



Plan de Negocio *asset-light* para la Comercialización de Café de Especialidad en Colombia mediante la Plataforma Digital “EntreTazas”

Nicolás Eduardo Martínez Villamil

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Ingeniería de Procesos

Bogotá D.C, Colombia

30 de abril, 2026

Plan de Negocio *asset-light* para la Comercialización de Café de Especialidad en Colombia mediante la Plataforma Digital “EntreTazas”

Nicolás Eduardo Martínez Villamil

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Ingeniería de Procesos

Director (a):

Ing. Luz Maribel Guevara Ortega PhD.

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Ingeniería de Procesos

Bogotá D.C, Colombia

30 de abril, 2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 30/04/2026

A Motochi y Nala, quienes me apoyaron en espíritu en este viaje.

“Lo más importante es siempre creer en uno mismo, pero una pequeña ayuda de los demás es una gran bendición.”

Tío Iroh

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que me apoyaron en este proceso, a los caficultores del Eje Cafetero que compartieron su conocimiento para crear este proyecto, a mi familia que me brindó el tiempo y los medios necesarios para llevar a cabo esta idea, a mis amigos Gloria y Steven por su tiempo, su buena disposición y su colaboración en las diferentes etapas de este proceso. Y, por último, quisiera agradecer a Dennise Annet, ya que sin ella este proyecto no habría sido posible, gracias por el tiempo, la paciencia, la disposición en todos los momentos que tuvimos que pasar en el desarrollo de esta iniciativa y la buena actitud que demostraste durante tanto tiempo, gracias infinitas por todo tu apoyo. Agradezco también a Zuki, Azula y Roku por acompañarme y aguantarme durante tantas madrugadas.

Resumen

EntreTazas es una plataforma digital de *eCommerce* que conecta directamente a pequeños productores de café de especialidad colombiano con consumidores finales, disminuyendo los intermediarios tradicionales de la cadena productiva del café mediante una metodología de procesos integral y tecnología *blockchain* verificable, para generar transparencia y trazabilidad completa dentro del proceso. El propósito de este documento consiste en diseñar y validar un modelo de negocio *asset-light* en el que se dignifique la labor del caficultor en términos económicos y sociales, asegurando que este incremente sus ingresos en al menos un 20% ~ 30% más de lo que comercializa su café actualmente.

EntreTazas se percibe como un *hub* digital que concentrará café de especialidad (80+ puntos SCA) en compras individuales y servicios de suscripciones, productos cafeteros (métodos, filtros, accesorios) y experiencias cafeteras (catas, talleres), dirigido especialmente para consumidores de café. Mientras que para los productores de café será un portal de comercialización directa a consumidores y, también, se les ofertarán consultorías dedicadas específicamente a mejorar el puntaje del café en taza y la calidad de la marca del productor.

El objetivo inicial de la iniciativa es fomentar la compra de café de especialidad colombiano para brindarle a los consumidores mayores opciones de adquirir café de calidad y a los productores diversificación en sus ingresos y mayores oportunidades de negocio aparte de las tradicionales (mediante cooperativas regionales).

Este documento presenta el plan de negocio de EntreTazas, la validación del mercado cafetero en Colombia, el detalle de los servicios ofertados, la definición de los procesos a ejecutar, los componentes organizacionales y legales, los beneficios de la iniciativa de cara a la sostenibilidad, además de un análisis financiero proyectado para los próximos cinco años. Este análisis se realizó con el fin de confirmar la viabilidad del proyecto.

Gracias a este análisis de viabilidad se demuestra el interés de los consumidores en adquirir café 100% colombiano; demostrando una demanda potencial de 50,000 consumidores interesados en los productos ofrecidos por EntreTazas, con un margen operativo de \$351,248,000 COP para el primer año de operación, hasta \$685,646,208.9 COP para el quinto año. Este análisis expuso una tasa interna de retorno del 21.12% y un periodo de recuperación de 3.93 años, validando la viabilidad financiera del proyecto.

Este estudio de mercado demuestra que las tecnologías emergentes como el blockchain puede transformar cadenas de valor a priori con poca equidad financiera. EntreTazas generará un triple impacto medible: en términos económicos (incremento de al menos 20% en los ingresos del productor), sociales (dignificación del trabajo y visibilidad del productor) y ambientales (incentivo a prácticas sostenibles certificadas).

Palabras clave: café de especialidad, *blockchain*, trazabilidad, *eCommerce*, *asset-light*, transformación digital, cultura cafetera.

Abstract

EntreTazas is a digital e-commerce platform that directly connects small-scale producers of Colombian specialty coffee with consumers, reducing the number of traditional intermediaries in the coffee supply chain through a comprehensive methodology and verifiable blockchain technology, ensuring transparency and full traceability throughout the process. The purpose of this document is to design and validate an asset-light business model that dignifies the work of coffee farmers in economic and social terms, ensuring the increase of their income by at least 20%–30% more than what they currently earn from selling their coffee.

EntreTazas is envisioned as a digital hub that will bring together specialty coffee (80+ SCA points) through individual purchases and subscription services, coffee products (brewing methods, filters, accessories), and coffee experiences (workshops), specifically targeting coffee consumers. For coffee producers, it will serve as a direct-to-consumer sales portal, and they will also be offered consulting services specifically designed to improve the coffee’s SCA score and the quality of the producer’s brand.

The initial goal of the initiative is to promote the purchase of Colombian specialty coffee to provide consumers with more options for purchasing high-quality coffee and to offer producers income diversification and greater business opportunities beyond traditional channels (such as regional cooperatives).

This document presents EntreTazas’ business plan, the validation of the coffee market in Colombia, details of the services offered, the definition of the processes to be implemented, the organizational and legal components, the initiative’s benefits in terms of sustainability, as well as a projected financial analysis for the next five years; this analysis was conducted to confirm the project’s viability.

This feasibility analysis demonstrates consumer interest in purchasing quality Colombian coffee, revealing a potential demand of 50,000 consumers interested in the

products offered by EntreTazas, with projected operating margin of \$351,248,000 COP for the first year of operation, rising to \$685,646,208.9 COP by the fifth year. This analysis showed an internal rate of return of 21.12% and a payback period of 3.93 years, validating the project’s financial viability.

This market study demonstrates that emerging technologies such as blockchain can transform value chains that currently have limited financial equity. EntreTazas will generate a measurable triple impact: economic (an increase of at least 20% in producers’ income), social (improved working conditions and greater visibility for producers), and environmental (incentives for certified sustainable practices).

Keywords: specialty coffee, blockchain, traceability, eCommerce, asset-light, digital transformation, coffee culture.

Contenido

	Pág.
Introducción.....	13
<i>Antecedentes de la Idea de Negocio.....</i>	<i>13</i>
<i>Problemática</i>	<i>16</i>
Caracterización del Usuario y Necesidades	16
Objeto del Negocio.....	16
Descripción del Problema o Necesidad del Mercado	17
<i>Objetivos.....</i>	<i>20</i>
Objetivo General	20
Objetivos Específicos:	20
<i>Propuesta de Valor</i>	<i>21</i>
<i>Estructura del Documento.....</i>	<i>23</i>
Naturaleza del Proyecto.....	24
<i>Descripción del Modelo de Negocio.....</i>	<i>24</i>
<i>Objetivos Empresariales.....</i>	<i>25</i>
Corto Plazo.....	25
Mediano Plazo	26
Largo Plazo	26
<i>Estado Actual del Negocio</i>	<i>26</i>
<i>Descripción de Productos y Servicios.....</i>	<i>27</i>
Productos	27

Plan de Negocio <i>asset-light</i> para la Comercialización de Café de Especialidad en Colombia mediante la Plataforma Digital “EntreTazas”	9
Servicios	28
<i>Información Básica de la Empresa</i>	28
<i>Potencial del Mercado en Cifras</i>	28
<i>Ventajas Competitivas</i>	30
<i>Resumen de Inversiones Requeridas</i>	33
Tecnología y Desarrollo	33
Marketing y Posicionamiento de Marca	34
Capital de Trabajo Inicial	34
<i>Proyecciones de Ventas y Rentabilidad</i>	35
<i>Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad</i>	35
<i>Equipo de Trabajo</i>	36
Análisis del Sector	38
<i>Análisis Pestel</i>	38
Factores Políticos	39
Factores Económicos	39
Factores Sociales	40
Factores Tecnológicos	40
Factores Ecológicos	40
Factores Legales	41
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	41
Amenaza de Nuevos Entrantes	42
Poder de Negociación de los Proveedores	43
Poder de Negociación de los Clientes	44

Plan de Negocio *asset-light* para la Comercialización de Café de Especialidad en Colombia mediante la Plataforma Digital “EntreTazas”

10

Amenaza de Productos Sustitutos	44
Rivalidad entre Competidores Existentes	45
<i>Conclusiones de Viabilidad del Sector</i>	46

Validación e Investigación de Mercado.....47

<i>Perfil del Cliente, Necesidades y Propuesta de Valor</i>	47
<i>Localización y Alcance Geográfico</i>	48
Consumidor de Café.....	48
Pequeños Productores de Café de Especialidad	49
<i>Justificación del Modelo y Oportunidad de Mercado</i>	51
<i>Diseño y Descripción del Modelo de Negocio Sostenible</i>	52
Descripción del Modelo Canvas.....	53
<i>Estudio Piloto de Mercado</i>	57
Objetivo de la Investigación de Mercado.....	57
Cálculo de la Muestra	58
Diseño de Herramientas de Investigación.....	58
<i>Resultado de las Encuestas y Entrevistas</i>	60
Encuestas a Consumidores	60
Entrevistas a Productores	67
<i>Aprendizajes de Validación de Modelo de Negocio</i>	69
<i>Tendencias de Crecimiento del Mercado y Tamaño</i>	70
<i>Cálculo de la Demanda Potencial</i>	73
<i>Proyección de Ventas y Participación del Mercado</i>	74

<i>Conclusiones sobre Oportunidades y Riesgos del Mercado</i>	<i>76</i>
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	78
<i>Objetivo General de Mercadeo</i>	<i>78</i>
<i>Objetivos Específicos de Mercadeo – Año 1</i>	<i>78</i>
<i>Estrategias de Producto y Servicio</i>	<i>79</i>
<i>Portafolio de Productos y Servicios</i>	<i>79</i>
<i>Diferenciación y Ventaja Competitiva</i>	<i>79</i>
<i>Ciclo de Vida del Producto y Roadmap</i>	<i>80</i>
<i>Estrategias de Distribución</i>	<i>80</i>
<i>Canal de Distribución B2C (Consumidores)</i>	<i>80</i>
<i>Logística y Fulfillment</i>	<i>80</i>
<i>Estrategias de Precio – Modelo de Ingreso.....</i>	<i>81</i>
<i>Modelo de Comisiones.....</i>	<i>81</i>
<i>Precios para Consumidores</i>	<i>81</i>
<i>Precios para Productores (Consultoría)</i>	<i>82</i>
<i>Estrategia para Penetración de Mercado.....</i>	<i>82</i>
<i>Estrategias de Comunicación y Promoción</i>	<i>83</i>
<i>Marketing de Contenidos y Educación</i>	<i>83</i>
<i>Marketing Digital de Performance</i>	<i>84</i>
<i>Relaciones Públicas y Medios</i>	<i>84</i>
<i>Construcción de Comunidad</i>	<i>84</i>
Aspectos Técnicos.....	85
<i>Objetivos de Prestación de Servicio.....</i>	<i>85</i>

Plan de Negocio <i>asset-light</i> para la Comercialización de Café de Especialidad en Colombia mediante la Plataforma Digital “EntreTazas”	12
<i>Ficha Técnica del Servicio</i>	85
<i>Descripción del Proceso</i>	90
Mapa de Sistema.....	95
<i>Recursos Tecnológicos e Infraestructura</i>	99
<i>Modelo Integral del Proceso</i>	100
Descripción del Proceso de Prestación del Servicio	100
Modelo de Procesos mediante SCOR Digital Standard V14.....	106
<i>Necesidades y Requerimientos Técnicos</i>	112
<i>Características de la Tecnología</i>	114
Estructura Software	114
Implementación Blockchain	116
<i>Personal Requerido para Prestación del Servicio</i>	117
<i>Presupuesto de producción e infraestructura</i>	119
Aspectos Organizacionales	121
<i>Análisis Estratégico</i>	121
Misión	121
Visión	121
<i>Estructura Organizacional</i>	122
Dirección Ejecutiva.....	122
Departamento de Marketing y Ventas.....	122
Departamento Administrativo.....	122
Departamento Técnico	122
<i>Perfiles y Funciones</i>	123

Plan de Negocio <i>asset-light</i> para la Comercialización de Café de Especialidad en Colombia mediante la Plataforma Digital “EntreTazas”	13
--	-----------

<i>Organigrama</i>	125
--------------------------	-----

<i>Factores Clave de la Gestión del Talento Humano</i>	126
--	-----

<i>Esquema de Gobierno Corporativo</i>	127
--	-----

Aspectos Legales.....	129
------------------------------	------------

<i>Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad</i>	132
---	-----

<i>Domicilio y Objeto Social</i>	132
--	-----

<i>Presupuesto de Personal Administrativo</i>	133
---	-----

Aspectos Financieros.....	135
----------------------------------	------------

<i>Objetivos Financieros</i>	135
------------------------------------	-----

<i>Supuestos Económicos para la Simulación</i>	136
--	-----

<i>Escenarios para la Simulación Financiera</i>	137
---	-----

<i>Proyección de Ventas</i>	140
-----------------------------------	-----

<i>Proyección de Gastos de Mercadeo</i>	141
---	-----

<i>Proyección de Costos de Producción</i>	142
---	-----

<i>Proyección de Gastos Administrativos</i>	143
---	-----

<i>Presupuesto de Inversión</i>	144
---------------------------------------	-----

<i>Estados Financieros (Escenario Probable)</i>	145
---	-----

<i>Estado de Resultados</i>	146
-----------------------------------	-----

<i>Balance General</i>	146
------------------------------	-----

<i>Flujo de Caja</i>	147
----------------------------	-----

Plan de Negocio <i>asset-light</i> para la Comercialización de Café de Especialidad en Colombia mediante la Plataforma Digital “EntreTazas”	14
<i>Indicadores Financieros de Rentabilidad</i>	<i>149</i>
<i>Fuentes de Financiación</i>	<i>150</i>
<i>Evaluación Financiera.....</i>	<i>150</i>
Enfoque hacia la Sostenibilidad.....	152
<i>Dimensión Social.....</i>	<i>152</i>
<i>Dimensión Económica</i>	<i>156</i>
<i>Dimensión de Gobernanza.....</i>	<i>158</i>
Conclusiones	161
Referencias.....	164
ANEXOS	169

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1.....	18
Figura 2	21
Figura 3	22
Figura 4	38
Figura 5	41
Figura 6	52
Figura 7	60
Figura 8	61
Figura 9	62
Figura 10	63
Figura 11	63
Figura 12.....	64
Figura 13.....	65
Figura 14.....	66
Figura 15.....	67
Figura 16.....	91
Figura 17.....	93
Figura 18.....	94
Figura 19.....	96
Figura 20	102
Figura 21.....	103
Figura 22	104
Figura 23	105
Figura 24	107

Plan de Negocio <i>asset-light</i> para la Comercialización de Café de Especialidad en Colombia mediante la Plataforma Digital “EntreTazas”	11
Figura 25	114
Figura 26	125

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1	31
Tabla 2.....	59
Tabla 3.....	68
Tabla 4.....	73
Tabla 5.....	74
Tabla 6.....	75
Tabla 7.....	76
Tabla 8.....	86
Tabla 9.....	86
Tabla 10	87
Tabla 11.....	88
Tabla 12	94
Tabla 13	133
Tabla 14	137
Tabla 15	138
Tabla 16	138
Tabla 17	139
Tabla 18	139
Tabla 19	140
Tabla 20.....	140
Tabla 21	141
Tabla 22.....	142
Tabla 23.....	143
Tabla 24.....	146

Tabla 25.....

147

Tabla 26.....

148

Tabla 27.....

148

Tabla 28.....

157

Introducción

La **Gestión de Cadenas de Suministro y Operaciones** ha desarrollado una creciente relevancia en el contexto colombiano ante los desafíos de competitividad y transformación digital del sector productivo. Este trabajo de grado presenta la viabilidad para la puesta en marcha de EntreTazas, una empresa dedicada a prestar servicios de comercialización y consultoría enfocada en brindarle a los pequeños productores de café la posibilidad de mejorar su producto y comercializarlo por un precio más justo. EntreTazas busca fomentar en Colombia una transformación digital en la cadena de valor, adoptando tecnologías de la industria 4.0 como la trazabilidad *blockchain* en cadenas de suministro para optimizar la visibilidad y coordinación entre actores de la cadena a través de redes de valor. Esto se realizará a través del diseño y la optimización de una plataforma digital que implementa procesos con base en un modelo *de Supply Chain Operations Reference* (SCOR) específicamente diseñado para esta iniciativa, tomando como referencia el *SCOR Digital Standard v14* ((ASCM, 2026).

Antecedentes de la Idea de Negocio

La industria cafetera en Colombia está profundamente marcada por la presencia de pequeños productores a lo largo de todo el territorio nacional. Esta presencia constituye aproximadamente el 96% de todos los caficultores colombianos, los cuales generan un 60% de la producción nacional de café (Rodríguez, 2024). Debido a la naturaleza de esta industria, los pequeños caficultores enfrentan desafíos operacionales importantes en su actividad cotidiana, empezando por la volatilidad de los precios del café y la dificultad para competir en el mercado nacional e internacional, sin mencionar el limitado acceso de algunos productores a tecnologías que impulsen el crecimiento de sus negocios. En este sentido, existe un eslabón de la cadena productiva del café que resulta bastante vulnerado.

La cadena productiva del café en Colombia se compone principalmente de tres etapas: producción, procesamiento y comercialización. Esta cadena integra diversos actores de vital importancia quienes garantizan el desarrollo y crecimiento de la industria; uno de ellos, y quizá el principal, se trata de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) quien es el principal organismo regulador y coordinador de todas las operaciones cafeteras en el país. La FNC desempeña un rol esencial en la producción, comercialización y distribución del café. Su estructura por gremios incluye cooperativas locales, que son clave para garantizar una representación democrática de los caficultores y brindar apoyo técnico y financiero para los productores.

Gracias a los esfuerzos de la FNC, se ha logrado una estandarización de procesos que competen a cada uno de los eslabones de la cadena. No obstante, siguen existiendo retos importantes en la industria y barreras comerciales y logísticas que impiden una conexión total del proceso productivo del café con cada uno de los actores asociados (productores, comercializadores, tostadores y consumidores). Es por esta razón que se evidenció la necesidad de evolucionar la industria cafetera y buscar estrategias que vayan más allá del proceso en finca.

La correcta implementación de estrategias tecnológicas y la automatización de procesos pueden mitigar los retos con los que un productor se encuentra a diario en la industria y transformar la producción de café hacia nuevos hitos. Colombia, al ser un gran país productor de café, tiene el potencial de proyectar un gran desarrollo y contribuir positivamente a la economía interna. Sin embargo, esto exige también generar estrategias de modernización y diversificación para mantener su ventaja competitiva (Layton, 2024). Herramientas digitales, como los sistemas de trazabilidad digital están permitiendo a los productores garantizar la autenticidad del café y acceder a mercados más exigentes y de una manera orgánica y ética (Software Trazabilidad, 2024), es aquí donde entra en juego la tecnología *blockchain*, la cual permite, entre otras cosas, mejorar la trazabilidad del

producto sin que este caiga en suplantaciones o falsificaciones, y además, esta tecnología promueve la sostenibilidad de las prácticas agrícolas al brindar visibilidad y transparencia en los procesos (Dirección de Gobierno Digital, 2022).

Una de las principales consecuencias de la falta de tecnología en la trazabilidad recae en uno de los últimos eslabones de la cadena productiva de café: la comercialización y distribución del producto, ya que, al no contar con un seguimiento constante del producto, este puede perder credibilidad por parte de los consumidores que buscan diferenciación y calidad respecto al café que consumen.

Es por esta razón, que se hace necesario implementar un software especializado de trazabilidad, el cual permita registrar cada paso de la etapa final del proceso productivo del café, desde la producción final en finca hasta su comercialización y distribución, asegurando el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales y mejorando la confianza con los otros eslabones de la cadena productiva. Este proceso de trazabilidad garantiza la transparencia en el origen y las condiciones de cultivo, al mismo tiempo que fortalece la confianza que el público puede percibir hacia el café colombiano. La centralización tecnológica surge como una herramienta estratégica para incrementar la productividad y la calidad del café, y así mismo, conecta a los productores colombianos con las demandas del mercado internacional, promoviendo prácticas éticas y garantizando superioridad operativa en cada segmento de la cadena (Software Trazabilidad, 2024).

Por lo tanto, la implementación de nuevas tecnologías es crucial para el crecimiento de la industria cafetera colombiana y, junto con esta implementación, se precisa la creación de plataformas digitales como una solución crucial dentro del sector. La centralización e integración de herramientas tecnológicas busca reducir los intermediarios y dignificar el trabajo de los caficultores, avalando un porcentaje más equitativo entre todos los eslabones de la cadena. Mediante el uso de tecnologías avanzadas, se integran bases de datos detalladas de productores, información sobre las

características del café, ubicación geográfica y prácticas agrícolas sostenibles que impulsen el desarrollo del café en finca. Estas herramientas digitales garantizan un incremento en la calidad a través de una trazabilidad completa, promoviendo la transparencia y fortaleciendo la confianza del consumidor (Restrepo, 2023).

Problemática

Caracterización del Usuario y Necesidades

Los pequeños productores diariamente enfrentan desafíos que dificultan el correcto desarrollo de la práctica agrícola de cultivar café, como las limitaciones económicas o ambientales. Según estudios, el 70% de los pequeños caficultores en Colombia tienen ingresos por debajo del salario mínimo (Rodríguez, 2024). Además, el acceso limitado a tecnología y la falta de herramientas modernas de comunicación y educación también representan retos importantes para los pequeños productores, debido a que reduce la eficiencia y calidad de la producción. Las dificultades en la comercialización del café se deben, entre otras cosas, a la gran dependencia de los productores en intermediarios que disminuyen los márgenes de ganancia del producto y a las prácticas actuales de comercialización y distribución del café (America Retail, 2024).

El Anexo A, muestra de manera más detallada el Mapa de Empatía y el Perfil Persona para los actores que componen la cadena productiva del café, con el fin de caracterizar a los usuarios y evidenciar las necesidades y aspiraciones de cada uno de ellos. Esto permitirá identificar adecuadamente las preocupaciones y objetivos de cada involucrado.

Objeto del Negocio

EntreTazas busca conectar a los productores y consumidores de café de especialidad a través de una herramienta digital y estrategias tecnológicas que optimicen la cadena productiva del café. El modelo de negocio se enfoca principalmente en centralizar tecnológicamente el proceso productivo cafetero teniendo en cuenta

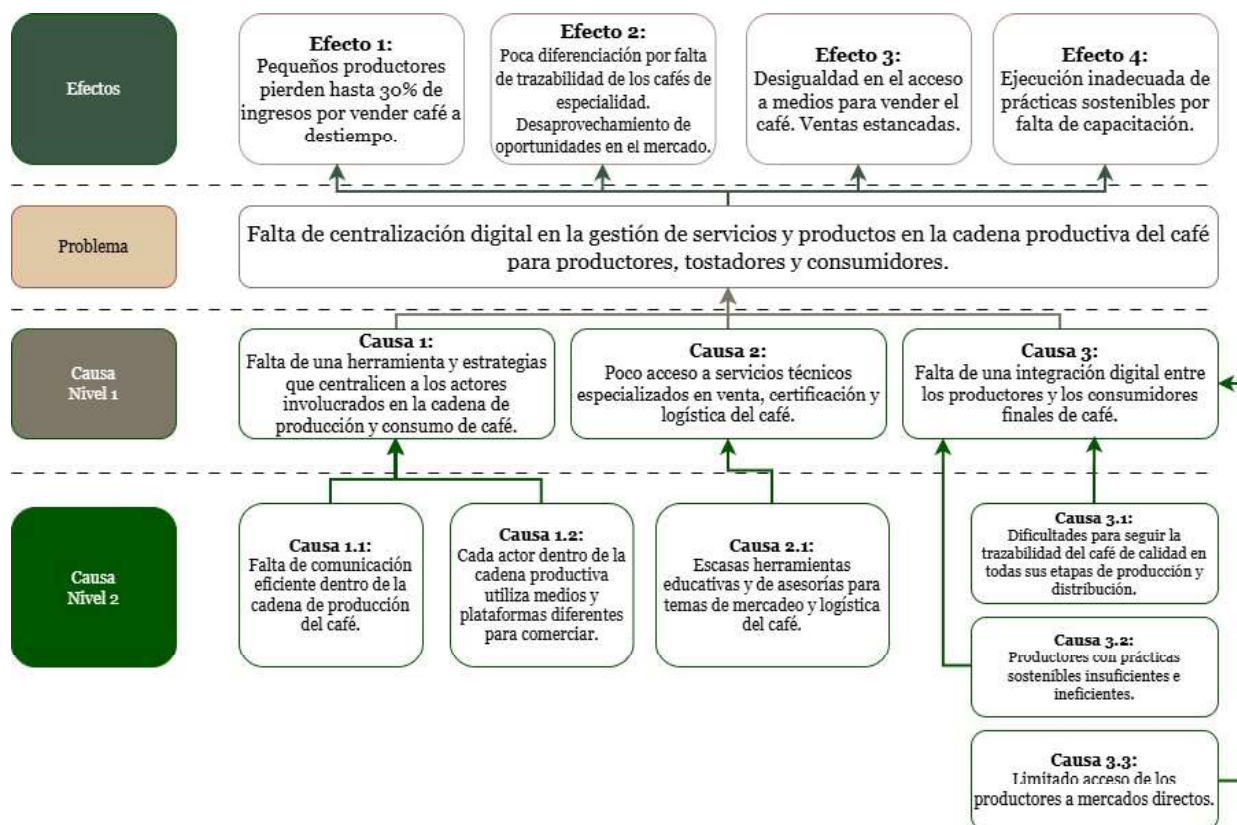
esencialmente tres pilares: en primer lugar, apoyar a los pequeños productores y proporcionarles acceso a herramientas tecnológicas (plataformas digitales, capacitaciones, recursos técnicos) que les permitan desarrollar y vender un café de especialidad y con las que puedan obtener mayor provecho de su producto; segundo, recolectar datos en tiempo real por parte de los productores a través de un registro *blockchain* con el fin de garantizar la trazabilidad del café en detalle y desarrollar estrategias que permitan a los consumidores encontrar un café premium y con prácticas sostenibles adecuadas. Así mismo, se busca optimizar la cadena de valor del café, reducir costos al disminuir intermediarios y mejorar la coordinación entre los actores involucrados a través de una comunicación estratégica.

Descripción del Problema o Necesidad del Mercado

Para caracterizar la problemática a la que se enfrenta el proyecto, se realizó un árbol de problemas (véase Figura 1), el cual permite identificar claramente la fuente de la necesidad, el problema a atacar y los efectos que causan dichos retos. Este árbol de problemas sintetiza la falta de centralización en la gestión de servicios y productos en la cadena productiva del café.

Figura 1

Árbol de Problemas – Cadena Productiva del Café



Nota. Elaboración propia.

La industria del café enfrenta diversos retos en su infraestructura que ralentizan su crecimiento. Uno de los desafíos principales es la escasa comunicación de los eslabones de la cadena productiva, la cual genera desconexión entre los actores involucrados, desde los pequeños productores hasta los intermediarios y consumidores finales. Esta fragmentación causa ineficiencias operativas y disminuye los ingresos de los productores en un 40% a causa del incremento de costos logísticos, además de la limitación que esto representa para que los productores accedan a mercados más grandes. En promedio un pequeño productor de café pierde hasta un 30% de ingresos potenciales por vender su café a destiempo, ya que la demanda y la alta necesidad que tienen los productores por

recibir un pago hace que vendan su café sin dar tiempo al producto de procesarse correctamente (Mordor Intelligence, 2024).

Estas dificultades suceden a menudo porque los pequeños caficultores no cuentan con herramientas de gestión de riesgos financieros para solventar los retos que representa la volatilidad en los precios del café. Esto dificulta la planificación a largo plazo; según la Organización Internacional del Café, el comercio mundial de este producto genera aproximadamente \$38,000 millones de dólares anuales y, aun así, los pequeños productores reciben una fracción mínima de este valor, reflejando la desigualdad estructural en la distribución de ingresos (Federación Nacional de Cafeteros (FNC), 2023).

Otro factor significativo es el impacto del cambio climático en la producción de café. Las variaciones de temperatura afectan tanto la cantidad como la calidad de los cultivos. Estas condiciones han incrementado la prevalencia de plagas como la roya del café, poniendo en riesgo la viabilidad de la industria cafetera. A pesar de estos desafíos, el consumo mundial de café continúa creciendo a un ritmo del 2.2% anual, aumentando la presión sobre los productores para satisfacer la demanda nacional e internacional mientras lidian con los obstáculos ambientales y económicos (Santiago, 2024).

En contraste con estos desafíos, existen oportunidades significativas a través de la adopción de tecnologías innovadoras en la cadena productiva del café. Un caso de estudio en Brasil demostró cómo la implementación de plataformas tecnológicas para conectar directamente a productores con compradores redujo los costos de intermediación en un 30%. Este tipo de innovación mejora la eficiencia operativa y fortalece la posición de los productores en la negociación, ayudándolos a retener una mayor parte de los ingresos generados. (Mordor Intelligence, 2024).

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocio integral para una empresa que optimice la comercialización del café de especialidad en Colombia, mejorando la eficiencia de los procesos mediante la implementación de un modelo de gestión por medio de una plataforma digital, la trazabilidad del producto a través de tecnología *blockchain* y la sostenibilidad en beneficio de los actores involucrados, validando su viabilidad operativa y financiera.

Objetivos Específicos:

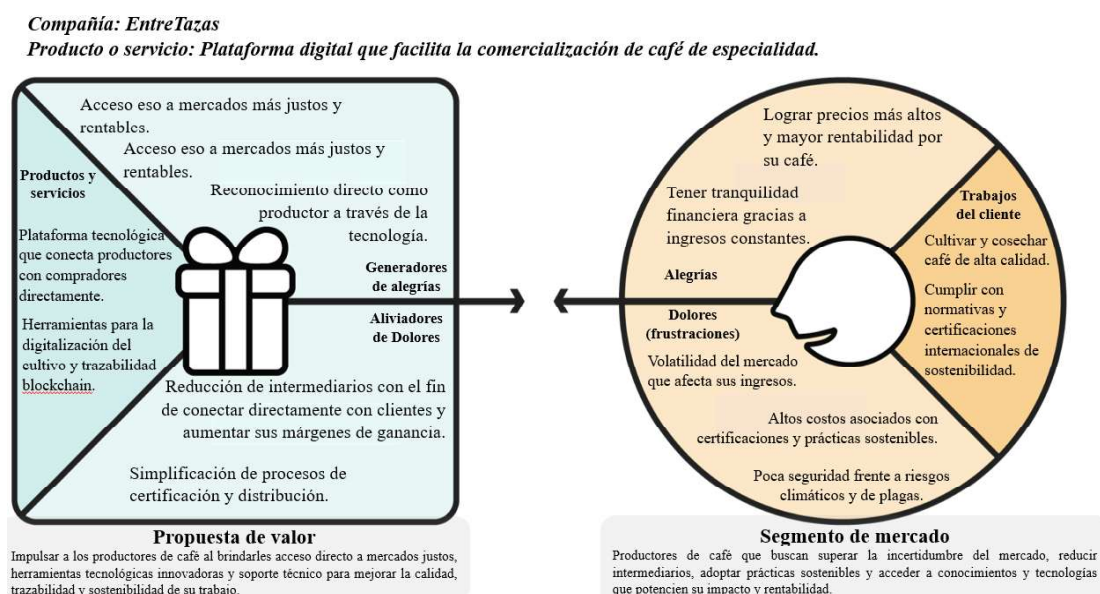
- Determinar el potencial de mercado para la creación de un modelo de negocio que promueva la comercialización digital de café de especialidad en Colombia.
- Determinar la viabilidad técnica y las características operativas necesarias para el diseño, desarrollo e implementación de la propuesta de valor y de la plataforma digital de EntreTazas.
- Definir la estructura organizacional, los recursos humanos y los procesos administrativos para cada una de las áreas funcionales de la compañía, definiendo roles y responsabilidades clave.
- Evaluar la viabilidad financiera y económica de EntreTazas con el fin de identificar la rentabilidad de los productos y servicios ofertados a productores y consumidores de café de especialidad.
- Realizar un análisis integral del impacto social y ambiental derivado de la implementación del modelo de negocio de EntreTazas.

Propuesta de Valor

Con el fin de garantizar un modelo de negocio sólido que resulte beneficioso para los principales actores dentro de la cadena productiva del café, se realizó la construcción de un lienzo de propuesta de valor para productores (véase Figura 2) y para consumidores de café de especialidad (véase Figura 3), los cuales han permitido identificar con precisión los componentes clave de la propuesta de valor, así como la segmentación específica de cada grupo, asegurando que cada solución se ajuste a sus desafíos particulares.

Figura 2

Propuesta de Valor – Productores de Café



Nota. Elaboración propia.

La propuesta de valor del proyecto consiste principalmente en conectar a los pequeños productores de café con potenciales compradores (consumidores), garantizando el origen del café y su calidad. El modelo de negocio integra la comercialización de café a través de la centralización tecnológica junto con la implementación de tecnología *blockchain*. Para los pequeños productores, se enfoca en impulsarlos mediante el apoyo a acceso a mercados justos con el fin de que aumenten sus ingresos potencialmente en un

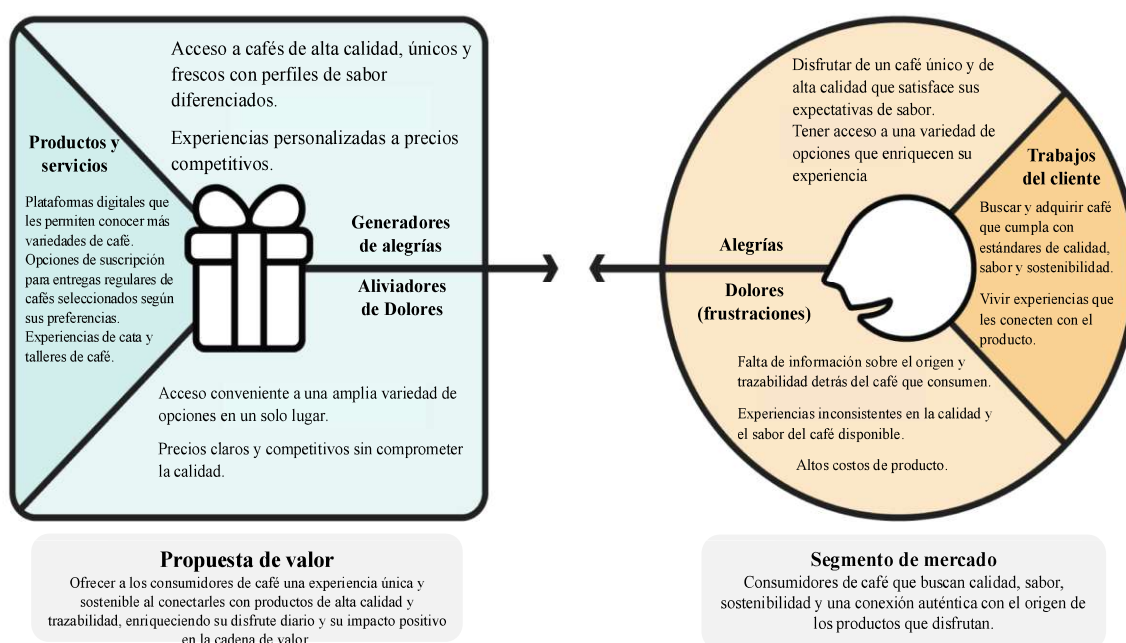
30%, utilizando a su favor herramientas de trazabilidad y servicios de consultoría que les permita mejorar la calidad de su café y aumentar su puntaje en taza hasta alcanzar y superar los 80 puntos SCA de calidad mientras obtienen precios más altos y reconocimiento justo (International Coffee Organization, 2025).

Figura 3

Propuesta de Valor – Consumidores de Café

Compañía: *EntreTazas*

Producto o servicio: *Plataforma digital que facilita la comercialización de café de especialidad.*



Nota. Elaboración propia.

Para los consumidores, la propuesta de valor consiste en ofrecer acceso a cafés de especialidad (+80 puntos SCA) y promover experiencias personalizadas a través de catas y talleres, y conexiones auténticas con el origen del producto, alineándose con las demandas de sostenibilidad y consumo responsable. El objetivo principal de cara a los consumidores es ofrecer productos de calidad a precios competitivos. Este enfoque integrado refuerza la transparencia y eficiencia en toda la cadena de valor del café.

