,862*	*103,241,568*
Variación de Capital de Trabajo	96,869,000	1,824,000	1,470,144	1,515,718	1,562,706	
Recuperación de Capital de Trabajo						103,241,568
Inversiones	120,000,000	0	0	0	0	0
inversiones + Imprevistos (10%)	132,000,000					
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujo de caja	**228,869,000**	**49,718,069**	**47,144,007**	**44,738,530**	**42,258,483**	**144,554,273**

Tasa de Descuento

WACC= Tdeuda(1-T)*%D + CO*%E*

Tdeuda	*0%*	Inversión 100% propia (sin credito)
Tasa de impiuestos (T)	*35%*	
Deuda (%D)	0.000%	
Capital Propio (%E)	100.000%	
Exigencia de Socios - Capital Propio (CO)	8.000%	e.a
WACC	8.00%	Tasa de Descuento e.a

VPN	**$22,541,979.22**	
TIR	**11.076%**	
Periodo de Recuperación Descontando (Payback)	**5**	año

Se recomienda en un estudio posterior (de factibilidad) hacer un análisis de ingeniería de detalle y costo para determinar eficiencia y rubros definitivos para determinar exactamente el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

Evaluación Financiera con Valores fijos sin aleatoriedad: Opción Venecia sin compra de Maquinaria.

La opción de Venecia bajo un escenario conservador, sin aleatoriedad de variables (datos fijos en el horizonte de evaluación) y sin contemplar la inversión de la maquinaria y solo contemplando los rubros de menaje, utensilios y mobiliario que suma aproximadamente $31.000.000, es rentable dado que el valor presente Neto es positivo y la TIR es 22,72%, la cual es mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, se toma como viable dicha opción.

FLUJO DE CAJA						
Utilidad Neta		**40,512,069**	**37,584,151**	**35,224,248**	**32,791,189**	**30,282,705**
(Depreciación Edificio)		0	0	0	0	0
(Depreciación Maquinaria 1)		6,200,000	6,200,000	6,200,000	6,200,000	6,200,000
(Amortización Activos Nominales)		0	0	0	0	0
Abono a capital						
Valor en libros						
Necesidad de Capital de Trabajo		*96,869,000*	*98,693,000*	*100,163,144*	*101,678,862*	*103,241,568*
Variación de Capital de Trabajo	96,869,000	1,824,000	1,470,144	1,515,718	1,562,706	
Recuperación de Capital de Trabajo						103,241,568
Inversiones	51,000,000	0	0	0	0	0
inversiones + Imprevistos (10%)	56,100,000					
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujo de caja	**152,969,000**	**44,888,069**	**42,314,007**	**39,908,530**	**37,428,483**	**139,724,273**

Tasa de Descuento

	WACC= Tdeuda(1-T)*%D + CO*%E*	
Tdeuda	*0%*	Inversión 100% propia (sin credito)
Tasa de impiuestos (T)	*35%*	
Deuda (%D)	0.000%	
Capital Propio (%E)	100.000%	
Exigencia de Socios - Capital Propio (CO)	8.000%	e.a
WACC	8.00%	Tasa de Descuento e.a

VPN	$79,157,189.7	
TIR	22.720%	
Periodo de Recuperación Descontando (Payback)	5	año

Se recomienda en un estudio posterior (de factibilidad) hacer un análisis de ingeniería de detalle y costo para determinar eficiencia y rubros definitivos para determinar exactamente el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

Evaluación Financiera con Valores fijos CON aleatoriedad: Opción Venecia con compra de maquinaria.

