

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Arquitectura de innovación social para camino de café S.A.S

Ana María Gómez Sanabria

Director del trabajo de grado:

Msc. Ángela María Muñoz Ruíz

BOGOTÁ, D.C.

DICIEMBRE, 2020.

Tabla de contenido

RESÚMEN	3
INTRODUCCIÓN	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 ANTECEDENTES	4
1.2 PROBLEMÁTICA	9
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.4 OBJETIVOS	10
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	10
1.5.1 Alcance.....	10
1.5.2 Limitaciones.....	11
1.6 JUSTIFICACIÓN	12
2. MARCO CONTEXTUAL.....	13
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1 INNOVACIÓN SOCIAL.....	19
3.1.1. Modelos de Negocios Sociales y la Innovación social	24
3.1.2. La implementación de la Innovación Social.....	27
3.2 ARQUITECTURA DE INNOVACIÓN	30
3.3 CULTURA PARA LA INNOVACIÓN.....	33
4. METODOLOGÍA.....	38
4.1 LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	39
4.2 EL MODELO DE NEGOCIO	39
4.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	41
EL ICO APOYA, DE MUCHAS MANERAS, EL DESARROLLO DE EQUIPOS Y ORGANIZACIONES EN SU DIRECCIONAMIENTO PARA LA INNOVACIÓN, INCLUYENDO (PROGOFF, 1992):.....	42
4.4 EL MODELO VECTORIAL PARA LA ARQUITECTURA DE INNOVACIÓN	43
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS.....	44
5.1 LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
5.2 EL MODELO DE NEGOCIO	46
5.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	53
5.4 EL MODELO VECTORIAL PARA LA ARQUITECTURA DE INNOVACIÓN	56
5.4.1 PRINCIPALES TENDENCIAS DE CONSUMO RELEVANTES PARA CAMINO DE CAFÉ S.A.S.....	57
5.4.2 PRINCIPALES TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DEL CAFÉ ESPECIAL, RELEVANTES PARA CAMINO DE CAFÉ S.A.S.....	57
6. CONCLUSIONES	62
7. REFERENCIAS.....	64

Arquitectura de innovación social para camino de café S.A.S

RESÚMEN

La presente investigación busca diseñar la arquitectura de innovación social de la compañía Camino de Café S.A.S, a partir de los objetivos estratégicos de la organización y su modelo de negocio, así como de las tendencias de mercado que impactan la industria del café especial. Para su diseño se tuvo en cuenta el perfil cultural de la organización con el objetivo de asegurar la apertura del equipo y procesos de Camino de Café S.A.S hacia la innovación social, y por lo tanto, garantizar el éxito de la implementación de dicho diseño, para aportar a la generación de impacto y fortalecer la competitividad de la organización en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realizó con el objetivo de diseñar la arquitectura de innovación social para la compañía Camino de Café S.A.S como una herramienta de impacto para el desarrollo de una industria de café sostenible a través del comercio justo y directo con los caficultores colombianos; así como también, busca asegurar la competitividad de la organización en un mercado de rápido crecimiento. Bajo este escenario, se aplican las diferentes teorías, como negocio social, capitalismo consciente e innovación social, en un caso real empresarial. Es importante aclarar que la aplicación metodológica y el resultado tienen un grado de subjetividad, al haber sido desarrollada esta investigación por uno de los dueños de la Compañía, así como la falta de información precisa del mercado en el que participa, por tratarse de una industria —café especial—, que todavía no hace parte del análisis económico del país.

Con esto en mente, a continuación se muestra el proceso metodológico aplicado y el resultado de la investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Han sido muchos años en los que los gobiernos han intentado solucionar, por si solos, las problemáticas más importantes de la sociedad. Desde la desigualdad, la violencia y la educación, hasta el cuidado del medioambiente y la estabilidad del Sistema Internacional, sin embargo, son asuntos que todavía no se han solucionado y continúan representando un gran reto para los gobiernos del mundo.

De esta necesidad, y de las nuevas visiones sobre la economía, el mercado y la vida en general, se han creado diferentes corrientes enfocadas a la transformación del Sistema, los mercados y el consumo, hacia uno más responsable, consciente y sostenible. De ahí se han creado, entonces, negocios cuyos propósitos están enfocados a solucionar las problemáticas que tanto afectan el desarrollo de la sociedad, para participar, junto con el Gobierno y otro tipo de organizaciones, en la consolidación de una nueva forma de vida.

1.1 Antecedentes

En 2015, los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), aprobaron la creación de la Agenda 2030 con el fin de trabajar conjuntamente por el desarrollo sostenible a través de un plan de acción enfocado a erradicar la pobreza, cuidar el medioambiente y asegurar la prosperidad, así como para fortalecer la paz alrededor del mundo y el acceso a la justicia (ONU, 2015). Estos Objetivos, conocidos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) nacen de los Objetivos de Desarrollo del Milenio creados en el año 2000 y con fecha de vigencia en 2010, donde además de no cumplirse completamente, se identificó la necesidad de seguir

trabajando colectivamente y en pro de la sostenibilidad de la economía, el ambiente y la sociedad global a través de 17 grandes nuevos objetivos (ODS Colombia, 2015).

Colombia fue uno de los países que acordó trabajar arduamente para alcanzar los ODS establecidos en los diferentes ámbitos. Esto como un compromiso con el desarrollo global pero también como un complemento a los ya trazados objetivos prioritarios para el Gobierno de “lograr una sociedad con más empleo, menos pobreza y más seguridad, manteniendo de manera interrelacionada y complementaria, el crecimiento económico y el desarrollo social integral” (DNP, 2015). Comprometerse al cumplimiento de dichos objetivos es sin duda una responsabilidad que llega también al sector privado y que por lo tanto exige a todos los colombianos sumarse a transformar la manera en que se vive y se hacen los negocios, pues al final el bienestar individual queda sujeto al bienestar colectivo.

Después de cuatro años desde el establecimiento de las metas los resultados no son del todo positivos. No se puede negar el avance de algunos objetivos, en específico, en países como Dinamarca, pero todavía hay áreas que requieren de cambios inmediatos y urgentes, como el cambio climático y la desigualdad entre países, al interior de los mismos, para poder alcanzar a cumplir en 2030 con las metas establecidas (Naciones Unidas, 2019). En el caso de Colombia, según el “Reporte de Desarrollo Sostenible 2019”, elaborado por Bertelsmann Stiftung y la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el país se ubica en el puesto número 67 de 162 en el Índice que mide el nivel de cumplimiento, con un puntaje de 69,6 lo que significa que, en promedio, se ha logrado un avance del 69 % del mejor resultado posible (Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network, 2019). En este mismo documento, se muestra que los objetivos que Colombia tiene en rojo son los de la inequidad y el de paz y justicia, mientras que los objetivos relacionados con el cuidado del medioambiente

como: energía limpia, ciudades sostenibles, consumo consciente, y vida bajo el agua, han presentado un buen desempeño. Los resultados preliminares muestran que, tanto en Colombia como en el mundo, todavía existe una persona, de cada dos, con trabajo informal; una alta desigualdad a nivel territorial y a nivel de ingresos; y una producción insostenible que no sólo impacta al medio ambiente sino que también desperdicia alimentos (Herrero, 2018). Por esto el objetivo de la inequidad se vuelve relevante para los próximos años.

Este reto social es una problemática que existe, especialmente, en los países en vías de desarrollo, desde hace muchos años. A pesar de los diferentes esfuerzos por parte de los gobiernos, como lo es la Agenda 2030, no se ha encontrado una solución sostenible. Es cierto que los gobiernos deben velar por el bienestar de sus ciudadanos, pero es también cierto que no tienen la capacidad de solucionar todas las problemáticas solos, pues han tenido que trabajar muchos años por propósitos cruzados y con presupuestos limitados. Por esto, hace muy pocos años, nació un nuevo modelo o una revolución que puso al gobierno como un jugador más en la creación de soluciones a las diferentes problemáticas locales y globales, donde los negocios tradicionales, los negocios sociales y los gobiernos trabajan de la mano para crear ventajas compartidas (Eggers & Macmillan, 2013). Esta revolución o modelo, que puede ser llamado economía social, economía solidaria o capitalismo consciente, entre muchas otras formas trasciende de la Responsabilidad Social de las empresas puesta como un área encargada de generar cualquier impacto que cumpla con la norma y la imagen corporativa, pues el modelo realmente pone las soluciones como el propósito de los negocios, como la propuesta de valor y como el indicador más importante de la organización, por encima, incluso, de la utilidad sin que esta deje de ser relevante e indispensable (Mackey & Sisodia, 2013).

Así, este modelo llegó a Colombia a través de la economía solidaria con la Ley 454 de 1998 donde se creó su marco legal (Rey, 2019); luego, se fortaleció con otras formas de aplicación, como por ejemplo con la llegada a Colombia de organizaciones como Empresa B y Socialab, que buscan promover y apoyar a los emprendimientos y empresas con propósitos sociales y ambientales. Poco a poco se empezaron a crear negocios sociales, aquellos que bajo el concepto de Muhammed Yunus (2019), buscaban solucionar una problemática social a través de modelos de negocios atractivos y rentables, en otras palabras, los negocios que generan valor compartido, es decir, que consideran que solucionar los desafíos sociales y ambientales es indispensable para aumentar su rentabilidad, asegurar su éxito y consolidarse como una herramienta de progreso (Portafolio, 2018). Aun así, este mercado está en etapa de inicio, y por lo tanto, se han encontrado una serie de retos para este tipo de negocios, como por ejemplo, el establecimiento de propuestas de valor concretas y con la capacidad de ser cuantificables –su impacto–; el desarrollo de modelos de negocio con propósitos sociales sólidos, pero a su vez, con un modelo financiero claro, factible y rentable; y el entendimiento de los negocios para que no se conviertan solamente en una herramienta de *marketing* sino que realmente generen un impacto sostenido en el tiempo, entre otros (Dinero, 2018).

De acuerdo con lo anterior, se encuentra el caso de Camino de Café, un negocio social que se creó con el propósito de mejorar la calidad de vida de los caficultores colombianos, a través de pagos justos, comercio directo, consumo consciente y una mejor calidad de vida en el campo. Aunque tiene clara su propuesta de valor, cuenta con un modelo de negocio basado en el capitalismo consciente, que le permite crear soluciones sostenibles para la industria del café a través de un modelo rentable, y que a pesar de su crecimiento, ha sabido mantener su impacto y su propósito (Café Banna (b), 2018). Su modelo de negocio hace parte de la industria de café

especial que busca aportar a los ODS a través de la consolidación de una industria más justa, y el desarrollo del campo como un negocio sostenible (Figura 1).

Figura 1. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Industria del Café Especial



Fuente. *World Coffee Research*, (2019, pág. 11).

Sin embargo, ha encontrado grandes retos, por ejemplo, el rápido crecimiento de la industria del café especial que ha llevado a la creación de negocios similares que compiten fuertemente en el mercado colombiano e internacional, y que le exige, a Camino de Café, buscar nuevas formas de competir e impactar la industria, el país y el mundo.

1.2 Problemática

Después de tres años de impactar positivamente a un grupo de caficultores y del rápido crecimiento de la industria del café especial, aquel café que exige procesos más rigurosos para alcanzar una alta calidad en sus granos, su sabor y aroma, Camino de Café ha identificado la llegada de un gran número de nuevos competidores que comparten el propósito de mejorar la calidad de vida de los caficultores y el consumo consciente de la bebida en el mercado colombiano, que puede poner en riesgo su posicionamiento y participación. En este orden de ideas, esta empresa ha encontrado la necesidad de implementar continuamente su portafolio de servicios y productos para ampliar su impacto, asegurar la sostenibilidad de su negocio y la competitividad en un mercado que crece rápidamente; de esta forma busca mantener un diferenciador en su propuesta de valor frente a su competencia.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cómo debe ser la arquitectura de innovación social que le permita a Camino de Café aumentar su impacto, generar valor y asegurar su competitividad en la industria del café especial?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización que permiten guiar y estructurar la arquitectura de innovación social?
- ¿Cuál es el modelo de negocio de la organización a partir del cual se diseñará la arquitectura de innovación social de la organización?
- ¿Cuál es el perfil cultural de la organización?
- ¿Cuál es el modelo vectorial que se utilizará para diseñar la arquitectura de innovación social?