Estructura del Documento

El presente documento consta de ocho capítulos. El primer capítulo consiste en la descripción y contextualización del problema, la naturaleza del proyecto y la proyección inicial de la iniciativa de negocio. En el segundo capítulo se abordará el análisis del sector cafetero en Colombia y cómo la idea de negocio se ve afectada por las influencias internas y externas del sector, así como la validación de la idea de negocio dentro del sector cafetero. En el tercer capítulo se detallará la planificación y ejecución de la estrategia de mercadeo, enfocándose principalmente en los objetivos y los pasos a seguir para llevar a cabo la estrategia. El cuarto capítulo será la guía inicial para identificar los aspectos técnicos de la idea de negocio: los requerimientos técnicos para llevar a cabo el plan de negocio y la estructuración a través del modelo SCOR DS y los aspectos generales de la plataforma digital; mientras que, el quinto capítulo se enfocará en los aspectos organizacionales y legales de la iniciativa: la estructura organizacional y el análisis estratégico de la compañía. Así mismo, en el sexto capítulo se ahondará un poco más en los aspectos financieros: proyección de gastos, presupuesto de inversión y la evaluación financiera en detalle. El séptimo capítulo se enfoca en la sostenibilidad de la iniciativa de negocio y cómo el proyecto puede ser sostenible dentro de su operación. Por último, el octavo capítulo presenta las conclusiones del proyecto y abre el camino a futuras posibles líneas de desarrollo y expansión del modelo de negocio.

Naturaleza del Proyecto

La concepción de la iniciativa EntreTazas surge gracias a la identificación de una problemática recurrente en la cadena de valor del café colombiano, más específicamente en la etapa de comercialización del producto: la limitada visibilidad y el difícil acceso a los mercados que enfrentan los pequeños productores. Esta problemática restringe sus oportunidades de expansión para la comercialización y, en consecuencia, su capacidad para obtener los ingresos suficientes para continuar y expandir su operación hacia mercados más exigentes. Paralelamente, se detectó una necesidad insatisfecha en el consumidor final, quien, en su mayoría, accede a productos genéricos ofrecidos por grandes industrias, con poca trazabilidad y de baja calidad (Pajoy Bastos, 2025).

En respuesta a esta doble necesidad, EntreTazas se plantea como un ‘puente’ entre productores y consumidores, facilitando el acceso a café colombiano de especialidad y promoviendo relaciones comerciales más directas, transparentes y equitativas.

Descripción del Modelo de Negocio

EntreTazas se dispone como una plataforma digital enfocada en la comercialización de café colombiano de especialidad. A través de un entorno en línea intuitivo y accesible los usuarios pueden adquirir diferentes variedades de café según su perfil de preferencia, ya sea mediante compras por libra o a través de planes de suscripción mensual que garantizan un suministro constante y personalizado. Así mismo, con la plataforma se busca brindar mayor visibilidad a los productores de café que cuenten con café de especialidad (+80 puntos SCA), pero con limitado acceso en mercados nacionales. La escala de calidad del café se rige por la Asociación de Café de Especialidad (SCA), la cual tiene como propósito estandarizar la calidad del café a nivel mundial a través de evaluaciones constantes del producto (International Coffee Organization, 2025).

El modelo de ingresos se fundamenta inicialmente en un esquema de comisión por venta, en el cual EntreTazas percibe un porcentaje acordado con los productores por cada transacción concretada, además de ofrecer un servicio de trazabilidad del producto desde la finca hasta el destino final, garantizando transparencia en el proceso de comercialización del producto.

Adicionalmente, EntreTazas diversifica su propuesta de valor mediante la oferta de cursos, talleres y capacitaciones, dirigidos tanto a productores —en temas como técnicas de cultivo, buenas prácticas o comercialización— como a consumidores interesados en profundizar en la cultura cafetera. Además, se contempla la comercialización de implementos y accesorios especializados para la preparación doméstica del café.

EntreTazas se refleja como un espacio de conexión que facilita el contacto y la interacción entre productores y consumidores, con el objetivo de ampliar oportunidades de negocio y fomentar la colaboración dentro del ecosistema cafetero.

Objetivos Empresariales

Corto Plazo

1. Integrar una metodología de procesos internos estandarizada dentro de EntreTazas y asociarla con el modelo de negocio de la empresa, para construir el pilar de futuras conexiones estratégicas con los productores de café.
2. Modelar el protocolo de trazabilidad del producto a través de una base de datos *blockchain* que permita identificar los aspectos básicos de café y conectar esta información desde los productores y hacia el cliente final.
3. Desarrollar una plataforma digital intuitiva (página web/aplicación), que facilite la experiencia de productores para promocionar sus productos y de tostadores y consumidores para la búsqueda y compra de café. Y así mismo, que logre

visibilizar la historia y la trazabilidad de cada producto ofrecido, garantizando los más altos estándares de transparencia y comercio justo.

Mediano Plazo

1. Lograr un nivel de visibilidad suficiente entre los consumidores para incentivar la compra de café colombiano y el reconocimiento de la marca e implementar una estrategia sólida de redes sociales que permita posicionar a EntreTazas como una marca comprometida con el café de especialidad colombiano.
2. Ampliar la red de socios caficultores que deseen adoptar el modelo de negocio, fortaleciendo así la oferta y diversidad de productos y servicios relacionados con el café colombiano.
3. Implementar experiencias educativas e interactivas (talleres y catas) dirigidas a los consumidores.

Largo Plazo

1. Consolidar a EntreTazas como marca, reforzando la identidad y la misión de la compañía para que resulte fácilmente reconocible por los clientes. Así mismo, posicionar a la compañía como un referente nacional en la compra de café de especialidad en Colombia, destacando por su buen servicio al cliente y su buena relación calidad/precio.
2. Desarrollar e implementar un sistema integral de consultoría para caficultores interesados en elevar el estándar de su producción.
3. Ampliar la cobertura geográfica de la red de pequeños productores, facilitando la comercialización de café desde y hacia cualquier región del territorio nacional.

Estado Actual del Negocio

EntreTazas se encuentra actualmente en fase de desarrollo. El principal objetivo actualmente es definir los elementos estratégicos, técnicos y económicos fundamentales para la futura operación de la iniciativa. En esta etapa inicial, se ha establecido con claridad la propuesta de valor, se ha construido la estructura del modelo de negocio a través del enfoque estandarizado de procesos junto con la estrategia de marketing, necesarios para implementar la iniciativa con criterios sólidos y la implementación de ambos dentro de la plataforma digital.

No obstante, el modelo de negocio aún no ha sido puesto en marcha y no se han ejecutado acciones operativas concretas más allá de la validación del mercado. Esta situación ofrece la oportunidad perfecta para planificar cuidadosamente la fase de implementación, de manera que se ejecuten de forma coherente los objetivos planteados.

Descripción de Productos y Servicios

Productos

El producto principal de EntreTazas es una plataforma digital, diseñada para atender simultáneamente las necesidades de consumidores y productores de café de especialidad colombiano: i. para los consumidores, la plataforma ofrece la posibilidad de adquirir café de especialidad y productos relacionados con la preparación y el consumo de café, así como gestionar experiencias vinculadas a la cultura cafetera como catas y talleres; ii. para los productores, significa un canal directo de comunicación para promocionar sus productos cafeteros de manera personalizada a potenciales clientes interesados en café de especialidad colombiano, además de tener la posibilidad de llevar un registro detallado de sus ventas y su inventario, así como garantizar la transparencia a través de protocolos de gestión de datos *blockchain*. El producto ofrecido a los productores (la plataforma) no genera ningún costo adicional para los caficultores. Más bien, representa una ventaja competitiva al reducir intermediarios y generar mayor porcentaje de ganancias por lote o kg vendido.

Servicios

El servicio central de EntreTazas consiste en la intermediación en la comercialización de café entre productores y clientes finales, facilitando la interacción entre ambas partes y optimizando la logística del proceso de venta y distribución. Adicionalmente, como servicio extra para los caficultores, se ofrecen consultorías especializadas para mejorar la calidad de su café y de su marca cafetera. Este servicio busca principalmente visibilizar y potenciar la oferta de pequeños productores para que puedan contar con ingresos más justos y más oportunidades de mercado a nivel nacional e internacional. Este servicio beneficiará a los productores de café ya que permitirá que, al elevar la calidad de su producto, puedan venderlo a mayores precios y obtener mejores ganancias. Además, se prestará el servicio de experiencias cafeteras enfocadas a generar mayor interés en la audiencia y fomentar la educación sobre la cultura cafetera.

En suma, EntreTazas ejerce un rol de ‘puente’ que permite a los consumidores acceder a café colombiano de especialidad, mientras brinda a los productores una vía más justa y directa de ofrecer su producto en el mercado nacional.

Información Básica de la Empresa

- Nombre Comercial de la Empresa: EntreTazas Colombia
- Tamaño de la empresa: Microempresa, con un equipo estimado de cinco a diez colaboradores (Decreto 957 de 2019, 2019).
- Ubicación: Bogotá D.C., Colombia

Potencial del Mercado en Cifras

El mercado colombiano del café se encuentra en un momento optimista y bastante competitivo. El país se posiciona como el tercer mayor productor de café a nivel mundial, y también, como un referente en calidad y capacidad de respuesta frente a los retos globales. La producción nacional registró un hito histórico en 2024, superando los 14 millones de sacos de 60 kg, lo que representa un incremento del 23.3% respecto a la

producción de 2023. Esto refleja el desarrollo en la productividad de las prácticas agrícolas (Federación Nacional de Cafeteros (FNC), 2024).

Este aumento en la producción conlleva un incremento en el valor de la cosecha, la cual se estima aproximadamente en 16 billones de pesos colombianos, y así mismo, representa una mayor participación de cafés de especialidad tipo exportación. Mientras que en 2010 tan solo el 37% de todas las exportaciones de café eran cosechas especiales, en 2022 alcanzó un 52%, esta tendencia brinda un panorama positivo para la ampliación de buenas prácticas que permitan una contribución cada vez mayor del café especial en el mercado colombiano e internacional (Federación Nacional de Cafeteros (FNC), 2023). Además, en el año 2024 se vendieron 12.3 millones de sacos en el mercado externo, con un crecimiento del 16% respecto al año anterior, mientras que, a nivel nacional, la venta de café alcanzó los 2.2 millones de sacos, con un valor cercano a los 3 billones de pesos, a la vez que aumentó el consumo per cápita hasta los 2.8 kg anuales, un 4% más respecto al consumo en 2023 (Acosta Argote, 2024).

Adicionalmente, el aumento en el consumo per cápita de café en Colombia conlleva un crecimiento considerable en el interés por experiencias cafeteras como catas y talleres especializados en café de especialidad. Tan solo en Bogotá, en 2024 se registraron 28,481 visitantes a la feria cafetera “Cafés de Colombia Expo” organizada en el centro de convenciones Corferias. En este evento se concentraron productores de café, empresarios, consumidores amantes del buen café, basitas e instituciones cafeteras. Todos estos actores conectados por la pasión al café. Para 2025 esta cifra subió un 42.3%, llegando a 40,535 visitantes, siendo esta una cifra récord para un evento de esta índole en la capital colombiana. Este aumento en la asistencia a eventos cafeteros refleja el interés latente que existe por parte de los diferentes actores en el conocimiento y la búsqueda de experiencias que repercutan en el aprendizaje cafetero individual y colectivo. (Corferias, 2025).

El interés de los consumidores se evidencia también fuera de los eventos y convenciones. En 2026 en el territorio nacional, la cantidad de cafeterías de especialidad aumentó en un 35% respecto a 2025, esto se debe principalmente a los productos y servicios que ofrecen estos lugares. No es solo la bebida que se consume en el establecimiento, es también la experiencia que atrae a jóvenes, empresarios e *influencers*. Además de ser espacios ambientados con entornos modernos y atractivos para utilizar como espacios de *coworking* y relacionamiento social (Canal Córdoba, 2026).

Estos estudios demuestran que el café tiene un potencial de mercado bastante grande tanto en compra y consumo de café en casa como aprovechamiento de entornos enfocados netamente en la experiencia al consumidor (catas y talleres).

Ventajas Competitivas

La iniciativa EntreTazas promete una propuesta diferenciadora en el mercado cafetero colombiano, sustentada en los siguientes factores clave:

1. **Acceso directo a café de especialidad:** la plataforma permite adquirir café proveniente de pequeños caficultores comprometidos con la calidad de su producto, esto garantiza estándares de calidad propios del segmento de especialidad (+80 puntos SCA).
2. **Trazabilidad *blockchain*:** gracias al protocolo de trazabilidad asegurado tecnológicamente, es posible identificar con veracidad el origen del producto. El sistema de recolección de datos encriptado por cadena de bloques (*blockchain*) asegura transparencia durante el proceso de comercialización y distribución desde la finca hasta la taza.
3. **Modelo *asset-light*:** este modelo permite reducir al mínimo el inventario y los activos fijos de la compañía (maquinaria e inmuebles), lo cual supone una mayor flexibilidad del proceso de comercialización del producto, y así mismo, le otorga a

EntreTazas la oportunidad de enfocarse en la propuesta de valor principal: apoyar a los pequeños productores a mejorar y vender su café, y a los consumidores a encontrar café de especialidad a precios competitivos y experiencias únicas que los conecten con el mundo cafetero.

4. **Diferenciación vs Cooperativas:** EntreTazas ofrece varias ventajas competitivas en comparación con una cooperativa tradicional. En la Tabla 1 se pueden observar las diferencias principales entre una cooperativa y el modelo de negocio propuesto.

Tabla 1

Diferencias principales entre cooperativas tradicionales y EntreTazas

Aspecto	Cooperativa Tradicional	EntreTazas
Compra de café	Debe comprar el café directamente del productor	No, coordina la compra hecha por el consumidor
Almacena café	Cuenta con bodegas para almacenar el café	No, el café pasa de origen al consumidor
Procesa café	Trilla/tosta el café que compra	No, coordina con terceros estos procesos
Riesgo de inventario	Riesgo Alto	Riesgo Bajo
Trazabilidad digital	No	Trazabilidad <i>blockchain</i> con los datos completos del producto
Perfil individual del productor	Anónimo, poca o nula visibilidad del productor	Trazabilidad completa, permite realizar <i>storytelling</i> del productor
Modelo de negocio	Compra venta de café de todo tipo de calidad	Marketplace de café de especialidad

Nota. Elaboración propia.

5. **Diferenciación frente a otras empresas:** Al realizar un análisis de *benchmarking*, en el que se encontraron empresas que realizaban actividades similares a las soluciones *core* de EntreTazas, se lograron evidenciar los siguientes puntos para tres diferentes compañías:
- a. iFinca es una empresa que se centra en la trazabilidad de cadenas de suministro para café y para cualquier otro producto. Para objeto del *benchmarking* realizado, se tratará esta empresa únicamente desde su arista cafetera. Esta compañía prima la trazabilidad 100% medible en tiempo real y en un solo lugar. En este sentido es similar a la operación que realizará EntreTazas; la principal diferencia es que el modelo de negocio que utiliza iFinca es B2B, ya que su misión principal es vender datos a potenciales empresas que requieran grandes cargas con alta transparencia. En este sentido, EntreTazas difiere de iFinca porque la primera busca vender un servicio de conexión eCommerce y de vender productos y servicios directamente al consumidor de café. Más que el software y los datos (que para EntreTazas son una herramienta), lo que se ofrece es conexión, historias reales y auténticas a precios accesibles (iFinca LLC, 2025).
 - b. TraceX Technologies es una compañía que busca la transformación global de cadenas de suministro en términos de sostenibilidad y transparencia. Su similitud con EntreTazas radica principalmente en el componente de trazabilidad *blockchain*, ya que esta compañía utiliza esta tecnología para empoderar a otras empresas en adoptar prácticas tecnológicas sostenibles. En este caso, al igual que en el anterior, la empresa en cuestión se basa en ofrecer servicios B2B y no tienen servicios dedicados directamente a consumidores. Se puede concluir, por lo tanto, que iFinca y TraceX Technologies podrían

participar dentro del modelo de negocio de EntreTazas como socios estratégicos más que como competencia directa (TraceX Technologies, 2026).

- c. La Tienda del Café, es una plataforma eCommerce que ofrece café de especialidad y productos cafeteros a consumidores de a pie en Colombia. Su misión principal es comercializar diferentes tipos de café de especialidad de varias marcas colombianas. También, ofrecen productos como métodos y filtros, suscripciones de café y kits. Si bien en parte este sistema es muy similar al propuesto en este proyecto, la principal ventaja competitiva de EntreTazas se basa en la conexión que existe con el productor de café y el consumidor, la trazabilidad *blockchain* del café que se ofrece y las experiencias educativas para el consumidor. Además, EntreTazas ofrece consultorías a productores para que puedan mejorar el puntaje SCA de su café y puedan generar mayores ingresos a partir de esta mejora. En suma, EntreTazas ofrece un panorama único en Colombia, ya que se centra en conectar la cadena productiva del café gracias a los diferentes productos y servicios que ofrece (La Tienda del Café, 2026).

Resumen de Inversiones Requeridas

Para garantizar el correcto funcionamiento y escalabilidad de *EntreTazas*, se requieren principalmente las siguientes inversiones:

Tecnología y Desarrollo

La plataforma web y los servicios tecnológicos arraigados a esta se gestionarán inicialmente desde Odoo, un ERP que permite realizar toda la implementación tecnológica necesaria para suplir las necesidades de sitio web, relacionamiento y control de clientes y bases de datos; además, ofrece la posibilidad de conectar APIs para conectar

la tecnología *blockchain* dentro de la misma plataforma. La inversión para el primer año en este rubro será de \$15,500,000 COP, que se distribuirán de la siguiente manera:

1. Diseño, programación, mantenimiento y operación de la página web.
Especialmente en la funcionalidad y el diseño UI/UX, para garantizar una experiencia del usuario óptima – \$3,500,000 COP
2. Integración de un sistema *blockchain* de trazabilidad en el que se especifique la información del productor y el café, con el propósito de garantizar la transparencia desde el origen y durante el recorrido, hasta su destino final – \$12'000.000 COP
3. Implementación de pasarelas de pago seguras y con los estándares que el mercado ofrece para afianzar la seguridad del usuario al momento de realizar una compra.

Marketing y Posicionamiento de Marca

En cuanto al presupuesto de mercadeo, en total se invertirán para el primer año \$22,000,000 COP, los cuales estarán distribuidos a través de las siguientes estrategias:

1. Implementar herramientas de análisis de datos para optimizar la experiencia del usuario, la toma de decisiones y la evolución de la estrategia de marketing.
2. Campañas de lanzamiento y promoción en medios digitales (redes sociales, anuncios, páginas web) y tradicionales (cafeterías locales, eventos).
3. Publicaciones educativas para el público objetivo a través de redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook, etc.).
4. Producción de contenido audiovisual que fortalezca la identidad de marca, el compromiso con el café colombiano y que así mismo, conecten emocionalmente con la comunidad.

Capital de Trabajo Inicial

1. Recursos para cubrir costos operativos durante la fase de inicial, incluyendo personal, servicios y gastos administrativos – \$171,323,611 COP para los primeros tres meses de trabajo antes de que el negocio se sostenga por sí mismo.

Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Los costos e ingresos estimados para EntreTazas se proyectaron a través de un simulador financiero explicado más a detalle en el capítulo Aspectos Financieros. En esta simulación se tomaron en consideración principalmente las ventas por los servicios y productos en pesos colombianos. Las ventas proyectadas para el primer año de operación se estiman en \$669,500,000 COP, los cuales se generan a través de la comisión del café vendido por parte de los productores, la venta de servicios de suscripción periódica de café, productos relacionados con el café (métodos, cafeteras, filtros), catas personalizadas de café, talleres, kits empresariales y servicios estratégicos de consultoría a productores. Este estudio se realizó teniendo en cuenta el valor unitario de cada producto/servicio y la cantidad de transacciones realizadas en un año para cada uno con una tasa de crecimiento proyectada de 14% respecto a la fase de lanzamiento.

Se proyecta que el negocio mantendrá una tasa de crecimiento durante los siguientes cinco años, aunque con una disminución progresiva a medida que la compañía se consolida en el mercado. La estimación de crecimiento anual promedio por año es: del 12.8% para el 2028, 19.2% para el 2029, 13.8% para el 2030 y 10.2% para el año 2031. Este comportamiento responde a la maduración del negocio, la cual se genera gracias a que en los años anteriores se estabilizó el modelo de negocio y, así mismo, los ingresos pasan a ser por clientes más estables y no por la adquisición acelerada de nuevos entrantes.

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Gracias al análisis financiero y con base en las proyecciones realizadas respecto a ingresos y márgenes de ganancia, se concluye que el proyecto EntreTazas es financieramente viable. Gracias a la venta de productos y servicios se estima una estructura financiera suficientemente sólida capaz de generar un margen operativo positivo a lo largo de los años.

Para la determinación de la validación financiera del proyecto, se estima que, a una tasa de evaluación del proyecto del 11% (Delgado-Vargas & Muñoz Rodríguez, 2023), el período de recuperación de la inversión sería de 2.93 años, es decir, dos años y cuatro meses. La tasa interna de retorno (TIR) es del 21.12% respecto al valor presente neto del proyecto que equivale a \$55,110,963.38 COP. El punto de equilibrio es de 1,238 unidades aproximadamente entre todos los productos y servicios ofrecidos por EntreTazas, destacando que, para llegar a este punto de equilibrio es necesario concretar 119 consultorías básicas a pequeños productores de café.

Equipo de Trabajo

Para la operación de EntreTazas se proyecta un equipo inicial de cinco personas, conformado por perfiles estratégicos, técnicos y operativos que garantizarán el desarrollo efectivo del proyecto. Los roles clave incluyen:

1. **Director General (CEO):** responsable de la visión estratégica, la toma de decisiones y la representación de EntreTazas, este rol se encargará de coordinar las áreas y asegurar el cumplimiento de los objetivos sociales y financieros.
2. **Analista Administrativo:** encargado de supervisar la cadena de suministro desde la recolección del producto en finca hasta la entrega final, será quien gestione las alianzas con los operadores logísticos y controle la calidad del producto y la trazabilidad adecuada de este.

3. **Analista de Marketing y Comunicación:** responsable de diseñar y ejecutar las estrategias de mercadeo, posicionamiento de marca, campañas digitales; será el encargado de gestionar el contenido en redes sociales y las relaciones públicas de la marca.
4. **Analista de Relación de Ventas:** encargado de mantener el vínculo directo con caficultores y aliados estratégicos y de alinear las relaciones con la visión integral de EntreTazas. Adicionalmente, se encargará de gestionar pedidos y soporte al cliente postventa.
5. **Especialista en Calidad y Control Sensorial (*Q-Grader*):** su responsabilidad es velar porque el café que se adquiere y vende a través de la plataforma cuente con la calidad esperada en un café de especialidad, estableciendo estándares mínimos para la adquisición y comercialización del producto. Así como participar en las experiencias cafeteras y los servicios de consultoría propuestos por EntreTazas.

Análisis del Sector

Como parte del proceso de investigación para la construcción del modelo de negocio y previo a la validación de mercado, se realizó un análisis del sector en el que se consideraron los aspectos externos (*a priori* ajenos a la industria) que podrían afectar potencialmente la industria cafetera y, así mismo, se elaboró un análisis de fuerzas de Porter, el cual consiste en analizar aquellos aspectos que realmente afectan (positiva o negativamente) el modelo de negocio de EntreTazas directamente: como los competidores, las tendencias del mercado y las situaciones que podrían facilitar o dificultar la entrada de la compañía en el negocio del café.

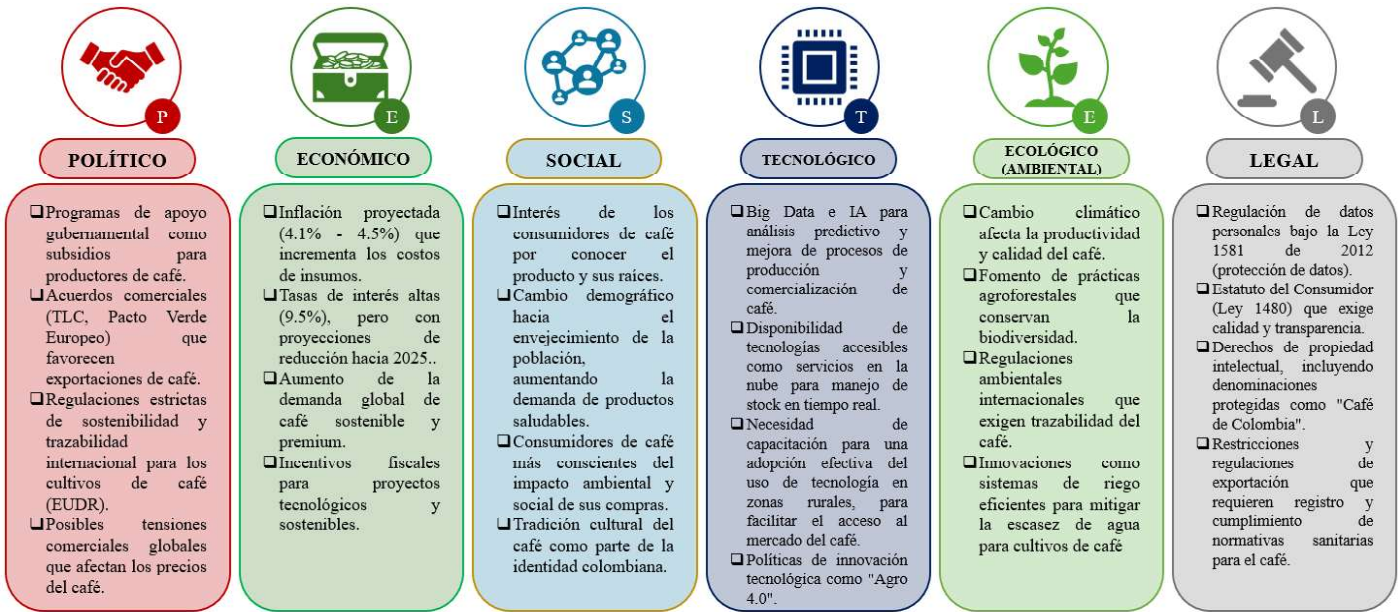
Análisis Pestel

Con el fin de comprender el entorno en el que se establecerá y desarrollará el modelo de negocio de EntreTazas, se realizó un análisis PESTEL, a través del cual, se evalúan factores externos a la industria: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Estos factores influyen en la construcción, desarrollo y crecimiento de una empresa; en este caso, el análisis PESTEL resulta fundamental para identificar variables de oportunidad y riesgo dentro del sector cafetero colombiano, lo que va a permitir anticipar desafíos y desarrollar estrategias alineadas con el modelo de negocio.

En la Figura 4, se presenta un diagrama PESTEL aplicado al sector del café, detallando los factores que afectan a la industria desde las diversas perspectivas que esta herramienta ofrece. Se lograron examinar aspectos clave, como el apoyo gubernamental a la caficultura, la estabilidad económica del sector, las tendencias sociales y de consumo, la evolución tecnológica en la producción y comercialización del café.

Figura 4

Análisis externo del sector – PESTEL



Nota. Elaboración propia.

Factores Políticos

La industria del café en Colombia está influenciada en gran medida por factores políticos como la implementación de programas gubernamentales de apoyo, especialmente aquellos dirigidos a subsidios para los productores de café, que pueden amortiguar los efectos de la volatilidad en el mercado y mejorar la competitividad nacional (Bahamón, 2025). Además, las políticas comerciales internacionales, tales como el "Pacto Verde Europeo", imponen regulaciones estrictas de sostenibilidad, lo que obliga a los productores colombianos a adaptarse para acceder a estos mercados. Las tensiones comerciales globales y las regulaciones específicas de cada país impactan los precios y la demanda internacional, generando retos y oportunidades para el sector cafetero colombiano (Más Colombia, 2024).

Factores Económicos

En el ámbito económico, la industria cafetera presenta una inflación proyectada del 4% al 5%, lo cual incrementa significativamente los costos de insumos, afectando la rentabilidad de los productores. Asimismo, existen pronósticos de reducción en los

precios internacionales hacia 2025, lo que preocupa a los caficultores por el posible impacto en sus ingresos. La dinámica de la demanda global y la creciente preferencia por cafés sostenibles y premium obliga a los productores a invertir en tecnologías y métodos más eficientes, a fin de mantenerse competitivos y responder a las nuevas exigencias del mercado (America Retail, 2024).

Factores Sociales

Desde la perspectiva social, los hábitos de consumo están en constante evolución y los consumidores muestran mayor interés por productos diferenciados, de alta calidad y con certificaciones de sostenibilidad. El cambio demográfico, particularmente el envejecimiento de la población y el aumento de la urbanización modifica los patrones de compra y demanda. Por otro lado, la cultura cafetera se arraiga como un elemento clave de la identidad colombiana, lo que puede ser utilizado como ventaja competitiva al posicionar el café colombiano en nichos de valor agregado dentro y fuera del país (Achicanoy M., 2024).

Factores Tecnológicos

El avance tecnológico juega un papel crucial en la modernización de la cadena productiva del café. La adopción de soluciones como *Big Data* e Inteligencia Artificial permite la optimización de los procesos productivos y facilita el análisis predictivo para mejorar la calidad y trazabilidad del café. La conectividad y los servicios tecnológicos accesibles, especialmente en zonas rurales, son esenciales para incentivar la adopción de nuevas tecnologías y capacitación especializada. Adicionalmente, la implementación de iniciativas de "Agricultura 4.0" fomenta la innovación y eleva la eficiencia a lo largo de toda la cadena de valor (Grupo Berlingo, 2025).

Factores Ecológicos

Los factores ecológicos son determinantes en la industria cafetera, dado que eventos como el cambio climático afectan tanto la productividad como la calidad del café.

Las prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas del medio ambiente se han convertido en una exigencia global, lo que impulsa a los productores colombianos a adoptar iniciativas que garanticen la biodiversidad y minimicen el uso de agroquímicos. La escasez de agua y las regulaciones ambientales sobre el uso de recursos naturales representan desafíos adicionales, demandando estrategias de adaptación para asegurar la sostenibilidad de la producción cafetera (Sensorial, 2023).

Factores Legales

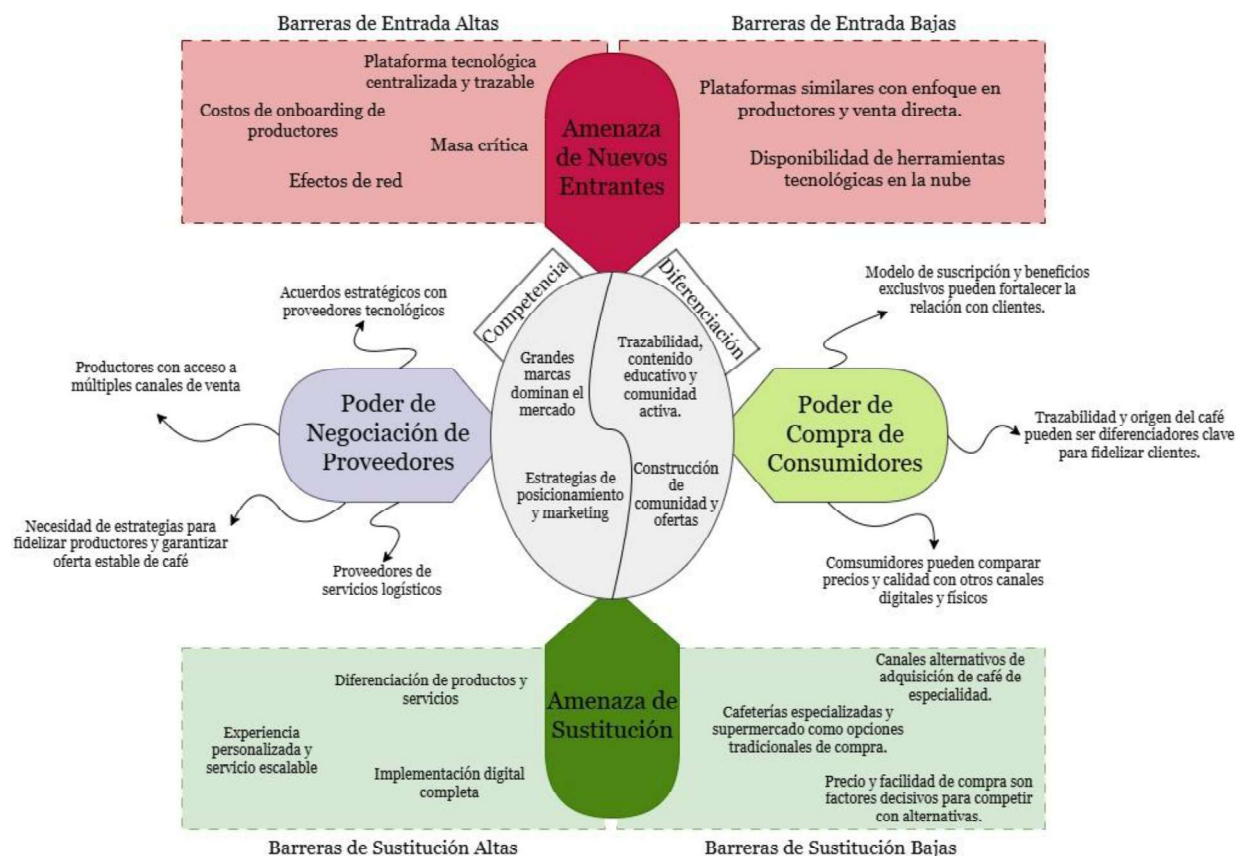
El marco legal regula aspectos críticos como la protección de datos personales, a través de la Ley 1581 de 2012, y la defensa del consumidor, que exige calidad y transparencia en la comercialización del café. Las denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas, como "Café de Colombia", proporcionan una ventaja distintiva en los mercados internacionales, pero también requieren el cumplimiento de normativas sanitarias estrictas para acceder y permanecer en estos mercados, reforzando la confianza y seguridad del consumidor (Escuela de Privacidad, 2024).

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Luego de analizar los factores externos que pueden afectar la industria cafetera colombiana a nivel nacional e internacional, se realizó un análisis a nivel interno respecto a esta industria; en este sentido, las Cinco Fuerzas de Porter permitieron identificar de manera más clara cuáles son aquellos actores que contribuyen al desarrollo competitivo de una empresa sin tener en cuenta únicamente a empresas directamente rivales. Estos son: los clientes, los proveedores, posibles nuevos entrantes y posibles productos sustitutos. Este análisis permitió evaluar la competitividad de la iniciativa y las tendencias de los competidores para aumentar su valor en el mercado (Porter, 2008). La Figura 5 ejemplifica estos factores internos y permite identificar cuáles son los puntos positivos y negativos a los que una empresa podría enfrentarse al momento de su operación.

Figura 5

Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Barreras de Entrada

- El desarrollo de una plataforma tecnológica centralizada y trazable requiere una inversión inicial significativa en infraestructura tecnológica, equipos y desarrollo de software. Esto representa una barrera de entrada alta para nuevos entrantes.
- Los costos de *onboarding* para productores representan una barrera de entrada alta a causa del desafío generacional y cultural de incorporar a los productores en la industria cafetera digital.

- La implementación de una logística eficiente y estandarizada supone una barrera alta de entrada debido a la complejidad.
- Otra barrera de entrada alta es la dificultad de generar redes de valor estables. Crear una estructura de relacionamiento y confianza entre los consumidores supone un esfuerzo a largo plazo.
- Alcanzar la masa crítica en términos financieros también es una barrera alta de entrada, ya que, tanto para consumidores como para productores, se requiere una masa crítica elevada para conseguir una buena relación oferta-demanda.
- Posibilidad de aparición de plataformas similares con enfoque en productores y venta directa se convierte en un aspecto importante al analizar amenaza por parte de nuevos entrantes. La aparición de plataformas podría representar una barrera baja de entrada.
- Otra barrera de entrada baja es la disponibilidad de herramientas de código abierto y servicios en la nube que también disminuyen la complejidad técnica para nuevos participantes (Parada, 2025).

Poder de Negociación de los Proveedores

- Los caficultores, quienes proveen la materia prima, suelen estar fragmentados y en desventaja frente a intermediarios que controlan el mercado. Esto reduce su poder de negociación a pesar de ser el pilar principal de la industria (Bocchi, 2019).
- Productores con acceso a múltiples canales de venta pueden exigir mejores condiciones, lo que les brinda un poder de negociación mayor.
- Los proveedores tecnológicos tienen un bajo poder de negociación debido a la oferta que existe actualmente en implementación de software y *cloud* para el desarrollo de modelos de negocio similares.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores logísticos puede garantizar precios más competitivos y un suministro constante. Así como la fidelización de

productores a través de estrategias de negociación (Federación Nacional de Cafeteros, 2020).