Los resultados obtenidos después de 10.000 simulaciones, arroja como media para el valor presente neto el valor de **$ 19.302.655,1** y con desviación estándar de **1.952.424,76.**

VPN - Pronóstico del Simulador de Riesgo

Histograma | Estadísticas | Preferencias | Opciones | Controles

Estadísticas	Resultado
Número de Pruebas	10000
Media	19,302,655.1820
Mediana	19,308,787.2254
Desviación Estándar	1,952,424.7691
Variación	3.811962E+012
Coeficiente de Variación	0.1011
Máximo	24,990,255.3238
Mínimo	13,595,239.6830
Rango	11,395,015.6408
Asimetría	-0.0066
Curtosis	-0.4940
25% Percentil	17,906,568.9436
75% Percentil	20,688,857.2225
Precisión de Error al 95% de Confianza	0.1982%

Con distribución normal que indica que, en el peor escenario de productividad, el proyecto sigue arrojando un resultado positivo. Ver la figura 7.

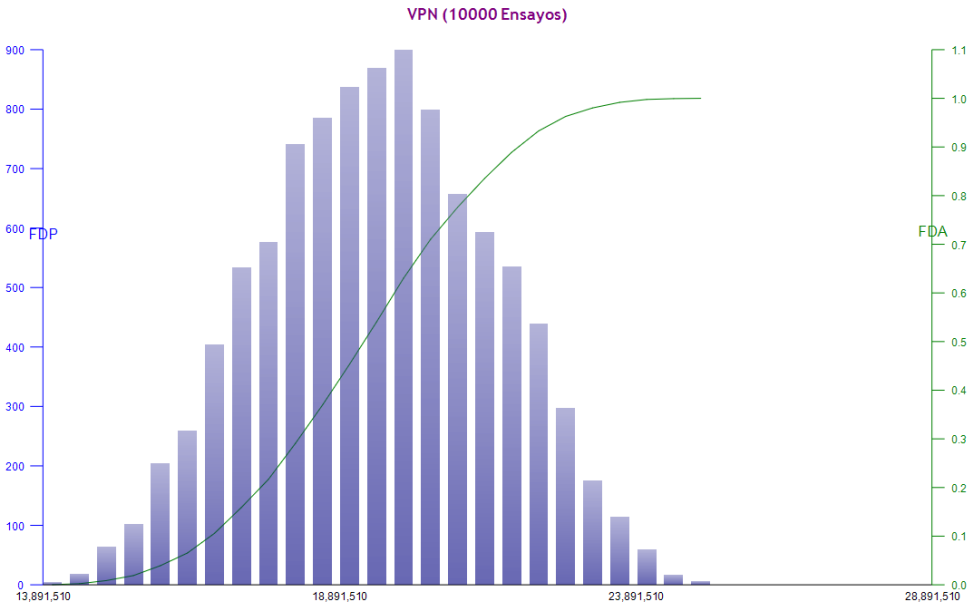


Figura 7. Simulaciones VPN

Fuente: Elaboración propia

Evaluación Financiera con Valores fijos <u>CON</u> aleatoriedad: <u>Opción Venecia Sin compra de Maquinaria.</u>

Los resultados obtenidos después de 10.000 simulaciones, arroja como media para el valor presente neto el valor de **$ 75.917.865,7** y con desviación estándar de **1.952.424,7**

VPN - Pronóstico del Simulador de Riesgo

Histograma | Estadísticas | Preferencias | Opciones | Controles

Estadísticas	Resultado
Número de Pruebas	10000
Media	75,917,865.7029
Mediana	75,923,997.7463
Desviación Estándar	1,952,424.7691
Variación	3.811962E+012
Coeficiente de Variación	0.0257
Máximo	81,605,465.8447
Mínimo	70,210,450.2039
Rango	11,395,015.6408
Asimetría	-0.0066
Curtosis	-0.4940
25% Percentil	74,521,779.4645
75% Percentil	77,304,067.7434
Precisión de Error al 95% de Confianza	0.0504%

Con distribución normal que indica que, en el peor escenario de productividad, el proyecto sigue arrojando un resultado positivo. Ver la figura 8.