1.4 Objetivos

- General
 - Diseñar la arquitectura de innovación social que le permita a Camino de Café generar valor y competitividad continuamente.
- Específicos
 - Identificar los objetivos estratégicos de la Organización.
 - Establecer el modelo de negocio social de Camino de Café.
 - Identificar el perfil cultural de la organización.
 - Diseñar la arquitectura de Innovación social a partir de un modelo vectorial.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcance

A partir del modelo de negocio y las tendencias de mercado, los objetivos estratégicos y el perfil cultural de la Organización, se diseñará la arquitectura de innovación social para que Camino de Café asegure la generación de valor constante para sus *stakeholders*, así como su sostenibilidad y competitividad en la industria del café especial. El modelo de negocio y las tendencias del mercado plantearán la situación actual de la Empresa en cuanto a su propuesta de valor, en términos de propósito e impacto y en términos de los productos y servicios que ofrece; el segmento de mercado al que llega a través de sus diferentes canales y con un estilo de relacionamiento; los aliados, recursos y actividades claves que actualmente necesita para funcionar; y el flujo de ingresos y costos que permiten que sea un negocio rentable.

Adicionalmente, con la selección de tendencias de mercado a las que la organización quiere apuntar, se establecerán los principales focos de innovación del modelo de negocio y, por lo tanto, una base para la arquitectura de innovación social. Esta base será complementada con los objetivos estratégicos de la Organización que permiten entender la visión a corto y largo plazo, y así, alinear el proceso de innovación. Sumando a estos elementos el perfil cultural de la Empresa, se definirá con éxito el diseño de la arquitectura de innovación social de la misma.

1.5.2 Limitaciones

Para la realización de este trabajo se utilizará el modelo Canvas, diseñado por Alexander Osterwalder y Pigneur (2016), y la teoría de Capitalismo Consciente (Mackey & Sisodia, 2013) pues no existe un Canvas de modelo de negocios sociales que permita identificar el modelo tradicional de los negocios y el propósito superior de la empresa junto con su impacto. Los modelos sociales que existen actualmente, como lo es el *Social Lean Canvas*, eliminan de la estructura algunas cajas como la de aliados estratégicos, que son de gran importancia para Camino de Café.

Adicionalmente, no existen datos exactos del tamaño de mercado de Café Especial y el número de empresas que conforman esta industria. Esto por ser relativamente nueva, que se mide actualmente dentro de la industria del café tradicional, y por la informalidad de las tiendas de café que se han ido creando. La informalidad es también una limitante para medir con exactitud el número de caficultores en Colombia y los que actualmente están produciendo de alta calidad. Estas cifras se manejarán con los aproximados de fuentes nacionales e internacionales, y la investigación de la compañía en campo.

Finalmente, una de las limitaciones más importantes de este trabajo, es el hecho de que quien escribe este documento y diseña la arquitectura de innovación social, es también dueña de la

Organización, por lo tanto, la información recolectada y utilizada en el diseño de la arquitectura puede tener algún nivel de sesgo.

1.6 Justificación

La realización de este trabajo es importante por varias razones. La primera, es que su resultado se convierte en una base sólida para que la Compañía, a medida que crezca, pueda fortalecer su proceso de innovación para mantener la generación de valor a nivel interno, es decir, para las personas que hacen parte de la Organización; y a nivel externo, tanto para los clientes como para los aliados y proveedores. Esta generación de valor será el motor para aumentar su impacto a nivel social y ambiental, y para mejorar su capacidad competitiva en un mercado de rápido crecimiento y de constantes retos. Así, la Compañía podría posicionarse como uno de los líderes de la industria del café especial y de los negocios sociales exitosos en Colombia.

La segunda razón, es la generación de conocimiento para otras empresas del sector, para los caficultores que quieren convertir sus fincas en verdaderos negocios, y para los emprendimientos y negocios sociales. De este trabajo, se podrá aprender a crear un negocio social sólido y sostenible, es decir, cómo este puede evolucionar o transformarse a través de un modelo de innovación efectivo que aporte al negocio y al impacto. En este orden de ideas, Camino de Café podría ser un referente para quienes quieran unirse a esta nueva economía social y consciente, que, como consecuencia indirecta, aportará a la consolidación de un movimiento nacional enfocado a solucionar, a través de negocios rentables, las problemáticas y retos más importantes del País a nivel social y ambiental, generando también mayor empleo, competitividad internacional, y desarrollo económico y social.

Finalmente, la tercera razón, no menos importante, este trabajo de grado será un referente para futuros estudiantes, pues se evidenciará una investigación interesante sobre los negocios

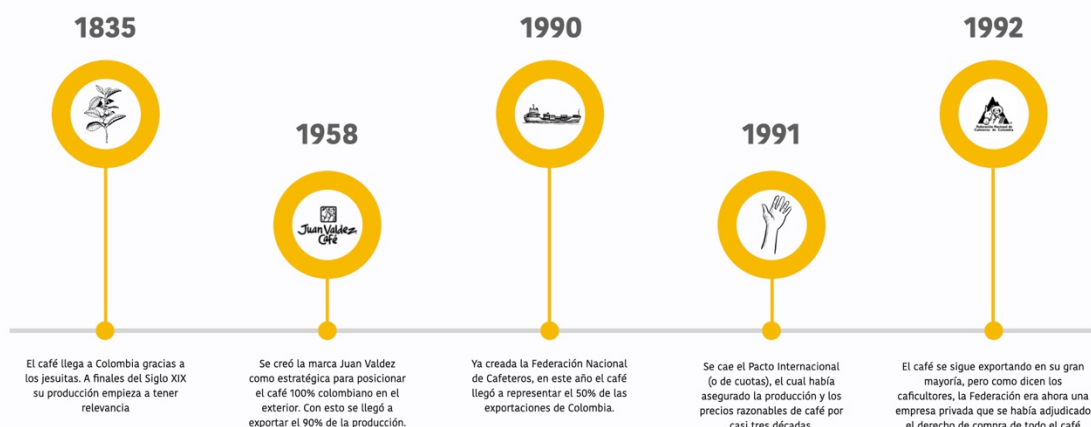
sociales a partir de un caso real, y un acercamiento a cómo diseñar una arquitectura de innovación social. Será un trabajo que complementa lo estudiado durante la Maestría en Gerencia de la Innovación, como un caso empresarial y como un caso metodológico.

2. MARCO CONTEXTUAL

Para comprender acerca de la industria del café especial y la creación de Camino de Café, es relevante conocer la historia del café en Colombia, ya que este producto, desde su inicio, ha determinado el desarrollo económico, social, político y cultural de nuestro País, con más de 560.000 familias que dependen de la agricultura cafetera.

El café ha sido un producto muy importante para la economía colombiana. La Federación Nacional de Cafeteros (FNC), que se creó, en 1927, con el propósito de defender a los caficultores frente a los impactos del comercio exterior, después de la caída del Pacto Internacional en 1989, pasó a ser una empresa privada cuya finalidad fue la de promocionar el café de Colombia, aprovechando las fluctuaciones en la tasa de cambio para generar ingresos y promover el concepto de café de origen a través del fortalecimiento de la marca Juan Valdez (Tabla 1). Fue tan importante, que la política de Colombia frente a las exportaciones de café durante muchos años fue la de exportar el mejor producto, alcanzando el 90 % de la producción –aproximadamente– e importar café de Brasil para satisfacer el consumo local. Para muchos de los caficultores estas transformaciones representaron su fin (Ospina Marulanda, 2018).

Tabla 1. La historia del café en Colombia que lleva al inicio de una nueva industria



Fuente. Elaboración propia, (2020).

Con estos movimientos y la entrada de nuevos participantes a la industria, la producción a gran escala fue reemplazada por pequeños productores campesinos y los terratenientes de Cundinamarca y Boyacá reemplazaron las siembras de café por otros productos agropecuarios. El negocio de café dejó de ser rentable para los pequeños caficultores quienes empezaron a buscar alternativas y diferenciadores para obtener mayor utilidad (Hoffman, 2018). Es aquí donde nace el café de especialidad y las certificaciones de origen, responsabilidad ambiental y trabajo justo, como herramientas para acceder a mejores precios en la venta de café en Colombia.

El café especial o café de especialidad, es aquel que se produce buscando la mayor calidad y los mejores sabores. Los granos de café que se reconocen como café especial son aquellos que provienen de países y regiones específicas, que se identifican por sus sabores y aromas únicos, y que son calificados por la industria como cafés especiales y no como comercial o *commodity*.

(Valencia, 2020). Esta calificación de la Industria ha sido establecida por la Asociación de Cafés Especiales (*Specialty Coffee Association* –SCA–, por sus siglas en inglés), una organización creada para mejorar los estándares internacionales a través de la formación y apoyo a todos los involucrados en esta industria a nivel mundial (SCA, 2018). La calificación tiene en cuenta la fragancia, el aroma, la acidez, la dulzura, el cuerpo, el balance de sabores en taza y lo que se conoce como el *aftertaste*; el puntaje se establece entre 1 y 100, siendo los cafés especiales aquellos que han obtenido una calificación entre 80 y 100 puntos. Esto significa, que un café especial requiere de procesos más rigurosos y cuidadosos, desde la siembra hasta la preparación (Michelman & Carlsen, 2018).

Las condiciones productivas de café en Colombia, el tamaño de las fincas productoras – menos de cinco hectáreas en su gran mayoría–, la variedad de microclimas y pisos térmicos, las formas de producción artesanal, entre otras, han permitido que Colombia pase de la producción de cantidad a la producción de calidad con mayor facilidad (Ospina Marulanda, , 2018). Esto se debe a que las condiciones naturales del País le permiten tener una producción de un sinnúmero de variedades del grano que son muy aclamadas por sus propiedades de origen y su condición de café suave, especialmente por los mayores compradores del producto: Estados Unidos y Japón. Aunque el café especial está bien posicionado en los mercados de Estados Unidos, Japón, Canadá y Europa, en Colombia apenas está empezando a crecer. El desconocimiento por parte de los consumidores ha representado un reto para las pocas marcas que han incursionado en la industria, retrasando así la consolidación de un mercado especial. En los últimos años, Colombia ha participado en procesos de subasta y competencias de calidad, como el concurso a la taza de la excelencia organizado por la SCA (Vargas, 2017), lo que ha llevado a que los productores locales se preocupen por la calidad de su producto, sin embargo, las primas obtenidas por este

nivel de especialidad en sabores y aromas, todavía es recibido por otros eslabones de la cadena productiva, que en su gran mayoría, se encuentran fuera del País.

La producción de café especial, en Colombia, es cada vez más importante. Año a año se han creado nuevas marcas y tiendas de café que promueven el comercio directo con los caficultores y ofrecen diferentes perfiles en sabor y aroma. Sin embargo, todavía es muy baja la participación del café especial en el mercado colombiano, que, según algunas aproximaciones, esta representa alrededor del 20 % de la producción total en el País (World Coffee Research, 2019). La FNC creó un programa que busca, para 2023, transformar la industria de café, en Colombia, en una industria sostenible, donde se incluya la variable social, económica, ambiental e incluso una de gobernanza enfocada a la unidad gremial (Vélez Vallejo, 2018). Aunque esto aumenta las expectativas de una industria más justa y sostenible, el café todavía dependerá de las dinámicas de los *commodities* y de la tasa de cambio.

Bajo este panorama, y con la intención de aprovechar las condiciones de las fincas cafecultoras colombianas, y la capacidad de los caficultores para producir un café de alta calidad; y entendiendo, a la vez, las características de los consumidores locales, nace Camino de Café, una empresa que busca transformar el comercio de café especial para consolidar una industria sostenible que beneficie a quienes generan valor. Inicialmente, se creó la marca Travesía *Coffee*, a mediados de 2016, con el objetivo de fortalecer el consumo consciente¹ de esta bebida, en Colombia, a través de la generación de experiencias alrededor del café especial (Café Banna (c), 2018). Esta marca, luego, se transformó en un Hub de café que buscaba conectar las marcas de café especial y consumidores, con el campo. En medio de su proceso de aprendizaje, en mayo de

¹ Para ampliar este término, el consumo consciente lo define Camino de Café S.A.S., como aquel producto de alta calidad que tiene un impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente, así como una trazabilidad del producto (Ver: Camino de Café, 2020).

2017, los fundadores decidieron realizar un viaje por Colombia, financiado por un *crowdfunding*, para conocer y entender realmente las historias detrás de cada taza de café:

[...] nos estábamos saltando la mitad de la historia y la mejor parte, además. Ese grano era producto del trabajo y del sudor y de las lágrimas y del dolor de cientos de miles de familias caficultoras regadas por las montañas de este país, y montañas no sobran. Su historia era la historia que nos hacía falta (Ospina Marulanda, 2018, págs. 15-16).