Poder de Negociación de los Clientes

- Los consumidores actuales demandan trazabilidad, sostenibilidad y calidad en el café, lo que incrementa su poder de negociación al preferir productos que cumplan con estos criterios (Rainforest Alliance, 2022).
- Las expectativas de los clientes no solo giran en torno al precio, sino también a la experiencia, como un empaque diferenciado y opciones personalizadas, lo que eleva los estándares del mercado. (La República, 2022).
- El poder de negociación de los consumidores es realmente alto, debido a las diversas opciones que tienen al comprar café de especialidad. Los clientes pueden encontrar diferentes medios como Whatsapp, Instagram y sitios físicos en lugar de utilizar la plataforma propuesta.

Amenaza de Productos Sustitutos

Barreras de Sustitución

- El café tiene una conexión emocional fuerte con los consumidores, especialmente en mercados como Colombia, donde es una tradición y símbolo cultural. Esto reduce la amenaza de sustitutos en comparación con otras industrias.
- Experiencia personalizada a través de la plataforma y el relacionamiento con productores y consumidores pueden reducir la amenaza de sustitución por productos que no ofrezcan este atributo competitivo. La personalización implica mejor química entre el consumidor y el producto ofertado.
- La implementación digital completa representa una barrera alta de sustitución gracias a la complejidad y estabilización del modelo de negocio. No todas las empresas están dispuestas a generar un sistema de venta y trazabilidad completo para los cafés que ofertan.

- Los productos premium con historia, trazabilidad y perfiles de sabor únicos tienen una ventaja frente a sustitutos genéricos.
- Los canales alternativos de adquisición y venta de café de especialidad generan una barrera de sustitución baja debido a la gran variedad que existe en el mercado y la facilidad de ofertar café a través de diferentes medios.
- El café que se vende en supermercados es una opción que supone una amenaza de sustitución alta debido a su facilidad de adquisición y su bajo precio.

Rivalidad entre Competidores Existentes

Competencia

- Si bien las grandes empresas dominan el mercado cafetero colombiano, también es cierto que no todas ellas implementan desarrollos digitales para la venta de sus productos. Sin embargo, estas grandes marcas tienen mayor facilidad de llegar a sus clientes potenciales.
- Las grandes empresas tienen recursos para dominar el marketing y la distribución, creando barreras para empresas más pequeñas. La implementación digital se facilita para las grandes empresas ya que cuentan con la reputación que les permite llevar a sus clientes a nuevos medios de comercialización.

Diferenciación

- Trabajar con pequeños caficultores y contar historias auténticas sobre el origen del café crea un vínculo emocional con los consumidores y con esto se puede generar una comunidad que valore este tipo de dinámicas. Esto es difícil de replicar para las grandes compañías (YUMDA, 2023).
- La generación de contenido educativo y experiencias que conecten a los consumidores con el producto que consumen supone una diferenciación mayor respecto a las empresas de café tradicionales ya que genera transparencia dentro del proceso.

- La creación de una plataforma web enfocada en café de especialidad permite a los usuarios tener mayor variedad y, por lo tanto, mayor libertad de elección respecto al producto que desean. Esto genera un beneficio para los consumidores que buscan mejores experiencias y café de más calidad.
- Con la iniciativa se espera brindarles a los consumidores mayor variedad a precios justos y facilidades de pago *online* seguro y eficiente.

Conclusiones de Viabilidad del Sector

En suma, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permitió confirmar que EntreTazas opera en un entorno competitivamente favorable para su modelo de negocio digital. Aunque enfrenta amenazas moderadas de nuevos entrantes debido a la disponibilidad de tecnología accesible (servicios en la nube), puede establecer ventajas sostenibles mediante capacidades distintivas en trazabilidad *blockchain* difíciles de replicar. El poder de negociación de proveedores resulta favorable dado que pequeños caficultores necesitan canales alternativos que les ofrezcan mejor precio y visibilidad, mientras que el poder de clientes, aunque moderadamente alto por su demanda de trazabilidad y sostenibilidad, se alinea perfectamente con las fortalezas nucleares de la plataforma. La amenaza de sustitutos es baja en el segmento de café de especialidad debido a la diferenciación mediante experiencias personalizadas y la facilidad de encontrar variedad rápidamente a través de la plataforma digital. Otro punto clave es que, si bien la rivalidad con competidores multinacionales es intensa, EntreTazas puede competir exitosamente mediante autenticidad, historias verificables de productores a través de blogs y construcción de comunidad digital. El modelo es viable y puede funcionar si EntreTazas desarrolla capacidades operativas bien estructuradas dentro de la plataforma y mantiene el foco hacia consumidores dispuestos a pagar por un café de especialidad con historias auténticas y trazabilidad verificable.

Validación e Investigación de Mercado

La validación del modelo de negocio es un paso crucial para desarrollar la iniciativa empresarial de EntreTazas. Gracias a esta validación, fue posible identificar con claridad los actores clave que intervienen en el ecosistema de la industria cafetera.

La estrategia de validación del modelo de negocio desarrollado en el presente documento constituye un pilar fundamental para la creación, implementación, puesta en marcha y acogida de la iniciativa empresarial EntreTazas, pues a través de este proceso se busca reconocer con exactitud los factores clave que intervienen en el ecosistema de la industria cafetera, además de realizar una identificación significativa de las necesidades, las dinámicas y las oportunidades de mejora existentes dentro de esta iniciativa, que permiten justificar la viabilidad del proyecto.

En esta sección se presentará el análisis de perfil del cliente, la propuesta de valor diferenciada y segmentada, además de la metodología de investigación de mercado que se implementará por medio del diseño de las herramientas de validación, las cuales permitirán obtener información medible (cuantitativa y cualitativa) respecto a la aceptación del modelo propuesto dentro del gran ecosistema en el que pretende desenvolverse EntreTazas.

Perfil del Cliente, Necesidades y Propuesta de Valor

Si bien EntreTazas operará en un ecosistema en el que participarán los consumidores de café como principales clientes de la plataforma y del modelo de negocio, existe también el segmento de productores, quienes aportarán, entre otras cosas, experiencia al modelo (actuando como socios potenciales de la marca). Al ser la plataforma un medio para conectar a los principales actores, su fin básico será de conexión comercial entre consumidores y productores de café.

Por este motivo, el modelo de negocio ha sido diseñado para generar valor a cada uno de los actores con el fin de reconocer e identificar sus necesidades, motivaciones y puntos de mejora específicos.

Localización y Alcance Geográfico

La estrategia que implementará EntreTazas será de crecimiento geográfico por fases que permitan la validación del modelo de negocio, construyendo un entorno crítico bilateral de usuarios y optimizando operaciones logísticas antes de expandirse a nivel nacional.

- Fase 1 (Año 1): La implementación de la iniciativa para productores se realizará principalmente en la zona del Eje Cafetero (Quindío y zonas aledañas), mientras que, para consumidores, la implementación de la iniciativa se realizará inicialmente en Bogotá D.C. y ciudades principales de Colombia, esto con el fin de concentrar los esfuerzos iniciales en donde se encuentra el mayor potencial del mercado. Además, se focalizarán las zonas urbanas de ciudades cercanas al Eje Cafetero como Pereira, Manizales y Cali, ya que la proximidad geográfica reduce la complejidad logística. En este sentido, la empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá y tendrá presencia técnica en el Eje Cafetero para fines de conexión directa con los productores. Un Q-Grader especializado será el encargado de conectar presencialmente con los productores de la zona.
- Fase 2 (Años 2 y 3): Para los productores, será una expansión nacional selectiva, introduciendo nuevas regiones como el departamento del Huila, Tolima y Nariño; mientras que, para los consumidores, se expandirá el rango de alcance a toda Colombia.

Consumidor de Café

La propuesta de valor para este segmento se centra en el sector de consumidores que se encuentran entre 25 y 45 años de edad; lo ideal es favorecer el descubrimiento de

café excepcionales de 80+ puntos SCA con historias verificables por medio de tecnología *blockchain*, pues de esta forma se conectarán directamente con los productores que cultivan el café, aprenderán sobre cultura cafetera mediante experiencias de talleres y catas, y apoyarán el desarrollo de familias cafeteras colombianas, todo esto con entrega a conveniencia y comodidad en su puerta.

Partiendo de la premisa anterior, la sectorización se realizará en la capital del país, para personas que vivan en estratos 3, 4, 5 y 6. Las personas elegidas para este análisis serán consumidoras regulares de café, es decir, que consuman la bebida de 3 a 5 veces por semana y que estén dispuestos a pagar por café de calidad superior, resaltando en ellos valores como la sostenibilidad, consumo responsable y apoyo a pequeños productores; ahora bien, por el rango de edad de las personas de esta muestra se podrá concluir que su actividad digital se realizará a través de eCommerce y redes sociales.

Pequeños Productores de Café de Especialidad

Con el propósito de reconocer su campo de acción, se segmentó el perfil demográfico y geográfico de los productores de café de especialidad en Colombia, para de esa forma identificar los puntos de partida.

Perfil Demográfico y Geográfico

En Colombia los pequeños productores de café de especialidad constituyen aproximadamente el 96% de todos los caficultores del país y generan el 60% de la producción nacional. Tan solo en el eje cafetero – siendo el foco el departamento del Quindío, zonas aledañas del norte del Valle del Cauca, y al sur de Risaralda – se concentra el 16% de la producción nacional de café. Además, se destaca Armenia, como epicentro operativo, ofreciendo ventajas logísticas estratégicas, ya que se encuentra ubicada en el corazón del Eje Cafetero y cuenta con acceso a múltiples municipios productores en un radio de 30 a 50 kilómetros (Ordoñez, 2025). Esta zona cuenta con conectividad nacional y un amplio ecosistema empresarial, propiciando un ambiente excepcional para

identificar un sinnúmero de alternativas de cafés de diversos perfiles organolépticos debido a la latitud de la zona (1,200 a 2,000 m.s.n.m.), suelos volcánicos ricos en materia orgánica y variedades predominantes de Castillo, Caturra, y Colombia que ofrecen diferentes notas (a chocolate, dulzor pronunciado y acidez balanceada) altamente valoradas en mercados de especialidad; en estas zonas también se puede encontrar una calidad al nivel del café de especialidad, con un puntaje SCA de 80 puntos o superior. Gracias a la geografía del Eje Cafetero, se resalta una producción anual de entre 500 y 2,000 kilogramos por productor. Estos productores obtienen ingresos que suelen ser insuficientes para mantener una producción estable. Aproximadamente el 70% de estos productores tienen ingresos por debajo del salario mínimo (Federación Nacional de Cafeteros (FNC), 2024).

EntreTazas, como facilitador de mercado y como enlace entre el cliente inicial, en este caso el Productor, y el cliente final, el Consumidor, pretende que el Productor cultive café de especialidad que cumpla con estándares internacionales (+80 puntos SCA) y logre comercializar su producto de manera constante a precios justos, accediendo a liquidez que le permita cubrir sus costos operativos, mantenerse y mejorar la rentabilidad de su café a pesar de la volatilidad del mercado.

En términos de bienestar social, se busca que el productor obtenga reconocimiento por la calidad de su café, que construya una identidad de marca personal asociada a su finca, que conecte directamente con consumidores que valoren su labor como caficultor y que así se dignifique y se reconozca su importancia dentro de la cultura colombiana ante el mundo; además, de que tenga tranquilidad financiera para aspirar a un futuro sostenible para su familia y su finca.

Así mismo, se busca reducir los altos costos de las certificaciones sin retorno proporcional, la dependencia de intermediarios que reducen márgenes de ganancia, la falta de visibilidad en el mercado y los tiempos de pago prolongados que pueden variar de 15 a 30 días o incluso más. EntreTazas les permite a los productores de café de

especialidad generar mayores ingresos al disminuir los intermediarios dentro del proceso comercial. En lugar de pasar el café por centros de acopio, comercializadores particulares y cafeterías, que supone un estimado de 50% - 60% de ganancias netas para el productor, se busca que el café pase directamente de la finca al consumidor final, proyectando cerca de un 90% de ganancias netas del producto final (véase Tabla 12).

Justificación del Modelo y Oportunidad de Mercado

EntreTazas se mueve dentro de la oportunidad de mercado abordada fundamentalmente en tres tendencias convergentes que se han identificado en Colombia durante los últimos cinco años.

La primera es el crecimiento del segmento de café de especialidad, en donde el consumo mundial de cafés especiales representa aproximadamente el 12%. En Colombia, la participación de cafés especiales en exportaciones aumentó de 37% en 2010 a 52% en 2022. En Colombia para el 2024 el consumo per cápita de café alcanzó 2.8 kg anuales, con un crecimiento del 4% respecto a 2023 (Acosta Argote, 2024).

La segunda es la transformación digital del consumidor colombiano. En este aspecto el número de usuarios de internet para inicios de 2024 alcanzó 39.51 millones, con una penetración del 75.7%. Las plataformas más utilizadas incluyen WhatsApp con un 92.2%, Facebook con un 89.2% e Instagram con un 86.7%. Lo que concluye que el gasto anual total en anuncios digitales alcanzó \$970.9 millones de dólares en 2024 (Interactive Advertising Bureau (IAB), 2024).

A esto se le suma la necesidad de inclusión financiera de pequeños productores en Colombia, ya que el 70% de los pequeños caficultores tienen ingresos por debajo del salario mínimo, esto, a pesar de que el comercio mundial del café genera aproximadamente \$38,000 millones de dólares anuales. Lo que evidencia una clara obligación de generar modelos alternativos de comercialización que reduzcan

intermediarios (Banca de las Oportunidades & Superintendencia Financiera de Colombia, 2025).

Diseño y Descripción del Modelo de Negocio Sostenible

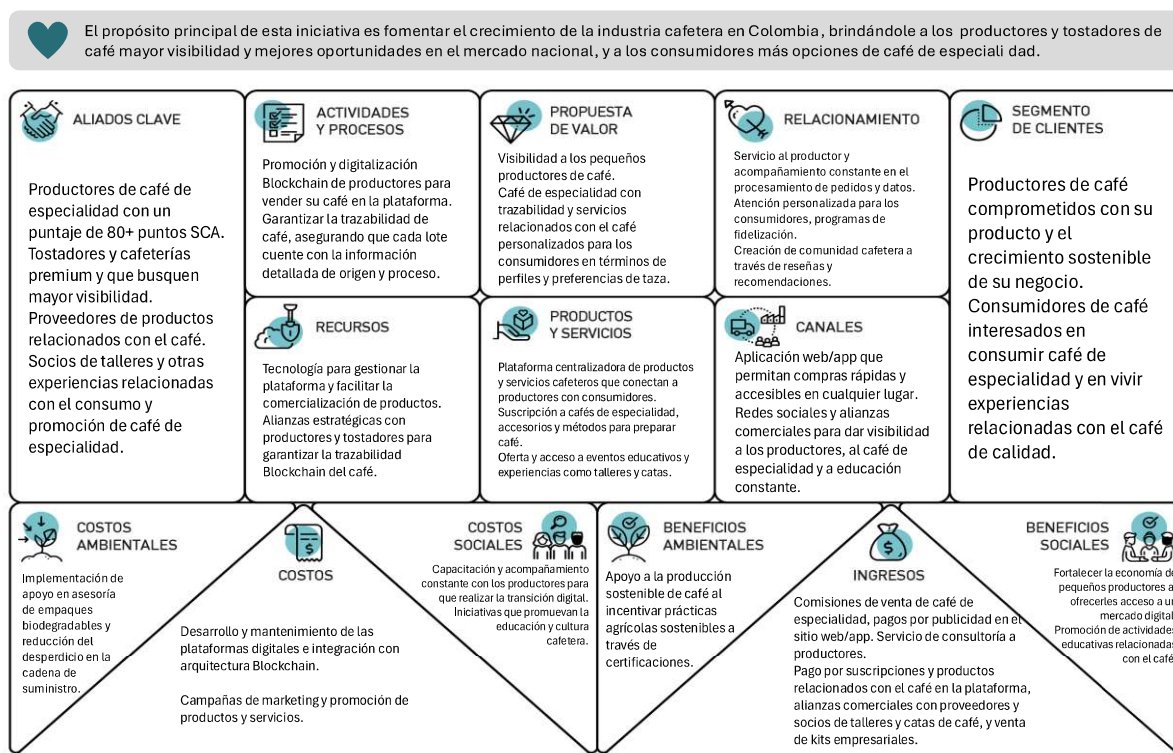
Como último paso en la fase de validación teórica, se llevó a cabo la construcción de un lienzo de modelo de negocio sostenible, el cual es una herramienta fundamental para definir el papel de cada uno de los actores dentro de la iniciativa, así como los aspectos económicos del proyecto, incluyendo fuentes de ingresos, estructura de costos, actividades clave y recursos estratégicos.

La validación del modelo de negocio brinda las bases necesarias para consolidar una estrategia funcional, maximizando el impacto de la plataforma y optimizando su propuesta de valor para todos los actores involucrados.

El desarrollo de un modelo de negocio sostenible es esencial para integrar eficientemente a los productores, tostadores y consumidores de café dentro de la plataforma, asegurando que cada actor obtenga productos y servicios claros mientras se fortalece el ecosistema cafetero colombiano. La Figura 6 muestra el modelo de negocio sostenible de EntreTazas, que tiene como propósito principal fomentar el crecimiento de la industria cafetera en Colombia.

Figura 6

Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible – EntreTazas



Nota. Elaboración propia.

Descripción del Modelo Canvas

El modelo de negocio sostenible de EntreTazas está diseñado para integrar de manera eficiente a productores, tostadores y consumidores dentro de un ecosistema digital que fomente la comercialización del café con trazabilidad, sostenibilidad y transparencia. Para lograrlo, cada uno de los aspectos clave del modelo de negocio ha sido estructurado con un enfoque detallado que permite optimizar el impacto social, ambiental y económico.

1. El segmento de clientes de EntreTazas se compone principalmente de dos actores fundamentales: los productores de café y los consumidores finales. Los productores representan el pilar central de la propuesta de valor, ya que buscan comercializar su café de manera eficiente, obteniendo precios justos y mayor visibilidad. Los consumidores, por su parte, quienes son los principales clientes de

la marca, buscan café de especialidad y pueden, a su vez, apoyar la producción sostenible.

2. La propuesta de valor de EntreTazas se basa en la digitalización del mercado cafetero, permitiendo la conexión directa entre actores y la centralización de productos y servicios relacionados con el café. Principalmente beneficia a los pequeños productores que obtienen visibilidad directa desde la plataforma. La trazabilidad *blockchain* del café es otro factor clave que permite a los consumidores acceder a información detallada sobre el origen, el proceso de producción y el impacto social del producto que adquieren. Esto genera confianza en la plataforma y refuerza la identidad del café de especialidad dentro del mercado colombiano.
3. En cuanto a los productos y servicios, EntreTazas ofrece café tostado para consumidores finales, quienes pueden adquirirlo en diferentes presentaciones y formatos. Además, la plataforma brinda opciones de suscripción para consumidores recurrentes, permitiéndoles recibir diversos cafés de alta calidad de forma periódica. A esto se suman la venta de accesorios para la preparación del café y la participación en talleres y catas que buscan educar al consumidor sobre los métodos de preparación, la denominación sensorial de café.

Por último, EntreTazas ofrece servicios de consultoría para productores, con el fin de que mejoren la calidad de su café y descubran mayores oportunidades de mercado a través de la diversificación de sus canales de venta y obtención de certificaciones que eleven la confiabilidad y transparencia de su marca.
4. El canal de distribución principal es la plataforma digital, a través de la cual los consumidores y actores del ecosistema cafetero interactúan. Las redes sociales y el marketing digital juegan un papel clave en la captación de clientes, permitiendo posicionar EntreTazas como una opción confiable dentro del mercado cafetero.

5. El relacionamiento con los clientes se construye sobre la base de la confianza y la educación. La plataforma permite a los consumidores: conocer el producto y a los productores, evaluar los productos que compren, generar calificaciones y compartir sus experiencias de compra, lo que refuerza su credibilidad. Además, se fomenta la interacción mediante contenido educativo sobre café, talleres y experiencias sensoriales que enriquecen el conocimiento y la apreciación del café de especialidad colombiano.
6. En cuanto a las fuentes de ingresos, EntreTazas monetiza a través de comisiones por ventas de bolsas de café, suscripciones a modelos de compra recurrente, alianzas estratégicas con socios comerciales y venta de kits empresariales. Además de los servicios de consultoría y acompañamiento a productores interesados en aumentar el puntaje y calidad de su café. La diversificación de los ingresos permite garantizar la sostenibilidad del negocio sin afectar la rentabilidad de los productores.
7. Los beneficios sociales se basan en fortalecer la economía y la visibilidad de pequeños productores mediante el crecimiento de su conocimiento y su negocio. Al ofrecerle a los productores un mercado digital, no solo se benefician de sus ventas, sino que además adquieren aprendizajes y herramientas que les permiten aumentar su versatilidad con las oportunidades digitales en pro del crecimiento de su negocio.
8. Los beneficios ambientales asocian el apoyo de EntreTazas a la producción responsable de café, la iniciativa contempla la reducción de la huella ecológica a través de empaques biodegradables en alianzas con socios estratégicos y la optimización de los procesos de comercialización, por lo que se busca apoyar a los productores en adquirir mejores prácticas ambientales.

9. Los recursos clave incluyen el acceso a la tecnología que permite operar la plataforma web; así como alianzas con productores y tostadores que garantizan la oferta de productos con calidad verificable a través de protocolos *blockchain*. También se requieren estrategias de fidelización para fortalecer la relación con los consumidores y asegurar el crecimiento de la comunidad.
10. Las actividades clave dentro del modelo de negocio incluyen la gestión digital del negocio, la promoción de los productos dentro del mercado, la digitalización de los productores en la plataforma y la garantía de la trazabilidad *blockchain* del café. Estas acciones permiten optimizar el funcionamiento de la plataforma y asegurar su competitividad en el mercado.
11. Los aliados estratégicos juegan un rol fundamental en el éxito de EntreTazas. Las alianzas con proveedores de insumos fortalecen la propuesta de valor, mientras que los socios comerciales contribuyen a la expansión del negocio y la generación de oportunidades de crecimiento.
12. La estructura de costos considera el mantenimiento y desarrollo tecnológico de la plataforma, los gastos de marketing y adquisición de clientes y socios y los costos operativos asociados a la gestión del negocio. También se contemplan los costos sociales relacionados con la capacitación a los productores y el apoyo a iniciativas que promuevan el consumo y la producción responsable, así como los costos ambientales derivados de la implementación de estrategias de sostenibilidad.
13. El impacto social de EntreTazas se evidencia en la dignificación del trabajo de los productores, quienes reciben precios justos y acceso a un mercado más amplio sin depender de intermediarios. Además, la plataforma promueve el consumo responsable y el aprendizaje sobre café, generando conciencia en los consumidores sobre la importancia de apoyar la producción sostenible.

14. Por último, respecto al impacto ambiental, EntreTazas fomenta la producción sostenible de café mediante la trazabilidad digital verificable y el reconocimiento a prácticas agrícolas responsables. Para los productores que no cumplan con estas prácticas, se llevarán a cabo campañas de aprendizaje y capacitación sobre las prácticas productivas sostenibles y los beneficios que esto puede traer a sus negocios de café.

En resumen, con la propuesta de valor de EntreTazas, se busca servir como puente para lograr precios más altos, mejor rentabilidad y mayor visibilidad para los productores de café de especialidad en Colombia, reduciendo los intermediarios mediante conexión directa con compradores en plataformas tecnológicas de acceso gratuito y herramientas digitales. Brindando, además, consultorías para que los productores mejoren su producto y aumenten sus posibilidades de construir una marca personal que conecte directamente con consumidores que aprecien todo el trabajo que hay detrás del producto.

Estudio Piloto de Mercado

El modelo de negocio de EntreTazas requiere una validación tanto cuantitativa como cualitativa, y se realizará a través de una estrategia estructurada que se dividirá en dos fases así: 1. Investigación cualitativa mediante entrevistas e 2. Investigación cuantitativa mediante encuestas estructuradas.

Objetivo de la Investigación de Mercado

Objetivo General

Comprobar la viabilidad del modelo de negocio comercial de EntreTazas mediante la medición de la demanda potencial, identificación de preferencias de segmentos objetivo y cuantificación de la disposición a utilizar la plataforma por parte de productores y consumidores.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales barreras de implementación de pequeños productores para operar bajo el modelo de negocio de EntreTazas.
- Medir la disposición de compra de consumidores de manera virtual y por el valor agregado de obtener mayor trazabilidad en el café.
- Evaluar la percepción de valor de la trazabilidad *blockchain*.
- Comprobar la aceptabilidad de la comisión del 10% al 15% entre productores.

Cálculo de la Muestra

Con el fin de obtener resultados estadísticamente significativos, se aplicará la siguiente metodología de cálculo de muestra para cada segmento:

La medición del nivel de confianza será de un 95% ($Z = 1.96$), dicho cálculo tendrá un margen de error de $\pm 5\%$, entendiendo de ese modo que la proporción esperada será de un 50%, por lo tanto, en términos estadísticos la formula sería:

$$n = \frac{(Z^2 \times p \times q \times N)}{(e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q)} \quad (1)$$

Por efectos de practicidad, se realizó el cálculo de la muestra de manera automática a través de calculator.net (Calculator.net, n.d.) y este cálculo arrojó como resultado que, para el segmento de consumidores de café de especialidad, la población total estimada estará ubicada en Bogotá, en donde se estima que existen alrededor de 50,000 clientes potenciales de café de especialidad, por ende, la muestra de este segmento será de 382 personas.

Diseño de Herramientas de Investigación

Fase 1: Investigación Cualitativa – Entrevistas

Con el fin de identificar y explorar percepciones, motivaciones profundas y barreras de adaptación se aplicaron entrevistas semiestructuradas a través de una técnica de muestreo no probabilístico, debido a la accesibilidad actual para encontrar caficultores y la disponibilidad de estos actores para realizar dichas entrevistas. Esta fase precede a la

investigación cuantitativa, y se realizará específicamente para los productores de café del Eje Cafetero. Teniendo en cuenta los factores antes mencionados, se decidió entrevistar a un total de diez productores para conocer sus experiencias en la industria y su percepción hacia el modelo de negocios de EntreTazas. Así mismo, se realizaron entrevistas a actores clave de la industria cafetera: experto técnico, experto en marketing y empresario cafetero con el fin de certificar el instrumento de validación utilizado para esta sección.

Fase 2: Investigación Cuantitativa – Encuestas

Como se mencionó anteriormente, las encuestas se realizaron directamente en la ciudad de Bogotá y la muestra para llevar a cabo estas encuestas se calculó previamente. Además, como parte del ejercicio de investigación de mercado, se realizó la validación de las encuestas a través de un instrumento de diagnóstico para hallar el coeficiente estadístico V de Aiken, con el fin de validar la pertinencia de las preguntas realizadas en las encuestas. Se realizó la evaluación del instrumento con el formato de Validación ubicado en el Anexo B, y gracias a la retroalimentación de tres expertos técnicos (Tabla 2) se validó el instrumento y se concluyó que era óptimo para ejecutar las preguntas preestablecidas (véase Anexo C).

Tabla 2

Perfiles de Entrevistas de Validación – Panel de Expertos

Nombre	Perfil
Gloria Esperanza Ariza	Experto Técnico: Emprendedora creadora de una agencia de Marketing Digital llamada Inn-Genios SAS.
Nadia Rabahi	Aliado Clave: Nadia es dueña de una marca de café de especialidad tipo exportación llamada Waranii.
Luis Alberto Jara	Empresario: Emprendedor dueño de La Casita del Café, donde ofrece a sus clientes café de alta calidad.

Nota. Elaboración propia.

Para la distribución de las encuestas, se realizó un código QR con el enlace al formulario con las preguntas correspondientes, y también, se imprimieron algunas

encuestas en físico para las personas que no tenían acceso a internet o a un teléfono celular. En el Anexo D se encuentra el modelo de las encuestas realizadas presencialmente y el enlace al formulario creado vía *Forms*.

Resultado de las Encuestas y Entrevistas

Encuestas a Consumidores

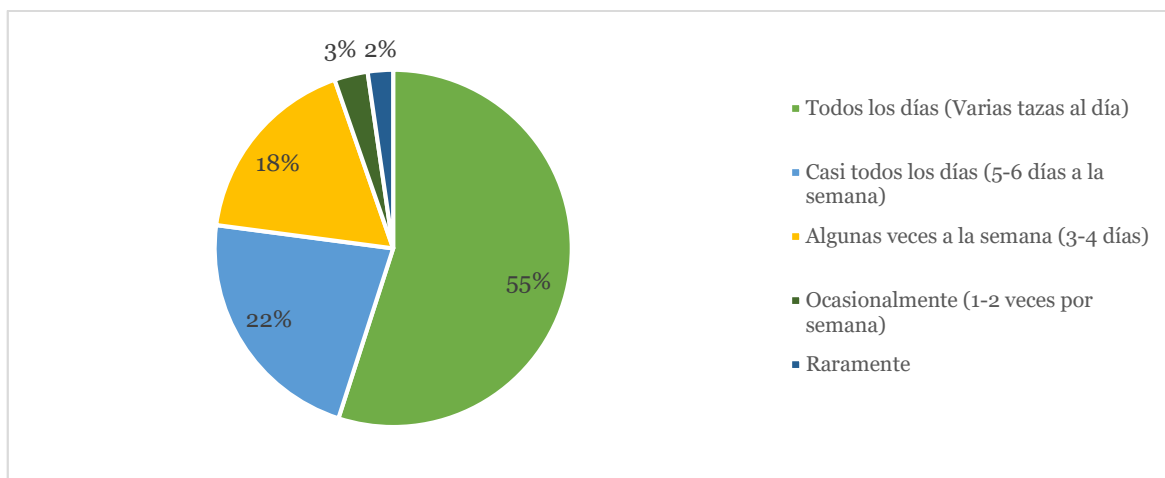
Se realizaron 262 encuestas satisfactoriamente para validar el modelo de negocio desde el punto de vista de los consumidores, este valor equivale al 69% de la muestra total, lo cual se considera como un buen nivel de participación. El rango principal de personas que contestaron la encuesta se encuentra entre los 25 y los 38 años, esto refleja que el consumo de café de especialidad en Bogotá está mayoritariamente en demanda por parte de personas en este rango de edad, con un 70% respecto al total de encuestados. Además, se evidenció que, de todos los consumidores, el 44% son hombres, por lo que la mayoría de los consumidores de café que frecuentan cafeterías de especialidad son mujeres.

Perfil y Hábitos de Consumo

El 55% de los encuestados consumen café todos los días (varias tazas al día), el siguiente 22% consume café al menos 5 días de la semana, el restante 18% toma café con menos frecuencia, limitándose a unas 3 veces a la semana o menos. Como se puede reflejar en la Figura 7, la mayoría de las personas encuestadas beben café con gran frecuencia.

Figura 7

Pregunta 1 - ¿Con qué frecuencia consume café?

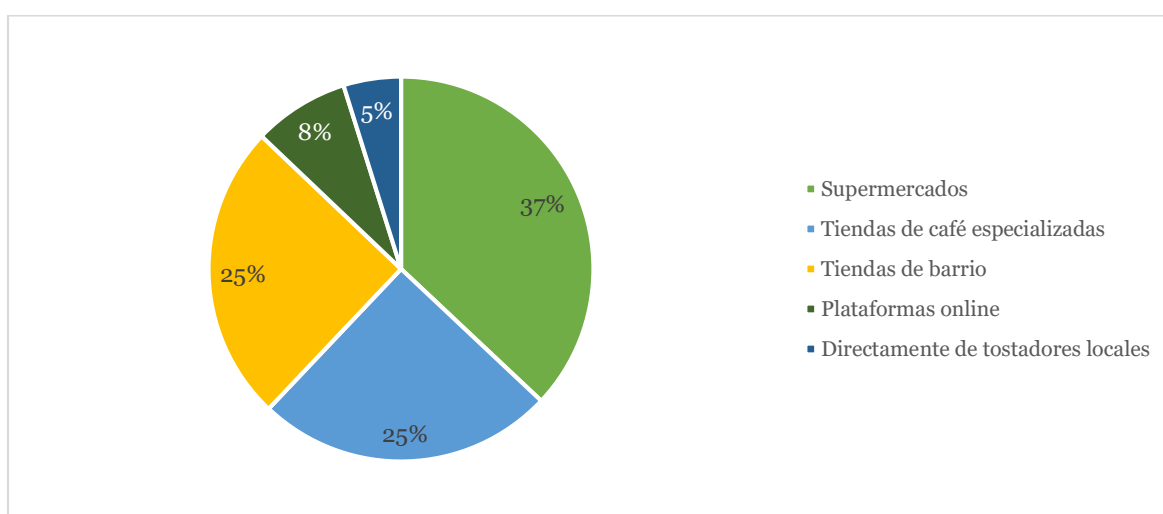


Nota. Elaboración propia.

De todas las personas encuestadas, el 37% compra café habitualmente en supermercados (Éxito, Carulla) y un 25% compra café en tiendas de café especializadas (Juan Valdez) (véase Figura 8). Un 5% de las personas compran café directamente a tostadores locales y solamente un 8% compra café online con marcas que tienen páginas web. Esto refleja que existe una gran oportunidad de explotar el mercado digital y plataformas de eCommerce.

Figura 8

Pregunta 2 - ¿Dónde compra su café habitualmente?

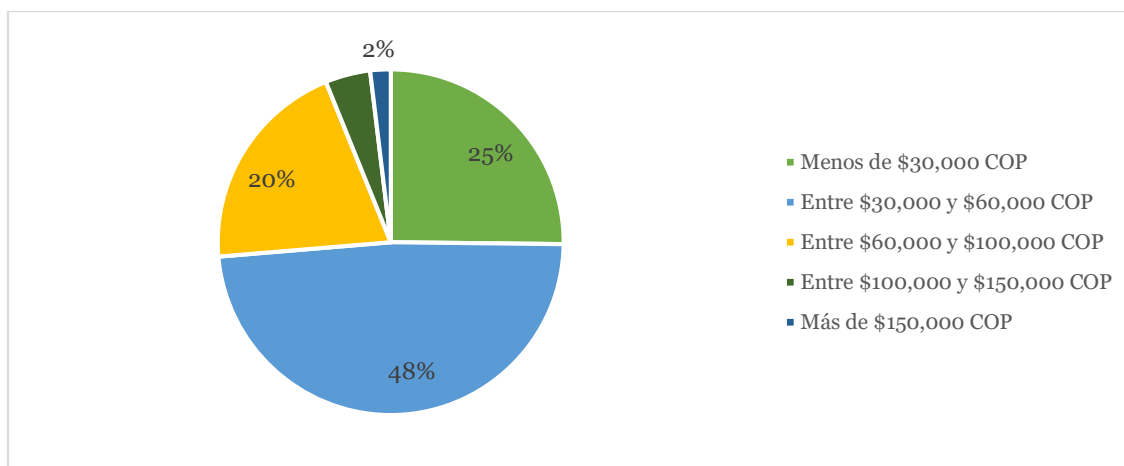


Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la parte económica (véase Figura 9), el 48% de los encuestados paga entre \$30,000 COP y \$60,000 COP al mes para preparar café en casa, siendo este el porcentaje mayoritario. Sin embargo, le siguen las personas que pagan menos de \$30,000 COP por mes, con un porcentaje del 25%; así mismo, las personas que pagan entre \$60,000 COP y \$100,000 COP mensualmente, representan un 20% del total. Teniendo en cuenta los precios que se proponen desde EntreTazas, existe un gran porcentaje de personas que ya pagan el monto propuesto al mes.

Figura 9

Pregunta 4 - ¿Cuánto gasta mensualmente en café para preparar en casa?



Nota. Elaboración propia.

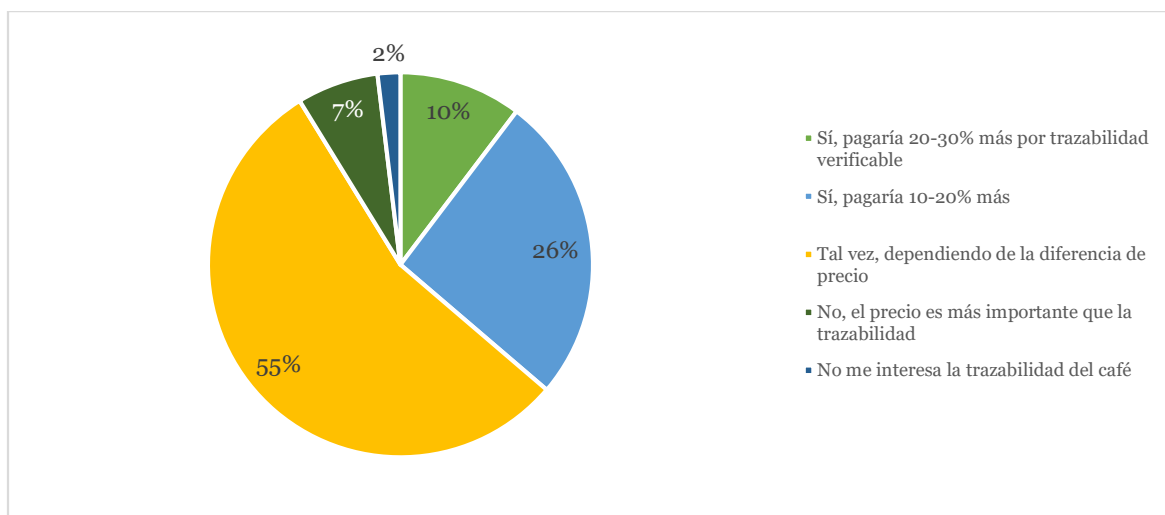
Comercialización Actual

Respecto a la comercialización y al consumo de café actual (véase Figura 10), el 55% de los encuestados está dispuesto a pagar más por café que cuente con trazabilidad completa siempre y cuando el precio lo justifique, si este servicio aumenta considerablemente el precio del café (20% - 30% más de lo que pagan habitualmente), se abstendrían de comprar, mientras que, el 26% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un 10% - 20% más por su café a cambio de obtener trazabilidad completa del

producto que está comprando. Positivamente, tan solo el 2% de los encuestados no están interesados en la trazabilidad del café.