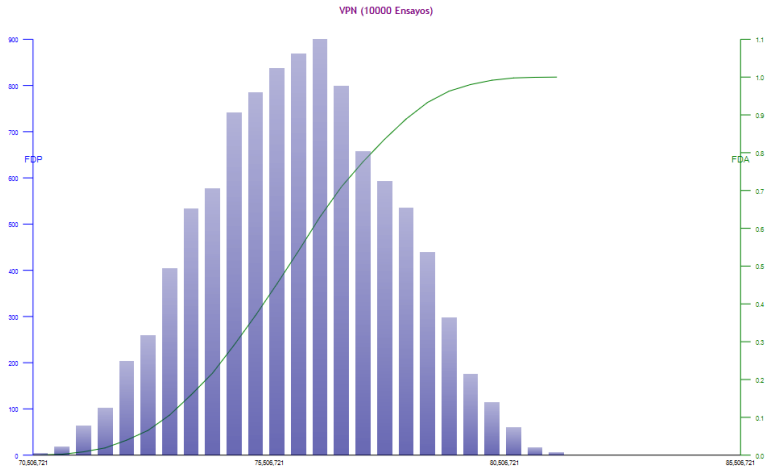


Figura 8. Simulaciones VPN

Fuente: Elaboración propia

Ver Documentos en Anexos. Entregables No. 1, 2 y 3

18.1. Diseñar los manuales, planes, procedimientos y protocolos necesarios para la puesta en marcha de la tienda de café en el municipio.

A continuación, se describen cada uno de los documentos necesarios para la correcta operación técnica de la tienda de café.

18.1.1. Construcción de manual de funciones incluyendo los análisis de puestos de trabajo, perfiles de los empleados y el reglamento del trabajo.

Ver Documento Anexo. Entregable No. 4

18.1.2. Diseño del manual de selección de materias primas y Caracterización de la calidad de las materias primas en el municipio

Se adjunta el anexo que describe el Manual de selección de materia prima y caracterización de calidad de la misma para el municipio de Venecia.

Ver Documento Anexo. Entregable No. 5

18.1.3. Desarrollo de la carta de bebidas y el protocolo estándar de preparación.

Se adjunta el anexo que evidencia la carta de bebidas y productos para la tienda de café del municipio de Venecia y el Manual de Procedimientos y preparaciones (protocolos estándar de preparación).

Ver Documento Anexo. Entregable No. 6

18.1.4. Construcción del procedimiento de selección y procesamiento de café.

Se adjunta el anexo que describe el Procedimiento de selección y procesamiento de café como elemento diferenciador.

Ver Documento Anexo. Entregable No. 7

18.1.5. Diseño del plan de manejo de los desperdicios y subproductos del café.

Se adjunta el anexo que describe el Plan de manejo de los desperdicios y subproductos del café y un programa de manejo integral de residuos sólidos para una tienda de café.

Ver Documento Anexo. Entregable No. 8

18.1.6. Desarrollo del plan de saneamiento básico.

En busca de adopción de normas higiénico sanitarias, en el sector de alimentos, es necesario la creación de Planes de Saneamiento Básicos, en donde se involucre toda la cadena alimentaria, de una forma práctica y sistemática, involucrando a todos los responsables en cada uno de los procesos, desde la adquisición de materias primas, montaje, producción, elaboración, servicio a la mesa y distribución. De esta manera parte del rol del Saneador Ambiental es la creación y ejecución de documentos, verificación y auditaje de los mismos; cuando el Saneador Ambiental interactúa en la creación y ejecución de Planes de Saneamiento Básico dentro de Establecimientos Gastronómicos, se ejerce las habilidades para la evaluación del riesgo según el tipo de proceso, y los controles ejecutados o por ejecutar.

El Plan de Saneamiento Básico un documento que permite planear las acciones, frecuencias, directrices y normas básicas en un establecimiento, en términos del saneamiento, es indispensable que los programas estén validados, de forma que los programas deben ser enfocados a que cumplan una función de lineamiento, verificación y control, basados en las condiciones reales de establecimiento. Incluye diagramas de proceso y procedimiento, tablas de relación, diagramas de secuencia y comparación, los cuales permiten la elaboración o implementación de programas concernientes a condiciones sanitarias, así como la capacitación de los manipuladores de alimentos y el direccionamiento de la administración del establecimiento.