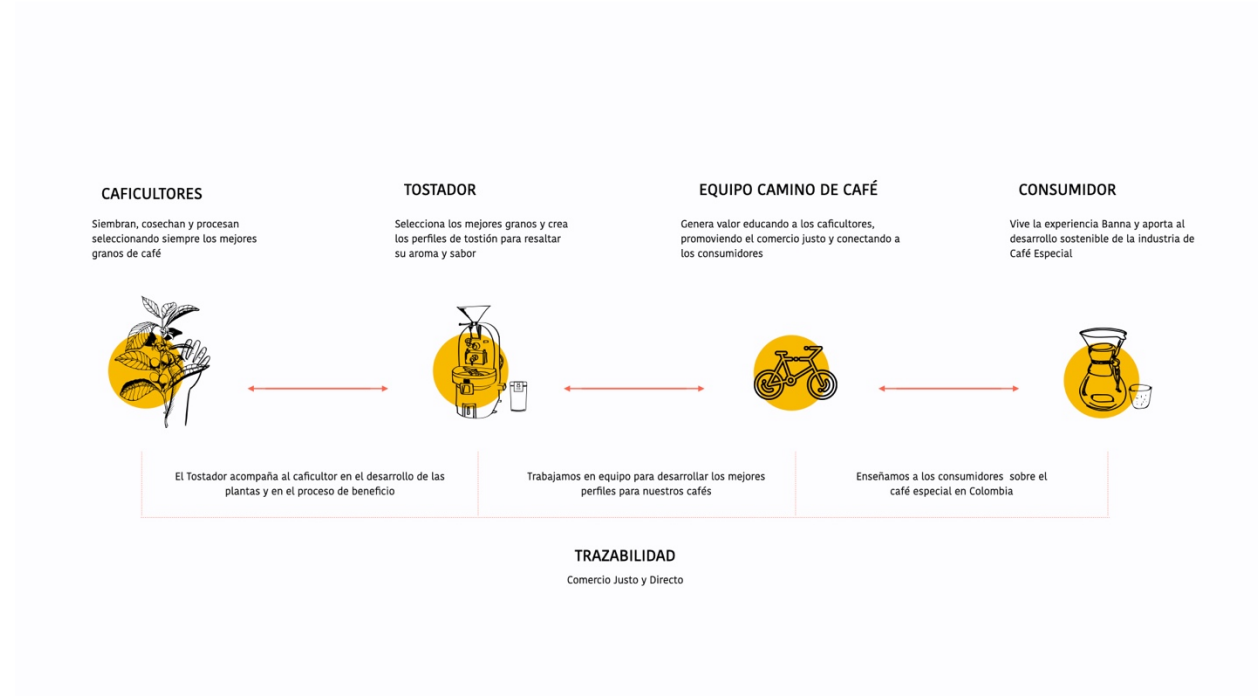
Una vez finalizado el viaje, y después de conocer a muchos de los caficultores colombianos, decidieron crear la marca Café Banna, una marca de café especial, que además de seguir promoviendo el consumo consciente de la bebida, promovía el comercio justo y directo con los caficultores para aportar al desarrollo de una industria sostenible.

Así, Camino de Café, a partir de la teoría de negocios sociales y el capitalismo consciente, creó su modelo de negocio con el gran propósito de mejorar la calidad de vida de los caficultores, convirtiéndolos en empresarios a través de precios justos y comercio directo, apoyándolos en el desarrollo de sus fincas para mejorar los procesos de producción de café especial, y llevar a la casa de los colombianos los mejores sabores y aromas del café colombiano, esos que normalmente se exportan a Estados Unidos, Europa, y otros mercados internacionales. Con su modelo crearon una disrupción en el mercado, pues:

El comercio tradicional de café deja al productor, en promedio, el 4 por ciento del valor que el comprador suele pagar. Lo demás se queda en las manos de incontables intermediarios. Con Café Banna, ese porcentaje sube al 25 por ciento (Café Banna, 2018).

Al eliminar a los intermediarios (Figura 2), y comprar el café verde a los caficultores, según la calidad de los granos y no según el precio en la Bolsa de Nueva York, esta Compañía está impactando positivamente el campo colombiano, convirtiéndose, a la vez, en un ejemplo de negocio social para otras empresas como desarrolladores de café.

Figura 2. Cadena de valor Camino de Café



Fuente. Elaboración propia, a partir de Café Banna, (2018).

Actualmente, Camino de Café, ofrece a sus clientes nacionales e internacionales, café especial tostado, métodos alternativos de preparación, accesorios para preparar la bebida en casa, y experiencias educativas entorno al café especial. Con el apoyo de sus aliados estratégicos, en su gran mayoría emprendimientos colombianos, ha transformado la vida de 15 familias caficultoras, ha llegado a la casa de más de 25 000 colombianos, y está trabajando con más de 15 caficultores para mejorar sus fincas y procesos (Ver: Camino de Café, 2020).

3. MARCO TEÓRICO

Elie Wiesel, ganador del Premio Nobel de Paz en 1986, en su discurso de aceptación, dijo: “La acción es el único remedio para la indiferencia” (Wiesel, 1986). Aunque su discurso está enfocado a los asuntos de violencia y discriminación por diferencias en las creencias religiosas,

su frase, desde su experiencia, como uno de los muchos judíos detenidos en el campo de concentración de Auschwitz, debe ser, sin duda, una lección para todos.

Este capítulo pretende entonces, crear una base teórica sobre la cual las empresas puedan, a través de la acción, impactar positivamente con la generación de soluciones a las problemáticas sociales alrededor del mundo, para alcanzar un bienestar colectivo sostenible en el tiempo. En este marco teórico se hablará de la innovación social como eje principal, sobre modelos de negocio sociales, la arquitectura de la innovación y sobre la cultura para la innovación.

3.1 Innovación Social

La innovación, aunque es un concepto moderno, ha sido implementado durante muchos años. A lo largo de la historia y de la evolución de este término se han encontrado tres maneras o razones por las cuales se ha implementado la innovación de forma organizada: para encontrar mejores estrategias para ganar las guerras –nivel militar–; para alcanzar la gloria, es decir, la demostración de poder y riqueza, por ejemplo, a través de la exploración del espacio o la construcción de grandes obras arquitectónicas –nivel cultural–; y para ganar dinero –nivel empresarial– (Mulgan, 2019). Actualmente, y a medida que la realidad lo exige, se transforman las tendencias, y los mercados lo piden; la innovación ha llegado a nuevos escenarios. Por lo tanto, las razones detrás de su implementación también han evolucionado, como por ejemplo, al buscar nuevas formas de frenar el cambio climático para solucionar problemáticas sociales o para transformar las dinámicas del sistema internacional, entre muchas más (Anheier, Krlev, & Mildene, 2019).

Ha sido tradición que los gobiernos, y en algunos casos, el tercer sector –el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro–, sean los encargados de generar las soluciones a las problemáticas sociales alrededor del mundo, mientras que las empresas privadas cumplen con

impactos menores y poco sostenibles, con una obligación llamada responsabilidad social, que en su gran mayoría no resuelve, a largo plazo, ninguna necesidad de la sociedad. Sin embargo, en los últimos años, los gobiernos han dejado de ser el centro de la resolución de problemas, y han pasado a ser un jugador más. Un cambio que se ha logrado gracias a grandes innovadores o a la innovación social (Eggers & Macmillan, 2013).

Esta innovación, que últimamente ha tomado mucha fuerza, ha demostrado que funciona como una metodología, si así se puede llamar, para generar ideas y soluciones que desarrollen valor social, así como los procesos a partir de los cuales se originan e implementan dichas soluciones sin importar de dónde provengan las ideas. Incluso, estas soluciones han requerido de la participación de todos, del gobierno, de las entidades sin ánimo de lucro y de los negocios privados (Standford University, 2020). Esto significa, que la innovación social se concibe como un proceso que puede ser aplicado para crear soluciones a las problemáticas desde cualquier plataforma y cualquier organización, lo que lleva a un aporte mayor desde los diferentes sectores económicos de los países, para el bienestar de todos.

Aunque existen distintas definiciones de innovación y lo que significa la palabra social, e incluso diferentes discusiones de cómo ambas se correlacionan, la definición de La Comisión de la Unión Europea es una de las más completas:

La innovación social puede ser definida como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. Sirve de respuesta a las demandas sociales que afectan al proceso de interacción social, dirigiéndose a mejorar el bienestar humano. Innovaciones sociales son aquellas que no sólo son buenas para la sociedad, sino que mejoran la capacidad de actuación de las personas. Se basan en la creatividad de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales o las empresas. Son una oportunidad tanto para el sector público como para los mercados, de modo que los productos y servicios satisfacen las aspiraciones individuales y colectivas (Comisión Europea, 2013).

Si se quiere ser más preciso, se puede definir como lo hace Mulgan (2019), quien dice que la innovación es aquella que es social, tanto en su resultado como en su método. Es social, en su resultado, pues es motivada para cumplir el objetivo de generar una solución a una problemática de índole social; y es social, en su método, pues deja detrás una capacidad social más fuerte y una capacidad de actuar, que, según él, en su gran mayoría, se encuentra en los negocios cuyos propósitos sean primordialmente sociales. En este orden de ideas, la innovación social busca solucionar o al menos resolver en alguna medida las problemáticas más importantes de la sociedad, como el trabajo informal, el acceso a agua potable y alimentos, el pago justo e incluso problemáticas ambientales como el reciclaje –que en gran parte tiene un impacto en el bienestar social–, entre otros.

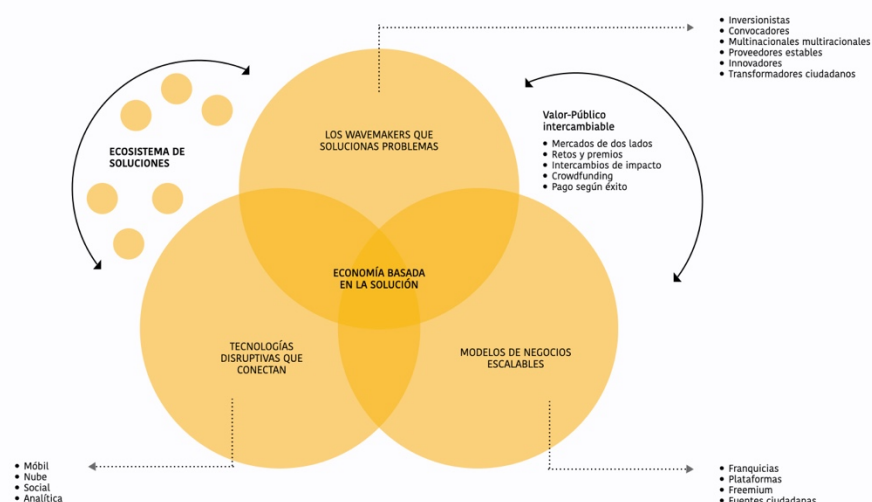
El resultado de esta innovación no sólo satisface las necesidades de los consumidores, sino que también resuelve las problemáticas sociales indispensables para el desarrollo de los países. Además, logra dejar de lado la responsabilidad social de las empresas para generar valor real, pues la innovación social tiene la capacidad de integrar los intereses de todos los *stakeholders* de la organización (Mackey & Sisodia, 2013), y de crear un comportamiento responsable en todos los procesos de la empresa, ya que exige un cambio de cultura y un fortalecimiento de los valores y principios de la organización y de quienes hacen parte de ella.

Vale la pena complementar la idea de Mulgan (2019), en el sentido de que la innovación social se da principalmente en las empresas con propósitos sociales. Aunque cualquier tipo de organización puede implementar procesos de innovación social sin importar su propósito, sin duda es más común encontrarla en negocios cuyo propósito final sea social. Estos negocios, para algunos, son las organizaciones que hacen parte del tercer sector (Anheier, Krlev, & Mildene, 2019), sin embargo, limita la posibilidad de innovar desde otros sectores también indispensables

para la sostenibilidad de las soluciones. Es tan importante esta sostenibilidad, que, por ejemplo, el Instituto Renault - *Associação Borda Viva*, en Curitiba, Brasil, está transformando su modelo para pasar de ser una fundación sin ánimo de lucro que funciona gracias al aporte de Renault, a una asociación capaz de autosostenerse con la venta de carteras y maletas hechas con los desperdicios de las llantas y cinturones de seguridad de Renault y sus proveedores. Así, han asegurado la alimentación de más de siete mil familias de la región, objetivo inicial cuando fue creada la Asociación; ahora han generado estabilidad a dichos hogares con el trabajo de costura de las madres de familia. Además, han aportado a la reducción del desperdicio de las fábricas y han consolidado la economía circular del negocio de Renault (Associação Borda Viva, 2020).