Figura 10

Pregunta 6 - ¿Estaría dispuesto a pagar más por café que cuente con trazabilidad completa?

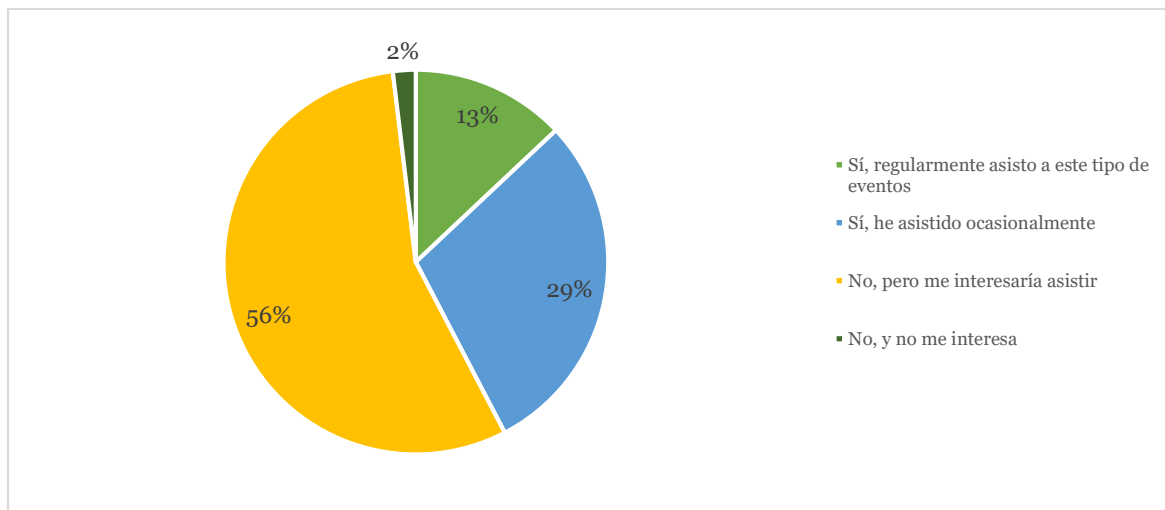


Nota. Elaboración propia.

También, como parte de la validación, se preguntó a los encuestados si asistían con frecuencia a catas, talleres o experiencias relacionadas con café, obteniendo como resultado que el 42% de los encuestados sí ha asistido y asiste ocasionalmente a estas experiencias (véase Figura 11). Por otro lado, el 56% de las personas nunca ha asistido a experiencias relacionadas con el café, esto supone un gran número de potenciales clientes que podrían estar interesados en experimentar estos eventos relacionados con el café. Un 13% asiste regularmente a este tipo de eventos.

Figura 11

Pregunta 7 - ¿Ha asistido alguna vez a experiencias relacionadas con café?



Nota. Elaboración propia.

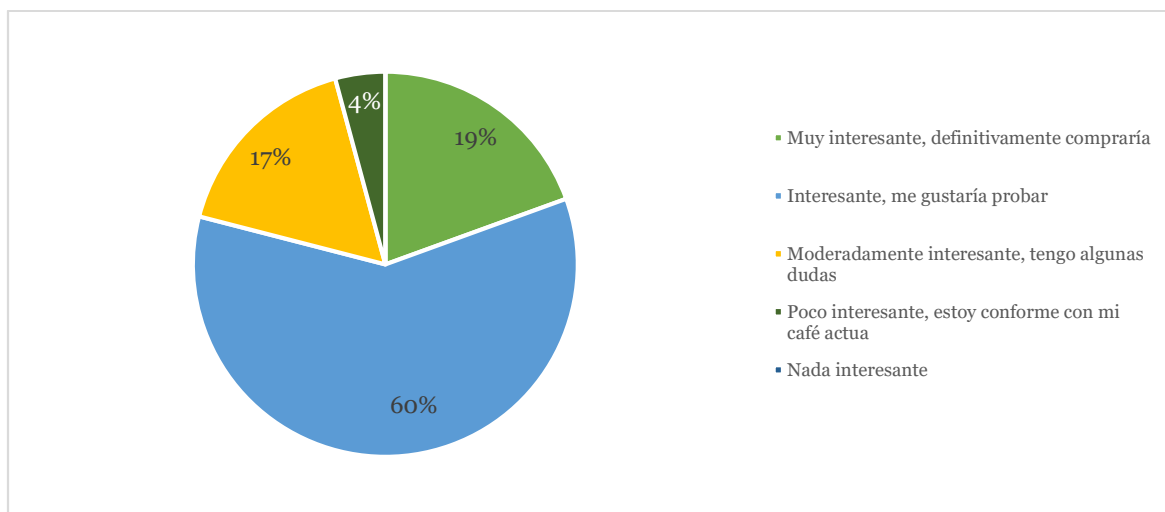
Propuesta de Valor EntreTazas

Una vez se conocieron los hábitos de consumo de los encuestados, se les explicó la propuesta de valor de EntreTazas para realmente medir el interés por estas personas de adquirir café a través del modelo de negocio propuesto en este documento.

Dando como resultado que al 79% de las personas les resultaría interesante probar este modelo de negocio (véase Figura 12), esto refleja que la propuesta de valor de EntreTazas es lo suficientemente atractiva y tiene potencial para llegar a consumidores amantes del café de especialidad.

Figura 12

Pregunta 8 - ¿Qué tan interesante le resulta esta propuesta para comprar café?

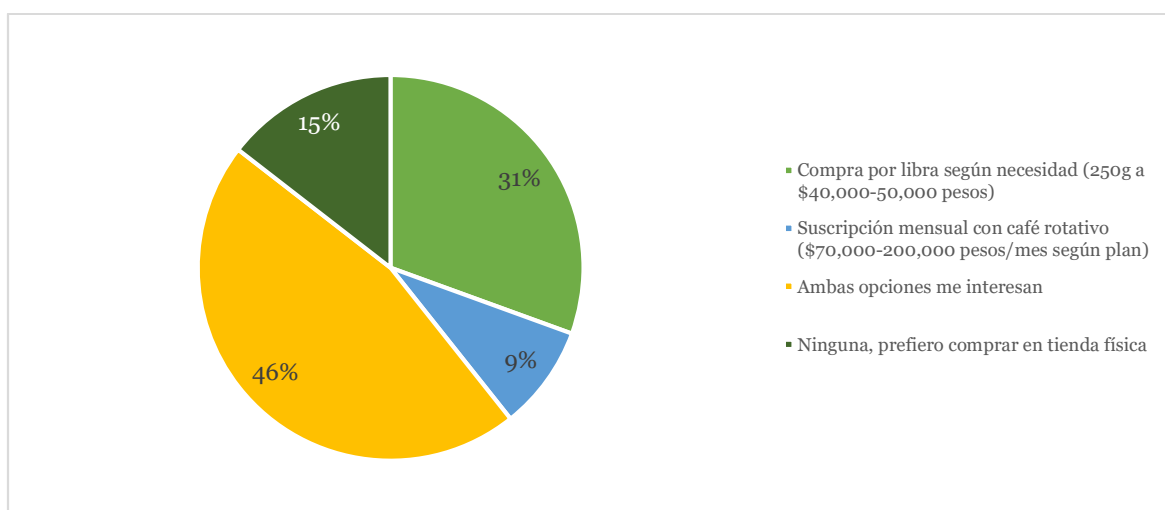


Nota. Elaboración propia.

Respecto a la presentación del servicio (véase Figura 13), al 31% de las personas les resulta más atractivo comprar bolsas de café según necesidad y al 46% de los encuestados les podría interesar tanto comprar café en bolsas individuales, como optar por una suscripción periódica de café donde se ofrezca mayor variedad. Cabe resaltar que un 15% de los encuestados prefieren comprar café en tienda física.

Figura 13

Pregunta 9 - ¿Cuál formato de compra le resulta más atractivo?

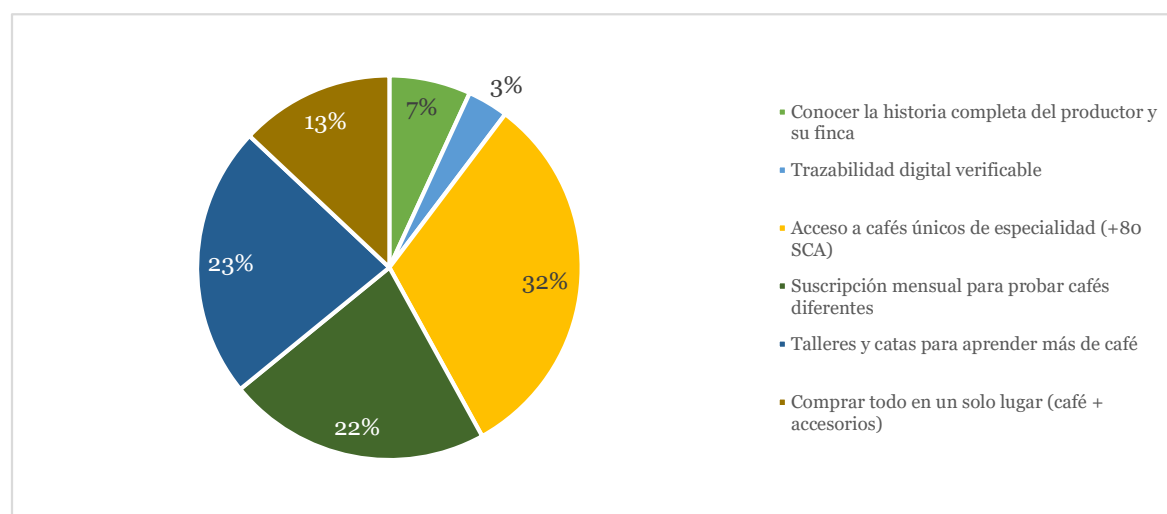


Nota. Elaboración propia.

También, se le preguntó a los encuestados cuál de las funcionalidades de EntreTazas les resultaba más valiosa (trazabilidad, acceso a cafés de especialidad, suscripciones, experiencias, la posibilidad de comprar todo en un solo lugar). En esta pregunta, cuyos resultados se evidencian en la Figura 14, el 32% de las personas encuentran más valioso el hecho de poder conseguir cafés de especialidad. Esto refleja que la mayoría de las personas buscan mayor variedad de café de calidad colombiano. Por otro lado, el 23% de los encuestados encuentra más valioso el encontrar experiencias como catas o talleres de café de especialidad. Mientras que, el 13% opina que es más valioso poder comprar todo en un solo lugar centralizado (café y accesorios).

Figura 14

Pregunta 10 - ¿Qué funcionalidad le resulta más valiosa de EntreTazas?



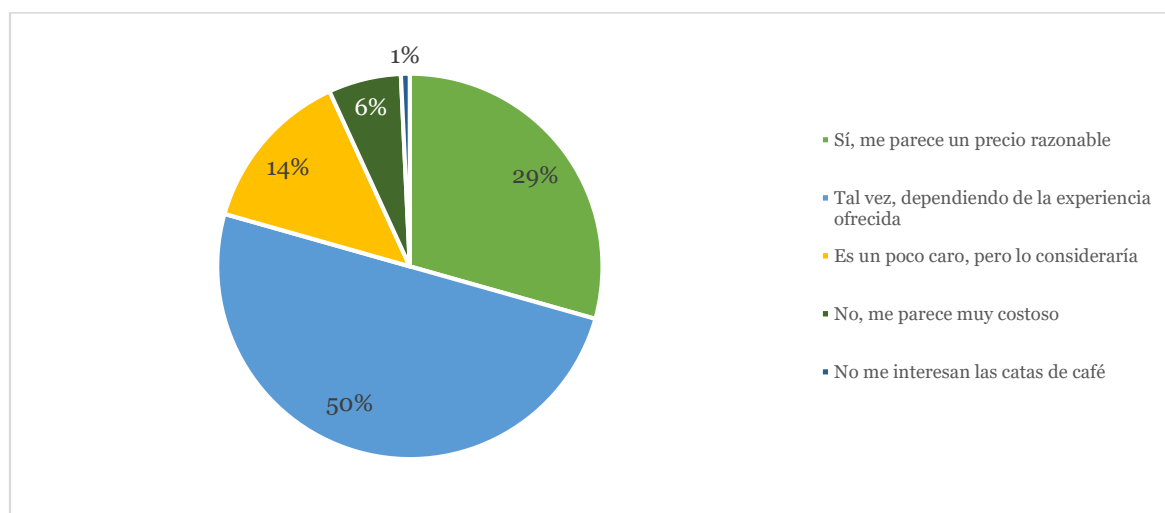
Nota. Elaboración propia.

Por último, se les preguntó a los consumidores de café si estarían dispuestos a pagar \$80,000 COP por una cata de café de dos horas de duración con un catador profesional y seis variedades diferentes de café de especialidad (véase Figura 15), se evidenció que el 29% de los encuestados estaría dispuesto a pagar este valor y lo

encuentra razonable, mientras que el 50% lo podría considerar, pero sin estar totalmente seguros, el 7% restante lo encuentra muy costoso y no lo pagaría.

Figura 15

Pregunta 11 - ¿Estaría dispuesto a pagar \$80,000 COP por una cata pública de café?



Nota. Elaboración propia.

Entrevistas a Productores

Posteriormente, se realizaron una serie de entrevistas a productores de café ubicados en el Eje Cafetero con el objetivo de entender sus necesidades, expectativas y desafíos dentro del mercado. Este proceso permitió obtener información relevante sobre sus perspectivas, ayudando a ajustar la propuesta de valor y garantizando que la plataforma responda adecuadamente a las demandas del sector.

Se identificaron productores que brindaron la retroalimentación correspondiente desde sus perspectivas y campos de experiencia para validar el modelo de negocio que propone esta iniciativa. La Tabla 3 indica un resumen de los productores entrevistados. Estas entrevistas permitieron encontrar las debilidades y oportunidades del modelo de negocio, así como identificar puntos clave referente a las características financieras y operativas de este (véase Anexo E).

Tabla 3

Resumen entrevistas realizadas en el Eje Cafetero

Finca	Resumen de la Entrevista
El Ocaso	Comentaron que su principal fuente de ingresos es el café que venden presencialmente, cuentan con tostadora y trilladora propia, lo cual facilita todo el proceso de producción del café. Prácticamente todo el café que producen lo venden a turistas que visitan su finca.
La Abundancia	Su principal fuente de ingresos también es gracias al turismo, sin embargo, no cuentan con tostadora propia y tienen gran interés en mejorar la calidad de su café y de su puntaje en taza.
El Recuerdo	El café de especialidad que producen en la finca resulta ser un café resistente a cambios climáticos fuertes y plagas al ser un café de variedad Cenicafé 2, este grano tiene un gran potencial para ser certificado y para aumentar su puntaje en taza.
La Lina	En esta finca producen tres diferentes variedades de café (chiroso, bourbon rosado y caturra), estos cafés cuentan con un puntaje en taza superior a 80 SCA, sin embargo, no cuentan con mucha visibilidad a nivel nacional, lo que los convierte en un aliado ideal para EntreTazas.

Nota. Elaboración propia.

Como principal resultado de las entrevistas a los productores, se encuentra el interés por los productores por tener mayor visibilidad para vender su café. Por ejemplo, en la Finca La Abundancia, un negocio familiar hoy administrado por dos hermanos continuando la tradición paterna, ven con buenos ojos la posibilidad de conectarse con tostadores de la zona, dar visibilidad a su café y contar con un espacio donde su producto pueda llegar a más consumidores; luego de describirles el proceso que seguiría EntreTazas, demostraron su interés en el modelo de negocio.

Así mismo, Don Carlos de la Finca El Recuerdo, menciona que si bien sus ingresos por venta de café presencial son buenos al estar ubicado en una zona muy atractiva para turistas que buscan la experiencia cafetera colombiana (vía Salento), existen muchos otros productores que no tienen la fortuna de ubicarse en zonas tan interesantes como en la que se encuentra la Finca El Recuerdo en términos turísticos. Por lo tanto, destaca que existe un gran número de productores que buscan mayor visibilidad y más oportunidades que las que les puede dar el turismo. También comenta que cada vez hay más personas que valoran el café de especialidad y están dispuestos a pagar más por un mejor café.

En general, las familias cafeteras están ampliando sus proyectos cafeteros y ven valor en plataformas que les permitan visibilizar su café, conectar con otros actores del sector y abrir nuevas oportunidades de comercialización. Los caficultores que se lograron entrevistar en su mayoría contaban con sus propias bolsas y su propia maquila. Además, les pareció interesante el poder conectar con más clientes potenciales a través de herramientas digitales. El último punto que se puede destacar como resultado de estas entrevistas, y quizá el más importante para la investigación, es el interés que tienen los productores por mejorar la calidad de su café, al saber que esto los puede llevar a generar mayores ingresos por su producto.

Aprendizajes de Validación de Modelo de Negocio

Al realizar las entrevistas, se hallaron puntos clave de la perspectiva de cada usuario entrevistado respecto a los desafíos que se percibieron dentro de la iniciativa planteada y las oportunidades encontradas por cada grupo.

Inicialmente, respecto a las encuestas a los consumidores se concluyen los siguientes puntos:

- Las personas encuestadas tienden a consumir café comercial de supermercado. Sin embargo, tienen la noción del café de especialidad y muchos de ellos ven el valor agregado en café de alta calidad que ofrecen las marcas premium.

- La mayoría de las personas encuestadas no han participado en experiencias relacionadas con el café. No obstante, lo ven como una actividad que harían y están abiertos a estas nuevas experiencias. Esto se traduce como una gran oportunidad para organizar y ofertar diferentes eventos cafeteros.

Posteriormente, las entrevistas a productores concluyeron que:

- Los productores ven como una oportunidad interesante el conectar su producto con una plataforma digital que incremente la visibilidad de su café de especialidad.
- También, se destacó el interés de los productores por mejorar el puntaje de su café para alinearse con estándares internacionales.
- Adicionalmente, se destacó la problemática que puede existir en las zonas cafeteras menos turísticas, donde los pequeños productores pueden tener más obstáculos al querer mejorar y vender su café a precios justos. Este último punto representa para EntreTazas un potencial de mercado en crecimiento.

Tendencias de Crecimiento del Mercado y Tamaño

Con el fin de entender las tendencias de mercado cafetero en Colombia y el tamaño de mercado al que apuntará EntreTazas se utilizó la metodología TAM-SAM-SOM, la cual permite segmentar, a manera de embudo, el tamaño del mercado al que se podría dirigir la iniciativa.

Empezando con el análisis del Mercado Total Direccional (TAM), en Colombia, que cuenta con una población aproximada de 53 millones de habitantes, se estima que el 98% de los hogares consumen café en alguna presentación. Sin embargo, de esta población total, un 80% consume café frecuentemente, el restante 20% no lo consume habitualmente. Es por esto por lo que el TAM en este caso particular será de 41 millones de personas para un promedio de consumo de café per cápita de 2.8 kg/persona al año. Estimando un margen conservador, el café más económico del mercado (Aroma, Colcafé,

Águila Roja) se encuentra en un aproximado de 71 pesos por gramo (COP/g), es decir, el TAM para este estudio se contempla como en promedio \$198,800 COP al año por persona, esto es, 8.1 billones de pesos.

Para el Mercado Direccional Disponible (SAM) se segmentará la población nuevamente y se tendrán en cuenta únicamente los consumidores potenciales que están dispuestos a pagar por calidad superior. Este porcentaje corresponde al 25% de las personas, ya que una de cada cuatro personas podría invertir en café de calidad y en productos de café superiores. Esto significa un aproximado de 10,5 millones de personas o 2.087 billones de pesos colombianos, estimando nuevamente 71 COP/g (Forero, 2024).

Por último, el Mercado Objetivo Disponible (SOM) teórico se estimará en un 5% del SAM antes mencionado (como margen conservador), por lo que este segmento resultará en \$104,000,000,000 COP distribuido en 500,000 a 800,000 consumidores (Santos, 2025). Sin embargo, este mercado objetivo es necesario reducirlo aún más debido a que, para la iniciativa que propone EntreTazas, también es necesario tener en cuenta a los consumidores de café de especialidad dispuestos a comprar café online, si se considera que solo el 10% de los clientes potenciales pueden entrar en este segmento de compra de café online, el SOM para el Año 1, en la ciudad de Bogotá un total de entre sería de 50,000 clientes potenciales, este valor representa un promedio de \$10,400 millones de pesos colombianos al año, este margen representa la gran capacidad económica que tiene el consumo de café en Colombia (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2024). En el siguiente apartado se especifica el cálculo de la demanda potencial con base en el análisis antes descrito.

Por el lado de los productores, el TAM abarca a todos caficultores en Colombia, independientemente si poseen café de especialidad. Esto debido a que uno de los servicios de EntreTazas será promover la calidad del café de los pequeños productores a través de acompañamiento especializado, y por esta razón, se mapeará a todos los pequeños

productores de café a nivel nacional, entendiendo que un ‘pequeño productor’ se define como un productor con menos de cinco hectáreas disponibles para su cultivo. Esta población corresponde, como se vio anteriormente, al 96% de todos los caficultores en Colombia, que a su vez aportan cerca del 60% de la producción de café nacional, el porcentaje restante lo producen grandes empresas (Rodríguez, 2024).

Por lo tanto, el TAM para este segmento será de 527,000 productores o \$421,000,000,000 COP para servicios de consultoría especializada a caficultores. Mientras que, el SAM en este caso corresponderá a los productores de café presentes en el Eje Cafetero (Caldas, Risaralda y Quindío) para un total estimado de 32,200 caficultores (Región Administrativa y de Planificación (RAP), 2023). Este valor es una estimación conservadora (6% del TAM), ya que existen fuentes que mencionan una cantidad mayor de productores en la zona y se traduce en \$25,000,000,000 COP.

Así, antes de estimar el SOM de productores de café de especialidad, el cual será el mercado objetivo para consultorías cafeteras, será necesario acotar la población a aquellos productores que cumplen con criterios de conectividad en la zona; así como se realizó para los consumidores, se estimará que el 50% de los productores cuentan con herramientas y facilidades de conectividad para desempeñar su rol para con EntreTazas. Este resultado sería de 16,100 productores para el SAM.

Por último, habiendo segmentado a los productores de café hasta un mercado disponible direccionable, se estima que el mercado objetivo o SOM, será de un 5% del SAM, es decir, 805 pequeños productores de café como clientes potenciales del servicio de consultoría que ofrece EntreTazas. Si bien este es un número promisorio y supone una gran oportunidad para la empresa, no es una cantidad que en este momento se pueda gestionar, debido a la fase en la que esta se encuentra. Es por esto por lo que el mercado objetivo disponible se reducirá una última vez a 125 productores activos (15% del SOM), esto representa \$100,000,000 COP en consultorías en la plataforma para el primer año

de operación. En el siguiente apartado se encuentra el detalle financiero de la metodología explicada.

Cálculo de la Demanda Potencial

Para calcular la demanda potencial, primero es necesario identificar cuál es el gasto que hace un colombiano promedio por productos de café de especialidad.

Inicialmente, el consumo promedio de café es de 2.8 kg/año por persona. No obstante, es importante considerar que una persona que consume café de especialidad suele tomar más de una taza de café al día y destinan una mayor proporción de su consumo a cafés y productos premium (alrededor del 50%), mientras que, el consumo restante será de diferentes opciones a la especialidad (café en oficina, visitas domésticas, etc.).

Por lo tanto, el consumo promedio de los perfiles que disfrutan de café de especialidad es de 2 kg por persona al año, asumiendo nuevamente un margen conservador. Para este estudio particular, se estima un ticket promedio de \$ 75,000 COP, considerando que en media una persona consume una bolsa de café al mes (250 g ~ 340 g), bebiendo una taza al día (10 g diarios). Este es un rango razonable ya que, los cafés tradicionales de supermercado se ubican entre los \$20,000 y los \$30,000 COP por 300 g a 400 g. Mientras que, el café proveniente de cadenas premium puede estar desde los \$30,000 COP por una bolsa de 250 g; un paso más arriba se encuentra el café de especialidad vendido por marcas independientes, estos cafés se suelen vender en unos \$45,000 COP a \$60,000 COP por presentaciones de 250 g a 340 g. Esto sin mencionar que existen microlotes de café muy bien valorados por su calidad y rareza, estos se pueden venderse desde \$100,000 COP por presentaciones desde los 125 g en adelante.

Tabla 4

Precio de café disponible en el mercado (COP/g)

Elemento	Referencia en el Mercado	Rango de Precio (por gramo)
Café Tradicional	Colcafé, Lukafe, Aroma	\$ 71.42 COP/g
Café Premium de Cadena	Juan Valdez, Azahar	\$ 120 COP/g
Café de Especialidad	Café Lina Premium	\$ 161 COP/g
Cafés Únicos (Microlotes)	Cafés de competencia o con procesos especiales.	\$ 800 COP/g

Nota. Elaboración propia.

Al contemplar estos precios, se puede observar que se está utilizando para este análisis únicamente las ventas de bolsas de café a consumidores de café de especialidad (B2C). El ticket promedio de los productos cafeteros se establecerá en \$80,000 COP, y para las experiencias cafeteras el ticket promedio estará en \$130,000 COP, para este último, se estima que el 15% del SOM sea realmente beneficiario de este servicio.

Proyección de Ventas y Participación del Mercado

Continuando con el análisis y recordando que para Bogotá el mercado objetivo es de 50,000 clientes potenciales, junto con los \$ 75,000 COP de ticket promedio por cliente, la proyección de ventas totales considerando que solo se vendan bolsas de café (B2C) es de \$ 3,750,000,000 COP. No obstante, también se considerarán para la proyección las ventas de otros productos cafeteros y experiencias para los consumidores, que se estimará en 40% y 30% respectivamente de los clientes potenciales resultantes en el SOM. En este sentido la proyección de ventas para el año 1 resultaría en \$8,000,000,000 COP (véase Tabla 5).

Tabla 5

Proyección de Ventas de Productos y Servicios a Consumidores (en COP)

Ítem	Proyección de Ventas en un Mes por Cliente	Cientes Potenciales	Proyección de Ventas en un Año
Venta de bolsas de café (B2C)	\$ 75,000	50,000	\$ 3,750,000,000

Venta Productos cafeteros	\$ 80,000	20,000	\$ 1,600,000,000
Venta de Experiencias	\$ 130,000	15,000	\$ 1,950,000,000

Nota. Elaboración propia.

De esta proyección se puede evidenciar que, si bien es interesante y prometedor, el mercado potencial es demasiado grande como para ser abarcado en su totalidad por EntreTazas (en especial en su fase inicial). Por lo tanto, el objetivo al que apuntará la empresa será un margen conservador del 11% de ventas proyectadas en el año por venta de café de especialidad, productos y servicios cafeteros para consumidores (véase Tabla 6). Con el fin de proyectar un escenario realista, la simulación financiera utilizada para los valores que se analizan en el capítulo de aspectos financieros, se hará teniendo en cuenta esta proyección.

Tabla 6

Proyección Ajustada de Ventas de Productos y Servicios a Consumidores (en COP)

Ítem	Proyección de Ventas en un Mes por Cliente	Clientes Potenciales	Proyección de Ventas en un Año
Venta de bolsas de café (B2C)	\$ 75,000	5,500	\$ 412,500,000
Venta Productos cafeteros	\$ 80,000	1,200	\$ 96,000,000
Venta de Experiencias	\$ 130,000	1,000	\$ 130,000,000

Nota. Elaboración propia.

Con una proyección inicial estimada en \$ 638,500,000 COP, EntreTazas representa una participación del 0.05% respecto al mercado total nacional de 1.2 billones de pesos colombianos.

Adicionalmente, se realizó la proyección de ventas de servicios de consultoría para pequeños productores que deseen mejorar la calidad de su café, convertirlo en café de especialidad y certificarlo con entidades nacionales e internacionales. Esta proyección

contempló el SOM junto con el precio de una consultoría para caficultores que puede oscilar entre \$800,000 COP y \$3,000,000 COP. La Tabla 7 muestra esta proyección teniendo en cuenta el costo promedio de un servicio de consultoría asumiendo que los productores optarán por una consultoría básica para empezar, para luego tomar una consultoría más especializada, esta porción correspondiendo a un 3.1% y 2.5% del SOM para los diferentes niveles de consultoría. Para un total de \$161,500,000 COP para el primer año de operación.

Tabla 7

Proyección de Ventas de Servicios de Consultoría a Productores (en COP)

Tipo de Consultoría	Proyección de Ventas por Servicio	Clientes Potenciales	Proyección de Ventas en un Año
Básica	\$ 800,000	80	\$ 64,000,000
Intermedia	\$ 1,500,000	25	\$ 37,500,000
Avanzada	\$ 3,000,000	20	\$ 60,000,000

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones sobre Oportunidades y Riesgos del Mercado

El comportamiento de los colombianos hacia el café de especialidad ha ido en aumento en los últimos años, representando un panorama positivo para los pequeños productores de especialidad que buscan mejorar la visibilidad y la calidad de su producto. La diversificación de productos y servicios en torno al café de calidad supone un margen más alto para los productores y para EntreTazas significa una oportunidad considerable de explotar un mercado que aún tiene mucho potencial.

La implementación de herramientas tecnológicas y facilidades online permiten incrementar el alcance de la operación. Gracias a estas herramientas es posible ofrecer

productos y servicios a un rango de clientes potenciales más amplio y eso permitirá a futuro un margen de ingresos mayor.

Sin embargo, esta implementación tecnológica también significa un reto importante a nivel logístico y operativo, sin mencionar el desafío que supone que cada vez más personas estén dispuestas a comprar café de especialidad y productos cafeteros en línea, es importante afrontar estos obstáculos junto con los clientes potenciales para lograr un cambio de mentalidad y de cultura en materia de compras por internet y consumo de buen café colombiano.

Por otro lado, gracias al mismo aumento que se mencionó anteriormente respecto al interés de los consumidores de café, existe una gran oportunidad de mercado para con los pequeños productores de café; al ofrecerles servicios de consultoría que apoyen al mejoramiento del café que cultivan y a su marca, ya que son ellos quienes más interés tendrán en mejorar el puntaje en taza de su café y, por ende, sus ingresos.

Este punto tiene un obstáculo importante: la captación de productores interesados en el servicio, ya que, si bien sí existe un potencial muy grande de mercado, mapear y encontrar a estos productores supondrá un reto importante en términos de tiempo y recursos.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

La estrategia de introducción de mercado para EntreTazas se diseñó para construir una comunidad de usuarios bilateral, entre productores y consumidores, de manera eficiente, con el fin de establecer la plataforma como referente en café de especialidad con trazabilidad verificada, y generar crecimiento sostenible y orgánico. Esta sección detalla los objetivos de mercadeo, las estrategias específicas para el producto y servicio, precio y comunicación, así como el presupuesto de mercadeo para el primer año de operación.

Objetivo General de Mercadeo

Posicionar a EntreTazas como la plataforma líder en comercialización de café de especialidad con trazabilidad verificada en Colombia, alcanzando 50 productores activos en el aplicativo y aproximadamente 300 consumidores recurrentes en el primer año de operación, todo esto, mediante una estrategia que integre marketing digital, educación al consumidor y construcción de comunidad.

Objetivos Específicos de Mercadeo – Año 1

La estrategia de mercadeo a ejecutar será fundamentada en el embudo de conversión ‘pirata’ (AAARRR), los objetivos específicos de mercadeo se basarán en cada una de las siglas de esta estrategia:

- Conciencia (*Awareness*) – Alcanzar 7,000 seguidores orgánicos en redes sociales y lograr generar 25,000 visitas en el sitio web.
- Adquisición (*Acquisition*) – Capacitar a por lo menos 80 productores en el uso de los servicios de la plataforma.
- Activación (*Activation*) – Publicar el 70% del café ofrecido por los productores durante los primeros 60 días.
- Retención (*Retention*) – Fidelizar al 40% de los consumidores, logrando que la tasa de recompra se mantenga en los primeros 3 meses de servicio de la plataforma.

- Remisión (*Referral*) – Obtener entre 15 y 20% de nuevos usuarios por medio de referidos a través de estrategias de beneficios.
- Ingresos (*Revenue*) – Generar \$669,500,000 de ingresos totales para el año 1 de puesta en marcha del modelo.

Estrategias de Producto y Servicio

La estrategia de producto de EntreTazas se estructura bajo tres pilares fundamentales que aportan un valor diferenciado y generan barreras de entrada para competidores potenciales.

Portafolio de Productos y Servicios

Los productos principales para el portafolio serán, (i) el café de especialidad tostado, en grano y molido en presentaciones de 250 g, 340 g y 500 g; (ii) las suscripciones, que serán un gran diferenciador y se distribuirán bajo los conceptos de: Plan Explorador, Plan Aficionado, y Plan Conocedor; (iii) productos complementarios, es decir, métodos de preparación, filtros y accesorios. (iv) Por otro lado, se ofertarán experiencias como catas y talleres; (v) mientras que para los productores el diferenciador será la trazabilidad *blockchain*, el *Q-grading* y las consultorías cafeteras.

Diferenciación y Ventaja Competitiva

Como diferenciador, EntreTazas propone varios puntos como lo es la trazabilidad *blockchain* verificable, a la que se podrá acceder por medio del código QR único con el que contará cada lote. Gracias al modelo *asset-light*, EntreTazas no tendrá productos en stock con riesgo de pérdida. También, el modelo de negocio a través de la plataforma ofrece contenido educativo y experiencias para el público en general. Además, la intención de la compañía es crear dinámicas de *networking* con el fin de expandir la comunidad teniendo en cuenta a todos los actores de la cadena productiva; así mismo, la historia de los

productores será expuesta por medio de storytelling, contenido que generará cercanía diferenciadora con los consumidores.

Ciclo de Vida del Producto y Roadmap

Gracias al Producto Mínimo Viable, MVP por sus siglas en inglés, para el mes uno y hasta el mes seis, EntreTazas tendrá una plataforma web básica, en la que los productores podrán acceder a un *dashboard* con toda la información del producto que están ofertando en la plataforma junto con la trazabilidad de sus órdenes recibidas y completadas, esto gracias a la tecnología *blockchain*. Sin embargo, para en el mes siete aproximadamente y hasta casi el decimosegundo mes se lanzará la versión 2.0, en la que se tendrá el aplicativo móvil 100% funcional, aquí, al igual que en la plataforma web, se podrán controlar las recomendaciones automatizadas en suscripciones; una vez se cumpla este hito, se lanzará la versión 3, versión en la que se incluirán las recomendaciones con IA y las notificaciones personalizadas y se asegurará la expansión nacional.

Estrategias de Distribución

El proyecto EntreTazas implementará un modelo de distribución multicanal que combinará canales digitales directos con alianzas estratégicas con el fin de lograr la optimización del alcance y una mejor experiencia del cliente.

Canal de Distribución B2C (Consumidores)

El modelo EntreTazas plantea generar un volumen de ventas del 75% gracias al canal digital directo, es decir, por medio de la plataforma web, además de un 10% en pop-ups en cafeterías aliadas, en donde se realizará el montaje de stands temporales para degustación de los diferentes cafés, y por medio de eventos presenciales un 15%, como asistente a ferias y mercados campesinos.

Logística y Fulfillment

Dentro de los canales de distribución, EntreTazas realizará alianzas con operadores logísticos, como Servientrega, TCC e Inter Rapidísimo (según disponibilidad

regional), garantizando de ese modo un tiempo de entrega objetivo de 5 a 7 días hábiles dentro de Bogotá, y de 7 a 10 días en otras ciudades, y asegurará el envío de un producto ecológicamente sostenible, manejando bolsas *Kraft* con válvula y etiquetas con código QR, además de la integración de un API con los operadores logísticos para el rastreo en tiempo real.

Estrategias de Precio – Modelo de Ingreso

La estrategia de precios del modelo EntreTazas se mueven entre los siguientes tres objetivos: 1. asegurar rentabilidad para los productores, 2. mantener competitividad para los consumidores, y 3. generar sostenibilidad financiera para la plataforma, lo que se podrá validar así:

Modelo de Comisiones

El modelo de comisiones, que será una de las principales fuentes de ingresos, plantea que EntreTazas recibirá:

- Entre el 10 y 15% del valor de la venta de cada bolsa de café: dependiendo del puntaje SCA del café y la cantidad que se comercialice.
- El 15% de las suscripciones de manera mensual.