Un Plan de Saneamiento Básico integra Programas de Limpieza y Desinfección, Control de Plagas, Gestión de Residuos y Control del Agua Potable; el cual tiene como propósito brindar un ambiente sano, asegurar la inocuidad de los procesos de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos, y prevenir los posibles riesgos biológicos o sanitarios.

Las definiciones que se emplean en el Plan de Saneamiento Básico, están contenidas en el marco general de la Resolución 2674 del año 2013 emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social, y por medio de la cual se dictan los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos.

Toda persona natural o jurídica propietaria del establecimiento que fabrique, procese, envase, embale, almacene y expenda alimentos y sus materias primas debe implantar y desarrollar un Plan de Saneamiento con objetivos claramente definidos y con los procedimientos requeridos para disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos. Este Plan debe estar escrito y a

disposición de la autoridad sanitaria competente; este debe incluir como mínimo los procedimientos, cronogramas, registros, listas de chequeo y responsables de los siguientes Programas:

LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN. Los procedimientos de limpieza y desinfección deben satisfacer las necesidades particulares del proceso y del producto de que se trate. Cada establecimiento debe tener por escrito todos los procedimientos, incluyendo los agentes y sustancias utilizadas, así como las concentraciones o formas de uso, tiempos de contacto y los equipos e implementos requeridos para efectuar las operaciones y periodicidad de limpieza y desinfección.

DESECHOS SÓLIDOS. Debe contarse con la infraestructura, elementos, áreas, recursos y procedimientos que garanticen una eficiente labor de recolección, conducción, manejo, almacenamiento interno, clasificación, transporte y disposición final de los desechos sólidos, lo cual tendrá que hacerse observando las normas de higiene y salud ocupacional establecidas con el propósito de evitar la contaminación de los alimentos, áreas, dependencias y equipos, y el deterioro del
medio ambiente.

CONTROL DE PLAGAS. Las plagas deben ser objeto de un Programa de control específico, el cual debe involucrar el concepto de control integral, apelando a la aplicación armónica de las diferentes medidas de control conocidas, con especial énfasis en las radicales y de orden preventivo.

ABASTECIMIENTO O SUMINISTRO DE AGUA POTABLE. Todos los establecimientos deben tener documentado el proceso de abastecimiento de agua que incluye claramente: fuente de captación o suministro, tratamientos realizados, manejo, diseño y capacidad del tanque de almacenamiento, distribución; mantenimiento, limpieza y desinfección de redes y tanque de almacenamiento; controles realizados para garantizar el cumplimiento de los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos establecidos en la normatividad vigente, así como los registros que soporten el cumplimiento de los mismos. **Ver Documento Anexo**. Entregable No. 9

18.1.7. Protocolo de atención y servicio al cliente.

Un protocolo de atención y servicio al cliente es un documento que se hace en forma de manual, en el que se explican cómo deben ser las actuaciones de los empleados en relación a la atención o a las ventas. En él se detallan los procedimientos de interacción con los consumidores e incluye planes de contingencia para que los empleados sepan reaccionar en diferentes situaciones. Además, fomentan el aprendizaje y son una base fundamental para las capacitaciones del personal. Cuando un cliente decide ir a una tienda de café de especialidad, siempre desea que le sirvan un café de calidad, pero para que el sabor le llegue al alma busca que la experiencia en

el local sea digna de recordar y compartir. De allí que la atención al cliente sea un elemento crucial para la tienda. Esta se puede convertir en un agente diferenciador de la competencia y en la estrategia principal de fidelización de los clientes.

El servicio al cliente en una tienda de café es esencial, por esta razón, el equipo de trabajo que se contrate debe estar capacitado para recibir al cliente de buena manera y crear un ambiente agradable. Deben ser personas que les guste el trato directo con la demás gente.