Para otros, como Eggers & Macmillan (2013), son los negocios los que hacen parten de la economía basada en la solución, donde se tiene en cuenta al gobierno, las organizaciones sin ánimo de lucro, y los negocios privados, tanto emprendimientos como multinacionales. En esta economía, las diferentes organizaciones compiten, coordinan y colaboran por resolver problemáticas a través de mercados existentes o mercados creados con ese fin, y bajo el papel de inversionistas, fundadores o desarrolladores, estructurando soluciones escalables y globales. Esta economía, crea un ecosistema de soluciones en el que participan diferentes organizaciones, cada una con un papel específico y donde se tienen en cuenta nuevas tecnologías disruptivas que conectan a dichas organizaciones y a la sociedad, además de nuevos modelos de financiación como la microfinanciación o *crowdfunding* (Figura 3).

Figura 3. El modelo de la economía basado en la solución



Fuente. Elaboración propia, a partir de Eggers & Macmillan, (2013).

Para otro grupo, son los negocios los que están consolidando un nuevo capitalismo, el capitalismo consciente, como una filosofía para transformar la forma en que estos se desarrollan; son los que se han creado con la intención de tener un propósito y un significado de ser y existir que vaya más allá del simple hecho de generar dinero. Este propósito es el que permite ser resiliente y encontrar interés en la prosperidad, tanto para los dueños del negocio como para todos los *stakeholders* que hacen parte de él. Esta filosofía no deja de lado la necesidad de crear negocios rentables y sostenibles en el tiempo, incluso, lo cree indispensable; la diferencia es que sus decisiones se toman de acuerdo con principios y valores como la confianza, la colaboración y la compasión, para estructurar una cultura, un liderazgo y un negocio consciente capaz de poner en el centro del negocio a la humanidad (Sisodia, Henry, & Eckschmidt, 2018). Es el caso de *Whole Foods*, compañía a partir de la cual se construye esta filosofía, y que fue creada con la intención de ofrecer mejores alimentos a los consumidores estadounidenses para disminuir el

número de casos de obesidad, diabetes y otras enfermedades relacionadas con un mal hábito de alimentación. Aunque nació como una organización que ofrecía “comida para la gente, no para el lucro”, en su proceso de crecimiento entendió la necesidad de crear un modelo de negocio financieramente factible y rentable, pero con un propósito mayor que le permitiera impactar y solucionar una problemática social en su país (Mackey & Sisodia, 2013).

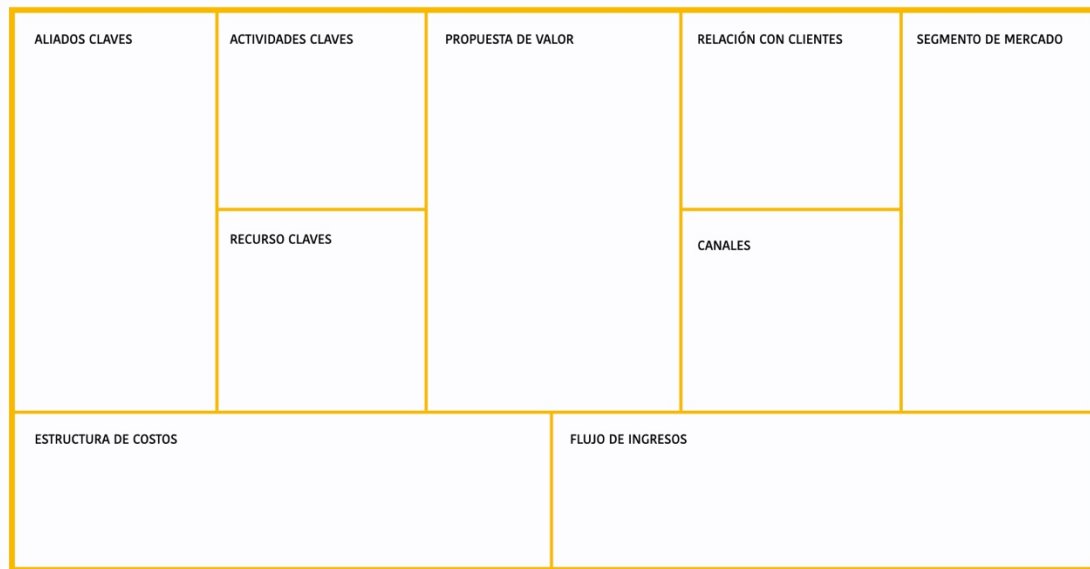
De acuerdo con lo anterior, se puede ver que son muchas las maneras de definir los negocios sociales o negocios con propósitos sociales. Inclusive, existen teorías adicionales a las ya nombradas que buscan consolidar nuevas economías o modelos que sirvan a la sociedad y al medioambiente. Lo importante es que cada una de ellas, al igual que las empresas privadas tradicionales, los gobiernos y el tercer sector, necesitan encontrar otras formas de generar impacto, de crear soluciones sostenibles y de encontrar estrategias competitivas para sobrevivir en el mercado. Por eso, se da la importancia de metodologías que aporten al cumplimiento de estos objetivos y de allí, la importancia de la innovación social.

3.1.1 Modelos de Negocios Sociales y la Innovación social

Los modelos de negocios sociales, se diferencian de los tradicionales, porque se crean y estructuran con el propósito de solucionar una problemática social importante para la comunidad, y por lo tanto, ofrecen soluciones para el bienestar de todos. Actualmente, existen diferentes herramientas para crear un modelo de negocio de forma práctica, como por ejemplo, Canvas, diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, quienes luego de tener gran éxito crearon su compañía *Strategyzer* para enseñar y facilitar herramientas adicionales que sirvan a los negocios para entender rápidamente cómo una compañía está generando valor (Strategyzer, 2020). Canvas, como una herramienta para elaborar el modelo de negocio permite “describir las

bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2016). Contiene nueve módulos que permiten entender los elementos más importantes del negocio de una forma rápida y concreta (Tabla 2).

Tabla 2. El Canvas del modelo de negocios



Fuente. Elaboración propia, a partir de strategyzer.com, (2010).

Canvas funciona con todo tipo de organizaciones y sus módulos facilitan el entendimiento de cómo la transformación de un elemento puede impactar el negocio, por lo tanto, se convierten en una base para la innovación. Cuando se habla de innovación, se puede hablar de diferentes tipos: abierta o cerrada, incremental o radical e incluso ir más allá, como lo hace Larry Keeley, al hablar de diez tipos de innovación que, sin duda, exigen cambiar alguno de los módulos del modelo de negocio, pues van desde cambiar la configuración de la empresa y transformar la oferta, hasta la experiencia que genera el modelo a los clientes (Tabla 3) (Keeley, 2013).

Tabla 3. Los diez tipos de innovación

Fuente. Keeley, (2013).

Ahora bien, esta herramienta difícilmente permite ver o medir el impacto de la organización en la sociedad. Su propósito no se ve claramente, aun cuando pueda estar incluido en la propuesta de valor. Por eso la importancia de acompañar el modelo de negocio con guías como la de capitalismo consciente, diseñada por Raj Sisodia con el apoyo de Timothy Henry y Thomas Eckschmidt, para asegurar el impacto continuo de las organizaciones. Esta guía lleva a los emprendedores, dueños y ejecutivos de los negocios sociales y ambientales a realizar una serie de preguntas que aseguran que la estructuración de los modelos sí tengan en cuenta un impacto positivo y un propósito superior. Así, el cuestionario lleva a las personas a reflexionar acerca de cómo miden el éxito en la empresa, los principios que la rigen, y sobre todo, cuál es el impacto que espera tener la organización, cómo lo espera hacer y medir, así como cuestionarse por qué vale la pena que la organización exista y tenga dicho modelo de negocio (Sisodia, Henry, &

Eckschmidt, 2018). Con las respuestas a estas preguntas será más fácil diseñar un modelo rentable, factible y con impacto, para que también lo sea el proceso de innovación.

De este Canvas y de la teoría *Lean Startup*, de Eric Ries, que busca la innovación continua y una actitud emprendedora al interior de las empresas, y que permita crear y probar rápidamente nuevas ideas, e incluso, como consecuencia del *Lean Impact*, de Ann Mei Chang, que reinventa el *Lean Startup* para el bien social (Chang, 2019), nacen otros lienzos de modelos de negocios como herramientas para estructurar negocios de impacto.

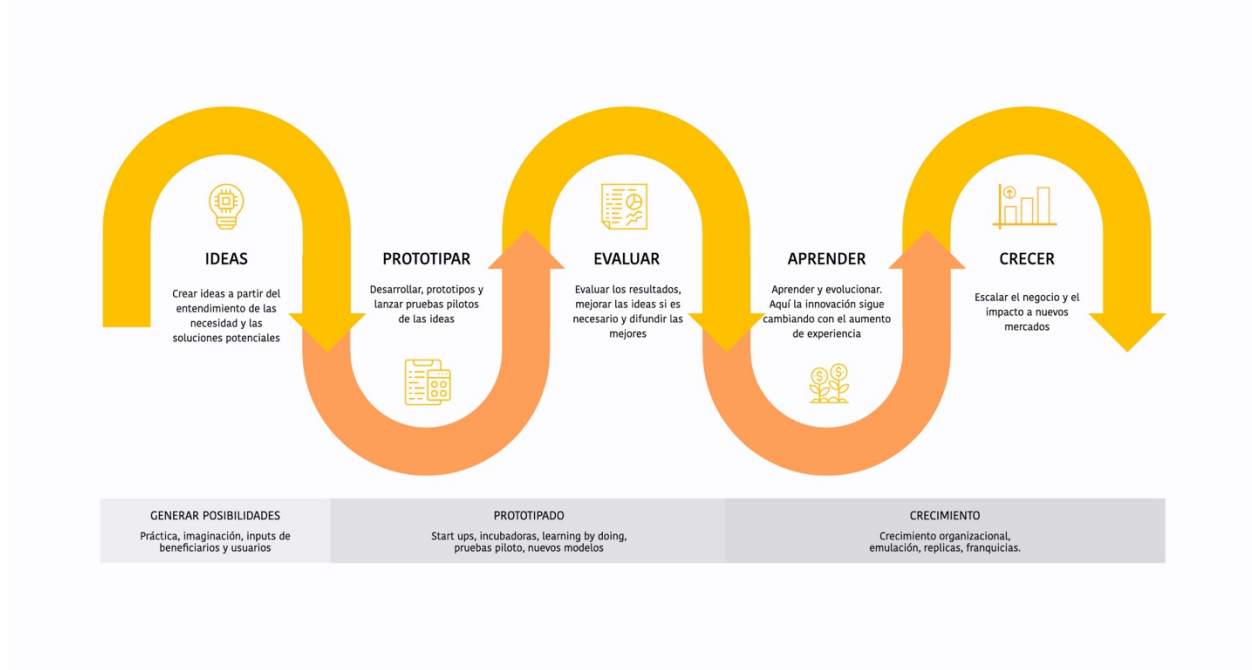
Uno de estos escenarios es el *Social Lean Canvas*, diseñado por Rowan Yeoman y Dave Koskovitz con ayuda de la fundación Akina (Cormani, 2016). Este tiene un diseño similar al de Osterwalder y Pigneur, pero modifica y añade algunas casillas que buscan identificar el impacto social y plantear las ideas, más que estructurar negocios. Aunque es interesante porque incluye elementos enfocados a los indicadores que permiten medir el impacto, elimina elementos que pueden ser indispensables para el buen funcionamiento y rentabilidad del modelo, como lo son los aliados clave; es importante recordar que muchos de los negocios sociales se basan en la generación de valor compartido o en la teoría de economía colaborativa, donde los aliados son primordiales y, por ende, no considerarlos en el modelo de negocio como un elemento indispensable para su sostenibilidad, puede afectar el desempeño del negocio. Aun así, estas herramientas sirven para crear modelos de negocio cuyos propósitos creen beneficios sociales y ambientales; así mismo, funcionan como herramientas para la innovación social.