Precios para Consumidores

La Estructura de Precios para consumidores finales será:

- El costo de café premium, es decir, el café que tenga una calificación de entre 80 y 86 puntos SCA tendrá un costo de desde 50,000 COP por 250 g.
- El costo del café ultra-premium, que tendrá una calificación de entre 87 y 90 puntos SCA, será desde \$70,000 COP por 250 g.
- Los microlotes exclusivos, es decir de 90+ puntos SCA, tendrán un costo desde los \$100,000 COP por bolsa de 250 g.

La justificación de dichos valores se basa en la validación de potencial y análisis de mercado realizado en el apartado de Validación del Modelo de Negocio, contemplando precios competitivos del mercado en referencia a los precios en cafeterías especializadas, midiéndolo por servicio premium y justificando la trazabilidad como propuesta de valor adicional con la que contarán los cafés comercializados por EntreTazas.

Precios para Productores (Consultoría)

Los precios para Productores, con el modelo de ventas B2B, se distribuirán así.

- El servicio de consultoría básico tendrá un valor de \$800,000 COP y consistirá en la evaluación del potencial del productor para aumentar el puntaje de su café y para obtener certificaciones internacionales.
- El servicio de consultoría intermedio tendrá un valor de \$1,500,000 COP y se efectuará a través de dos visitas presenciales en las que se acompañará al productor (o a su equipo) en la implementación de mejores prácticas agrícolas y se buscará potenciar la marca del productor para que pueda tener mayor visibilidad en el mercado.
- El servicio de consultoría avanzado, con un valor de \$3,000,000 COP, constará de tres visitas en donde se buscará la certificación de calidad del café, las buenas prácticas para mejorar el puntaje en taza y, por supuesto, los mismos servicios que se ofrecen en los dos niveles anteriores de consultoría.

Estrategia para Penetración de Mercado

Para la Estrategia de Penetración de Mercado se plantea lo siguiente:

- Los primeros 500 clientes, obtendrán un descuento del 15% en la primera compra en la plataforma, incluyendo suscripciones.

- Existirá un programa de referidos, cuyo propósito será atraer a más personas a la plataforma, para esto se realizará un descuento del 15% tanto para quien refiere como para el referido en las siguientes tres compras.
- Por la adquisición de la suscripción se obtiene un 10% de descuento en toda la tienda, mientras la suscripción se mantenga activa, excepto en experiencias ofertadas por terceros.
- Finalmente, para los productores que se integren al modelo EntreTazas inmediatamente justo después del lanzamiento (hasta los primeros tres meses), obtendrán una reducción en la comisión a un 8% durante los seis primeros meses.

Estrategias de Comunicación y Promoción

La estrategia de comunicación de EntreTazas se fundamenta en tres ejes principales, (i) educación sobre café de especialidad, (ii) construcción de comunidad y (iii) visibilidad de historias de productores.

Marketing de Contenidos y Educación

Las redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook serán los pilares de esta estrategia. Se realizarán de cuatro a cinco publicaciones por semana, el contenido principal será sobre los diferentes métodos de preparación, el origen del café y los perfiles de sabor del café, además de los *storytelling* en los que cada productor le presentará al público su historia, darán a conocer sus fincas, sus procesos y su cultura por medio de *reels*, historias y diagramas. Adicionalmente, por medio de blogs, se realizarán dos artículos al mes, en los que la temática será sobre el café de especialidad en Colombia, y, por último, los *newsletter* quincenales, en los que se presentarán cafés destacados, eventos de café y *tips* de preparación.

Marketing Digital de Performance

Por medio de *Meta Ads*, se realizará el pago de publicidad para Instagram y Facebook, con el fin de segmentar poblacionalmente los consumidores de 25 a 45 años, de estratos 4, 5 y 6, además de *Google Ads*, en el que se realizará el pago para las palabras clave, “café”, “café especialidad”, “compra café colombiano”, entre otras, y, también, se contemplará el pago de tres a cinco micro-influencers cafeteros que tengan entre 10,000 y 50,000 seguidores, todo esto con la finalidad de que EntreTazas alcance una visualización importante dentro de las redes sociales, lo que le permita generar recordación dentro del público interesado por el buen café. Por otro lado, generar emails en el que las campañas automatizadas envíen mensajes de bienvenida, generen alertas de abandono de carrito e incentiven la recompra.

Relaciones Públicas y Medios

EntreTazas busca generar relación por medio de comunicados en prensa gastronómica en periódicos como El Tiempo, Semana, La República, etc., participar en podcasts especializados, realizar y participar en eventos de lanzamiento, como catas inaugurales con medios, influencers y socios estratégicos, además de participar en alianzas con cafeterías, realizando *co-branding* en diez a quince cafeterías de especialidad.

Construcción de Comunidad

Por medio de la creación de planes para clientes frecuentes, se creará una comunidad exclusiva con descuentos y accesos anticipados a microlotes, además de eventos mensuales como catas, talleres y visitas a diferentes fincas de productores, además, de la apertura de un sistema de puntos por compras, reseñas, referidos y creación de concursos UGC (*User Generated Content*), en donde las fotos y los videos preparando café serán los protagonistas.

Aspectos Técnicos

Este capítulo detalla los componentes técnicos necesarios para la prestación del servicio de EntreTazas, desde la infraestructura tecnológica hasta la gestión integral de procesos basados en el marco SCOR DS V14, el cual permitirá modelar las operaciones de un *marketplace asset-light* con la rigurosidad que requiere el estándar de gestión de cadenas de suministro, el primer paso para lograr esta integración de procesos es definir los objetivos de prestación del servicio.

Objetivos de Prestación de Servicio

- Garantizar la disponibilidad de la plataforma digital con un tiempo de funcionamiento continuo mínimo del 99.5%, lo que implica que el sistema debe permanecer de manera operativa y accesible para productores y consumidores en todo momento.
- Procesar transacciones de manera eficiente, garantizando un nivel de seguridad óptimo, con un tiempo de respuesta inferior a tres segundos para operaciones como consulta de inventario disponible en finca, confirmación de pedidos y generación de órdenes para productores.
- Garantizar la trazabilidad del café “desde la finca hasta la taza” mediante tecnología *blockchain*, asegurando que cada lote cuente con un registro verificable de origen y sus características básicas (puntuación SCA, prácticas de cultivo y de procesamiento). Este estándar de trazabilidad es el núcleo diferenciador que justifica el posicionamiento de la plataforma dentro del entorno del café de especialidad y respalda la promesa de transparencia hacia los consumidores.

Ficha Técnica del Servicio

A través de las fichas técnicas, se identifican los servicios ofrecidos por EntreTazas. Las tablas 8, 9 y 10 ejemplifican las fichas técnicas de los servicios brindados a los productores de café, más específicamente a los servicios de consultoría brindados. Estos servicios consisten en tres niveles: consultoría básica (Nivel 1), intermedia (Nivel 2) y

avanzada (Nivel 3). La Tabla 8 especifica los servicios ofrecidos en la consultoría básica, donde prima el análisis del café actual del productor y el potencial de este para aumentar su calidad y su puntaje en taza.

Tabla 8

Ficha Técnica de Servicios – Consultoría Básica

EntreTazas – Cultivando Conexiones	
FICHA TÉCNICA – Consultoría Nivel 1	Versión: 1
Nombre del Servicio	Consultoría Básica de Desarrollo Cafetero
Usuario	Productores de café
Descripción del Proceso	Servicio de consultoría a pequeños productores de café para identificar potencial de mejora de la marca y el producto
Características	El servicio incluye una fase diagnóstica, que permitirá evaluar el estado actual del café y la marca frente a estándares de calidad nacionales e internacionales.
Entregable Final	Reporte con las buenas prácticas que se pueden implementar, y pasos a seguir en pro de la mejora del producto y la marca.
Necesidad de RRHH	Inspector de Calidad (<i>Q-Grader</i>).

Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, la Tabla 9 explica cómo funciona el servicio de consultoría intermedia, el cual tiene como objetivo principal realizar una hoja de ruta para la implementación de buenas prácticas y pasos para certificarse, este servicio incluye todos los detalles que el productor necesita para tal fin.

Tabla 9

Ficha Técnica de Servicios – Consultoría Intermedia

EntreTazas – Cultivando Conexiones

FICHA TÉCNICA – Consultoría Nivel 2		Versión: 1
Nombre del Servicio	Consultoría Intermedia de Desarrollo Cafetero	
Usuario	Productores de café	
Descripción del Proceso	Servicio de consultoría a pequeños productores de café para implementar estrategias de mejora en pro a la calidad del café.	
Características	El servicio incluye el diagnóstico incluido en la consultoría básica, además del acompañamiento en la implementación de las buenas prácticas y la obtención de certificados internacionales, incluyendo presupuesto y requerimientos para realizar el proceso de certificación. Este proceso consta de mínimo dos visitas presenciales.	
Entregable Final	Reporte de resultados del estado del producto, los pasos a seguir para la implementación de las mejoras y los requisitos, y el plan estratégico para la obtención de los certificados a los que desee aplicar.	
Necesidad de RRHH	Inspector de Calidad (<i>Q-Grader</i>), Analista Comercial, Analista Administrativo.	

Nota. Elaboración propia.

Por último, en términos de consultoría, la Tabla 10 explica la consultoría avanzada, que consiste en mejorar no solo la calidad del café sino también la marca del productor para convertirla (según objetivos propuestos) en una marca de especialidad.

Tabla 10

Ficha Técnica de Servicios – Consultoría Avanzada

EntreTazas – Cultivando Conexiones	
FICHA TÉCNICA – Consultoría Nivel 3	
Versión: 1	
Nombre del Servicio	Consultoría Avanzada de Desarrollo Cafetero
Usuario	Productores de café
Descripción del Proceso	Servicio de consultoría a pequeños productores de café para mejorar la calidad del producto y la marca cafetera

Características	El servicio incluye la consolidación de los dos servicios previos (Nivel 1 y Nivel 2), además de la implementación de estrategias que guiarán al producto a posicionarse como una marca premium a nivel nacional.
Entregable Final	Plan estratégico de marketing digital, acompañamiento en no menos de tres visitas a la finca. Plan detallado de implementación y cumplimiento de objetivos para el mejoramiento de la marca cafetera, así como del café que produce.
Necesidad de RRHH	Inspector de Calidad (<i>Q-Grader</i>), Analista Administrativo, Analista Comercial, Analista de Marketing.

Nota. Elaboración propia.

Todos los servicios de consultoría ofrecidos por EntreTazas dependerán exclusivamente de los objetivos que requiera el productor. Por lo tanto, cada servicio ofrecido modificará el costo de inversión por parte del productor.

Así mismo, la Tabla 11 muestra la Ficha Técnica de servicio enfocada directamente a los consumidores finales; se realiza esta ficha técnica por separado debido a la naturaleza del servicio diferenciado dentro de la plataforma, la interfaz de los consumidores difiere considerablemente de la interfaz brindada a los productores.

Tabla 11

Ficha Técnica de Servicios a Consumidores

EntreTazas – Cultivando Conexiones	
FICHA TÉCNICA – Consumidores de Café	Versión: 1
Nombre del Servicio	Plataforma de compra de café de especialidad: EntreTazas
Usuarios	Consumidores de café de especialidad
Descripción del Proceso	Conectar consumidores de café con productos y experiencias relacionadas con el café de especialidad
Herramientas, materiales e insumos	Página web, sistemas de seguridad y encriptación de datos, pasarelas de pago, portafolio de productos, cartera de experiencias (talleres y catas de café), oferta de productos

	físicos (café por bolsa y suscripción), módulos de trazabilidad de café.
Características	El servicio incluye el acceso a productos cafeteros y café de especialidad colombiano, experiencias cafeteras privadas y públicas.
Entregable Final	Plataforma web con acceso a todos los productos y servicios que ofrece EntreTazas
Necesidad de RRHH	Analista de Marketing, Desarrollador Web.

Nota. Elaboración propia.

El modelo EntreTazas se define como un servicio de integración digital que ofrece la comercialización de café de especialidad colombiano. Dentro del servicio se incluye un módulo de trazabilidad *blockchain* que permite que cada lote de café cuente con un identificador único. Es decir, se almacena dentro de una cadena de bloques privados que contienen permisos, en donde se registran datos inmutables que aseguran la verificación de su origen mediante coordenadas GPS, que permiten identificar la finca, conocer la altitud del cultivo, la variedad del grano, validar los métodos de procesamiento del café (lavado, natural, honey, etc.), además de relacionar la puntuación SCA otorgada por el *Q-Grader*, y la fecha de cosecha y tuestión. Lo ideal es presentar toda esta información al consumidor por medio de un QR que podrán consultar en línea al comprar el café y que también estará impreso en el empaque del producto, el cual, al ser escaneado desplegará una interfaz que contendrá la historia completa del producto, visualizando también elementos multimedia del productor, su producto y su finca.

Por otro lado, el servicio plantea tres modalidades de comercialización con el fin de adaptarse a los diferentes perfiles de demanda. La primera se trata de la compra unitaria por libra, en la que el consumidor compra café en presentaciones de 250 g, 340 g o 500 g según su necesidad. La segunda presenta las suscripciones mensuales, que se distribuyen en tres niveles:

- Nivel 1 – Plan Explorador: que envía 250 g de café diferente cada mes por un valor de \$55.000 COP.
- Nivel 2 – Plan Aficionado: que envía desde 500 g mensuales de dos variedades diferentes, dos bolsas de 250 g cada una, por valor de \$75.000 COP.
- Nivel 3 – Plan Conocedor: que distribuye hasta 1 kg de hasta tres variedades de cafés seleccionados por valor de \$95.000 COP.

Adicional a estas tres modalidades, se presenta la venta B2B que va dirigida a cafeterías de especialidad, quienes pueden adquirir café en volúmenes desde el valor mínimo que deseen hasta cargas completas de 125kg de café verde. Estas serían negociadas y coordinadas a través de la plataforma, directamente con los productores.

Como servicio complementario, EntreTazas incluye la organización de experiencias *in-situ* como catas grupales con capacidad de 10 a 12 personas por sesión con un valor base de \$150.000 COP por participante y talleres de métodos de preparación para 10 asistentes por un valor base de \$120.000 COP. Estos precios dependen de la profundidad de la cata y el alcance que esta conlleve. Dichas experiencias podrían realizarse en alianza con cafeterías especializadas, inicialmente en Bogotá, con proyección de expansión a otras ciudades gracias al crecimiento de demanda.

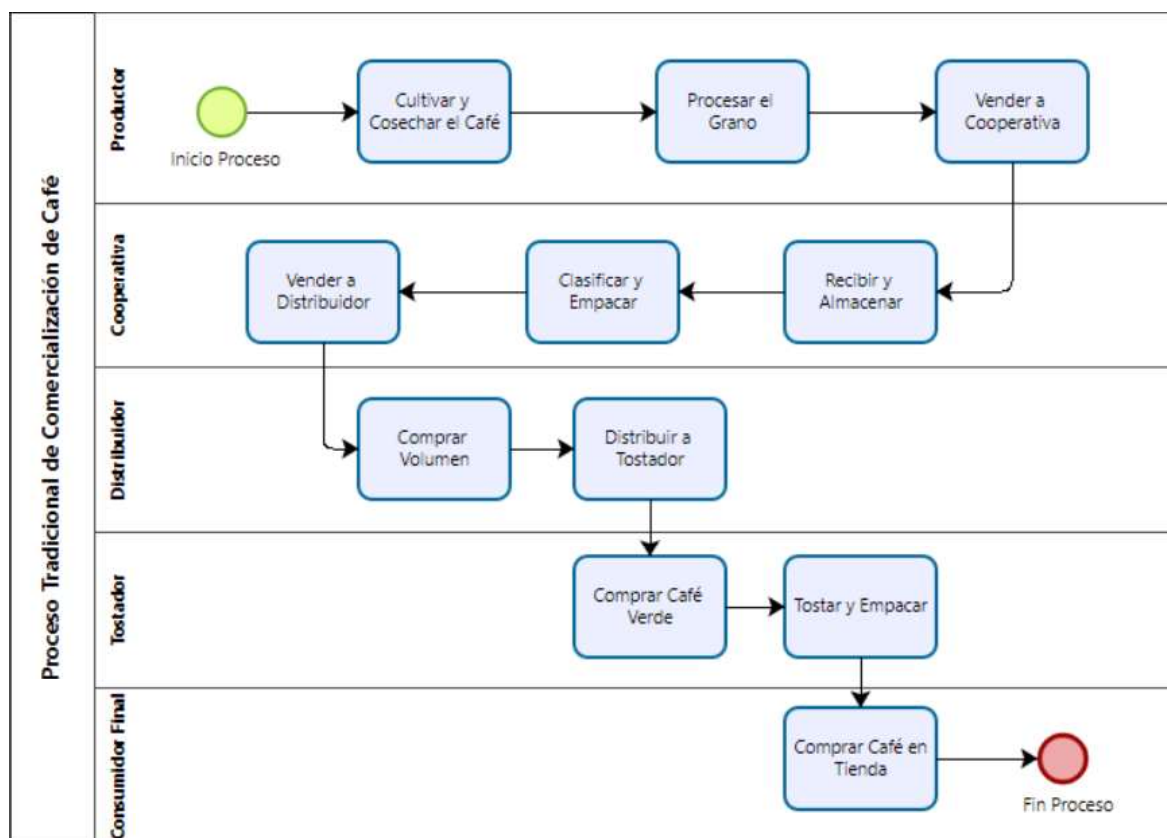
Descripción del Proceso

EntreTazas, a diferencia de los mecanismos convencionales de comercialización y distribución de café, minimiza la cantidad de intermediarios presentes en el proceso; en la Figura 16 se muestra el proceso típico de comercialización de café en Colombia, empezando por la producción del café (cultivo y beneficio) y su venta a cooperativas; estas ventas se suelen pagar al precio de referencia del mercado internacional, debido a que en este sentido la FNC y las cooperativas aseguran un precio mínimo de compra de café. Esto les ofrece a los productores la tranquilidad de recibir siempre un pago fijo por su café. Sin

embargo, el precio que las cooperativas ofrecen por el café no siempre es el más justo para el productor. En algunos casos, el café que venden los productores a cooperativas no se vende al precio que debería, ya que ellos necesitan liquidez para sus gastos de producción y subsistencia, por lo que terminan vendiendo su café por un precio muy por debajo de lo que representa la calidad de este. En algunos casos incluso terminan vendiendo su café “mojado”, esto se refiere a que venden el grano sin haber finalizado su secado de manera óptima, es decir, lo venden antes de tiempo. Luego, este café es almacenado junto con otros granos de diferente variedad y calidad, para ser posteriormente empacado y revendido a distribuidores y comercializadores. En este punto, la trazabilidad del café producido ya se ha perdido debido al escaso nivel de registro que se hace al momento de comprar el café. Después de que el comercializador o distribuidor compra café al por mayor, lo revende a tostadores o lo tuesta él mismo para finalmente venderlo en cafeterías y tiendas de café. Al finalizar este proceso, el productor se habrá quedado con un 50%-60% del precio final de su café, debido a que los demás actores de la cadena también se quedarán con una porción por la gestión que realizan. Se evidencia en este proceso la cantidad de intermediarios y de manipulación del producto antes de llegar al consumidor final. Esto implica que, como se mencionó antes, se pierda trazabilidad y no se sepa con certeza de dónde exactamente viene el café procesado. Este proceso desde el beneficio que hace el productor hasta la compra de café puede tardar entre 4 a 6 semanas.

Figura 16

Proceso Tradicional de Comercialización de Café



Nota. Elaboración propia.

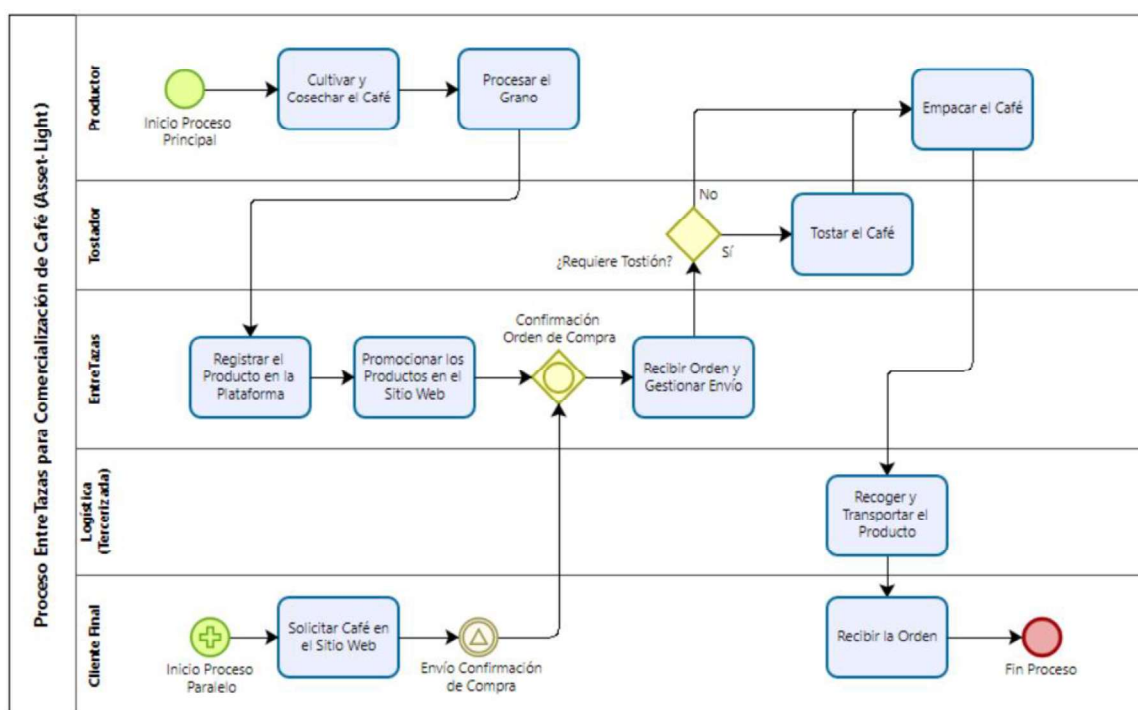
En contraparte, el proceso de EntreTazas, evidenciado en la Figura 17, simplifica el proceso de comercialización gracias a su modelo *asset-light*, empezando por la producción de café en finca, el productor cultiva, cosecha y realiza beneficio de su café para luego ingresar toda la información relevante de este en la plataforma de EntreTazas. Así inicia el proceso de recolección de información para trazabilidad *blockchain*. Una vez se almacena la información, se empieza la promoción del producto en la plataforma web. Luego de que el consumidor realice la orden de compra, se inicia el proceso de tueste por parte de tostadoras locales (si aplica), empaque y envío del café, el cual se realiza de manera tercerizada a través servicios de mensajería nacionales y, por último, el consumidor recibe su café 100% trazable.

En el modelo *asset-light*, el servicio de tostión se realizará por el mismo productor (si cuenta con las máquinas) o por terceros previamente identificados dependiendo la zona de la finca. Sin embargo, una vez el modelo de negocio se estabilice, EntreTazas realizará la tostión correspondiente de ser necesario.

Al final del proceso, el productor goza de ganancias de un aproximado de 85% del precio de su café y EntreTazas recibe una comisión por gestionar la venta de café, sin necesidad de almacenar el producto y minimizando la cantidad de intermediarios que actúan en el proceso. Este proceso puede tardar aproximadamente 3 semanas de principio a fin.

Figura 17

Proceso EntreTazas para Comercialización de Café (asset-light)



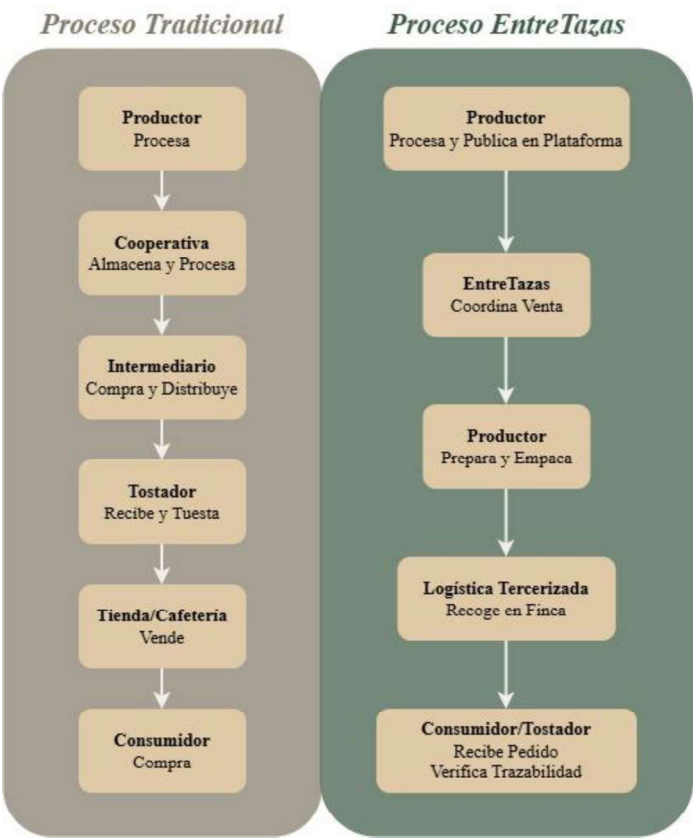
Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presenta en la Figura 18, la comparación directa de ambos procesos. Se puede evidenciar que el proceso de comercialización directamente con

EntreTazas permite un mejor margen de ganancia para el productor y mayor transparencia en todo el proceso de comercialización del café. Esto permite que EntreTazas, con menos intermediarios, logre comercializar café de mayor calidad a precios justos.

Figura 18

Comparación directa Proceso Tradicional vs EntreTazas



Nota. Elaboración propia.

La Tabla 12 representa de forma resumida las principales ventajas de EntreTazas frente al proceso tradicional vía Cooperativa.

Tabla 12

Ventajas Proceso EntreTazas vs Tradicional

Aspecto	Proceso Tradicional	Proceso EntreTazas
---------	---------------------	--------------------

Tiempo	4 a 6 semanas	1 a 3 semanas
Intermediarios	3 a 4 actores	Cero (Solo logística)
Productor Recibe	50% - 60%	85% - 90%
Trazabilidad	Limitada	<i>Blockchain</i> 100% verificable
Transparencia	Baja	Total

Nota. Elaboración propia.

Mapa de Sistema

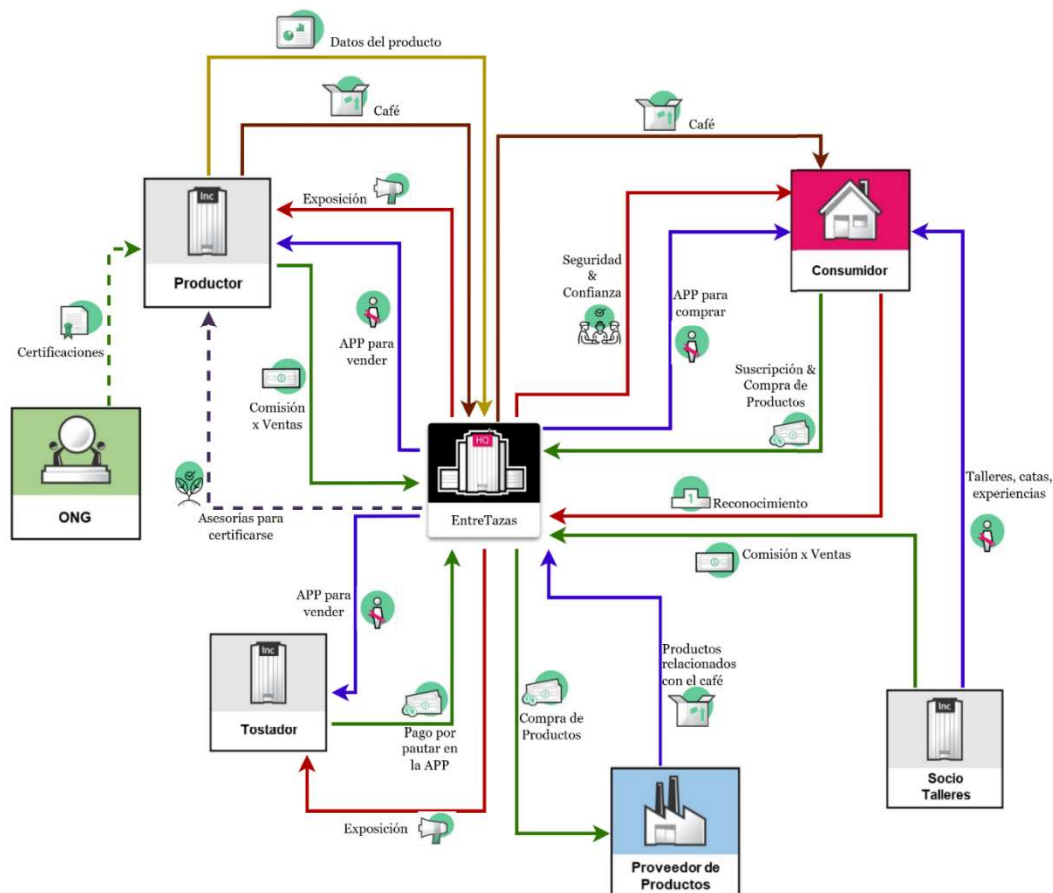
El mapa de sistema representa gráficamente los actores involucrados en el negocio y la relación que existe entre ellos. A través de este mapa, se logró establecer cómo interactúan los productores, consumidores y otros aliados estratégicos dentro de la plataforma de EntreTazas, proporcionando una visión estructurada de las conexiones esenciales dentro de la cadena productiva del café en pro del desarrollo de la iniciativa.

La Figura 19 muestra cómo interactúan los diferentes actores dentro de la cadena productiva del café. Este diagrama destaca los flujos de información, productos y servicios entre productores, tostadores, consumidores, proveedores de productos y socios de talleres que harán parte de la dinámica empresarial de EntreTazas.

Los elementos clave del mapa de sistema se explicarán a continuación por cada actor asociado, detallando la interrelación que hará posible la base y el funcionamiento del modelo de negocio.

Figura 19

Mapa de sistema – EntreTazas



Nota. Elaboración propia

Productores

Los productores reciben el acceso a la plataforma digital de EntreTazas en donde podrán ofrecer sus productos y obtener exposición directamente hacia los consumidores; como parte del valor agregado del modelo de negocio, es necesario que los productores le brinden información detallada sobre su producto a EntreTazas. A partir de la información suministrada, será posible iniciar con el mapeo de la trazabilidad del producto, las características, el perfil de sabor y la historia de este. Esta información se reflejará gracias a los protocolos *blockchain* que se implementarán. Esto les brindará a los usuarios interesados una visión más clara del producto, su trayectoria y factores destacados.

EntreTazas inicialmente les cobrará a los productores una comisión base del 10%-15% que se calculará y se podrá personalizar dependiendo del acuerdo al que se llegue con el productor: por kilogramo, por empaque (250 g a 1 kg), por cuarterón (2.5 kg), por bulto o carga (125 kg).

Tostadores

La relación de EntreTazas con los tostadores es de naturaleza netamente comercial, lo que significa que no se hará un acompañamiento como con los productores de café. La plataforma tendrá como función principal brindarles mayor visibilidad a través de campañas publicitarias hacia los productores que estén buscando servicios de tuestión competitivos y que, por ubicación, les beneficie conectar con tostadores de la zona. También se busca darle exposición al tostador y que pueda generar valor a todo el ecosistema cafetero. La fuente de ingresos por parte de los tostadores es principalmente el pago por publicidad dentro de la plataforma y por venta de café directamente desde los productores. A este servicio se le adiciona la garantía de la trazabilidad y de la calidad en taza certificada por un *Q-Grader*.

Socio Estratégico 1 – Proveedor de Productos

El socio estratégico 1 actúa como un proveedor de productos relacionados con el café: métodos, filtros, accesorios e indumentaria de las marcas de café aliadas. EntreTazas conecta a estos socios proveedores con clientes que quieran adquirir los productos correspondientes. La relación con este socio es de compraventa directa de productos. Sin embargo, al momento de iniciar con el proyecto también se podrá optar por una estrategia de *dropshipping* para minimizar la interacción de EntreTazas como intermediario físico.

Socio Estratégico 2 – Socio de talleres y experiencias

Una parte esencial del modelo de negocio de EntreTazas, es ofrecerles a los consumidores experiencias únicas con las que puedan conectar con más personas en un entorno cultural que fomente la interacción y el aprendizaje. El servicio de experiencias

inicialmente se plantea para que EntreTazas lo haga directamente desde su gestión. No obstante, se plantea este socio estratégico con el fin de generar en el consumidor más opciones de experiencias cafeteras.

Consumidores

Los consumidores reciben inicialmente el acceso a la plataforma para comprar café. Allí, se les dará a conocer el portafolio de productos y servicios que el consumidor tendrá a disposición para su consumo: café, productos relacionados con el café y diversas experiencias que podrá encontrar en la plataforma (catas de café, talleres). El consumidor podrá adquirir individualmente su café, aunque también existirá una función de suscripciones para que el consumidor pueda probar cafés diferentes periódicamente (mensual, bimestral o trimestralmente) y productos relacionados a través de la plataforma. La aplicación permite (gracias a los datos recibidos por los productores) brindarle al consumidor seguridad y confianza sobre la trazabilidad del café al momento de comprar café y, a cambio, los consumidores también le otorgan reconocimiento a la iniciativa.

EntreTazas (Centro de operaciones)

Funciona como el núcleo que gestiona la exposición de productos, la compra, suscripciones, publicidad, experiencias y servicios de consultoría.

Entes certificadores

Por último, la

Los elementos clave del mapa de sistema se explicarán a continuación por cada actor asociado, detallando la interrelación que hará posible la base y el funcionamiento del modelo de negocio.

Figura 19 en su parte izquierda muestra (en líneas puntuadas) la conexión de los productores con “ONGs”. Se espera que EntreTazas no solo sirva como una plataforma que centralice la comercialización, sino también como una fuente de información y de

servicios de asesoría y consultoría que permita a los productores elevar su café a través de certificaciones y mejoras en la calidad de su café. Esto les permitirá expandirse a nuevos horizontes comerciales.

Este mapa de sistema representa una red integrada que facilita la trazabilidad certificada del café, asegurando que cada actor dentro del ecosistema cafetero tenga una participación valiosa y conectada. Además, resalta la importancia de la tecnología en la simplificación de procesos y en la optimización de la comercialización del café, sin dejar de lado la diversificación de ingresos con los diferentes actores asociados.

Recursos Tecnológicos e Infraestructura

En cuanto a la necesidad de recursos, EntreTazas requiere principalmente capital humano, el cual se categoriza en tres partes diferentes: personal comercial, que se encarga de identificar y atraer a nuevos clientes a la plataforma; personal de apoyo técnico y atención al cliente, quienes se encargan de cuidar a los socios caficultores y velar por fomentar la transparencia y la confianza de estas relaciones; y un especialista en café de especialidad (*Q-Grader*) que se encargará de realizar el análisis de café para que sea publicado en la plataforma, además del CEO que será quien se encargue de las negociaciones con los productores junto con el analista comercial.

Además de los recursos humanos, también es necesario contar con recursos tecnológicos. En este caso, es importante contar con una plataforma digital con una interfaz dinámica que permita a los usuarios interactuar fácilmente con las herramientas ofrecidas y una base de datos que permita almacenar la información de los usuarios, productos y órdenes. Es necesario también tener un sistema de autenticación de datos cifrados y una pasarela de pagos segura en la que se puedan realizar todas las transacciones sin inconvenientes.

Otro recurso financiero importante es una herramienta de gestión de datos que permita administrar eficientemente los productos, servicios y pedidos. Por último, un

recurso tecnológico esencial es un gestor de clientes y cuentas para todo el relacionamiento con los clientes (CRM).

Como se mencionó anteriormente, no se requiere infraestructura física para llevar a cabo las labores del modelo de negocio.

Modelo Integral del Proceso

Descripción del Proceso de Prestación del Servicio

EntreTazas cuenta con un proceso que funciona mediante flujos diferenciados de acuerdo con el tipo de cliente que interactúa con la plataforma, aunque todos se mueven en un ecosistema digitalmente coordinado. Para comprender como funciona operativamente el modelo, es necesario describir el recorrido completo, es decir, desde que un productor prepara su café para ser comercializado, hasta que el consumidor lo recibe y verifica su trazabilidad.

El proceso, ejemplificado en la Figura 20, inicia cuando el pequeño productor de café de especialidad manifiesta su interés por incorporarse a la plataforma, para lo que es necesario registrarse completando un formulario digital en donde debe especificar todos los datos de su café y su finca, es decir, ubicación geográfica, extensión cultivada, variedades sembradas, altitud, características de su café, si cuenta con certificaciones como *Rainforest Alliance*, UTZ, Orgánico, etc.