Ver Documento Anexo. Entregable No. 10

Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta las condiciones externas y las condiciones internas observados en la visita de reconocimiento, la investigación y el taller de co-creación realizado en el municipio de Venecia, se realizan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Se identifica la tienda de café como un atractivo turístico, negocio ancla que funciona como canal de visibilización de los atractivos turísticos del municipio de Venecia, apoyándose en los elementos históricos, culturales y antropológicos, tanto de la historia de Amalia de Márquez como de las raíces indígenas. La tienda de café, con su ubicación estratégica generará una propuesta de valor que permita mostrar a través de experiencias, bebidas, productos y didáctica otros elementos del pueblo y sus atractivos.

- Debe haber un propósito de basar el negocio en los costos y no es hacer dinero directamente a través de la venta, sino a través de la reducción de los costos al máximo para generar un mayor margen de utilidad, esta estrategia también se aplica cuando ya esté establecida la tienda y cuando se quiera mejorar el negocio.

- Uno de los factores menos considerados en la mayoría de los negocios rentables es la comunicación con los clientes. Sin embargo, para una tienda de café a es una de las partes fundamentales. Pero no sólo se refiere a la atención al cliente y la interacción que se construye con ellos, sino que se trata de involucrar factores que implican la comunicación en diferentes medios como folletos, radio, prensa, en algunos casos el idioma y el mensaje, entre otras cosas.

- El uso de tecnologías permite un contacto directo y constante con los clientes, permite que la información y todo lo que se quiera dar a conocer se transmita de manera rápida. La información puede crear una ventaja competitiva en conjunto con la tecnología que se traduce en mejor servicio para la tienda de café.

- Tener el suficiente conocimiento sobre Capex y Opex, puede generar un modelo de negocio que delegue actividades diarias hacia sistemas óptimos, como parte de un complemento tecnológico que mejore sustancialmente el trabajo de las áreas que complementan la tienda.

- Es necesario tener en cuenta el resultado económico de la tienda y sus consecuencias, como, por ejemplo, flujo de caja, costos operativos, financiero y de oportunidad, además de los vínculos contractuales, la economía fiscal y el ciclo de vida del negocio. También se necesita analizar la estructura de capitales y comprender los aspectos relacionados con la inmovilización de capital, el riesgo de negocios, la situación tributaria y la relación con los proveedores y los recursos.

- El modelo de negocio para una tienda de café con mejores condiciones locativas se observa en el municipio de Venecia, pues se podrá disponer en el corto plazo de espacio de un trabajo, local ubicado en la terraza del parque educativo, denominado “balcón de los cafés especiales” donde se contempla una zona para la tienda de

café. Esto está condicionado a que se realicen las adecuaciones de infraestructura por parte de la administración municipal.

- La tienda en Venecia sería viable financieramente, siempre y cuando se cumplan los pronósticos de ventas establecidos en el estudio financiero y se apoye el proyecto con la inversión en las instalaciones locativas por parte del municipio. Este pronóstico es fácilmente alcanzable debido a su buena ubicación, claridad en el concepto, potencial capacidad puestos de trabajo y área de servicio.

- Se visualiza la tienda de Venecia como una tienda de café experiencial anclada como punto de información turística y complementada con atractivos culturales y de servicio que ubicaría la administración en la misma terraza o balcón de los cafés especiales.

- Cualquiera de las cuatro (4) evaluaciones financieras planteadas para la tienda de café del municipio de Venecia es totalmente viable

Bibliografía

Alcaldia de Medellín , & Creame Incubadora de Empresas. (2019). *Componente: estudios de mercado sectoriales, en línea con la política pública de desarrollo económico de Medellín.* Medellín.