3.1.2. La implementación de la Innovación Social

La innovación social permite, entonces, ampliar, mejorar o transformar el impacto social de los modelos de negocio. Hay diferentes marcos de referencia de cómo esta innovación puede ser

implementada en las organizaciones. Mulgan (2007), por ejemplo, explica que existen diferentes etapas en el proceso de innovación, que, al realizarlas con personas comprometidas y apasionadas, pueden incentivar a la creación e implementación exitosa de ideas que solucionen problemáticas sociales y generen valor para la organización. Estas etapas no son diferentes a las de la innovación en general, su diferencia realmente está en tener en cuenta, en una primera instancia, las soluciones potenciales a problemáticas netamente sociales entendiendo las necesidades de las personas o comunidades (Figura 4).

Figura 4. Las etapas de la innovación social

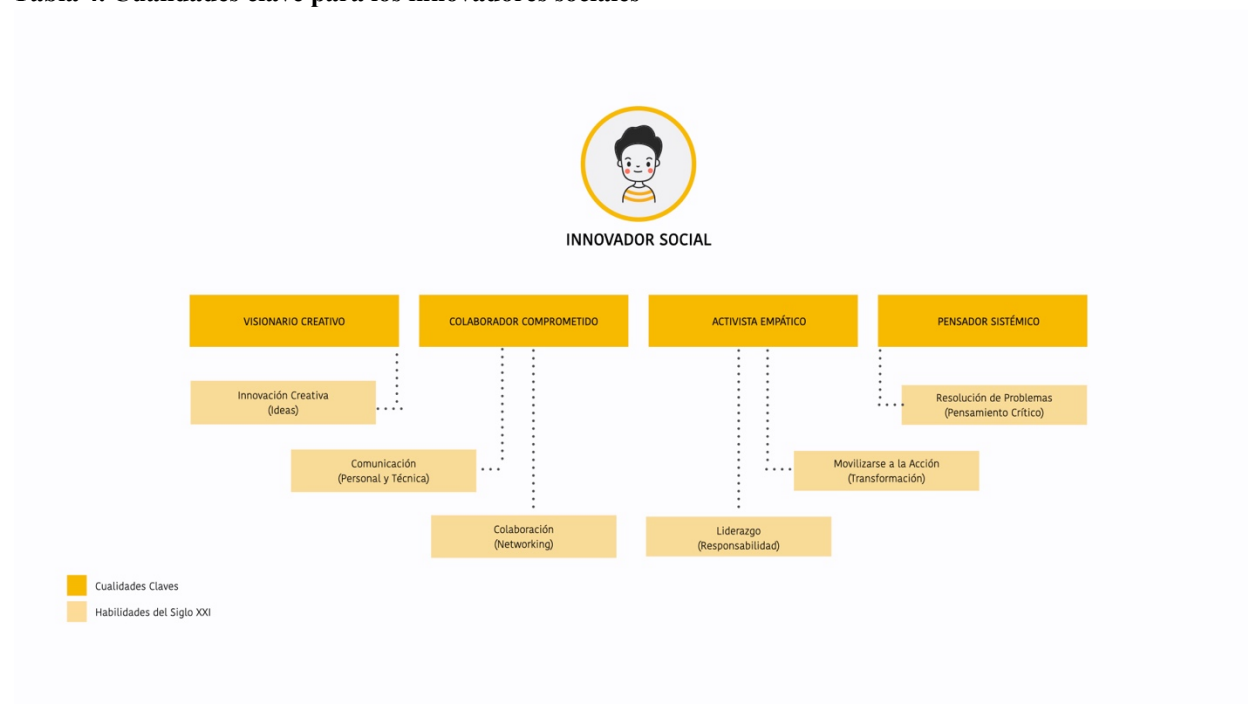


Fuente. Elaboración propia, a partir de Mulgan, (2007).

Por otro lado, el Instituto Amani, habla de siete etapas de la innovación social. En la primera etapa, se busca comprender el propósito o la motivación de quien crea o dirige un proceso de innovación social encaminado a solucionar una problemática que no necesariamente afecta a quien hace parte de este proceso. En la segunda etapa, se espera poner todos los sentidos sobre la

mesa para poder vivir y entender la problemática que se quiere solucionar. Esta etapa la crea el Instituto basándose en la teoría del *Design Thinking*, donde se habla de la importancia de tener empatía para poder generar ideas y soluciones coherentes. Así mismo, el *Design Thinking* se aplica en la tercera etapa, que es la de cuestionarse para poder plantear correctamente el problema a solucionar, e incluso, poder ampliar el espectro de ideas. La cuarta, quinta y sexta etapa pueden verse como prototipado y experimentación, pues consisten en generar una conexión y socialización de ideas a experimentar para encontrar la adecuada o la idea a trabajar. Finalmente, y tal vez la etapa más importante en el proceso de innovación social, según el Instituto, es la del impacto. En esta se prueba la idea y se mejora según la retroalimentación de los usuarios o beneficiarios, donde se asegura que sí se está generando un impacto y se está solucionando la problemática social (Rabbat & Paul, 2014). Con esto, se puede pasar a la implementación, pues se han asegurado de revisar, probar y mejorar la idea o solución, e incluso, han asegurado su impacto al involucrar a los beneficiarios.

Adicionalmente, según el Banco Mundial, estos procesos requieren de la participación de innovadores sociales que, de acuerdo con su definición, son personas con unas cualidades específicas, como el pensamiento sistémico y la empatía, y unas habilidades como el liderazgo, el pensamiento crítico enfocado a la resolución de problemas y la capacidad de colaborar (World Bank, 2016). Estas características de las personas y las etapas como marco de referencia para la innovación social permiten a las organizaciones crear modelos propios para fortalecer la sostenibilidad de los negocios y ampliar su impacto social (Tabla 4).

Tabla 4. Cualidades clave para los innovadores sociales

Fuente. Freeman & Hawkins, (2016).

El liderazgo está muy conectado con la innovación y sus resultados. De este depende lograr un equipo enfocado que trabaje conjuntamente para implementar el proceso de innovación. Es claro que son las personas y no la organización quienes generan las ideas, y por lo tanto, requiere de un liderazgo con un horizonte claro y con la capacidad de mantener un buen desempeño en las actividades regulares de la organización mientras se generan la ideas y se prueban para poder llamar exitosa a la innovación (Mulgan, 2007).

3.2 Arquitectura de innovación

Los modelos de innovación han permitido la transformación de las industrias y la generación de valor, sin embargo, no ha sido una tarea fácil porque en muchos casos las empresas, además de no tener claro su modelo de negocio, tampoco saben cómo transformarlo (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2018). Tanto la innovación en general como la enfocada a lo social, requieren de

un modelo base y propio de cada organización para poder establecer su proceso e implementación.

Este modelo, para algunos como Girotra & Netessine, es tan simple como llevar a un mercado existente un producto existente, producido por una tecnología existente, que, al involucrar cambios invisibles al interior de la organización, hace que sea difícil de copiar (2014). Para otros significa entrelazar la propuesta de valor con el modelo financiero, y los procesos y recursos claves, para que, al ser conectados, creen y entreguen valor (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2018). Para otros, este modelo se llama arquitectura de innovación, y está diseñado a partir de un modelo vectorial que alinea la estrategia de la organización para definir dónde innovar o qué innovar del modelo de negocio, y luego poder definir cómo se implementará el proceso para alcanzar dichos objetivos. Boada, Muñoz & Colin (2019), definen este modelo como:

El esfuerzo que hace una empresa por definir los principales vectores de innovación a través de los que se intenta modificar o cambiar el modelo de negocios, o de una forma más radical cambiar de raíz el paradigma como se concibe el sector o la empresa.

Para estructurar dicha arquitectura y establecer el vector de innovación se requieren los siguientes ejes:

- Sentido: se refiere a las tendencias del mercado a las cuales la organización quiere apuntar. Estas representan las oportunidades de negocio que se generan a partir de las necesidades o preferencias de los consumidores (TrendWatching, 2020), y por lo tanto permiten definir el qué del modelo.
- Longitud: se trata de la intensidad de los recursos, el énfasis que se dará y los resultados esperados. En otras palabras, de acuerdo con las capacidades de la

organización y su intención de aprovechar esas oportunidades de negocio, se define la prioridad o relevancia de cada elemento y las posibles combinaciones entre los ejes, definiendo al final si la innovación será incremental o radical.

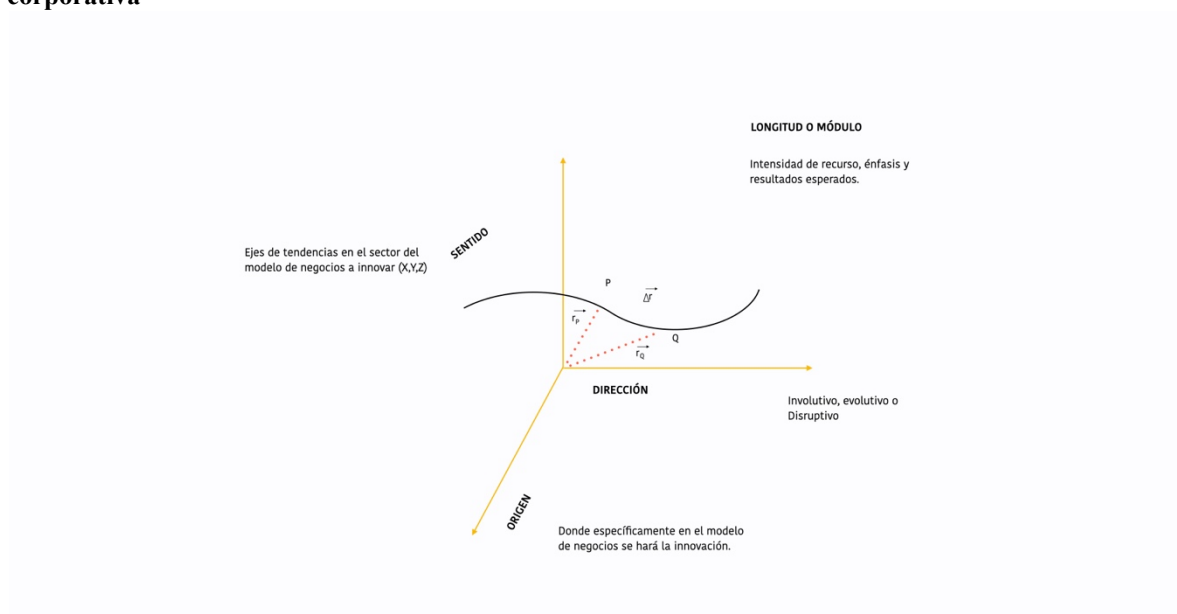
(Boada, Velázquez, & Colin, 2019).

- Origen: la arquitectura de la innovación busca la innovación a partir del modelo de negocio existente de la compañía. Como se explicó anteriormente, el modelo de negocio está representado en el Canvas diseñado por Osterwalder y Pigneur, donde se puede establecer, de una manera muy concreta y coherente, cómo la organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2016). Este escenario está formado por nueve cajones, donde cada uno representa los elementos más importantes de la organización para generar ese valor. Por lo tanto, el origen dentro de este modelo vectorial, y por lo tanto, la innovación, busca establecer, de esos elementos –crear, entregar y capturar–, cuál se transformará y mejorará significativamente (Satell, 2017). De esta manera, la organización podrá establecer un foco claro y concreto, que alineado con los objetivos estratégicos de la compañía, facilitará la gerencia de la innovación.
- Dirección: este eje define si la innovación, teniendo en cuenta las tendencias y los otros ejes del modelo, será involutiva, evolutiva o disruptiva. Es involutiva la innovación que va en dirección contraria de las tendencias o que retoma una moda pasada; evolutiva, aquella que genera cambios o mejoras a los productos, servicios o procesos actuales, para llegar a algo novedoso que contempla las tendencias (Boada, Velázquez, & Colin, 2019); y disruptiva, aquella que logra transformar totalmente el mercado para ser medida a partir de parámetros que no

se tenían en cuenta antes; es la que cambia drásticamente los productos o servicios o la manera en cómo se hacen, se ven y se entienden esos productos y sus procesos (Satell, 2017).

Estos ejes, entonces, permiten la creación del vector de innovación, y por lo tanto, la arquitectura de innovación de la organización (Figura 5).

Figura 5. Modelo para la construcción de vectores de innovación como base de la arquitectura de innovación corporativa



Fuente. Boada, Velázquez & Colin, (2019, p. 60.)

3.3 Cultura para la innovación

La innovación social requiere de una arquitectura para poder establecer un foco claro en su proceso dentro de una organización. Sin embargo, su implementación y resultados no serán posibles si no existe una cultura organizacional que facilite y permita dichos procesos.