Luego de que el productor finalice con el input de la información, este registro es validado por el equipo de EntreTazas, entre ellos el *Q-Grader*, quien realizará una evaluación sensorial del café mediante catación, siguiendo el protocolo SCA, con el fin de confirmar que dicho café alcanza el puntaje mínimo de 80 puntos, lo que indicará si cumple o no, con los estándares de especialidad. Una vez aprobada esta etapa, el productor recibe acceso al panel de control de la plataforma en donde puede publicar su café disponible, especificando cantidad en kilogramos, precio por kilogramo, perfil de taza y fotografías del proceso productivo.

En simultáneo, el sistema *blockchain* generará un registro del lote con los datos proporcionados por el productor, asignándole de ese modo un identificador único que quedará vinculado a dicho café durante todo su recorrido comercial. El registro incluye un *hash* criptográfico con información inmutable que posteriormente podrá ser consultado por los consumidores. El productor será quien defina el precio al que venderá su café, teniendo en cuenta que EntreTazas aplicará una comisión de 10% al 15% sobre el valor de la venta, de manera que si, por ejemplo, el productor fija un precio de \$100,000 COP por kilogramo para el consumidor final, este recibiría aproximadamente \$85,000 COP a \$90,000 COP, dependiendo del acuerdo de comisión que haya negociado previamente.

Una vez el consumidor ingresa a la plataforma e inicia su navegación por el catálogo de cafés disponibles, podrá seleccionar por medio de los filtros la región de origen de la que provendrá su café, además del perfil de sabor que más se ajuste a sus necesidades (afrutado, achocolatado, floral, cítrico), el método de procesamiento (honey, lavado, natural), los rangos de precios y la puntuación SCA. Al seleccionar el café de su interés, el sistema desplegará la ficha completa del producto, la cual incluye la historia del productor narrada en primera persona, fotografía de la finca, descripción detallada del perfil organoléptico, sugerencias de preparación óptima (espresso, prensa francesa, V60), además del QR que le permitirá consultar la trazabilidad *blockchain*. Por último, el consumidor selecciona el gramaje (250 g, 340 g, 500 g o 1 kg) deseado y procederá a realizar el *checkout*, fase en la que se consolidará la compra.

Luego de confirmado el pago mediante la pasarela de pagos integrada a la plataforma, que será compatible con tarjetas de crédito, débito, PSE y billeteras digitales como Nequi, Daviplata y Bre-B, el sistema envía automáticamente una notificación y correo electrónico al productor indicando el pedido que debe preparar. Esta notificación especificará la cantidad a empacar, dirección de destino, fecha límite de alistamiento, la cual será generalmente de 24 horas desde la confirmación de pago. Después, el productor

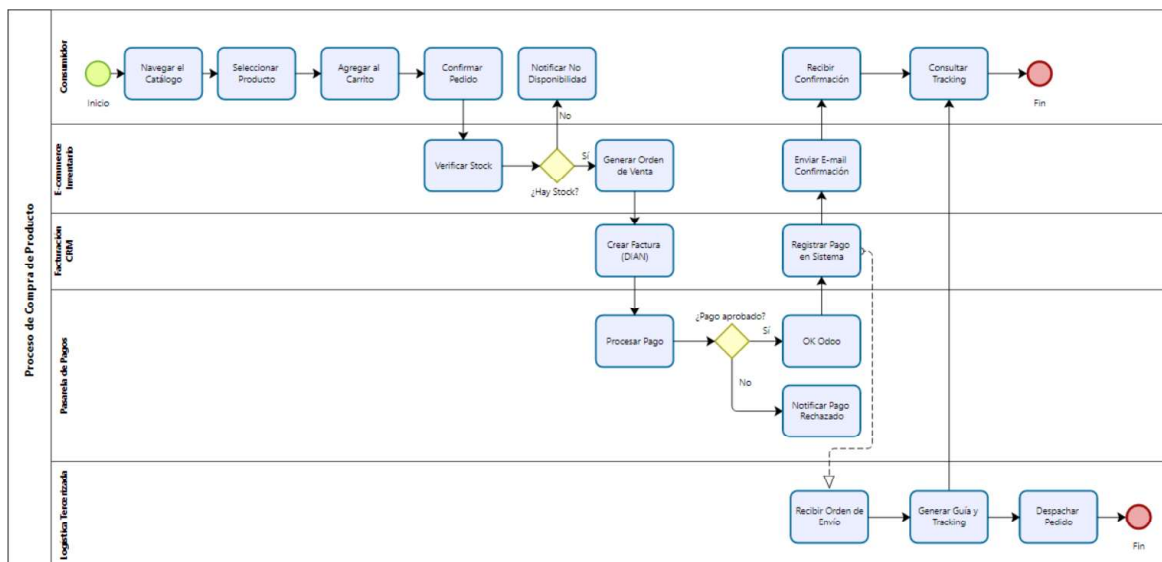
empacará el café en bolsas biodegradables específicas para almacenamiento de café, y sellará el paquete con las etiquetas pre-diseñadas que contendrán el código QR *blockchain* y *branding* de EntreTazas (estos kits serán enviados previamente a los productores activos), de ese modo, el café estará listo para ser recolectado y entregado. Si bien algunos productores cuentan con su marca propia y sus propias bolsas, EntreTazas les brinda la posibilidad de optar por bolsas biodegradables a un costo bajo para la comercialización de su café, usualmente este valor ronda los \$600 a \$700 COP por bolsa (de 250 g a 340 g). Estas bolsas también generan un valor agregado al producto al ser amigables con el medio ambiente.

EntreTazas coordinará con el operador logístico aliado (Servientrega, Inter Rapidísimo o TCC, según cobertura zonal) con el fin de que el pedido sea recogido directamente en la finca del productor o en el pueblo más cercano dentro de las siguientes 48 horas. El operador logístico trasladará el café desde la zona rural hasta el centro de distribución urbano más cercano y posteriormente realizará la entrega en el lugar de destino, todo esto con un tiempo estimado total de tránsito de 5 a 7 días hábiles desde la confirmación del pedido. Durante el trayecto logístico, el consumidor podrá consultar el estado de su pedido mediante rastreo integrado en la plataforma, que se sincronizará con los sistemas del operador logístico vía API.

Una vez el consumidor reciba su pedido de café, escaneará el código QR que estará impreso en el empaque, utilizando un lector QR estándar. Dicho código lo redirigirá a una página web, en donde se desplegará la trazabilidad completa y verificada mediante *blockchain*, es decir, nombre del productor, municipio y vereda de la finca, coordenadas GPS exactas, altitud del cultivo, fecha de cosecha, método de beneficio fecha de tuestión, puntuación SCA otorgada, nombre del catador que evaluó el café y toda la narrativa de origen. Con esta funcionalidad se cierra el círculo de transparencia y le permite al consumidor confirmar la autenticidad del producto adquirido.

Figura 20

Proceso de Compra de Producto

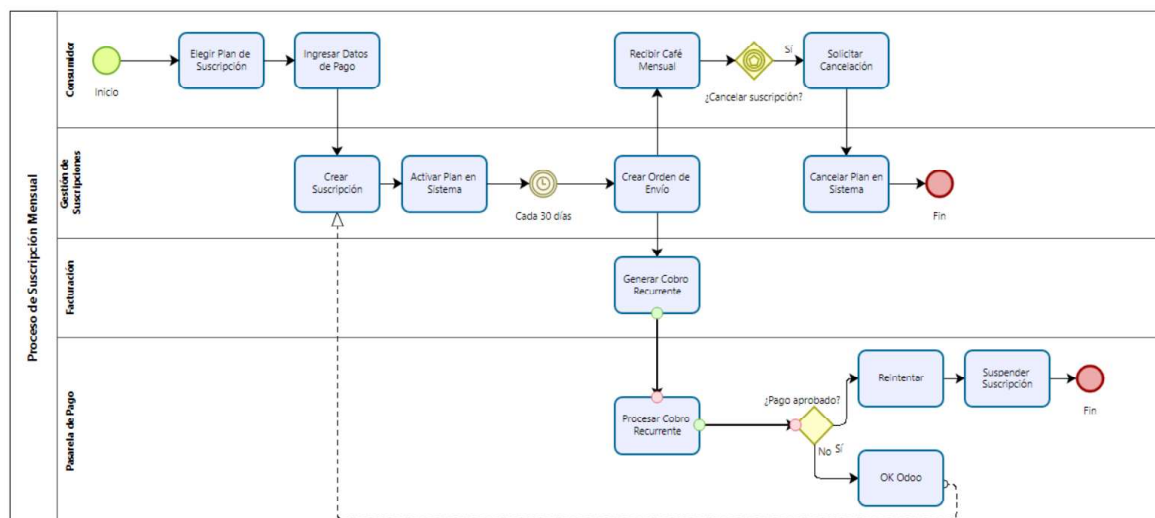


Nota. Elaboración propia.

En cuanto a las suscripciones mensuales, cuyo ejemplo se muestra en la Figura 21, el proceso operará con algunas variaciones, ya que el sistema generará automáticamente 30 días calendario después de la fecha de facturación. Es decir, el algoritmo de selección de café para suscriptores considerará el historial de compras previas de los clientes, y de acuerdo con las preferencias de perfil sensorial declaradas en los pedidos preexistentes, seleccionará perfiles distintos, garantizando la variedad en la experiencia periódica. La facturación de las suscripciones se realiza mediante cargo automático al método de pago registrado, y el cliente tiene el control de pausar o cancelar la suscripción en cualquier momento desde su perfil de usuario.

Figura 21

Proceso de Suscripción Mensual

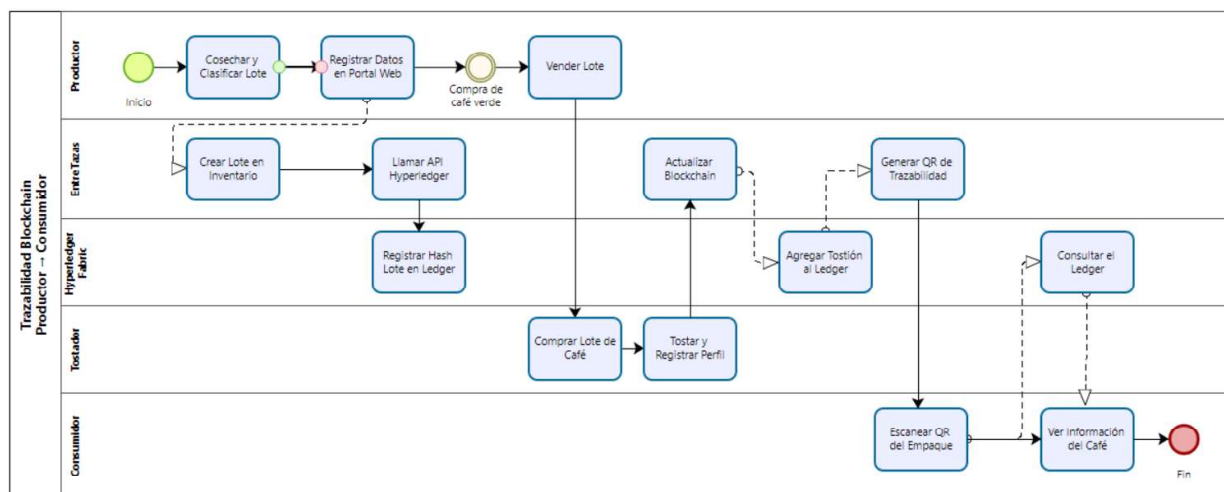


Nota. Elaboración propia.

La Figura 22, ejemplifica el proceso para las transacciones B2B para las que las cafeterías de especialidad (o tostadores) adquieren café verde directamente de productores, el proceso involucra una etapa adicional de negociación, ya que los volúmenes y especificaciones técnicas requieren coordinación más detallada, por lo que el cliente contacta al productor a través de la plataforma, se acuerdan términos comerciales, (precio, volumen, forma de pago, especificaciones de humedad y tipo de café), y EntreTazas coordina la transacción de sacos o cargas completas. Para estos casos, la comisión de EntreTazas se calcula sobre el monto total de la transacción y la plataforma actúa como garante del cumplimiento de ambas partes mediante un mecanismo de garantía de pagos *escrow*, en el que el cliente final deposita el dinero que se libera al productor únicamente cuando el primero confirma la recepción conforme de la mercancía. En cada etapa del proceso cada actor se envía información al *ledger blockchain* con el fin de asegurar la transparencia de cada etapa antes de llegar al consumidor final.

Figura 22

Ejemplo de proceso de venta de café a Tostador y trazabilidad Blockchain

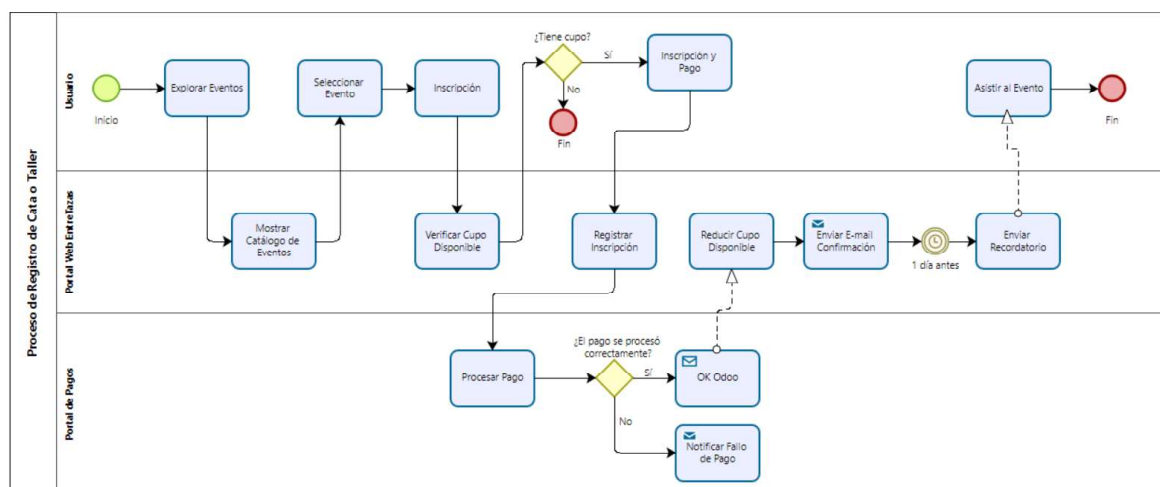


Nota. Elaboración propia.

Por último, en la Figura 23 se modela el proceso de adquisición de una cata o taller, el cual empieza con el consumidor eligiendo la oferta de catas dentro de la plataforma, una vez seleccione la experiencia deseada, el sistema confirma el cupo y se procede a la inscripción y el pago del evento. A través de la plataforma se recibe la notificación de inscripción y en el portal de pagos se confirma el pago. Luego de este paso, el sistema procede a reducir el cupo del evento conforme la transacción del usuario para luego enviar un correo informativo con los detalles de la cata y unos días antes de esta se envía un recordatorio para el cliente.

Figura 23

Proceso de Registro de Cata o Taller



Nota. Elaboración propia.

Modelo de Procesos mediante SCOR Digital Standard V14

El modelo operativo de EntreTazas se fundamenta en el *Supply Chain Operations Reference Digital Standard (SCOR DS)* versión 14, desarrollado por la *Association for Supply Chain Management*, por sus siglas en inglés *ASCM*, que habla de un marco metodológico estandarizado para diseñar, medir y mejorar procesos de cadenas de suministro. A diferencia de modelos tradicionales diseñados para empresas manufactureras con activos intensos, SCOR DS V14 incorpora capacidades específicas para modelar operaciones digitales, plataformas de coordinación multi-actor y modelos *asset-light* donde la orquestación prevalece sobre la transformación física (ASCM, 2026).

La selección de SCOR DS V14 para EntreTazas se justifica principalmente por tres puntos clave:

Primero, el proceso Orquestar (*Orchestrate*) introducido en esta versión reconoce la gestión estratégica como el proceso central, EntreTazas busca demostrar este punto en el ecosistema cafetero: coordinar actores distribuidos sin poseer inventarios, bodegas ni flota de transporte.

Segundo, la separación del antiguo proceso de gestión de pedidos (*Deliver in order*) y ejecución logística (*Fulfill*) permite distinguir con precisión qué actividades ejecuta EntreTazas directamente en plataforma *versus* cuáles coordina con terceros logísticos.

Tercera, el *framework* integra métricas de sostenibilidad, trazabilidad digital y resiliencia económica alineadas con los objetivos de triple impacto que persigue el modelo de negocio.

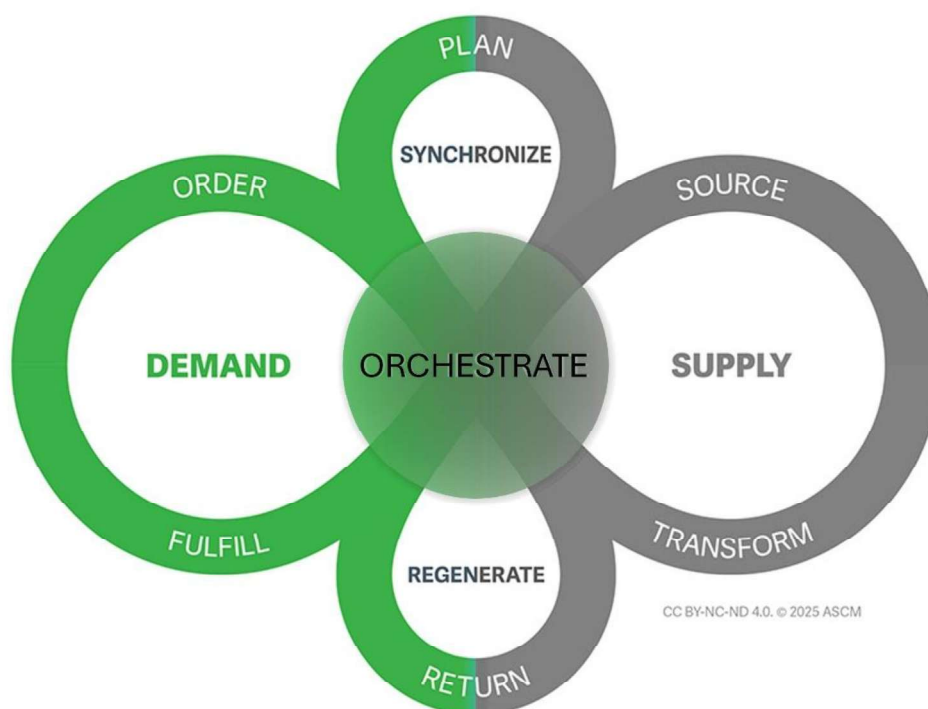
EntreTazas, por su naturaleza operativa de servicios, se basa principalmente en la demanda por parte de los consumidores. Por lo tanto, los procesos estructurados a continuación no toman en cuenta las etapas de fuente (*Source*) y transformar (*Transform*) que se denominan etapas de suministro (*Supply*). En su lugar, trabaja sobre cuatro pilares SCOR enfocados a la estrategia y la demanda y, en consecuencia, a la conexión de cada uno de estos pilares, estos procesos SCOR (Figura 24) constituyen la columna vertebral operativa de EntreTazas:

- Orquestar, como proceso transversal que administra todo el ecosistema.
- Ordenar, que gestiona los pedidos en plataforma.
- Planear, para coordinación de oferta y demanda.
- Completar, para ejecución logística coordinada con terceros.

Mientras que los procesos de abastecimiento y transformación tienen relevancia limitada dado que EntreTazas no adquiere café como inventario propio ni realiza procesamiento físico del grano, aunque sí coordina indirectamente estos procesos cuando facilita que productores se conecten estratégicamente con proveedores de servicios de empaque o tostión.

Figura 24

Modelo SCOR Digital Standard



Nota. Adaptado de SCOR DS Processes, de Association for Supply Chain Management, 2026, <https://www.ascm.org/corporate-solutions/standards-tools/scor-ds/>, Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Fase Orquestar

El proceso *Orchestrate* en EntreTazas se divide en cuatro dimensiones que determinan cómo se administra el ecosistema cafetero:

1. La dimensión *Orchestrate Strategy* define la hoja de ruta tecnológica evolutiva de la plataforma (en su versión 3 mide el producto mínimo viable con inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas), establece objetivos de impacto social medibles, planifica expansión geográfica por fases, comenzando en el Eje Cafetero y expandiéndose a diferentes zonas del país y monitorea indicadores clave de desempeño.
2. La dimensión *Orchestrate Business Rules* establece políticas que cuidan el funcionamiento: valida que la calidad mínima sea de 80 SCA para cualquier café

en plataforma, con comisiones de 10-15% sobre ventas de café y 20% sobre suscripciones, talleres y catas, política de devoluciones con garantía de satisfacción de 7 días. Este precio debe cubrir mínimo el costo del productor, más el 25% de margen y la comisión de EntreTazas.

3. La dimensión *Orchestrate Technology* gestiona la arquitectura tecnológica completa: es decir, el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web que será construida en Python para el funcionamiento lógico y la gestión de datos, y OWL (*Odoo Web Library*) para el desarrollo de la interfaz visual. La infraestructura *blockchain* que se utilizará para el registro de trazabilidad estará basada en *Hyperledger Fabric* dentro del sistema de AWS, que facilitará la integración de APIs con operadores logísticos para rastreo en tiempo real (Hyperledger Foundation, 2025); la gestión *Cloud* y la implementación de CRM para seguimiento del cliente estará alojado directamente en Odoo, así como el diseño del sitio web y la aplicación antes mencionados, el cumplimiento de normativas de protección de datos personales se ejecutará según Ley 1581 de 2012 de Habeas Data (Gobierno de Colombia, 2012).
4. Por último, la dimensión *Orchestrate People* se ocupará de la gestión del talento humano con un equipo inicial de 5 personas (CEO, Analista Administrativo, Analista Comercial, Analista de Marketing y *Q-Grader*), programas de capacitación a productores en uso de la plataforma digital, y actualización de inventarios, además del desarrollo de competencias internas en analítica de datos, y, por supuesto, gestión del consejo asesor de productores que otorga voz representativa al segmento.

Fase Ordenar

El proceso *Order*, gestiona el ciclo completo de pedidos, desde el inicio hasta su confirmación.

1. La categoría *Order Receive* captura pedidos de forma automatizada cuando los consumidores llegan a la fase de *checkout*, validando disponibilidad de inventario, consultando stock reportado por productores en tiempo real.
2. *Order Reserve* bloquea temporalmente el café solicitado en el inventario virtual del productor, evitando sobreventa, y envía notificación automática al caficultor para que confirme su capacidad de cumplimiento dentro de las siguientes dos horas hábiles.
3. *Order Consolidate* agrupa pedidos cuando es logísticamente necesario, por ejemplo, si dos consumidores en la misma zona de Bogotá ordenan café del mismo productor el mismo día, se coordina una única recolección.
4. *Order Communicate* genera notificaciones automatizadas y las envía al consumidor (confirmación de pedido, orden de preparación, café despachado, en tránsito y entregado) y al productor (nueva orden recibida, fecha límite de alistamiento y transportadora asignada para recolección).

Fase Planear

El proceso *Plan* equilibra la oferta disponible en fincas con demanda proyectada de consumidores y tostadores:

1. *Plan Demand* utiliza datos históricos de venta, estacionalidad del consumo de café, es decir, picos de venta por épocas específicas durante el año, y tendencias de crecimiento de suscriptores para proyectar la demanda mensual por tipo de café y región de origen.
2. *Plan Supply* coordina con los productores para identificar cosechas esperadas en los próximos meses y la capacidad productiva disponible, identificando posibles

desbalances entre oferta y demanda que requieran activar productores adicionales o ajustar estrategias de marketing para promover cafés con inventario excedente.

3. *Plan Inventory* mantiene visibilidad centralizada del inventario distribuido en múltiples fincas mediante *dashboards* que consolidan el stock reportado por cada productor, alertando cuando la disponibilidad de alguna variedad cae por debajo del umbral mínimo para cumplir suscripciones comprometidas.

Fase Completar

El proceso *Fulfill*, controla el cumplimiento físico de los pedidos, mediante coordinación con operadores logísticos:

1. *Fulfill Pick* coordina con los productores la preparación del pedido en finca según las especificaciones de empaque y etiquetado proporcionadas.
2. *Fulfill Pack* asegura que cada producto se empaque en bolsas adecuadas para café (de ser posible biodegradables, aunque no es un requisito en el momento) con código QR *blockchain* y elementos del *branding* de EntreTazas.
3. *Fulfill Ship* gestiona la recolección en finca por el operador logístico y su despacho hacia el destino final, integrando sistemas de rastreo para mayor visibilidad de tránsito.
4. *Fulfill Invoice* genera factura electrónica automáticamente al momento de su despacho y la envía por correo electrónico al consumidor, cumpliendo con las obligaciones tributarias de facturación electrónica.

Esta fase es coordinada, en el sentido de que EntreTazas gestiona cada etapa, pero no posee camiones, bodegas, ni personal de distribución propio, diferenciándose así de cooperativas tradicionales que sí asumen riesgo de inventario y logística directa.

La ventaja competitiva del modelado SCOR DS V14 radica en la estandarización de procesos con terminología globalmente reconocida que facilita el *due diligence* con

inversionistas, negociaciones con operadores logísticos, auditoría para certificaciones (B Corp, ISO) y comunicación con *stakeholders* externos. Además, permite medir el desempeño operativo mediante métricas estándar de la industria:

- *Perfect Order, Order, Fulfillment* (porcentajes de pedidos entregados completos, a tiempo, sin daños, con documentación correcta) con meta del 95%.
- *Order Cycle Time* (tiempo desde la creación de la orden, hasta su entrega) con una meta de 5-7 días en Bogotá.
- *Fill Rate* que define el porcentaje de pedidos cumplidos de inventario disponible sin *backorders* con una meta de 90%.

En el Anexo F puede evidenciar el diagrama de las fases planteadas previamente como parte del modelo SCOR de EntreTazas y su disposición integral.

Necesidades y Requerimientos Técnicos

El modelo EntreTazas demanda un conjunto articulado de requerimientos técnicos que abarcan infraestructura tecnológica, capacidad de procesamiento, integración de sistemas y seguridad de datos. Dichos requerimientos se han fundamentado teniendo en cuenta un escenario de operación de la siguiente manera:

Para el Año 1: 50 productores activos, 300 consumidores registrados, 10 clientes B2B en plataforma, para un volumen transaccional aproximado de 10,200 anual entre estos servicios ofrecidos.

En cuanto a la perspectiva de infraestructura de software, se requiere un servidor web capaz de manejar tráfico concurrente de al menos 200 usuarios simultáneos sin degradación perceptible en tiempos de respuesta, considerando que en horas pico (tardes entre semana y fines de semana) se concentra el mayor volumen de visitas a la plataforma.

La capa de presentación *frontend* tendrá diseño adaptativo a dispositivos móviles (smartphones y *tablets*), computadores de escritorio y *laptops*, garantizando experiencias de usuario estables en todos los formatos.

Teniendo en cuenta que los productores acceden desde zonas rurales donde puede existir conectividad limitada, la página debe funcionar parcialmente sin internet, permitiendo consultar inventarios previamente sincronizados y preparar órdenes que se enviarán al servidor cuando se recupere la conexión. Así mismo, los productores tendrán la posibilidad de organizar los aspectos principales de los pedidos que reciben a través de Whatsapp, para los momentos cuando la conectividad sea limitada.

La necesidad de trazabilidad *blockchain* impone necesidades técnicas específicas, por lo que se requiere implementar una red *blockchain* privada con permisos, basada en *Hyperledger Fabric*, donde nodos validadores sean operados por EntreTazas. Cada transacción de lote de café debe escribirse en el registro digital o *ledger* distribuido con latencia máxima de 5 segundos, generando un código criptográfico o *hash* que posteriormente se codifica en un QR imprimible.

La integración con operadores logísticos requiere desarrollo de conectores API, los cuales se sincronizarán con los sistemas de información de Servientrega, TCC e Inter Rapidísimo, con el fin de automatizar la creación de guías de envío, consulta de tarifas dinámicas según peso y destino, tracking de paquetes en tránsito, y confirmación de entregas. La pasarela de pagos integra el procesador Mercado Pago que soporta métodos de pago diversos, como tarjetas crédito y débito, Visa, Mastercard, PSE, corresponsales bancarios y billeteras digitales, como Nequi y Daviplata; los procesadores de pago deben cumplir con estándares PCI-DSS de seguridad para protección de datos financieros sensibles. En cuanto a la perspectiva de seguridad informática, se implementará autenticación multifactorial para usuarios administradores, encriptación para todas las comunicaciones entre navegadores y servidores (certificado HTTPS).

Características de la Tecnología

La arquitectura tecnológica de EntreTazas se construye desde Odoo, un *stack* moderno que permite implementar componentes *open source* y servicios *cloud* gestionados ampliamente adoptados en la industria. La elección de tecnologías específicas responde a criterios de escalabilidad futura y beneficios costo-eficiencia en la fase inicial.

La implementación *blockchain* se basa en *Hyperledger Fabric 2.5*, diseñado específicamente para privacidad selectiva de transacciones. A diferencia de cadenas *blockchain* públicas que replican todo el registro de datos y todos los nodos, este sistema permite definir canales privados donde solo los participantes autorizados acceden a transacciones específicas, habilitando así escenarios en donde la información comercial sensible entre productor y consumidor permanece confidencial si así se desea.

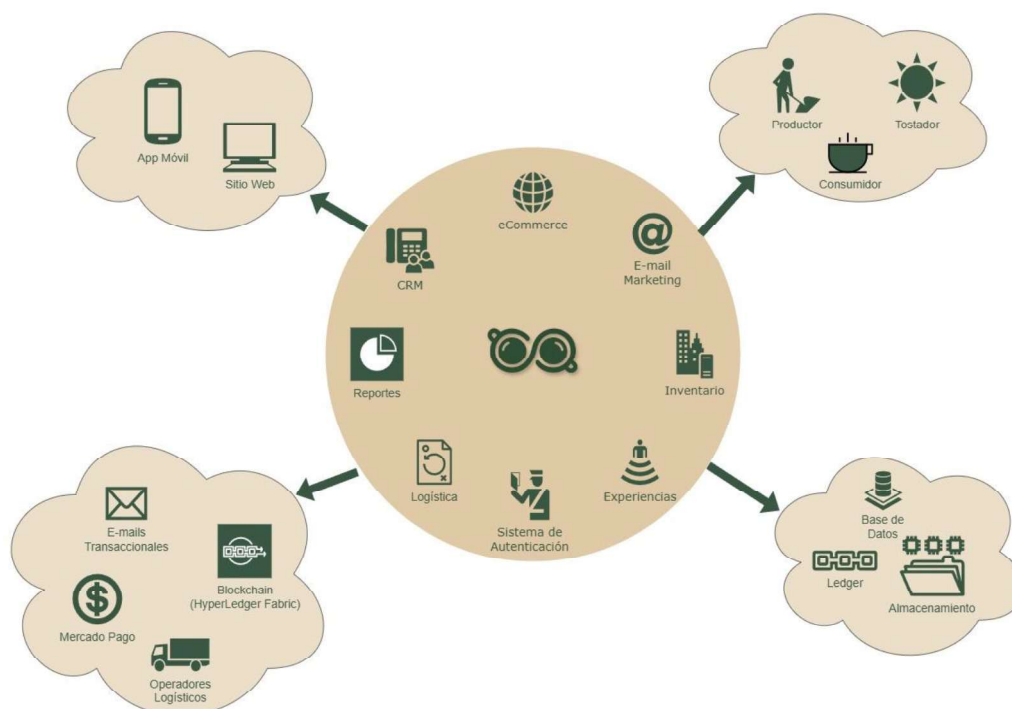
Para el almacenamiento de objetos multimedia como fotografías de productores, videos de fincas, archivos PDF de certificaciones y documentos de contratos, la herramienta de apoyo será Odoo.sh.

Estructura Software

En cuanto a la estructura del aplicativo, a continuación, se presenta la lógica con la que se llevará a cabo el modelo de negocio en la interfaz web, en la Figura 25 se encuentra el modelo principal del software, en el cual se observa la integración de los módulos principales que se requieren para el funcionamiento de la plataforma.

Figura 25

Estructura de Software general de EntreTazas



Nota. Elaboración propia.

En primer lugar, como parte del núcleo principal de la plataforma se encuentran los siguientes módulos interrelacionados: la plataforma *eCommerce* (catálogo de productos, carrito de compras e interfaz de *checkout*), suscripciones periódicas (planes estructurados de mensualidades de café), inventario (stock, lotes y trazabilidad), logística (órdenes de envío y *tracking*), facturación (facturas y pagos), CRM (*Leads* y seguimiento de clientes), *E-mail marketing* (campañas y segmentación), Experiencias (catas y talleres), Sistema de autenticación (para consumidores, productores y tostadores) y Reportes (*dashboards* analíticos).

Cada uno de estos núcleos se conecta con diferentes capas del entorno EntreTazas, por ejemplo, las APIs externas de MercadoPago se entrelazan con los módulos de facturación, inventario, *eCommerce*, suscripciones y reserva de eventos, y también, se conecta con la sección de datos SQL para almacenar toda la información en bases de datos estructuradas, todo esto gracias a la pasarela de pagos suministrada. Por otro lado, los

operadores logísticos se conectan con el módulo de logística y con la sección de datos dirigida específicamente al ledger *blockchain*; así mismo, el API que conecta los protocolos *blockchain* (*Hyperledger Fabric*) se conecta directamente con el sistema de autenticación y perfiles de los clientes, el *eCommerce* y la logística y, por supuesto, con el ledger *blockchain* a través de los servicios de AWS. El API de notificaciones e E-mails transaccionales se conecta con los módulos de E-mail marketing, CRM, experiencias y suscripciones.

Cada parte de esta estructura se conecta directamente con los actores de la cadena productiva del café según corresponda y, conjuntamente, cada parte se ve envuelta en el portal web. Ambas interfaces muestran todas las páginas que cada actor requiere, supliendo la necesidad de adquirir un producto o servicio con la comodidad que el cliente desee.

La página web se puede encontrar a continuación:

<https://www.entretazacol.odoo.com>

Implementación Blockchain

Una parte fundamental de la propuesta de valor de EntreTazas es la implementación de protocolos *blockchain* para garantizar la trazabilidad del café desde la finca hasta su destino con el consumidor final. Esta tecnología, como se mencionó anteriormente, se plasmará en la plataforma web gracias a *Hyperledger Fabric* y su conexión directa a través de APIs desde AWS Services con Odoo. El proceso de trazabilidad *blockchain*, se activará cada vez que un consumidor compre un lote o bolsa de café; una vez se apruebe el pedido, este generará un *hash blockchain* que se enlazará directamente con ese lote específico de café, para luego enviar una notificación al consumidor con el enlace con la información de trazabilidad, desde el momento de la compra el consumidor podrá evidenciar el proceso que se le ha hecho al café que compró, para después seguir en tiempo real el envío del café hasta la dirección del destino. Una vez

el producto llega a su destino final, el consumidor puede, a través del código QR que viene con su empaque, escanear y observar todas las características del café, desde que es cultivado y cosechado, pasando por el procesamiento que realizan los productores al grano (lavado, secado, trilla) y el proceso de tostión al que se llevó a cabo dicho producto.

También, el consumidor podrá ver desde el mismo QR un vídeo corto (1~3 minutos) en el que se presenta el café que adquirió, al caficultor que lo cultivó y la cultura cafetera de esa zona específica del país. El objetivo con esta práctica es dar a conocer el café de especialidad verdaderamente colombiano y generar así un cambio progresivo en la cultura de consumo de café en el país, y pasar de consumir café de mala calidad (importado) a café de especialidad 100% cultivado y procesado en Colombia.

Personal Requerido para Prestación del Servicio

La prestación del servicio de EntreTazas requiere un equipo multidisciplinario de cinco personas en la fase inicial, combinando perfiles técnicos especializados en tecnología y datos, perfiles operativos enfocados en ejecución de procesos y perfiles estratégicos orientados al crecimiento y relacionamiento. Esta estructura organizacional compacta responde al modelo *asset-light* que minimiza personal operativo de bodega, transporte y atención presencial al delegar dichas funciones en socios externos.

El director general o CEO lidera estratégicamente la organización, con responsabilidades sobre la visión a largo plazo, toma de decisiones de inversión y expansión, representación institucional ante inversionistas y aliados estratégicos, además de la coordinación entre áreas funcionales para asegurar alineación hacia los objetivos de triple impacto del modelo EntreTazas. Requiere un perfil con formación en administración de empresa o ingeniería, con experiencia en gestión de startups o empresas digitales, conocimiento del sector cafetero colombiano, y habilidades de liderazgo y negociación.

Así mismo, se requiere de un *Q-Grader* que evalúa sensorialmente los cafés de productores que solicitan incorporarse a la plataforma mediante certificación de calidad, siguiendo el protocolo de la Asociación de Café de Especialidad (SCA), el *Q-Grader* verifica el cumplimiento de estándares mínimos del café de especialidad y asesora a productores sobre mejoras en el procesamiento que eleven la puntuación del producto; documenta el perfil organoléptico de cada café (notas aromáticas, acidez, cuerpo, balance) para describir los productos en la plataforma y actúa como referente técnico en resolución de preguntas respecto a la calidad del grano. Dicho perfil requiere certificación *Q-Grader* otorgada por el *Coffee Quality Institute* y experiencia mínima de tres años en catación profesional.