Villegas Hincapié, A. M., Posada Suarez, H. E., Carolina, P. H., Tabares Arboleda, C., & Samper Gartner, L. F. (2013). *Regionalización de la calidad del café de Colombia Denominaciones de origen como estrategia de valor agregado.*

Alcadía de Medellín-Creame. (2019). *INTELIGENCIA DE MERCADOS: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DEL CAFÉ PARA MEDELLÍN.* Medellín. Obtenido de https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Elaboracin-de-Productos-del-Caf.pdf

Arias, F., Ruiz, A., & Lodoño, J. (2018). Análisis del mercado de cafés especiales y el posicionamiento colombiano en las nuevas tendencias mundiales. *JOURNAL OF RESEARCH, EDUCATION AND SOCIETY, 1*(1), 52-61.

Arias, F., Ruiz, A., & Londoño, J. (2018). Análisis del mercado de cafés especiales y el posicionamiento colombiano en las nuevas tendencias mundiales. *Journal of Research, Education and Society, 1*(1).

Baig, M. B., & Aldosari, F. (2013). Agricultural Extension in Asia and the Pacific. *The Journal of Animal & Plant Sciences, 23*(2), 619-632.

Bancolombia. (2020). *Sector cafetero: pasado reciente, coyuntura actual y el camino por recorrer.* Bogotá.

Camara de Comercio de Medellín. (2015). El Cluster de Café, una apuesta por la especialización productiva en las regiones de Antioquia. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 99-119.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2014). El cluster de café, una apuesta por la especialización productiva en las regiones de Antioquia. *RAED*, 99-118.

CBI. (2020). *European market potential for specialty coffee.* Obtenido de https://www.cbi.eu/node/1162/pdf

Centro de Comercio Internacional. (2006). *La Guia del Café*. Obtenido de Las practicas comerciales que tienen interés para los exportadores de de los países productores de café: https://www.laguiadelcafe.org/layouts/three-column.aspx?pageid=46286&id=46392

CLUSTER DEVELOPMENT. (2014). *Plan de acción: Cluster Café Antioquia.* Obtenido de https://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/103

Cluster Development. (2016). *Actualización de la caracterización del mercado del café en el contexto nacional e internacional, y la identificiación de las oportunidades dereivadas de éste realizado en la ruta competitiva de café en Antioquia en 2014-2015.* Bogotá.

Cluster Development, Universidad del Rosario, Innpulsa & Gobierno de Colombia. (2018). Iniciativas Clúster en Colombia. *Instrumentos de Desarrollo Económico y Competitividad* .

Comité cafeteros de Antioquia. (2021). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de https://fncantioquia.org/caficultura-de-antioquia/informe-departamental/

Congreso Nacional de Cafeteros. (2019). *Informe del Gerente al Congreso Nacional de Cafeteros.* Bogotá, Colombia: 87 Congreso Nacional de Cafeteros, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Contraloría General de la Nacion. (2017). Informe definitivo de la evaluación de la Politica Pública de caés especiales, ordenanza n°15 del 24 de Agosto de 2015. *Departamento de Antioquia*.

Controlaría General de Antioquia. (2018). *Informe definitivo de la evaluación de la politica pública de cafés especiales, ordenanza N°15 del 24 de agosto de 2015, modificado por la ordenanza N°61 de enero 2 de 2017.* Medellín .

Corpoica, FNC, Cenicafé, Minagricultura & Colciencias. (2016). Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano. *Cadena agroalimentaria del Café*.

Dosi, G., M, G., & D, M. (2015). Technology and Costs in International Competitiveness: From Countries and Sectors to Firms. *Research Policy, 44* (10), 1795–1814.

Evangelista, R., Meliciani , V., & Vezzani, A. (2018). Specialisation in key enabling technologies and regional growth in Europe. *Economics of Innovation and New Technology, 27*(3), 273-289.

Fagerberg, J. (1994). Technology and International Differences in Growth Rates. *Journal of Economic Literature, 32* (3), 1147–75.

FNC. (2014). *Federación Nacional de cafeteros*. Obtenido de https://federaciondecafeteros.org/static/files/2Dinamica_del_consumo_interno_de_cafe.pdf

FNC. (2017). 85 Congreso Nacional de Cafeteros. *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*.