Innovar es un proceso dinámico en el que las capacidades, métodos de gestión, sistemas de retroalimentación y habilidades del talento humano dentro de una organización juegan un papel fundamental para crear valor a partir de la introducción de nuevos

bienes, servicios o procesos. En esta vía, crear o fortalecer la cultura de innovación de una organización resulta un buen punto de partida en el camino para introducir nuevas o mejoradas soluciones al mercado. Si bien es insuficiente por sí sola, una cultura empresarial de innovación —en la que se priorice la exploración y la identificación de oportunidades del mercado y donde se entienda el error como parte esencial del aprendizaje, en el marco de una estrategia clara y focalizada— puede ser determinante para reducir las incertidumbres asociadas con el proceso de innovación y aumentar así la actividad innovadora de las empresas (ANDI, 2017).

Así, la cultura se convierte en el elemento más importante a la hora de gestionar la innovación. Desde la teoría del capitalismo consciente, la cultura vendría siendo el cuarto eslabón para el establecimiento de un negocio con impacto; es vista como una fuerza invisible pero muy poderosa, pues es el espacio donde las personas pueden ser y hacer. Es entonces, a la vez, una herramienta para generar diferenciadores y competitividad (Mackey & Sisodia, 2013). Aunque esta no es indispensable para la elaboración de la arquitectura de innovación social, si lo es para su implementación y éxito. En otras palabras, sin una cultura idónea que incentive a las personas a innovar, a pensar fuera y dentro de la caja, a conectar sus conocimientos y experiencias con los objetivos organizacionales, no se encontrará ningún modelo de innovación que sea exitoso y gestionable.

La innovación, según Calderón Hernández y Navarro Valencia (2007), no es sólo un proceso técnico, es también un proceso cultural, económico y social que va ligado cien por ciento al subsistema cultural de las organizaciones. Ese subsistema se podría también llamar la experiencia de los clientes internos, pues lo que se busca es crear una serie de valores, dinámicas, espacios y herramientas que permitan a las personas desenvolverse natural y transparentemente para generar el valor que la compañía está esperando. Morgan (2017), establece que este sistema o la experiencia de los empleados, se basa en tres ambientes indispensables: el tecnológico, el físico y el cultural, que al ser bien implementados lograrán que los empleados o equipo de

trabajo quieran estar y ser parte de la organización, por lo tanto, facilitan la innovación (Morgan, 2017).

Esta cultura, para el capitalismo consciente, tiene siete características principales que son necesarias para generar un espacio que promueva la innovación y la generación constante de valor, y por ende, de impacto (Figura 6). Una de estas características es la transparencia, donde no solo se tiene en cuenta la importancia de hablar con la verdad sino también de hacer conocer los objetivos y estrategias de la organización a todos los miembros del equipo, logrando así el establecimiento de unos lineamientos claros y un foco de trabajo (Mackey & Sisodia, 2013).

Figura 6. Las características de una cultura consciente



Fuente. Elaboración propia, a partir de Mackey & Sisoda, (2013, pág. 216).

Por otro lado, Calderón Hernández y Naranjo Valencia (2007), concluyen que más que características, se trata del carácter de la organización. Así como las personas tienen un carácter o una personalidad, las organizaciones también los tienen, por lo tanto, existen algunos que facilitan la innovación y otros que la entorpecen. Esta idea la toman de Bridges (2000), quien

establece 16 tipos de carácter de la cultura organizacional a partir de las combinaciones de características como: extrovertido o introvertido, de sentido o intuición, de pensamiento o sentimiento, y de juicio o percepción (Tabla 5), y la confirman con un análisis robusto en las empresas de la industria metalmecánica, al implementar y analizar los resultados de la prueba – *test*– creada por el mismo autor.

Tabla 5. Los 16 tipos de carácter organizacional

TIPO	CARACTERÍSTICA	TIPO	CARACTERÍSTICA
ESTJ	EXTROVERTIDA, DE SENTIDO, DE PENSAMIENTO Y DE JUICIO	ESFJ	EXTROVERTIDA, DE SENTIDO, DE SENTIMIENTO Y DE JUICIO
ENTJ	EXTROVERTIDA, INTUITIVA, DE PENSAMIENTO Y DE JUICIO	ENFJ	EXTROVERTIDA, INTUITIVA, DE SENTIMIENTO Y DE JUICIO
ENFP	EXTROVERTIDA, INTUITIVA, DE SENTIMIENTO Y DE PERCEPCIÓN	ENTP	EXTROVERTIDA, INTUITIVA, DE PENSAMIENTO Y DE PERCEPCIÓN
ESTP	EXTROVERTIDA, DE SENTIDO, DE PENSAMIENTO Y DE PERCEPCIÓN	ESFP	EXTROVERTIDA, DE SENTIDO, DE SENTIMIENTO Y DE PERCEPCIÓN
ISTJ	INTROVERTIDA, DE SENTIDO, DE PENSAMIENTO Y DE JUICIO	ISFJ	INTROVERTIDA, DE SENTIDO, DE SENTIMIENTO Y DE JUICIO
INTJ	INTROVERTIDA, INTUITIVA, DE PENSAMIENTO Y DE JUICIO	INFJ	INTROVERTIDA, INTUITIVA, DE SENTIMIENTO Y DE JUICIO
INFP	INTROVERTIDA, INTUITIVA, DE SENTIMIENTO Y DE PERCEPCIÓN	INTP	INTROVERTIDA, INTUITIVA, DE PENSAMIENTO Y DE PERCEPCIÓN

Fuente. Calderón Hernández y Naranjo Valencia, (2007).

De estos 16 tipos de carácter, el más innovador es extrovertido, intuitivo, de sentimiento y de percepción ENFP (Boada, Velázquez, & Colin, 2019). Estas organizaciones les dan importancia a las necesidades de los clientes, es decir, que su estrategia es creada con base a la lectura que dan al mercado dando mayor relevancia al trabajo en equipo que al individual. Son compañías arriesgadas pues no le temen a implementar diferentes tipos de tecnologías y le apuestan a los mercados emergentes y a situaciones que están por venir. El equipo y el desarrollo personal

hacen parte del ADN de la organización, pues constantemente están buscando la manera de satisfacer las necesidades del cliente interno y de cumplir con los valores de la organización. Finalmente, son organizaciones que aplauden la creatividad y buscan oportunidades constantemente (Bridges, 2000).

Esta prueba, además de identificar el carácter de la organización, lo que busca es poder identificar, a partir de un número significativo de preguntas, cuales son las características que impiden el proceso de innovación para poder generar planes de mejora y/o cambios que permitan transformar la cultura organizacional hacia una que incentive por completo la innovación. En conclusión, la cultura, ya sea vista como una personalidad organizacional, un ambiente, un subsistema o la combinación de valores y principios, es sin duda, un elemento esencial para la arquitectura de innovación.

En conclusión, los diferentes temas tratados en este marco teórico permitirán la definición de una metodología y la medición de los resultados (Tabla 6) para la elaboración de una propuesta lógica y exitosa.

Tabla 6. Matriz marco de referencia para el trabajo de grado.

Respecto al planteamiento del problema de investigación que eligió, busque –por lo menos– cuatro referencias básicas. Autor / Lectura	¿Cuál es el marco teórico-conceptual de esa investigación? ¿Cuál (es) son los sustentos conceptuales y/o literarios que soportan su trabajo de grado?	¿Qué Constructos de estudio destacan dicha literatura para el tema de estudio?	¿Cuáles son las variables que explican o ayudan a resolver la problemática?	¿Qué dimensiones utilizan para explicar o resolver la problemática de su investigación?	¿Cómo miden (indicadores) su investigación?
Alejandro Boada, Angela Muñoz: Gerencia de la Innovación. Capítulo Arquitectura de Innovación Páginas 60-66	Arquitectura de Innovación	Arquitectura de Innovación Social	Vectores de Innovación	Sentido: Tendencias en el sector del modelo de negocio Longitud: Intensidad de recurso, énfasis y resultados esperados Origen: Elemento en el modelo negocios donde se hará la innovación Dirección: Involutivo o evolutivo - disruptivo según tendencias	Vector de Innovación
Mulgan, G: Social Innovation: How societies find the power to change. / Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated.	Innovación Social	Innovación Social	Soluciona una problemática social	-	El nuevo producto o servicio soluciona una problemática social de la comunidad
Osterwalder & Pigneur: Generación de modelos de negocio	Modelo de Negocio	Modelo de Negocio	Creación de Valor Entrega Captura	Socios Claves Actividades claves Características Claves Propuesta de Valor Canales Segmento de Mercado Relación con Clientes Estructura de Costos Estructura de Ingresos	Sin estos elementos la propuesta de valor no es posible Estén conectados. No deben existir clientes sin una propuesta de valor con un canal y tipo de relación concreta. El resultado de restas los Costos a los ingresos es positivo
Calderón y Naranjo: Cultura Organizacional Bridges: 16 Carácteres de la organización	Carácter cultural para la innovación	Carácter cultural	La importancia que la compañía da a los clientes para crear su estrategia La facilidad con que adopta nuevas tecnologías El nivel en que su prácticas se basan en valores y en el desarrollo de las personas La flexibilidad para aceptar la creatividad del equipo para crear prácticas orientadas a la búsqueda de oportunidades	Extrovertido o Introverso Sentido o Intuición Pensamiento o Sentimiento Juicio o Percepción	Extrovertida Intuitiva Sentimental Perceptiva

Fuente. Elaboración propia, (2020).

4. METODOLOGÍA

En este apartado se describirá la metodología, instrumentos y población que se utilizaron en este trabajo para recolectar la información necesaria para el diseño de la arquitectura de innovación social de Camino de Café S.A.S. El propósito es el de mostrar cómo se llegó a responder las preguntas de investigación, y así, cumplir con los objetivos de este trabajo.

La investigación de este trabajo fue de carácter cualitativo para alcanzar un grado de profundización al análisis y facilitar el entendimiento (Hamui-Sutton, 2013) del modelo de negocio de la compañía, de su propósito, principios y valores en los que se basa. La investigación cualitativa, además, permitió observar e interpretar el objeto de estudio, obteniendo resultados subjetivos pero dinámicos y profundos, y alcanzando un nivel de análisis descriptivo

que permitió identificar, especificar y establecer las variables que llevaron al diseño de la arquitectura de innovación.

4.1 Los objetivos estratégicos de la organización

Para identificar los objetivos estratégicos de Camino de Café S.A.S, se utilizó la planeación estratégica 2020-2021 de la compañía y la metodología *Smart* (JAMSO, 2014), donde se plantearon objetivos que fueran específicos, medibles, alcanzables, relevantes para la organización, y con un tiempo concreto. Estos objetivos además de permitir crear un foco para la organización motivan al equipo para trabajar en su cumplimiento.

Los objetivos se establecen teniendo en cuenta las siguientes características (UCOP, 2016):

- (S) Específicos: ¿Qué se quiere lograr y qué acciones se realizarán?
- (M) Medible: ¿Qué data medirá el objetivo y con cuál se podrá hacer seguimiento?
- (A) Alcanzable: ¿El objetivo se puede lograr? ¿Se tienen los recursos y capacidades necesarias?
- (R) Relevante: ¿Cómo se alinea a otros objetivos o al propósito de la organización? ¿Por qué el resultado es importante?
- (T) Tiempo: ¿Cuál es el tiempo que tomará alcanzar este objetivo?

4.2 El modelo de negocio

Para establecer el modelo de negocio se utilizó el *Canvas*, de Osterwalder y Pigneur (2016).

Este, se construyó con las nueve cajas que los autores creen necesarias para poder crear, entregar y obtener valor:

- i. Segmento de mercado: en esta caja se tuvieron en cuenta los diferentes segmentos de mercado que Camino de Café S.A.S tiene perfilados. El objetivo fue definir los diferentes

grupos de personas a los que la compañía entrega su propuesta de valor, agrupándolos de acuerdo con su estilo de vida y conocimiento de la industria de café especial.