El Líder comercial se encargará de la atracción de nuevos productores y mantendrá el vínculo directo con los caficultores asociados a la plataforma acompañándolos en el proceso de *onboarding* tecnológico, resolviendo dudas sobre uso del panel de control y carga de inventarios, recogiendo retroalimentación sobre las dificultades operativas, facilitando acceso a servicios de consultoría y certificación y representando la voz de los productores en decisiones estratégicas de EntreTazas. Gestionará alianzas con operadores logísticos, controlando la calidad y las negociaciones. Para dicho perfil se requiere formación deseable en agronomía, desarrollo rural, o administración agropecuaria, experiencia en trabajo en zonas cafeteras de Colombia, empatía y habilidades de relacionamiento comunitario, además de contar con conocimiento de tecnologías digitales con el fin de lograr la capacitación de usuarios con alfabetización digital limitada.

El líder de Publicidad y Marketing se encargará de diseñar y ejecutar las estrategias de atracción de clientes, gestionará la presencia en redes sociales (Instagram, TikTok y Facebook) con contenido educativo y las narrativas de productores, coordinará campañas de publicidad digital en Meta Ads y Google Ads, producirá contenido

audiovisual (como fotografías y videos cortos) que reforzarán la identidad de la marca, y medirá el retorno de inversión de iniciativas de marketing. Para dicho perfil se requerirá formación en mercadeo, comunicación social o publicidad, experiencia en marketing digital y gestión de comunidades online, habilidades de creación de contenido y *storytelling*, y conocimiento de herramientas de analítica de datos (*Google Analytics*, *Facebook Business Manager*).

Por último, el Analista Administrativo, se encargará de atender las operaciones y gestionar los pedidos desde la confirmación hasta la entrega, respondiendo consultas de usuarios vía chat, correo electrónico, y teléfono, gestionará los tiempos de cumplimiento de pedidos, resolviendo incidentes de entregas fallidas o de productos defectuosos y coordinará el agendamiento de talleres y catas presenciales y brindará soporte administrativo general al equipo ejecutivo. Para dicho perfil se requerirá formación en ingenierías o administración de empresas o logística, conocimiento de gestión de cadenas de suministro y metodologías de mejora continua, experiencia en atención al cliente, preferiblemente en comercio electrónico, conocimiento de gestión de cadenas de suministro y metodologías de mejora continua, habilidades de comunicación escrita y verbal, y capacidad de trabajo bajo presión gestionando múltiples solicitudes simultáneamente.

Los perfiles para el análisis financiero y el mantenimiento y gestión tecnológica adicional serán contratados de manera parcial, es decir, se contratará con ellos cuando así lo dicten las necesidades del negocio.

Presupuesto de producción e infraestructura

Al ser EntreTazas una empresa que adoptó una metodología *asset-light*, no necesita contar con activos físicos ni una infraestructura fija para operar. Esta metodología reduce al máximo todos aquellos activos que puedan requerir espacios físicos, producción, maquinaria, fabricación, etc. Por lo tanto, el presupuesto de

producción en este caso consta de aquellas inversiones en infraestructura digital:

alojamiento del sitio web, servicios de almacenamiento en la nube, tecnología *blockchain* para trazabilidad. Estos gastos están estimados en aproximadamente \$ 23,500,000 COP, siendo el *blockchain* el ítem más determinante con más del 85% de la inversión total de infraestructura digital.

Aspectos Organizacionales

El proceso de establecimiento de la estructura organizacional de EntreTazas ha sido diseñado teniendo en cuenta aspectos clave que permiten garantizar la eficiencia operativa del modelo descrito en este documento. Dicho proceso se dividió en varias etapas determinantes para la definición de la naturaleza organizacional dentro del contexto laboral en Colombia, como el análisis estratégico en pro de las necesidades del sector, la definición de roles y responsabilidades, el diseño de la jerarquía organizacional, la identificación de capacidades, y la definición de las políticas y procedimientos que rigen el sector cafetero nacional, además de la implementación y la evaluación continua de los procesos de mejora. Teniendo en cuenta lo anterior se presentará la estructura organizacional y legal de EntreTazas.

Análisis Estratégico

Misión

Generar mayor visibilidad para productores de café en Colombia, mediante la creación de una plataforma que permita la promoción de cafés de especialidad, métodos y educación cafetera para el público colombiano, asegurando reconocimiento a nivel nacional para pequeños productores, mayores ingresos para miles hogares, comercio justo, transparencia y trazabilidad verificable dentro de la cadena de valor del café.

Visión

Ser reconocidos para el año 2031 como una empresa líder en comercialización de café de especialidad, métodos y experiencias al público, a través de la presentación de productos y servicios de calidad superior, promoviendo el consumo consciente y la educación cafetera en todo el territorio nacional, conectando a más de 50,000 consumidores con el origen auténtico del café colombiano y así posicionar al productor como el actor principal de la cadena de valor del café.

Estructura Organizacional

Para el modelo EntreTazas se crearán los siguientes departamentos con los perfiles a los que haya lugar teniendo en cuenta que este planteamiento se piensa para su funcionamiento inicial. No obstante, a medida que el proyecto y la necesidad crezcan se irán incluyendo nuevos cargos y/o roles con el fin de que los procesos se desarrollen de manera óptima.

Dirección Ejecutiva

- **CEO (*Chief Executive Officer*):** el gerente general responsable de la visión estratégica, la toma de decisiones y la representación de EntreTazas; este rol se encargará de coordinar las áreas y asegurar el cumplimiento de los objetivos sociales y financieros.

Departamento de Marketing y Ventas

- **Líder Comercial:** Profesional encargado de la atracción y fidelización de nuevos clientes, además de la planeación y control de las capacitaciones e implementación de nuevas estrategias de servicio.
- **Líder de Publicidad y Marketing:** Profesional encargado del diseño y ejecución de la estrategia de atracción de clientes, administra la presencia en redes y crea contenido educativo.

Departamento Administrativo

- **Analista Senior Administrativo:** Encargado de la gestión administrativa de los procesos en general, además del servicio al cliente sobre dudas o asistencia, tanto para productores, como para consumidores y el cliente interno, es decir, trabajadores directos de EntreTazas.

Departamento Técnico

- **Q-Grader:** el catador profesional de café certificado internacionalmente será el encargado de evaluar la calidad, aroma, sabor y demás atributos del café, bajo los protocolos de la SCA (Specialty Coffee Association), además será quien imparta las capacitaciones a productores dentro de las consultorías ofertadas por EntreTazas.

Perfiles y Funciones

1. **Perfil CEO (Chief Executive Officer):** Perfil con formación en administración de empresas o ingeniería, experiencia en gestión de startups o empresas digitales, visión estratégica, habilidades empresariales, conocimiento del sector cafetero colombiano, habilidades de liderazgo y negociación, conciencia ambiental y social.
 - **Funciones:** Liderar el desarrollo de la estrategia empresarial, velar por el cumplimiento de los objetivos empresariales, administrar de manera óptima el ecosistema económico, relacionarse con los productores y tostadores, además de representar la empresa.
2. **Q-Grader:** Perfil certificado como *Q-Grader* otorgado por el *Coffee Quality Institute*, experiencia mínima de 3 años en catación profesional, conocimiento profundo de variedades de café colombiano y métodos de procesamiento, quien deberá tener paladar calibrado para identificar defectos sensoriales que puedan presentarse en los diferentes cafés.
 - **Funciones:** Evaluar sensorialmente cafés que solicitan incorporarse a la plataforma, mediante catación siguiendo protocolo SCA; verificar cumplimiento de estándares mínimos de puntos SCA, asesorar a productores sobre mejoras en procesamiento que eleven puntuación, documentar perfil organoléptico de cada café (notas aromáticas, acidez, cuerpo, balance) para describir productos en plataforma, y actuar como referente técnico en resolución de reclamos de calidad.

- 3. Líder Comercial:** Se requiere formación en agronomía, desarrollo rural, o administración agropecuaria, experiencia de trabajo en zonas cafeteras de Colombia, empatía y habilidades de relacionamiento comunitario, además de conocimiento básico de tecnologías digitales con el fin de lograr la capacitación de usuarios con alfabetización digital limitada.
- **Funciones:** Se encargará de la atracción de nuevos productores y mantendrá el vínculo directo con los caficultores asociados a la plataforma acompañándolos en el proceso de *onboarding* tecnológico, resolviendo dudas sobre uso del panel de control y carga de inventarios dentro del aplicativo, recogiendo retroalimentación sobre dificultades operativas, facilitando acceso a servicios de consultoría y certificación y representando la voz de los productores en decisiones estratégicas de EntreTazas, además, gestionará alianzas con operadores logísticos, controlando calidad y negociaciones
- 4. Líder de Publicidad y Marketing:** Se requerirá personal con formación en mercadeo, comunicación social o publicidad, experiencia en marketing digital y gestión de comunidades *online*, habilidades de creación de contenido y *storytelling* y conocimiento de herramientas de analítica (*Google Analytics*, *Facebook Business Manager*).
- **Funciones:** Se encargará de diseñar y ejecutar las estrategias de atracción de clientes, gestionará la presencia en redes sociales (Instagram, TikTok y Facebook) con contenido educativo y las narrativas de productores, coordinará campañas de publicidad digital en Meta Ads y Google Ads, producirá contenido audiovisual (como fotografías y videos cortos) que reforzará la identidad de la marca, y medirá el retorno de inversión de iniciativas de marketing.

- 5. Analista Senior Administrativo:** Se requerirá un perfil con formación en ingenierías, administración de empresas y/o logística, conocimiento de gestión de cadenas de suministro y metodologías de mejora continua, experiencia en atención al cliente, preferiblemente en comercio electrónico, conocimiento de gestión de cadenas de suministro y metodologías de mejora continua, habilidades de comunicación escrita y verbal, y capacidad de trabajo bajo presión gestionando múltiples solicitudes simultáneamente.
- **Funciones:** Atención y gestión de pedidos desde la confirmación hasta la entrega; servicio al cliente en cuanto a consultas de usuarios vía chat y correo electrónico; gestionará tiempos de cumplimiento de pedidos, resolviendo incidentes de entregas fallidas o productos defectuosos, y optimizando procesos operativos, coordinará el agendamiento de talleres y catas presenciales, procesará las devoluciones cuando aplique la política de satisfacción garantizada, actualizará la información de los productos en plataforma según instrucciones de los productores, y brindará soporte administrativo general al equipo ejecutivo.

Organigrama

A continuación, se relacionará en la Figura 26, el organigrama de EntreTazas, el cual comprende dos niveles jerárquicos, esto con el fin de maximizar la agilidad y minimizar procesos burocráticos innecesarios.

Figura 26

Organigrama - EntreTazas



Nota. Elaboración Propia.

Factores Clave de la Gestión del Talento Humano

Para EntreTazas la gestión del talento humano es uno de los pilares fundamentales para un funcionamiento armonioso y correcto. A continuación, se presentan los factores específicos:

- **Competencias Técnicas Específicas:** Cerciorarse de que el personal tenga las habilidades técnicas necesarias para el desarrollo e implementación de los objetivos de EntreTazas.
- **Capacitación y Formación Técnica:** Asegurar la implementación de programas de formación continua sobre técnicas de cultivo, manejo de beneficios (húmedo/seco), y estándares de calidad para asegurar productos de excelencia.
- **Retención de Talento y Bienestar:** Velar por un clima laboral adecuado, además de ofrecer condiciones dignas para los trabajadores, reduciendo la rotación y mejorando la motivación.
- **Seguridad y Salud en el Trabajo:** Adoptar e implementar medidas de seguridad y prevención de riesgos, considerando la accidentalidad y el impacto físico de las labores del campo.

- **Competencias Blandas y Liderazgo:** Servir de guía, para liderar y desarrollar habilidades de trabajo en equipo, responsabilidad y compromisos esenciales para una comunicación eficiente.
- **Cultura Organizacional y Cumplimiento:** Adoptar buenas prácticas laborales y códigos de conducta que cumplan con las exigencias internacionales, promoviendo la sostenibilidad social.
- **Incorporación Tecnológica:** Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales para la gestión de cultivos y comercialización, fomentando la innovación.
- **Énfasis en la Experiencia del Usuario:** Priorizar la comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los usuarios finales, y fomentar el diseño centralizado en el usuario en el desarrollo de productos y soluciones.
- **Comunicación Técnica Efectiva:** Mejorar las habilidades de comunicación técnica para garantizar que los equipos de diferentes disciplinas puedan comprender y colaborar eficazmente.

Esquema de Gobierno Corporativo

En el esquema de gobierno corporativo se relaciona la estructura y los procesos por los que EntreTazas será dirigido, además de asegurar que el modelo opere de manera eficiente y transparente para todos los actores que convergen en el ecosistema cafetero. Al ser una empresa pequeña, algunos componentes serán ejecutados por los mismos integrantes.

- **Asamblea de Socios y/o Accionistas:** Deberán velar principalmente por la definición de la visión a largo plazo, validar y aprobar los estados financieros y la toma de decisiones estratégicas.
 - Enfoque: transparencia, equidad, rendición de cuentas y justicia, el compromiso social, la calidad y el cuidado medio ambiental.

- ***Dirección General:*** Ejecutar la estrategia para controlar la calidad del café y los demás servicios, además de gestionar la operación diaria
 - Enfoque: asegurar la calidad del producto y los servicios ofertados, velar por la experiencia de cliente y mantener los estándares de calidad.
- ***Consejo Asesor:*** Asesorar áreas críticas, sin tener responsabilidad legal de gestión, los integrantes de estos componentes serán los socios fundadores más uno o dos asesores externos, que deberán ser expertos en café o retail.
 - Enfoque: transparencia, orientación a la calidad y compromiso medio ambiental y social.
- ***Estatutos Sociales:*** Las reglas sobre la toma de decisiones deben estar establecidas dentro de los estatutos corporativos, ser claras y transparentes y estar disponibles para quien quiera indagar más sobre ellas.
 - Enfoque: integridad, responsabilidad, cultura empresarial y cumplimiento normativo.
- ***Código de Ética y Sostenibilidad:*** Los protocolos éticos y de sostenibilidad deben alinearse con el relacionamiento con los caficultores y las prácticas ambientales, deben estar documentados y deben ser públicos.
 - Enfoque: respeto, transparencia, cumplimiento normativo y responsabilidad social y medio ambiental.
- ***Política de Calidad:*** El principal diferenciador del modelo EntreTazas defiende la trazabilidad y la excelencia del café de especialidad, por lo que dicho diferenciador debe ser claro, conciso y estar representado en la política de calidad.
 - Enfoque: ética, transparencia, orientación a resultados y gestión de riesgos.

- **Manual de Funciones:** La definición de los roles debe ser específica para todos dentro del modelo, de esa forma se respetan y conocen los límites de responsabilidades de cada uno, sobre todo en roles como el del *Q-Grader* y el líder comercial.
 - Enfoque: respeto, transparencia, ética profesional y orientación al cumplimiento de resultados.

Aspectos Legales

Al establecer y operar una empresa que trabaja de la mano de familias de productores cafeteros en Colombia, es esencial abordar cuidadosamente los aspectos legales que rigen el cumplimiento normativo y la gestión exitosa del modelo de EntreTazas. Iniciando por el registro inicial de la empresa, hasta el cumplimiento de regulaciones específicas en materia de seguridad, protección de datos y compromiso social y el medioambiental, el establecimiento legal es crucial para garantizar la viabilidad y la integridad de la operación de este proyecto.

Siendo así, EntreTazas se compromete a cumplir con las leyes y regulaciones colombianas a las que haya lugar, asegurando de esa manera una operación legal y ética en el sector caficultor y agrónomo en Colombia. Este compromiso se refleja en el cumplimiento legal y de procedimientos que abarcan desde el registro de la empresa hasta el cumplimiento de normativas específicas relacionadas con la protección al consumidor, la propiedad material, y la seguridad de los datos personales. Con un enfoque riguroso en cuanto al cumplimiento normativo y el respeto a las leyes Colombianas, EntreTazas se compromete a establecerse como un actor confiable y ético en el ecosistema cafetero, ofreciendo productos de calidad y servicios innovadores que contribuyan a la educación y aprendizaje constante sobre las riquezas naturales de Colombia, además del reconocimiento de familias cafeteras que buscan obtener un sustento digno gracias a la

venta de un producto de alta calidad, lo que garantizará el éxito en la gestión del modelo.

Por tal motivo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Registro de la Empresa

Se realizará la constitución legal, registrando el modelo, ante la Cámara de Comercio de Colombia, con el fin de obtener el NIT (Número de Identificación Tributaria) y de esa forma obtener las licencias y/o permisos necesarios para la operación legal de EntreTazas en el sector de agrónomo y cafetero. Adicionalmente, se obtendrá también el Registro Único Tributario (RUT), para cumplir con todos los requisitos fiscales.

Protección de la Propiedad Intelectual

Se debe registrar la marca ‘EntreTazas’ para proteger los productos y servicios que brinda el modelo. Esto se gestionará ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), adicionalmente, se debe considerar la protección de derechos de autor para software y cualquier otro material creativo que se desarrolle por la compañía.

Cumplimiento Tributario

Se debe realizar el registro ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) con el fin de mantener los pagos correspondientes a impuestos, identificando y cumpliendo con las leyes tributarias aplicables, incluyendo el impuesto sobre la renta e IVA.

Protección de Datos Personales

Se debe cumplir con la Ley 1581 de 2012 y sus reglamentaciones, en donde se establecen medidas para la protección de datos personales de clientes y empleados; cabe resaltar la importancia del cumplimiento de esta ley, ya que los datos que se manejan serán específicos, pues contendrán información sensible de los productores, sus fincas, familias, etc. Sin embargo, gracias a la trazabilidad *blockchain* se asegurará el tratamiento cuidadoso de la misma (Gobierno de Colombia, 2012).

Contratos y Acuerdos

Se redactarán contratos claros, completos y transparentes que especificarán los términos y condiciones de los acuerdos comerciales y las responsabilidades de las partes involucradas, además de incluir y respetar las leyes que garantizan la estabilidad de precios, la sostenibilidad del sector y la regulación de la calidad a través del Fondo Nacional del Café (FoNC), incluyendo la Ley 9 de 1991, Ley 1969 de 2019 y Ley 2504 de 2025, que impulsan el desarrollo, el consumo y el apoyo directo al caficultor.

Protección al Consumidor

Se cumplirá con las normativas que protegen los derechos de los consumidores, proporcionando información clara sobre productos y servicios, como lo establecen las siguientes leyes: Ley 1480 de 2011 - Estatuto del Consumidor, Ley 155 de 1959 - Ley de Garantías.

Adoptar Normativas Laborales y Políticas Internas:

Todas las normativas y políticas implementadas por EntreTazas, serán acordes a las leyes laborales colombianas establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo y regularán el ambiente laboral, además promoverán la equidad y la seguridad en el trabajo. Se generarán contratos a término indefinido con periodo de prueba de dos meses, la jornada laboral será de lunes a viernes de 9:00 de la mañana a 5:00 de la tarde, los salarios dependerán de la experiencia, el cargo y las funciones a desarrollar y contarán con todas las prestaciones sociales. EntreTazas proporcionará un entorno laboral seguro, cumpliendo con las normas de seguridad y respetando los derechos fundamentales de los trabajadores, incluyendo la libertad sindical, la no discriminación, y el respeto a la dignidad y la integridad de los empleados.

Entre las políticas por las cuales se regirá EntreTazas se velará por el cumplimiento de las mencionadas a continuación: la Política de Seguridad y Salud Ocupacional, asegurando prácticas seguras, capacitación constante en seguridad y protocolos de respuesta a emergencias; Política de Protección de Datos Personales, con la

Ley 1581 de 2012. Política de Propiedad Intelectual, en la que se establecen modelos sobre la creación, uso y protección de los productos o servicios creados por EntreTazas, incluyendo derechos de autor y marcas registradas. Políticas de Uso de Recursos Tecnológicos, en la que se establecen normas para la seguridad de la información y la prevención de accesos no autorizados. Política de Ética Empresarial, en la que se incluyen pautas sobre integridad, honestidad, conflicto de intereses, y conducta ética en general y Política de Sostenibilidad Ambiental, por la que se establecen los objetivos y medidas para minimizar el impacto ambiental de las operaciones y productos.

Se debe cumplir también, con las regulaciones ambientales y promover prácticas sostenibles en la fabricación y operación de productos y servicios, teniendo en cuenta las leyes expuestas a través del Fondo Nacional del Café (FoNC), en las que resaltan la Ley 9 de 1991, Ley 1969 de 2019 y Ley 2504 de 2025, en ellas se impulsa el desarrollo, consumo y apoyo al caficultor, teniendo como pilar fundamental el cuidado medioambiental y la sostenibilidad.

Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

EntreTazas será constituida como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), según la Ley 1258 de 2008. Dicha figura jurídica se selecciona por (i) su flexibilidad estatutaria, (ii) la limitación de responsabilidad al monto de aportes, (iii) la simplificación en constitución y reformas, (iv) no requerir revisor fiscal obligatorio (a menos que los activos sean mayores de 5,000 smmlv) y (v) facilitar la entrada y salida de inversionistas.

Domicilio y Objeto Social

Domicilio Principal: Bogotá D.C., Colombia.

Objeto Social Principal: Operar una plataforma digital de comercio electrónico (*marketplace* y *hub*) para la comercialización de café de especialidad, conectando con productores agrícolas, con consumidores finales, mediante tecnología *blockchain* para trazabilidad, garantizando transparencia en la cadena de valor.

Objetos Sociales Secundarios: Prestación de servicios de coordinación logística, organización de experiencias educativas relacionadas con café, comercialización de productos complementarios, consultoría en calidad del café y mejoramiento de marca, desarrollo de *software* y tecnología *blockchain*.

Licencias, Permisos y Requisitos Requeridos

EntreTazas requiere de los siguientes registros y autorizaciones para operar legalmente. Inicialmente, y antes de que EntreTazas entre en funcionamiento al público, deberá contar con el registro mercantil en Cámara de comercio de Bogotá, RUT ante la DIAN, el registro de la marca “EntreTazas” ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), la inscripción como operador de comercio electrónico ante la DIAN, las Políticas de Tratamiento de Datos Personales, bajo la Ley 1581 de 2012 y, además, contar con autorización de uso de pasarela de pagos con su respectivo contrato.

Como valor agregado, se buscará la certificación ISO 9001, sobre la gestión de la calidad y contar con la membresía a la SCA (*Specialty Coffee Association*) para obtener acceso a la comunidad internacional de café de especialidad.

Presupuesto de Personal Administrativo

El presupuesto de nómina contempla cinco cargos con salarios competitivos para los perfiles que se buscan, estos salarios se ajustarán a medida que crezca la facturación y los resultados de la compañía. La Tabla 13 detalla los salarios base de los colaboradores, junto con las prestaciones legales.

Tabla 13

Nómina Mensual – Año 1

Cargo	Salario Base	Prestaciones de Ley	Costo Total
CEO	\$ 4,000,000.0	\$ 1,874,213.3	\$ 5,874,213.3
Q-Grader	\$ 3,500,000.0	\$ 1,933,038.4	\$ 5,433,038.4
Analista Comercial	\$ 3,000,000.0	\$ 1,698,761.8	\$ 4,698,761.8
Analista Administrativo	\$ 3,000,000.0	\$ 1,698,761.8	\$ 4,698,761.8
Analista de Marketing	\$ 3,000,000.0	\$ 1,698,761.8	\$ 4,698,761.8
Total Mensual			\$ 25,403,537.0

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Esto significa que para el año 1, el presupuesto total de nómina será de \$304,842,444 COP, con un crecimiento proyectado de cinco personas al año, dependiendo, nuevamente, de los resultados obtenidos a lo largo del año.

Aspectos Financieros

A continuación, se aborda el análisis financiero del proyecto con el objetivo de evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio propuesto. A partir de la elaboración de proyecciones financieras, estados financieros e indicadores de rentabilidad, se busca determinar si la iniciativa tiene la capacidad de generar ingresos sostenibles, cubrir sus costos operativos y recuperar la inversión inicial dentro de un período razonable.

Para realizar este análisis se construyó un modelo financiero mediante un simulador desarrollado en hojas de cálculo, en el cual se integraron las principales variables económicas del proyecto. Entre estas variables se encuentran la proyección de ventas, los costos operativos, los gastos administrativos, la inversión inicial requerida y las expectativas de crecimiento del negocio.

Las proyecciones financieras se realizaron considerando un horizonte de cinco años, lo que permite analizar el comportamiento del proyecto a lo largo de sus distintas etapas de desarrollo: lanzamiento, crecimiento y consolidación en el mercado.

El detalle completo del modelo financiero utilizado para este análisis se encuentra disponible en el ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas desarrollado en formato de hoja de cálculo.

Objetivos Financieros

Los objetivos financieros se orientan a garantizar la sostenibilidad económica del modelo de negocio y generar valor tanto para los productores vinculados a la plataforma como para los inversionistas que participen en pro de su desarrollo.

En este sentido, los principales objetivos financieros del proyecto son los siguientes:

- Garantizar la sostenibilidad económica de la plataforma mediante un modelo de ingresos basado en comisiones por venta, suscripciones y servicios complementarios.
- Recuperar la inversión inicial en un período inferior a tres años.
- Generar un margen operativo positivo que permita reinvertir en el crecimiento del negocio.
- Alcanzar una tasa interna de retorno atractiva para inversionistas.
- Mantener una estructura de costos eficiente.

Estos objetivos financieros están alineados con la estrategia general del proyecto, la cual busca operar con una estructura flexible y con niveles mínimos de activos físicos (*asset-light*), aprovechando el uso de tecnología y alianzas estratégicas para optimizar la eficiencia operativa.

Supuestos Económicos para la Simulación

El modelo financiero se construyó a partir de una serie de supuestos económicos que permiten proyectar el comportamiento del negocio en el tiempo. Dichos supuestos se basan en tendencias del mercado cafetero, en el crecimiento del comercio electrónico en Colombia y en el aumento del consumo de café de especialidad.

Inicialmente, los factores macroeconómicos juegan un papel importante en la evolución financiera de EntreTazas, la inflación año tras año se proyectó en 4,6% (Bocanegra, 2025) y el Índice de Precios al Productor (IPP), que impacta los costos de producción, se estimó en un 4% el primer año, 3,8% el segundo, 3,5% el tercer año y 3,2% a 2030 (DANE, 2025). Por su parte, la tasa de impuesto a la renta en este caso se tomó al 35%.

Respecto a las proyecciones de crecimiento, se proyecta que el negocio mantendrá una tasa positiva durante los siguientes cinco años, aunque con una disminución

progresiva a medida que la compañía se consolida en el mercado. La estimación de crecimiento anual promedio por año es: del 12.8% para el 2028, 19.2% para el 2029, 13.8% para el 2030 y 10.2% para el año 2031. Este comportamiento responde a la maduración del negocio, la cual se da gracias a que en los años anteriores se estabilizó el modelo de negocio y, así mismo, los ingresos pasan a ser por clientes más estables y no por la adquisición acelerada de nuevos entrantes.

Escenarios para la Simulación Financiera

Con el fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto bajo diferentes condiciones económicas del mercado, se desarrolló una simulación financiera basada en tres escenarios posibles: pesimista, probable y optimista.

El análisis de estos escenarios permite visualizar el comportamiento financiero del proyecto según la demanda, en la captación de productores y en el crecimiento del comercio electrónico de café de especialidad.

De esta manera, el análisis permite comprender el nivel de riesgo asociado a su implementación.

A continuación, se relaciona el resumen de cada uno de los escenarios.

Escenario Pesimista

En el escenario pesimista se muestra que el crecimiento de la plataforma ocurre de forma más lenta de lo esperado (véase Tabla 14). Esto se debe a que el posicionamiento de la marca toma más tiempo o, que la captación de productores y consumidores se da de manera gradual.

Aun si este fuera el escenario, el proyecto mantiene resultados financieros positivos (véase Tabla 15), con una Tasa Interna de Retorno del 11.26% y un período de recuperación de la inversión de 4.97 años. Esto demuestra que el modelo de negocio sigue siendo viable incluso en un contexto de crecimiento limitado.

Tabla 14

Proyección de Ventas – Escenario Pesimista

Año	2027	2028	2029	2030	2031
Ventas	\$ 617,300,000.0	\$ 724,697,050.0	\$ 897,577,143.3	\$ 1,061,480,133.0	\$ 1,207,793,735.9
Costos	\$ 338,656,000.0	\$ 398,400,553.6	\$ 494,603,480.6	\$ 587,484,791.7	\$ 670,265,203.0
Margen Operativo	\$ 278,644,000.0	\$ 326,296,496.4	\$ 402,973,662.7	\$ 473,995,341.2	\$ 537,528,532.8

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Tabla 15

Retorno de la Inversión – Escenario Pesimista

Tasa Interna de Retorno	11.26%
Periodo de Recuperación	4.97 años

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Escenario Probable

El escenario probable representa la situación más realista para el desarrollo del proyecto (véase Tabla 16). En este caso se asume un crecimiento progresivo de la plataforma a medida que se vinculan más productores y consumidores.

Las proyecciones muestran que el negocio puede alcanzar una Tasa Interna de Retorno del 21.12% y recuperar la inversión en aproximadamente 4 años, esto muestra un alto potencial de rentabilidad (véase Tabla 17).

Por esta razón, el desarrollo del proyecto se plantea con base en este escenario, ya que refleja de forma más cercana el comportamiento esperado del mercado y el resultado del estudio de mercado realizado.

Tabla 16

Proyección de Ventas – Escenario Probable

Año	2027	2028	2029	2030	2031
Ventas	\$ 669,500,000.0	\$ 787,438,850.0	\$ 977,348,263.3	\$ 1,156,227,206.2	\$ 1,316,359,841.4
Costos	\$ 318,252,000.0	\$ 374,868,342.4	\$ 465,584,817.6	\$ 552,671,415.5	\$ 630,713,632.5
Margen Operativo	\$ 351,248,000.0	\$ 412,570,507.6	\$ 511,763,445.8	\$ 603,555,790.7	\$ 685,646,208.9

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Tabla 17

Retorno de la Inversión – Escenario Probable

Tasa Interna de Retorno	21.12%
Periodo de Recuperación	3.93 años
Punto de Equilibrio	1,238 unidades

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Escenario Optimista:

El escenario optimista plantea un crecimiento más acelerado, este se da por una rápida y eficiente captación de productores y, por consiguiente, usuarios finales en el mercado del café de especialidad (véase Tabla 18).

En este caso, el proyecto alcanzaría una Tasa Interna de Retorno del 32.77% y un período de recuperación de la inversión de 2.93 años, lo que reflejaría un escenario de alta rentabilidad (véase Tabla 19).

Tabla 18

Proyección de Ventas – Escenario Optimista

Año	2027	2028	2029	2030	2031
Ventas	\$ 822,000,000.0	\$ 964,451,400.0	\$ 1,193,245,104.5	\$ 1,411,458,578.2	\$ 1,606,270,223.9
Costos	\$ 377,832,000.0	\$ 444,262,710.4	\$ 550,740,624.3	\$ 654,054,420.0	\$ 746,566,818.5
Margen Operativo	\$ 444,168,000.0	\$ 520,188,689.6	\$ 642,504,480.2	\$ 757,404,158.2	\$ 859,703,405.3

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Tabla 19

Retorno de la Inversión – Escenario Optimista

Tasa Interna de Retorno	32.77%
Periodo de Recuperación	2.93 años

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Para el desarrollo de este apartado y el análisis financiero, se utilizarán los resultados del escenario probable.

Proyección de Ventas

La proyección de ventas constituye uno de los elementos centrales del análisis financiero, ya que permite estimar la capacidad del negocio para generar ingresos de manera sostenible.

En el caso de EntreTazas, los ingresos provienen de diferentes fuentes que hacen parte del modelo de negocio de la plataforma. Entre ellas se encuentran:

- Comisión por venta de café de especialidad comercializado por los productores (B2B y B2C).
- Suscripciones periódicas de café de especialidad dirigidas a consumidores.
- Venta de productos premium relacionados con la preparación del café.
- Organización de experiencias cafeteras: catas y talleres especializados.
- Consultoría para productores que buscan mejorar la calidad de su café y certificaciones internacionales.

Con base en el modelo financiero desarrollado, se estima que durante el primer año de operación el proyecto generará ingresos aproximados de \$669,500,000 COP.

Tabla 20

Proyección de Ingresos - EntreTazas

Año	Ingresos proyectados	Crecimiento Anual
2027	\$ 669,500,000	—
2028	\$ 787,438,850	17.62%
2029	\$ 977,348,263	24.12%
2030	\$ 1,156,227,206	18.30%
2031	\$ 1,316,359,841	13.85%

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas, Magister Mauricio Reyes

Tabla 21

Proyección de Ventas – EntreTazas

Año	2027	2028	2029	2030	2031
Ventas	\$ 669,500,000.0	\$ 787,438,850.0	\$ 977,348,263.3	\$ 1,156,227,206.2	\$ 1,316,359,841.4
Costos	\$ 318,252,000.0	\$ 374,868,342.4	\$ 465,584,817.6	\$ 552,671,415.5	\$ 630,713,632.5
Margen Operativo	\$ 351,248,000.0	\$ 412,570,507.6	\$ 511,763,445.8	\$ 603,555,790.7	\$ 685,646,208.9

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas, Magister Mauricio Reyes

Proyección de Gastos de Mercadeo

El posicionamiento de la marca requiere una estrategia sólida de marketing digital que permita atraer tanto a productores como a consumidores hacia la plataforma.

Dentro de los principales gastos de mercadeo proyectados se incluyen:

- Campañas publicitarias en redes sociales.
- Producción de contenido audiovisual.
- Estrategias de posicionamiento digital.
- Gestión de redes sociales.
- Participación en eventos relacionados con la cultura cafetera.

Durante los primeros años del proyecto se prevé una mayor inversión en marketing, debido a la necesidad de construir reconocimiento de marca y consolidar una base inicial de usuarios.

Tabla 22

Inversión Marketing Mix (Año 1)

Descripción	Presupuesto Anual	% de Participación
Publicidad en redes (Instagram, Facebook, TikTok)	\$ 8,800,000	40%
Publicidad Google / Búsqueda	\$ 3,300,000	15%
Creación de contenido (foto, video, reels)	\$ 4,400,000	20%
Influenciadores / microcreadores	\$ 3,300,000	15%
Eventos, catas y experiencias	\$ 2,200,000	10%
Total	\$ 22,000,000	100%

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas, Magister Mauricio Reyes

Proyección de Costos de Producción

El modelo de negocio se basa en un modelo con bajos niveles de activos físicos, lo que significa que la empresa no asume directamente los costos de producción del café, ya que este es cultivado y procesado por los caficultores y tostadores aliados.

Sin embargo, existen algunos costos asociados al proceso de comercialización, tales como:

- Coordinación logística.

- Empaques y materiales promocionales.
- Control de calidad del producto.
- Gestión de alianzas con proveedores.

Este enfoque permite mantener una estructura de costos más eficiente en comparación con modelos tradicionales de comercialización.

Tabla 23

Costos Asociados a la Operación de EntreTazas

Producto / Servicio	Costo Unitario Producto / Servicio (COP)
Venta Café B2B	\$ 1,160.00
Venta Café B2C (Bolsas)	\$ 1,160.00
Suscripción Mensual para Consumidores	\$ 60,000.00
Experiencias Cafeteras	\$ 70,000.00
Productos de Café	\$ 40,000.00
Kits Empresariales	\$ 50,000.00
Consultoría Básica	\$ 400,000.00
Consultoría Intermedia	\$ 600,000.00
Consultoría Avanzada	\$ 1,000,000.00
Total	\$ 2,222,320.00

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas, Magister Mauricio Reyes

Proyección de Gastos Administrativos

Los gastos administrativos corresponden a los costos necesarios para el funcionamiento general de la empresa.

Entre los principales gastos administrativos se encuentran:

- Salarios del equipo de trabajo.
- Servicios tecnológicos y hosting de la plataforma.
- Licencias de software.

- Costos legales y contables.
- Servicios administrativos generales.

La estructura organizacional proyectada contempla un equipo inicial de cinco colaboradores, lo cual permite mantener una operación eficiente durante las primeras etapas del proyecto.

Los gastos administrativos corresponden a los costos necesarios para el funcionamiento general de la empresa.

Para el primer año de operación, se proyecta una estructura de costos compuesta por una nómina de \$304,842,444 COP y gastos fijos por \$40,200,000 COP.

Estos gastos incluyen principalmente salarios del equipo de trabajo, servicios tecnológicos como hosting y software, así como costos administrativos, legales y operativos necesarios para el funcionamiento de la plataforma.

Presupuesto de Inversión

Para iniciar operaciones, el proyecto requiere una inversión inicial destinada principalmente al desarrollo tecnológico, al posicionamiento de la marca y al capital de trabajo necesario para la etapa de lanzamiento.