FNC. (2017). *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2017.* Obtenido de https://federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2017.pdf

FNC. (2018). Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana. *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*.

FNC. (2018). *Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2018.* Obtenido de https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_de_la_Industria_Cafetera_20182.pdf

FNC. (2019). *Informe de gestión 2019.* Bogotá.

FNC. (2019). Informe del Gerente al 87 Congreso Nacional de Cafeteros. *FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA*.

FNC. (2020). *Café de Antioquia*. Obtenido de Diversidad de perfiles y sabores: https://antioquia.federaciondecafeteros.org/cafe-de-antioquia/

FNC. (2020). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de Estadísticas Cafeteras: https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/

FNC. (2020). *Informe del gerente.* Bogotá. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Informe%20del%20Gerente%20al%2088%20Congreso%20Nacional%20de%20Cafeteros%20Virtual%20(2).pdf

Gobernación de Antioquia. (2020). Plan de Desarrollo. *Unidos 2020-2023*.

Gobierno de Colombia, Innpulsa, Cluster Development & Universidad del Rosario. (2018). *Iniciativas Clúster en Colombia: Instrumentos de desarrollo económico y competitividad.* Colombia.

Gutiérrez Flórez, J. M., & Copete López, H. (2009). Hacia la mejora del secado mecánico del café en Colombia. *Tecno Lógicas*(23), 109-132.

ITC:TradeMap. (2020). *Trade statistics for international business development.* Obtenido de https://www.trademap.org/Index.aspx

Minagricultura. (2020). *Cadena de café: Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (1er Trimestre 2020).* Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Minagricultura. (2020). *Cadena del Café.* Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. Obtenido de https://sioc.minagricultura.gov.co/Cafe/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf

Ocampo López, O. L., & Álvarez Herrera, L. M. (2017). Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia. *Apuntes del CENES, 36*(64), 139-165. doi:https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419

OIC. (2020). *International Coffee Organization*. Obtenido de Consumo Mundial: http://www.ico.org/ES/trade_statisticsc.asp?section=Estad%EDstica

Pabón Usaquén, J. P., & Peñuela Martínez, A. E. (2016). Aplicación de agua ozonizada y actividad microbiana en el café pergamino húmedo durante el almacenamiento. *Revista Cenicafé, 67*(2), 7-14.

Procolombia. (2013). *Cafés especiales*. Obtenido de Procolombia: https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/cafes-especiales

Puerta Quintero, G. I. (2015). Buenas prácticas para la prevención de los defectos de la calidad del café: fermento, reposado,fenólico y mohoso. *Avances técnicos Cenicafé*.

Puerta Quintero, G. I. (2015). Fermentación controlada del café: Tecnología para agregar valor a la calidad. *Avances Técnicos Cenicafé*.

Puerta Quintero, G. I. (2016). Calidad física del café de varias regiones de Colombia según altitud, suelos y buenas prácticas de beneficio. *Revista Cenicafé, 67*(1), 7-40.

Puerta Quintero, G. I., Gonzáles Rizo, F., Correa Piedrahita, A., Álvarez Lizcano, I. E., Ardila Calderon, J. A., Girón Ospina, O., . . . Montoya, D. F. (2016). Diagnóstico de la calidad del café segun altitud, suelos y beneficio en varias regiones de Colombia. *Revista Cenicafé, 67*(2), 15-71.

Republica de Colombia. (2013). UNA ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA. *Documento Conpes 3763*.

Sepúlveda, W. S., Chekmam, L., Maza, M. T., & Mancilla, N. O. (2016). Consumers' preference for the origin and quality attributes associated with production of specialty coffees: Results from a cross-cultural study. *Food Research International, 89*(2), 997-1003.

Velásquez Agudelo, C., & Trávez Velásquez, M. (2019). Café especial, una alternativa para el sector cafetero en Colombia. Medellín: Universidad EAFIT.