- ii. **Propuesta de Valor:** se describieron los productos y servicios que actualmente ofrece la compañía, resaltando su diferenciador en el mercado. Estos productos y servicios deben solucionar una necesidad de los clientes o una problemática del mercado. Sin embargo, como Camino de Café S.A.S es un negocio social, y su propósito o impacto no quedan visibles en este tipo de lienzos, se introdujo una caja adicional dentro de la propuesta de valor para definir y describir el propósito social de la organización, y así poder innovar con una problemática superior en mente.
- iii. **Canales:** los elementos establecidos en esta caja buscaban explicar la forma como la organización se comunica con los diferentes segmentos de mercado y qué identifican los puntos de contacto donde se genera la experiencia y se entrega el valor.
- iv. **Relación con clientes:** en este módulo o caja, se describió el tipo de relación que la organización ha creado con los diferentes tipos de mercado. Esta relación repercute en la satisfacción de los clientes frente al modelo de negocio y la generación de valor.
- v. **Fuente de ingresos:** aun cuando la propuesta de valor es indispensable para tener un modelo de negocio atractivo, es la fuente de ingresos la que asegura su rentabilidad y factibilidad. Por lo tanto, en esta caja se establecieron las formas como la compañía obtiene valor del mercado, más específicamente, cómo genera ingresos monetarios.
- vi. **Recursos clave:** aquí, se establecieron los recursos que son indispensables para que el modelo de negocio funcione y para que la promesa de la propuesta de valor se cumpla.

- vii. Actividades clave: así como los recursos clave, en esta caja se definieron las actividades que son necesarias para el funcionamiento del modelo. Ambos existen para poder crear y ofrecer la propuesta de valor y poderla llevar al mercado de manera exitosa.
- viii. Asociaciones clave: en esta caja se identificaron los aliados que aportan un valor significativo para que el modelo de negocio obtenga un buen desempeño. Son aliados que a la vez permiten optimizar los procesos y los recursos de la empresa sin afectar el resultado y la calidad de la propuesta.
- ix. Estructura de costos: se identificaron los principales costos en los que incurre Camino de Café S.A.S., para asegurar el éxito del modelo de negocio. Cuando esta caja se resta de la caja de ingresos, se puede encontrar el beneficio, rentabilidad y factibilidad del modelo. Es importante aclarar que existen costos adicionales que no se tuvieron en cuenta, pues esta metodología establece que el modelo de negocio se construye con lo que es realmente indispensables o inherentes al modelo.

4.3 La cultura organizacional

Para identificar el carácter innovador de Camino de Café S.A.S. a partir de su cultura organizacional, se implementó el test de Bridges (Ver Anexo) a 15 personas² de la organización (Tabla 7) con diferentes perfiles y responsabilidades; se trató de una muestra no representativa, pero que permitió identificar la tendencia del carácter cultural de la organización.

² Se realizó el Test a 15 de las 18 personas de la organización. Las tres personas faltantes son caficultores que están localizados en zonas de poco acceso a Internet y en regiones que se encuentran en conflicto como es la región del Cauca.

Tabla 7. Características de la población – Test de Bridges

NO. DE PERSONAS	RANGO - ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN	PERFIL GENERAL
3	DIRECTIVOS	Se seleccionaron a tres personas encargadas de los procesos más relevantes de la organización. Estas personas están entre los 28 y 36 años y han hecho parte de la compañía desde su inicio.
6	CAFICULTORES	Seleccionamos a 6 caficultores que han trabajado en diferentes etapas y en diferentes proyectos de Camino de Café. Aunque ellos no hacen parte de la nomina de la compañía, son un aliado indispensable para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, y son tenidos en cuenta en la toma de decisiones sobre el café a comercializar.
6	ÁREAS DE APOYO COMO DISEÑO, RECURSOS HUMANOS, Y LEGAL	Quisimos tener en cuenta la perspectiva de las áreas de apoyo de la organización, por eso seleccionamos al diseñador gráfico, la ilustradora, la artesana, la persona encargada de seleccionar y desarrollar al personal y a la abogada de la compañía.

Fuente. Elaboración propia, a partir de Bridges, (2020).

El índice de carácter organizacional (ICO) es un instrumento que se utiliza para medir las preferencias, valores y estilo de toma de decisiones de un equipo, departamento u organización.

El Índice está basado en las ideas del psicólogo suizo Carl Jun quien aplica a la organización la teoría del Tipo. Fue desarrollado por el autor y consultor estadounidense William Bridges para mostrar cómo la organización puede tener preferencias específicas en cuatro a áreas de tendencias opuestas (Young-Eisendrath & Dawson, 1999)

El ICO apoya, de muchas maneras, el desarrollo de equipos y organizaciones en su direccionamiento para la innovación, incluyendo (Progoff, 1992):

- i. Mejora de la comunicación.
- ii. Manejo de conflictos entre equipos/departamentos de forma más productiva.

- iii. Fortalecimiento de la toma de decisiones para la innovación.
- iv. Revitalizar y desarrollar un mayor trabajo en equipo.
- v. Aclarar el ajuste personal y organizativo.
- vi. Aumento de las relaciones con los clientes.
- vii. Lidar eficazmente con el cambio y las transiciones.

4.4 El modelo vectorial para la arquitectura de innovación

Para diseñar la arquitectura de innovación social se utilizó el modelo vectorial propuesto por Boada y Muñoz (2019). Este, consistió en obtener un vector que permitiera identificar el qué de la innovación por medio de los siguientes pasos:

- i. Primero, se alinearon los objetivos estratégicos de la organización con el modelo de negocio establecido. Esto permitió identificar dónde se quería innovar.
- ii. Se analizaron las tendencias sectoriales que definen hacia dónde va la industria y cuáles son las preferencias de los consumidores. A partir de este análisis se seleccionaron dos tendencias relevantes para la creación de los ejes.
- iii. Se generaron diferentes ideas enmarcadas en las cajas del modelo de negocio que se quería innovar y los ejes seleccionados anteriormente.
- iv. Se identificó la dirección del vector dentro de la posibilidad de ser una innovación involutiva, evolutiva o disruptiva. Para esto se tuvo en cuenta un rango de 0 a 10, donde se crearon apuestas de cómo se creía que se debía direccionar este vector.
- v. Teniendo en cuenta el perfil cultural de la organización, se valoraron las ideas y se seleccionaron las relevantes y apropiadas.
- vi. Se construyó el vector y se validó con la organización para establecerlo como el insumo para el futuro sistema de gestión de innovación de Camino de Café.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS

En adelante, se evidenciarán los resultados obtenidos después de aplicar la metodología propuesta en el apartado anterior. A partir de estos resultados se diseñó la arquitectura de innovación social de la Compañía.

5.1 Los objetivos estratégicos

Aplicando la metodología *Smart*, que busca la estructuración de objetivos específicos, alcanzables y que generen valor para la organización, se identificaron los objetivos corporativos de Camino de Café S.A.S. (Tabla 8), más relevantes (Camino de Café S.A.S, 2020):

- Objetivo: aumentar el impacto social
 - (S) Específico: aumentar el número de caficultores impactados positivamente a través de pagos justos y/o el desarrollo de sus fincas.
 - (M) Medible: Impactar a 250 caficultores colombianos para finales del 2022 .
 - (A) Alcanzable: Actualmente se impacta a 30 caficultores y se espera que con un proyecto de asesorías que ya está planteado y se iniciara a finales del 2020 se pueda aumentar el impacto.
 - (R) Relevante: esta es la razón por la que la organización fue creada por lo tanto aumentar su impacto social significa cumplir con el propósito.
 - (T): el tiempo esperado para alcanzar este objetivo es hasta finales del 2022.
- Objetivo: crecimiento de las ventas
 - (S) Específico: asegurar el crecimiento de las ventas para que el negocio sea sostenible en el tiempo, para cumplir con el propósito social.

- (M) Medible: Teniendo en cuenta el modelo financiero, se debería crecer anualmente en un 40 %.
- (A) Alcanzable: la página *web* se ha posicionado en Google y por lo tanto se ha visto un incremento significativo en el tráfico y en el número de compras. Las nuevas exportaciones están aportando a este crecimiento. En el segundo año creció el 20 % frente al primer año de operaciones; actualmente, con sólo seis meses recorridos se ha crecido en un 32 % frente al año anterior.
- (R) Relevante: asegurar el crecimiento de la compañía para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el mercado.
- (T) Tiempo: Se espera que este crecimiento se mantenga por lo menos en los próximos 3 años.
- Objetivo: apertura de la tienda física
 - (S) Específico: abrir una tienda física en Bogotá, D.C., donde para generar experiencias diferenciadoras y así ampliar los canales de ventas y contacto con los clientes.
 - (M) Medible: se mide con la apertura de la tienda y se puede hacer seguimiento a las etapas de diseño, arriendo del local, adaptación del local y finalmente apertura.
 - (A) Alcanzable: ya existe el presupuesto para diseñar y construir la tienda.
 - (R) Relevante: tener un canal de ventas adicional para su crecimiento en ventas y que permita ampliar la oferta de productos y servicios.
 - (T) Tiempo: en el 2021.

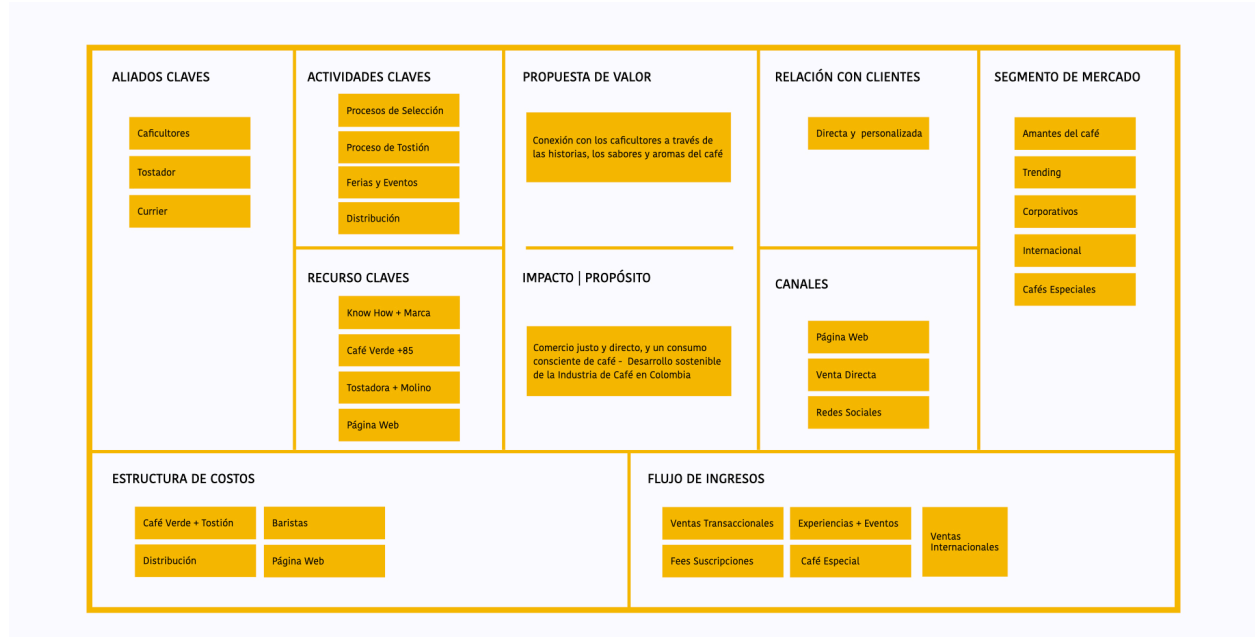
Tabla 8. Objetivos Estratégicos de Camino de Café S.A.S

Objetivos <i>Smart</i>			
Título	Objetivo	Resultado esperado	Tiempo límite
Aumento del impacto social.	Impactar positivamente a más de 100 caficultores alrededor de Colombia, a través del pago justo de café verde y/o el apoyo y guía en el aprovechamiento de sus fincas.	Consolidar un equipo de más de 100 caficultores aliados.	A finales de 2022.
Crecimiento de las ventas.	Crece anualmente las ventas en un 40 % para asegurar la sostenibilidad financiera del negocio.	Crecimiento anual del 40 %	Tres años.
Apertura de la tienda física.	Abrir, en 2021, una tienda física de Café Banna para ampliar los canales de venta disponibles y ofrecer nuevas experiencias.	Tienda abierta al público.	2021

Fuente. Elaboración propia, a partir de Camino de Café (2020).

5.2 El modelo de negocio

Se estructuró el modelo de negocio teniendo en cuenta la metodología del *Business Canvas* para entender cómo la organización crea, entrega y captura valor; así mismo, se complementó con una casilla adicional dentro de la propuesta de valor para incluir el propósito e impacto social de la organización (Tabla 9).

Tabla 9. El modelo de negocio de Camino de Café S.A.S.

Fuente. Strategyzer.com, (2018).