Las principales áreas de inversión incluyen:

- Desarrollo de la plataforma digital.
- Implementación del sistema de trazabilidad *blockchain*.
- Diseño de identidad de marca.
- Estrategia de lanzamiento.
- Capital de trabajo inicial.

Esta inversión permitirá cubrir los costos necesarios durante la fase inicial del proyecto mientras se alcanza el punto de equilibrio.

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere una inversión inicial de \$31,000,000 COP, destinada principalmente al desarrollo tecnológico, la adquisición de equipos y los gastos necesarios para iniciar operaciones.

Dentro de esta inversión, se destaca la participación de los activos intangibles por un valor de \$12,000,000 COP, asociados al desarrollo y la implementación tecnológica de los protocolos *blockchain* dentro del modelo de negocio.

Adicionalmente, se contemplan inversiones en equipos de oficina por \$14,000,000 COP y gastos de puesta en marcha por \$5,000,000 COP.

Esta distribución evidencia que el proyecto no requiere una alta inversión en infraestructura física, lo cual facilita su implementación y escalabilidad.

En conjunto, la inversión inicial y la estructura de costos proyectada permiten iniciar operaciones con una base sólida, garantizando el funcionamiento de la plataforma durante su etapa de lanzamiento y facilitando su crecimiento progresivo.

Estados Financieros (Escenario Probable)

Los estados financieros proyectados, como se mencionó anteriormente, se elaboraron con base en un escenario probable de crecimiento del negocio.

Entre los estados financieros desarrollados se encuentran:

- Estado de resultados proyectado.
- Balance general.
- Flujo de caja.

Estos instrumentos permiten analizar el desempeño financiero del proyecto y evaluar su capacidad para generar utilidades a lo largo del tiempo.

Los estados financieros proyectados, elaborados con base en el escenario probable, evidencian un comportamiento positivo del proyecto a lo largo del período analizado.

Se observa un crecimiento sostenido en los ingresos, acompañado de un aumento progresivo en las utilidades, lo cual indica que el modelo de negocio logra generar valor desde sus primeras etapas.

Adicionalmente, la Tasa Interna de Retorno del 21.12% y el periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente 3.93 años reflejan un nivel de rentabilidad atractivo.

Por esta razón, el escenario probable se toma como base para la planificación financiera del proyecto, al representar de manera más realista el comportamiento esperado del mercado.

Estado de Resultados

El estado de resultados proyectado muestra la evolución de los ingresos, costos y utilidades del proyecto durante el período de análisis (véase Tabla 24).

Tabla 24

Estado de Resultados Proyectado

	2027	2028	2029	2030	2031
Ventas	\$ 669,500,000	\$ 787,438,850	\$ 977,348,263	\$ 1,156,227,206	\$ 1,316,359,841
Costo Ventas	\$ 318,252,000	\$ 374,868,342	\$ 465,584,818	\$ 552,671,416	\$ 630,713,633
Utilidad Bruta	\$ 351,248,000	\$ 412,570,508	\$ 511,763,446	\$ 603,555,791	\$ 685,646,209
Gastos Activos y Ventas	\$ 304,842,444	\$ 318,560,354	\$ 331,302,768	\$ 342,898,365	\$ 353,871,113
Gastos Fijos del Periodo	\$ 40,200,000	\$ 42,009,000	\$ 43,689,360	\$ 45,218,488	\$ 46,665,479
Otros Gastos	\$ 22,000,000	\$ 18,000,000	\$ 18,000,000	\$ 18,000,000	\$ 18,000,000
Depreciación	\$ 6,200,000	\$ 6,200,000	\$ 6,200,000	\$ 6,200,000	\$ 6,200,000
Utilidad Operativa	\$ (21,994,444)	\$ 27,801,154	\$ 112,571,318	\$ 191,238,938	\$ 260,909,617
Gastos Financieros	\$ 28,179,868	\$ 15,282,903	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ (50,174,312)	\$ 12,518,250	\$ 112,571,318	\$ 191,238,938	\$ 260,909,617
Impuestos	\$ -	\$ 4,381,388	\$ 39,399,961	\$ 66,933,628	\$ 91,318,366
Utilidad Neta	\$ (50,174,312)	\$ 8,136,863	\$ 73,171,356	\$ 124,305,310	\$ 169,591,251

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Balance General

El balance general proyectado permite analizar la situación financiera del proyecto en términos de activos, pasivos y patrimonio (véase Tabla 25).

A lo largo del período analizado, se observa un crecimiento progresivo de los activos, impulsado por el aumento en los ingresos y la generación de utilidades. Esto refleja una adecuada gestión financiera y una capacidad de expansión del negocio.

Así mismo, el proyecto mantiene una estructura financiera equilibrada, con un adecuado manejo del capital de trabajo y sin una alta dependencia de endeudamiento, lo cual reduce el riesgo financiero y fortalece su sostenibilidad.

Tabla 25

Balance General del Proyecto

	AÑO o	2027	2028	2029	2030	2031
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 171,323,611.00	\$ 57,635,975.85	\$ 43,918,250.36	\$ 150,171,317.62	\$ 235,038,938.03	\$ 310,909,616.98
FLJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLJO DEPRECIABLE	\$ 31,000,000.00	\$ 31,000,000.00	\$ 31,000,000.00	\$ 31,000,000.00	\$ 31,000,000.00	\$ 31,000,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 6,200,000.00	\$ 12,400,000.00	\$ 18,600,000.00	\$ 24,800,000.00	\$ 31,000,000.00
ACTIVO FLJO NETO	\$ 31,000,000.00	\$ 24,800,000.00	\$ 18,600,000.00	\$ 12,400,000.00	\$ 6,200,000.00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 202,323,611.00	\$ 82,435,975.85	\$ 62,518,250.36	\$ 162,571,317.62	\$ 241,238,938.03	\$ 310,909,616.98
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ -	\$ 4,381,387.6	\$ 39,399,961.2	\$ 66,933,628.3	\$ 91,318,365.9
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 4,381,387.6	\$ 39,399,961.2	\$ 66,933,628.3	\$ 91,318,365.9
Obligaciones Financieras	\$ 152,323,611.00	\$ 82,610,287.89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 152,323,611.00	\$ 82,610,287.89	\$ 4,381,387.63	\$ 39,399,961.17	\$ 66,933,628.31	\$ 91,318,365.94
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00	\$ 50,000,000.00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ (50,174,312.0)	\$ 8,136,862.7	\$ 73,171,356.5	\$ 124,305,309.7	\$ 169,591,251.0
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50,000,000.00	\$ (174,312.03)	\$ 58,136,862.73	\$ 123,171,356.45	\$ 174,305,309.72	\$ 219,591,251.04
TOTAL PAS + PAT	\$ 202,323,611.00	\$ 82,435,975.85	\$ 62,518,250.36	\$ 162,571,317.62	\$ 241,238,938.03	\$ 310,909,616.98
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

El crecimiento de la utilidad a lo largo de los años fortalece el patrimonio del proyecto, consolidando su estabilidad financiera.

Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado permite analizar la capacidad del proyecto para generar recursos financieros a lo largo del tiempo y evaluar si la operación del negocio es capaz de cubrir sus necesidades de inversión y capital de trabajo.

Para calcular el flujo de caja del proyecto (véase Tabla 26) se tuvieron en cuenta diferentes variables financieras, entre ellas el capital de trabajo, la inversión en activos fijos, el resultado operativo del negocio y los impuestos correspondientes a la actividad de la empresa. A partir de estos elementos se estimó el flujo de caja libre (véase Tabla 27), el cual representa los recursos generados por el proyecto después de cubrir los costos operativos, los impuestos y las inversiones necesarias para su funcionamiento.

El análisis se realizó para un periodo de cinco años, lo cual permite observar la evolución financiera del proyecto desde su etapa inicial hasta su consolidación en el mercado.

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado:

Tabla 26

Flujo de Caja del Proyecto

	Año 0		2027		2028		2029		2030		2031	
Activos Corrientes	\$	171,323,611	\$	57,635,976	\$	43,918,250	\$	150,171,318	\$	235,038,938	\$	310,909,617
Pasivos Corrientes	\$	-	\$	-	\$	4,381,388	\$	39,399,961	\$	66,933,628	\$	91,318,366
KTNO	\$	171,323,611	\$	57,635,976	\$	39,536,863	\$	110,771,356	\$	168,105,310	\$	219,591,251
Activo Fijo Neto	\$	31,000,000	\$	24,800,000	\$	18,600,000	\$	12,400,000	\$	6,200,000	\$	-
Depreciación Acumulada	\$	-	\$	6,200,000	\$	12,400,000	\$	18,600,000	\$	24,800,000	\$	31,000,000
Activo Fijo Bruto	\$	31,000,000	\$	31,000,000	\$	31,000,000	\$	31,000,000	\$	31,000,000	\$	31,000,000
Total Capital Operativo Neto	\$	202,323,611	\$	82,435,976	\$	58,136,863	\$	123,171,356	\$	174,305,310	\$	219,591,251

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Tabla 27

Cálculo del Flujo de Caja Libre

	Año 0		2027		2028		2029		2030		2031	
EBIT	\$	(21,994,444)	\$	27,801,154	\$	112,571,318	\$	191,238,938	\$	260,909,617		
Impuestos	\$	(7,698,055)	\$	9,730,404	\$	39,399,961	\$	66,933,628	\$	91,318,366		
NOPLAT	\$	(14,296,389)	\$	18,070,750	\$	73,171,356	\$	124,305,310	\$	169,591,251		
Inversión Neta	\$	119,887,635	\$	24,299,113	\$	(65,034,494)	\$	(51,133,953)	\$	(43,285,941)		
Flujo de Caja Libre del período	\$	105,591,247	\$	42,369,863	\$	8,136,863	\$	73,171,356	\$	124,305,310		

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

El flujo de caja proyectado evidencia que el proyecto genera recursos positivos a lo largo del período analizado.

A partir del segundo año, se presenta un crecimiento sostenido en el flujo de caja libre, lo cual indica que el negocio no solo cubre sus costos operativos, sino que también genera excedentes que pueden ser reinvertidos para su crecimiento.

Este comportamiento confirma que el proyecto cuenta con la capacidad de sostener su operación, financiar su expansión y generar valor en el tiempo.

Esto indica que el proyecto no depende de financiación constante para operar, ya que genera liquidez suficiente para sostener su crecimiento.

Indicadores Financieros de Rentabilidad

Para evaluar la viabilidad económica del proyecto se analizaron principalmente las proyecciones de ingresos, costos y margen operativos estimados para el período comprendido entre los años 2027 y 2031.

A partir de las proyecciones financieras, se observa que el proyecto presenta un margen operativo positivo durante todo el período de análisis, pasando de aproximadamente \$351,248,000 COP en el primer año a más de \$685,000,000 COP en el quinto año, lo cual evidencia un crecimiento sostenido en la rentabilidad del negocio.

Este comportamiento indica que los ingresos generados por la plataforma superan los costos operativos, garantizando la sostenibilidad financiera del proyecto.

Adicionalmente, las proyecciones muestran un crecimiento progresivo en las ventas, lo cual refleja el proceso de posicionamiento y consolidación de la plataforma en el mercado.

En conjunto, estos resultados permiten concluir que el modelo de negocio presenta condiciones favorables desde el punto de vista financiero, con una adecuada relación entre ingresos, costos y generación de valor.

En términos generales, los indicadores financieros reflejan un modelo rentable, con capacidad de crecimiento y generación de valor en el largo plazo.

Fuentes de Financiación

Para la implementación del proyecto se contemplan potenciales fuentes de financiación, entre las cuales se incluyen:

- Capital propio de los fundadores.
- Inversión de capital semilla.
- Fondos de apoyo a emprendimientos tecnológicos.
- Inversionistas privados interesados en el sector cafetero.

La diversificación de las fuentes de financiación permitirá reducir el riesgo financiero y facilitar la implementación del proyecto.

Evaluación Financiera

El análisis financiero realizado demuestra que el proyecto presenta condiciones favorables para su implementación desde el punto de vista económico. Las proyecciones de ventas evidencian un crecimiento sostenido durante los primeros años de operación, mientras que los indicadores de rentabilidad muestran un retorno atractivo para los inversionistas.

El período de recuperación de la inversión estimado en 2.93 años, junto con una Tasa Interna de Retorno del 21.12% confirma que el proyecto cuenta con un potencial significativo de generación de valor.

Adicionalmente, se estima para este proyecto un margen de contribución promedio ponderado de \$ 296,612.76 COP y un punto de equilibrio de 1,238 unidades.

En conclusión, el análisis financiero confirma que EntreTazas tiene el potencial de consolidarse como una plataforma sostenible que contribuya a la modernización de la cadena productiva del café colombiano, generando beneficios económicos tanto para productores como para consumidores e inversionistas. Cabe recordar que algunos de los supuestos utilizados para esta simulación, fueron estimados de manera altamente conservadora, por lo que es probable que la cantidad de clientes potenciales para cada ítem expuesto sea mayor al reflejado en este apartado.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Para EntreTazas la sostenibilidad constituye un pilar fundamental dentro de su modelo de negocio, pues lo entiende principalmente como un compromiso ético con el desarrollo equitativo de la industria cafetera colombiana, por lo que el proyecto cree fielmente en que el secreto está en alinearse con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas: ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2026a), ODS 10 – Reducción de las Desigualdades y ODS 12 – Producción y consumo responsables (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2026b), que hablan del fin de la pobreza por medio del crecimiento económico, gracias a la creación de empleos sostenibles y que promuevan la igualdad, el trabajo decente e inclusivo, ayudándonos, también, a reflexionar sobre el progreso lento y desigual, que conllevan a la revisión de nuestras políticas económicas y sociales destinadas a erradicar la pobreza por medio de la producción y consumo responsable, garantizando modalidades de consumo y producción sostenibles, es decir, hacer más y mejores productos y servicios con menos recursos, logrando de ese modo, revitalizar las alianzas mundiales de desarrollo sostenible.

Dimensión Social

El proyecto EntreTazas busca servir de puente entre productores y consumidores de cafés de especialidad, centrándose en dar a conocer las historias de vida de los productores, sus entornos, sus fincas, familias y procesos mediante los cuales cultivan y producen los mejores cafés que serán expuestos en el aplicativo.

Con lo anterior, logrando que dichos cafés sean comprados por diferentes consumidores, impactando de ese modo los ingresos para las familias, y proveyendo una recordación significativa en las vidas de quienes los adquieren, lo que genera un ganar-ganar para todos los involucrados en el proceso.

Lo que se traduce en la contribución a la reducción de las inequidades, demostrando de ese modo cómo el proyecto favorece la transformación social, el contexto cultural e impacta en la calidad de vida de todos los actores asociados a este proyecto.

Inclusión Económica y Reducción de Desigualdad

Con todo esto, EntreTazas busca incrementar ingresos para los productores en un 20% vs canales tradicionales, disminuyendo intermediarios a lo largo del proceso. Por medio del modelo directo que permite que el 85% al 90% del precio final llegue al productor, este logra acceso a mercados premium y capacidad de conectar con consumidores dispuestos a pagar por calidad y, de ese modo, se consigue el empoderamiento del pequeño productor gracias al proceso de capacitación en plataformas y herramientas digitales.

Además, gracias al incremento de los ingresos para los productores se genera acceso a diversas oportunidades, asegurando inclusión financiera, ampliando el uso de servicios bancarios, contribuyendo a la reducción de la desigualdad, enfrentando de manera directa la distribución dispar de ingresos y riqueza, y generando mecanismos que aseguren niveles básicos de bienestar, además de promover el emprendimiento y el desarrollo de habilidades técnicas y digitales transparentes.

Desarrollo de Capacidades

En este apartado, EntreTazas, pretende ofrecer apoyo técnico para mejorar prácticas de cultivo y procesamiento por medio de consultorías agronómicas, otorgando también servicios de certificación, además de servicios de catación profesional a precios competitivos, facilitando de esa manera el acceso a certificaciones *Rainforest Alliance*, *Organic y Fair Trade*, gracias al aumento de calidad en su café y la implementación de buenas prácticas, y de ese modo conectar con otros productores, tostadores y expertos para intercambio de conocimiento, lo que se traduce en *networking* sectorial.

Por consiguiente, en esta dimensión se trabajan aspectos clave como el enfoque en la mejora continua dentro de un sistema estructurado y sostenido en el tiempo para contribuir a la adaptación constante, fortaleciendo las capacidades cognitivas, ayudando a la comprensión de ideas complejas, al razonamiento y desarrollando a su vez habilidades blandas como el liderazgo, resolución de problemas y la comunicación asertiva, generando, además mayor eficiencia operativa, fortalecimiento institucional y sostenibilidad de resultados.

Visibilidad y Reconocimiento

Se trabajará a través de una identidad de marca personal, en donde cada productor tendrá su perfil digital, en el que narrará su historia, atrayendo consumidores que conecten de manera emocional con él, su finca, familia y proceso, generando un storytelling verificable, gracias a la conexión directa en donde los productores podrán recibir *feedback* directo de su público objetivo, dignificando el oficio, generando reconocimiento público del valor del trabajo del caficultor.

Lo anterior se trabajará por medio de la visibilidad, es decir, “ser visto”, generando la presencia estratégica en medios, redes sociales y/o entornos físicos que permitirán captar la atención de internautas e interesados, logrando exposición y que la marca o persona no quede relegado a un segundo plano, todo esto por medio de publicaciones constantes, generando alto ranking en buscadores y presencia en eventos.

Y, por último, generar reconocimiento, es decir, “ser valorado”, gracias a la creación de familiaridad y prestigio dentro del público, construyendo confianza, lealtad y reputación, consiguiendo que la marca sea identificable y recordada por su valor diferencial, con la asociación correcta de logotipos, lemas y lealtad de marca.

Indicadores de Impacto Social

Lo anterior podrá medirse de esta manera:

En el primer año, se busca impactar en al menos el 0.5% de los caficultores de la zona, incrementando sus ingresos promedio en un 15%; al tercer año, el 1,5% de los productores tendrán un ingreso del 20% adicional, y al quinto año, 4% de familias cafeteras se verán beneficiadas directamente, todo esto se medirá por medio de encuestas sobre los ingresos anuales, y la satisfacción y calidad de vida de todas las familias cafeteras que integren el modelo EntreTazas a sus negocios.

Dimensión Ambiental

EntreTazas promueve prácticas ambientales responsables mediante incentivos de mercado y visibilidad de certificaciones, sin embargo, el modelo no interviene directamente en procesos productivos por el modelo *asset-light* que manejará inicialmente.

Promoción de Prácticas Agrícolas Sostenibles

EntreTazas será un facilitador de acceso a certificaciones como *Rainforest Alliance*, *Organic*, *Bird-Friendly*, educando al consumidor en temas como sostenibilidad premium, por medio de contenido sobre el impacto ambiental de diferentes métodos de cultivo, facilitando que el consumidor filtre e identifique cafés certificados, lo que le permitirá al productor recibir mayor visibilidad en plataforma.

Reducción de Huella de Carbono Logística

La iniciativa busca reducir la huella de carbono por medio del uso de empaques sostenibles elaborados con etiquetas de papel reciclado y bolsas *Kraft* biodegradables, consolidando envíos, y agrupando pedidos por zona, realizando alianzas con operadores sostenibles, priorizando operadores logísticos que cuenten con flota híbrida/eléctrica, además EntreTazas se compromete a participar en el programa de compensación mediante reforestación, a partir de su segundo año.

Economía Circular y Manejo de Residuos

El modelo se basa también en implementar un programa piloto de devolución de empaques con descuento, es decir, promover la reutilización de empaques, con el fin de reducir los residuos, además de implementar la educación sobre compostaje, ofreciendo guías para consumidores sobre reciclaje de granos de café y realizando alianzas con proyectos que reutilizan subproductos del café, como la borra.

La medición de los indicadores de Impacto Ambiental se planteará así:

Al primer año, la meta será que el 3% de cafés publicitados en plataforma obtengan al menos una certificación ambiental. Al tercer año, la meta será que el 10% de cafés publicitados en la plataforma estén certificados en *Organic, Rainforest y/o Bird-Friendly*.

Mientras que, al quinto año, la meta será que al menos el 25% de empaques de los cafés en plataforma sean biodegradables y la logística se realice con operadores sostenibles.

La medición de estos indicadores será la búsqueda y seguimiento de certificaciones, una auditoria anual de empaques sostenibles y reducción de la huella de carbono en logística.

Dimensión Económica

EntreTazas fundamenta la sostenibilidad económica a través de un modelo de negocio que genera valor a los actores de la cadena productiva del café, mediante la eficiencia operativa.

Viabilidad Financiera del Proyecto

El análisis financiero realizado en este mismo documento supone una TIR Proyectada de 21.12% y un periodo de recuperación de dos años. El margen operativo de EntreTazas se ve beneficiado por el modelo *asset-light* que maneja. Así mismo, se destaca que el punto de equilibrio se alcanzará a las 1,238 transacciones. Estos números reflejan

que el modelo de negocio de EntreTazas es, *a priori*, viable financieramente y tiene bastante potencial.

Diversificación de Ingresos

Uno de los principales puntos a favor del modelo de negocio propuesto es la diversificación de fuentes de ingresos, ya que no depende de un solo producto o servicio para funcionar y abastecerse económicamente, más bien, cuenta con varios focos a los que puede apuntar para completar ventas desde diferentes ángulos e incluso desde diversos actores asociados, no únicamente los consumidores finales.

La Tabla 28, muestra la diversificación de fuentes de ingreso del modelo, de aquí se destaca principalmente la supremacía existente por parte de los consumidores de café, quienes representan un 70% de la participación en ventas totales (por diferentes productos y servicios), en comparación al 30% de participación proveniente de productores y aliados.

Tabla 28

Participación Porcentual de Ventas Totales

Servicio / Producto	Participación en Ventas Totales
Venta Café B2B	6%
Venta Café B2C (Bolsas)	7%
Suscripción Mensual	14%
Experiencias Cafeteras	19%
Productos de Café	14%
Kits Empresariales	15%
Consultoría Básica	10%
Consultoría Intermedia	6%
Consultoría Avanzada	9%

Nota. Adaptado de ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas,

Magister Mauricio Reyes

Eficiencia Operativa y Escalabilidad

El modelo *asset-light* le permite a EntreTazas operar únicamente con tecnología aplicada a procesos, esto le genera al modelo de negocio un nivel de escalabilidad alto, sin necesidad de bodegas, flota logística o inventarios; únicamente se encarga de que los procesos se cumplan desde el productor hasta el consumidor. Idealmente, estos procesos permitirán mejoras de automatización que eventualmente reducirán costos operativos.

Indicadores de Sostenibilidad Económica

Los indicadores económicos se explicarán en referencia al Excel de Proyección Financiera (ANEXO G. Simulador de Proyección Financiera – EntreTazas), en donde se tomaron en cuenta para los primeros cinco años de operación futura, empezando en 2027 como año 1. Los principales indicadores que se medirán durante la operación de la empresa serán el EBITDA, la Utilidad Neta, el Capital Operativo Neto (KTNO) que se requiere para operar, las Ganancias Operativas Netas (NOPLAT) y el Flujo de Caja Libre de cada año.

Dimensión de Gobernanza

La gobernanza del modelo EntreTazas se estructura con el fin de garantizar transparencia y toma de decisiones éticas que equilibren los intereses de todos actores, es decir, productores, consumidores, empleados, inversionistas y comunidades locales.

Estructura de Gobernanza

La estructura estará conformada así:

- La junta directiva conformada por el CEO, más dos inversionistas, además de un asesor independiente (*Q-Grader*).
- El consejo asesor de Productores estará conformado entre 3 y 5 productores electos para dar voz y visibilidad a las necesidades del gremio.

- Para el Comité de ética y sostenibilidad, de este segmento se realizará revisión trimestral acerca del impacto social y ambiental que producirán los procesos del modelo.

En cuanto a auditorías externas, se realizará revisión anual financiera y de impacto por firma cuenta de una consultoría independiente con el fin de garantizar la transparencia.

Transparencia y Rendición de Cuentas

El modelo plantea la publicación de métricas sociales, ambientales y financieras por medio de un informe anual de gestión e impacto, adicionalmente se presentará el desglose de la distribución de precios por café, y se mantendrá la trazabilidad verificable por medio de *blockchain* que permite auditoría pública del recorrido del café para garantizar la transparencia y además permitir el mecanismo de feedback por medio de canales tanto para productores como consumidores expresen sus inquietudes.

Certificación y Estándares

Con el fin de reforzar su compromiso con la sostenibilidad y entendiendo la importancia que mantener una relación sana con la naturaleza y los beneficios que ella nos otorga, EntreTazas contempla obtener las siguientes certificaciones:

- ISO 26000: Guía de responsabilidad, está se implementará de manera gradual ya que va muy de la mano con el propósito del modelo.
- Sello de comercio justo, se implementará ya que es otro de los pilares del modelo.
- Certificación *Rainforest Alliance*, se implementará para la plataforma al ser un promotor de café sostenible.

Indicadores de Gobernanza

Para la medición de los indicadores de gobernanza el plan será, realizar reuniones de junta directiva de manera trimestral con actas públicas para su seguimiento

transparente, la participación de los integrantes del consejo de productores será de dos reuniones en el año con retroalimentación documentada, con el fin de seguir la línea de la transparencia, se realizará una auditoría externa anual para medir áreas financieras y su impacto, además se publicará el informe de impacto anual con métricas verificables.

Conclusiones

Durante el desarrollo de este proyecto de grado, se han abordado diferentes aspectos que han permitido cumplir los objetivos que fueron planteados al inicio de esta; gracias a los análisis que se realizaron y que fueron plasmados en cada apartado de este documento, se logró identificar la viabilidad de la iniciativa EntreTazas en el entorno cafetero nacional.

- Las validaciones cualitativas y cuantitativas realizadas a los actores de la industria cafetera permitieron confirmar que EntreTazas se percibe como una iniciativa que beneficiará a los pequeños productores de café colombiano. El estudio de mercado realizado a los consumidores demostró un gran potencial de mercado, destacando principalmente que al 79% de los encuestados les resulta interesante la idea de negocio e invertirían en ella, además, el 85% de los encuestados asistirían a experiencias cafeteras, lo que muestra una oportunidad de negocio inexplorada que beneficiará a la empresa.
- La estrategia de marketing implementada por EntreTazas, dará a conocer la iniciativa entre los actores del mundo cafetero, priorizando la presencia en redes sociales, y se alcanzará también, visualización por parte de productores y empresarios del sector cafetero a quienes se les presentará el proyecto en su modelo piloto, con un total de 7,000 seguidores proyectados en Instagram, Facebook y TikTok (invirtiendo el 90% del presupuesto disponible en estos medios), mostrando de manera práctica la estrategia de negocio, logrando de ese modo el interés, tanto de productores como de consumidores en participar y conocer más del proyecto.
- Gracias al análisis e identificación de las ineficiencias dentro de la cadena de suministro cafetero, se logró, por medio de la implementación del modelo SCOR,

diseñar una arquitectura que permita que todos los participantes del proyecto EntreTazas mantengan bajo control su gestión e identifiquen las oportunidades que ofrece este modelo de procesos, logrando trazabilidad y permitiendo optimizar y controlar cada etapa, con el fin de tomar acción con determinación y conocimiento de causa cuando así lo requiera la situación, fortaleciendo el conocimiento, la implementación y el mantenimiento de los procesos que se gestionan para el desarrollo de la actividad cafetera.

- A partir de los resultados obtenidos del estudio de la viabilidad técnica y las características operativas para el diseño e implementación de la plataforma digital de EntreTazas, se lograron identificar los beneficios que conllevan el uso de *software*, *hardware* y servicios en la nube, complementado, además, con el uso de trazabilidad *blockchain* que permite custodiar de manera segura y confiable la información sensible y por demás, relevante de los clientes, asegurando con esto marcar el servicio como un diferenciador que permitirá generar retentiva en cada uno de ellos.
- Se estableció con éxito el organigrama de EntreTazas, especificando roles y responsabilidades de cada área de la compañía, garantizando un esquema organizacional funcional, comunicativo y eficiente, que puede contribuir al desarrollo integral de la marca a través de la optimización de procesos internos.
- A través de la creación del modelo financiero de EntreTazas, se consiguió validar la rentabilidad de los servicios ofrecidos dentro de la plataforma, identificando aspectos de mejora dentro de los procesos que benefician a todas las partes que convergen en el mundo cafetero, contribuyendo al desarrollo económico. El proyecto es viable económicamente y cuenta con un periodo de recuperación de aproximadamente 4 años y una tasa interna de retorno del 21.12%.

- Por último, EntreTazas se destaca por su alto compromiso hacia la sostenibilidad social y ambiental del entorno cafetero colombiano. Una de las prioridades de la compañía está en contribuir al bienestar de la comunidad cafetera local y promover la formalización de nuevas marcas cafeteras y más oportunidades para los caficultores que busquen diversificar sus fuentes de ingreso.

En conclusión, EntreTazas surge como una iniciativa que permite representar al contexto cafetero, a través del reconocimiento de las problemáticas y los diferentes escenarios analizados durante la propuesta de valor. La validación realizada en el presente documento confirma la viabilidad del proyecto que tiene como fin mejorar la calidad del ecosistema cafetero, aportando conocimiento y sirviendo de herramienta para el logro de los objetivos de desarrollo de miles de familias colombianas que buscan generar su sustento económico en el café.

Referencias

- Achicanoy M., V. C. (2024). *Preferencias de sostenibilidad de los consumidores colombianos de café*.
- Acosta Argote, C. (2024, July 2). *Consumo per cápita de café en Colombia alcanzó 2,8 kilogramos, un aumento de 4%*. La República.
- America Retail. (2024, October 9). *El impacto de la tecnología en la producción de café*.
<https://america-retail.com/paises/colombia/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-produccion-de-cafe/?form=MGoAV3&form=MGoAV3>
- ASCM. (2026). *SCOR Digital Standard*. <https://scor.ascm.org/processes/introduction>
- Bahamón, G. (2025, April 22). *El café colombiano necesita seguridad para seguir creciendo*.
- Banca de las Oportunidades & Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). *Reporte Anual de Inclusión Financiera 2024*.
- Bocanegra, N. (2025, March 31). *SONDEO Inflación en Colombia habría cedido en marzo, pero expectativas para 2025 y 2026 aumentan*.
- Bocchi, V. (2019, January 3). *¿Cómo se compra y vende el café verde?*
https://perfectdailygrind-com.translate.goog/2019/01/how-is-green-coffee-bought-sold/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Comprador es%20locales&text=Son%20quienes%20act%C3%BAan%20como%20enlace,y%20la%20repetici%C3%B3n%20del%20comercio.
- Calculator.net. (n.d.). *Sample Size Calculator*.
- Canal Córdoba. (2026). *¡El fenómeno de las «Cafeterías de Especialidad» explota en Colombia: Mucho más que un tinto!*
- Corferias. (2025). *Cafés de Colombia Expo 2025 rompe récord en asistencia, con más de 40.500 visitantes*.
- DANE. (2025). *Índice de Precios del Productor (IPP)*.

Decreto 957 de 2019, Pub. L. Decreto 957 (2019).

Delgado-Vargas, I. A., & Muñoz Rodríguez, M. A. (2023). Análisis financiero en agroecosistemas cafeteros (*Coffea arabica* L.) en el suroeste de Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 727–750.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8721

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Censo Nacional de Población y Vivienda: Proyecciones Departamentales y Municipales*.

Dirección de Gobierno Digital. (2022). *Guía de Referencia para la Adopción de Proyectos con Tecnología Blockchain Para el Estado Colombiano*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-272783_recurso_1.pdf

Escuela de Privacidad. (2024, November 6). *FOCOS DE ATENCIÓN EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES EN EL 2025*.
<https://escueladeprivacidad.co/2024/11/06/focos-de-atencion-en-materia-de-proteccion-de-datos-personales-en-el-2025/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2020). *RECOMENDACIONES COMERCIALIZACIÓN Y NEGOCIOS DEL CAFÉ*.

Federación Nacional de Cafeteros (FNC). (2023). *INFORME DEL GERENTE 2023*.
<https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2023/11/IG-92-CNC-DIGITAL.pdf#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20mundial%20de%20caf%C3%A9%20fue%20de,fue%20su%2D%20ficiente%20para%20cubrir%20el%20consumo.&text=La%20cifra%20es%209%2C1%20menor%20a%20la,la%20situaci%C3%B3n%20clim%C3%A1tica%20adversa%20en%20el%20pa%C3%ADs>

Federación Nacional de Cafeteros (FNC). (2024). *Informe de Gestión 2024*.

Forero, J. (2024, June 17). *Casi todos los hogares colombianos consumen café*.

- Gobierno de Colombia. (2012). *LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012*. Gobierno de Colombia.
- Grupo Berlingo. (2025). *Tendencias tecnológicas en la industria del café en 2025*.
<https://berlingo.com.mx/tendencias-tecnologicas-en-la-industria-del-cafe-en-2025/>
- Hyperledger Foundation. (2025). *Hyperledger Fabric v3.0: Blockchain for Business and Supply Chain Transparency*.
- iFinca LLC. (2025). *iFinca*. IFinca Services. <https://www.ifinca.co/>
- Interactive Advertising Bureau (IAB). (2024). *Reporte Anual de Inversión en Publicidad Digital 2023-2024*.
- International Coffee Organization. (2025). *Existing Definitions of Specialty Coffee*.
- La República. (2022, October 3). *Consumidores de café demandan más experiencias acordes a su estilo de vida*. <https://www.larepublica.net/noticia/consumidores-de-cafe-demandan-mas-experiencias-acordes-a-su-estilo-de-vida>
- La Tienda del Café. (2026). *La Tienda del Café*. <https://latiendadelcafe.co/>
- Layton, J. C. (2024, December 5). *Colombia, con más oportunidades en café en el 2025: producción y precios seguirían altos*.
<https://www.lapatria.com/economia/colombia-con-mas-oportunidades-en-cafe-en-el-2025-produccion-y-precios-seguirian-altos?form=MGoAV3>
- Más Colombia. (2024, May 20). *Acuerdo entre ICA y Asoexport ayudará a exportadores de café colombiano a cumplir con los requisitos del Pacto Verde Europeo*.
<https://mascolombia.com/acuerdo-pacto-verde-europeo/>
- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis del Tamaño y Participación del Mercado del Café - Tendencias y Pronósticos de Crecimiento (2024-2029)*.
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/coffee-market?form=MGoAV3>
- Ordoñez, D. (2025). *Plan Logístico Regional de la Región RAP Eje Cafetero*.

- Pajoy Bastos, D. A. (2025). *ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA ECOMMERCE PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ESPECIAL VERDE EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS POR PARTE DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA*. Universidad EAFIT.
- Parada, M. (2025, March 18). *Por qué las soluciones de código abierto están jugando un papel determinante en el crecimiento de las empresas*. OpenExpo Europe.
<https://openexpoeurope.com/es/por-que-las-soluciones-de-codigo-abierto-estan-jugando-un-papel-determinante-en-el-crecimiento-de-las-empresas/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review (América Latina)*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2026a). *Objetivo 8 - Trabajo decente y crecimiento económico*. ODS 8. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/trabajo-decente-crecimiento-economico>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2026b). *Objetivo 12 - Producción y consumo responsables*. ODS 12. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/produccion-consumo-responsables>
- Rainforest Alliance. (2022, October 1). *Los consumidores de café: buscan calidad más sostenible*. <https://www.rainforest-alliance.org/es/en-el-campo/los-consumidores-de-cafe-mejor-calidad-y-mas-responsables/#:~:text=Tan%20solo%20en%202021%2C%20el,que%20viven%20de%20la%20agricultura.>
- Región Administrativa y de Planificación (RAP). (2023). *Informe de Producto No. 6*.
- Restrepo, D. (2023). *KAFECO® Plataforma de Comercio Sostenible*.
- Rodríguez, D. (2024, April 2). *Pequeños productores de café representan 96% del total, según datos de la Upra*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/pequenos->

productores-de-cafe-representan-96-del-total-segun-datos-de-la-upra-

3832230#google_vignette

Santiago, J. (2024, May 21). *Consumo de café en América Latina crecerá un dígito en 2024*. <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/consumo-de-cafe-en-america-latina- apenas-crecera-un-digito-en-2024/>

Santos, D. (2025). *TAM, SAM y SOM: guía completa para calcular tu mercado 2025*.

Sensorial. (2023, November 1). *El cambio climático y su impacto en el cultivo de café*.

<https://sensorial.coffee/blog/cambio-climatico-y-su-impacto-en-el-cultivo-de-cafe/>

Software Trazabilidad. (2024). *Descubre la importancia de la trazabilidad del café y su impacto en la industria*. <https://www.softwaretrazabilidad.com/trazabilidad-del-cafe/?form=MGoAV3&form=MGoAV3>

TraceX Technologies. (2026). *About Us*. Transforming Food Systems for a Sustainable and Climate Resilient Future. <https://tracex.tech.com/about-us/>

YUMDA. (2023, August 3). *Lo que el consumidor busca en el café*.

<https://www.yumda.com/es/noticias/1181251/lo-que-el-consumidor-busca-en-el-cafe.html>