Se creó un modelo de negocio que permitiera cumplir con la misión de llevar a las casas de los colombianos los mejores aromas y sabores del café, a través de un comercio justo y directo con los caficultores; así mismo, fortalecer y asegurar una industria de café especial sostenible y un consumo consciente de café, en Colombia. Además, se diseñó este modelo para impactar positivamente a todos los eslabones de la cadena productiva como los productores y el tostador y resolver las necesidades de los diferentes grupos de interés que hacen parte del negocio (Ver: Camino de Café, 2020). Se trata de un modelo rentable y responsable:

- **Propósito:** Camino de Café S.A.S., con sus marcas *Café Banna* y *Travesía Coffee*, fue creado con el propósito de promover el comercio justo y directo con los caficultores, así como un consumo consciente de café. Esto con el fin de aportar al desarrollo sostenible de la industria de café en Colombia, el cumplimiento de algunos ODS, pero, sobre todo, para mejorar la calidad de vida de los caficultores colombianos.

- Propuesta de valor: conectar a los consumidores con los caficultores colombianos a través de las historias, sabores y aromas del café. Esta propuesta se logra a través de las diferentes líneas de negocio: el café especial, donde se ofrecen diferentes perfiles de café que han sido seleccionados y tostados cuidadosamente para resaltar los sabores y aromas del café especial colombiano; las suscripciones, para quienes desean tener café fresco todos los días sin tener que ir hasta la tienda a comprarlo; los métodos y accesorios, que son todos aquellos instrumentos, equipos y elementos necesarios para preparar en café, que permiten a los clientes tener una experiencia y un estilo de vida diferente; y las experiencias que buscan educar a los consumidores y crear escenarios y momentos inolvidables alrededor del café; por otro lado, la consultoría, para trabajar conjuntamente con otras marcas de café especial e instituciones en la consolidación de una industria sostenible.
- Los segmentos de mercado: se identificaron cuatro grandes grupos de consumidores que conforman el segmento de mercado:
 - i. Los amantes de café: este grupo está conformado por todas las personas que ya tienen un conocimiento básico sobre el mundo del café especial. Son aquellas, que, sin importar su edad, su estrato o su nacionalidad, están pasando de las tiendas tradicionales de café a las tiendas de café especial donde puedan encontrar un producto con características específicas, preparaciones alternativas de filtrado, y una experiencia personalizada y atractiva. A estos consumidores se les ofrecen tres líneas de negocio: un café que cumple con las características que ellos están buscando con las alternativas de suscripción, la posibilidad de llevar a su casa los

métodos alternativos de café para que experimenten y lleven su conocimiento a otro nivel, y las experiencias como catas y clases de café especial.

- ii. Los consumidores *trending*: estos consumidores no conocen ni comprenden mucho sobre café, sin embargo, están dispuestos, e incluso, prefieren comprar productos que apoyen la producción local, que sean social o ambientalmente responsables, que tengan diseños atractivos y que tengan altos estándares de calidad. A estos consumidores se les ofrece un café, que además de ser de alta calidad, promueve el comercio justo y directo con los caficultores. Se busca satisfacer su necesidad de cumplir con una tendencia de consumo, pero, además, poco a poco, a través de las bolsas de café y las experiencias de café, se crea una nueva necesidad: el consumo de un café con sabores y aromas que resaltan en cada taza. Así, se van convirtiendo en los amantes de café que buscan y exigen mejores prácticas, mejores experiencias y un mejor sabor.
- iii. Los corporativos: las empresas están buscando alternativas de regalos, que sean nacionales y atractivos. Así mismo, buscan generar experiencias diferentes y agradables para sus clientes, incluso, quieren incluir proveedores responsables. Por lo anterior, se crearon *kits* de regalo que ofrecen una alternativa atractiva de un producto local y reconocido por el mundo; se ofrecen una serie de experiencias de café que aportan al posicionamiento de sus marcas. Por ejemplo, se ha trabajado de la mano de IQOS para crear experiencias a los tenderos y clientes directos, donde se explique la importancia del manejo de temperaturas en estos dispositivos por medio de las preparaciones de café. Finalmente, se ofrece una línea institucional de café para los restaurantes, cafés e instituciones que quieren

ofrecer a sus empleados y clientes una mejor bebida. Por ejemplo, actualmente se está trabajando con el Gimnasio Femenino para ofrecer un café de mejor calidad a sus empleados, alumnas y familiares, pero además aportando al plan de los directivos de comprar a proveedores responsables. Camino de Café S.A.S. a través de su marca Café Banna, es su primer proveedor y cumple con todos los requisitos de calidad y responsabilidad corporativa.

- iv. Cafés especiales: Camino de Café S.A.S. cree firmemente en que el desarrollo de la industria depende del trabajo conjunto entre marcas de café especial. Por eso, les ofrece su asesoría en *branding*, estrategia, experiencia al cliente, selección de caficultores y montaje de barras de café especial. Actualmente, ha trabajado con marcas como Desarrolladores de Café y Colo *Coffee*.
- v. Internacional: con la apertura de la tienda *online* internacional –Estados Unidos y Canadá, principalmente–, Camino de Café S.A.S. llega a un nuevo segmento de mercado. Estos consumidores tienen una percepción sobre el café muy diferente a los consumidores del mercado local, obligando a la compañía a crear estrategias diferenciadas que permitan la fidelización de los consumidores internacionales.
- Relación con clientes: para Camino de Café S.A.S., los clientes son un elemento indispensable en el modelo. De ellos depende la rentabilidad y su futuro crecimiento. Quieren que cada uno de sus clientes se sienta único, por eso creen en la importancia de establecer relaciones directas y personalizadas. Aunque se vende el mismo café para todos, se aseguran de que cada bolsa se acomode a las necesidades y preferencias de cada uno de sus clientes, que la entrega sea impecable y que tengan a la mano cualquier ayuda técnica para preparar el café en casa. Cuidan cada detalle y cada momento en el que sus

clientes tienen contacto con la marca, ya sea a través de la página *web*, de una llamada o en cualquiera de los eventos en los que participan, así se aseguran de entregar la mejor experiencia a cada uno de ellos.

- Canales: los canales de venta fueron seleccionados pensando en la premisa de comercio directo y asegurando que los cafés pasen de la finca a la taza, involucrando solo a quiénes agregan valor a los productos. El principal canal de venta es la página *web*. En esta, se pueden encontrar todos los perfiles de café, las suscripciones, los métodos y toda la información relacionada con el producto, los caficultores, aliados, proveedores y el equipo de trabajo; también, en esta plataforma, se pueden agendar los tours y experiencias de café. Se encuentran, así mismo, las redes sociales de tal forma que se llega a más clientes potenciales, se genera posicionamiento de la marca, se conoce la historia de los caficultores y la historia de la organización y se genera mayor tráfico para su principal tienda. Adicionalmente, entendiendo las preferencias de los clientes, se abrió la opción de venta directa para la solicitud de los productos; allí mismo, también se resuelve cualquier duda o inquietud. Al ser una tienda 100 % en línea, tienen cobertura en todo Colombia, Estados Unidos y Canadá.
- Actividades y recurso clave: para poder cumplir con la propuesta de valor y llegar a los clientes con los mejores aromas y sabores del café, es indispensable mantener actualizada la página *web*, mejorar continuamente el proceso de distribución e invertir en el desarrollo de campañas de *marketing* y *branding* que aporten al posicionamiento de la marca. Así mismo, se debe asegurar la calidad y rigurosidad de cada uno de los procesos de producción, selección y tuestión del café. Como parte de su diferenciador está el conocimiento y la experiencia que cada uno de los baristas tiene, por esta razón, se deben

encontrar diferentes plataformas en donde se pueda compartir y contar su historia. Será necesario capacitar a cada uno de ellos, tanto en la técnica de preparación como en la forma en que se quiere llegar a cada uno de los clientes. Las marcas de café especial que compiten con Camino de Café S.A.S en Colombia, se han dedicado a contar las especificaciones técnicas de cada producto, mientras que esta organización, a través de Café Banna y Travesía *Coffee* decidieron cambiar esa forma de enseñar, y se concentraron en las personas, en los gustos, en los sueños y en las historias detrás de cada taza de café.

- Aliados estratégicos: para Camino de Café S.A.S., los aliados más importantes son los caficultores y el tostador. En su modelo, ellos son más que unos proveedores, pues el valor que agregan se convierte en la esencia del producto final. Con los caficultores se ha creado una relación directa y transparente, donde se fijan los precios según la calidad del café; es una medida de acuerdo con la escala de cafés especiales de la SCA y donde se da el compromiso para ayudarles a desarrollar sus fincas adecuadamente. Además, los han hecho protagonistas de la marca de café, agradeciendo y valorando su trabajo en cada una de las bolsas. Con el Tostador, crearon una alianza en la que trabajan conjuntamente para desarrollar los cafés de Banna y los de su propia marca.
- Estructura de costos y flujo de ingresos: esta sección del modelo es de gran importancia pues es la que exige hacer un uso de los recursos adecuado y así, mantener un estructura saludable y rentable. El costo más importante es el del café especial; como parte de su propuesta de valor, prometieron a los consumidores un comercio justo, así, es el caficultor quién obtiene las mayores ganancias en el negocio –impacto social–, y quien agrega el mayor valor al producto final. Teniendo en cuenta que el principal canal de

venta es a través de la página *web*, se hace necesario tener un presupuesto robusto para invertir en publicidad digital, de tal forma que se genere tráfico, y por consiguiente, un buen nivel de ventas. Adicionalmente, los costos de los baristas y la distribución, aunque son costos variables que dependen de las ventas y del tamaño de los eventos, siempre serán gran parte de su estructura. En cuanto a los ingresos, tienen cuatro fuentes diferentes: las ventas transaccionales, que se hacen a través de la *web*, la venta directa y en ferias; los *fees* por suscripciones; la venta de café especial institucional a tiendas, restaurantes e instituciones; y uno de los más importantes por su alta rentabilidad, los ingresos por experiencias, eventos corporativos y consultorías.

Este modelo de negocio, junto con los objetivos estratégicos de la organización serán la base para el desarrollo del modelo vectorial y posterior diseño de la arquitectura de innovación social.

5.3 La cultura organizacional

La cultura organizacional de Camino de Café S.A.S., se evaluó a partir de los 16 tipos de carácter que pueden tener las organizaciones (Bridges, 2000). Se aplicó el *test* de Bridges a 15 personas de la organización para definir la tendencia del carácter de la empresa y de esta manera conocer si es idónea para la innovación. Los resultados consolidados muestran una tendencia hacia un carácter: Extrovertido, Intuitivo, de Sentimiento, y de Percepción (ENFP), idóneo para la innovación (Tabla 10).

Tabla 10. Resultados consolidados del Test de Bridges, carácter cultural

Preguntas	Columna 1		Columna 2		Columna 3		Columna 4	
	Pregunta	Valor respuesta	Pregunta	Valor respuesta	Pregunta	Valor respuesta	Pregunta	Valor respuesta
		(1-4)		(1-4)		(1-4)		(1-4)
	1	2	2	3	3	3	4	2
	5	2	6	2	7	3	8	3
	9	2	10	3	11	3	12	2
	13	1	14	2	15	3	16	2
	17	3	18	2	19	3	20	3
	21	3	22	3	23	3	24	3
	25	2	26	3	27	3	28	3
	29	2	30	3	31	2	32	3
	33	1	34	3	35	3	36	2
Total		17		23		25		24
Criterio Conversión	< 23 = E >22 = I		< 23 = S >22 = N		< 23 = T >22 = F		< 23 = J >22 = P	
	Menor que	Mayor que	Menor que	Mayor que	Menor que	Mayor que	Menor que	Mayor que
Resultado (Letra)	E		N		F		P	

Fuente. Elaboración propia a partir de Bridges (2020)

Es importante aclarar que en el análisis se encontró, que a pesar de presentar una tendencia hacia un perfil innovador, sus posiciones, en cada una de las características, son todavía muy neutrales (Tabla 11), por lo tanto, requieren de estrategias que permitan fortalecer cada una de ellas para encontrar un perfil óptimo, estructurado y sostenible.

Tabla 11. Resultados consolidados del Test de Bridges. Perfil de la organización

		Extroversión	Neutra	Introversión	
		1	2	3	4
Foco de Atención	Clientes		X		Hab. Operacional
Transparencia	Abierta		X		Oculto
Base Decisoria	Mercado		X		Datos Internos
Colaboración	Natural	X			Forzada
Determinación de la acción	Rel. Externas			X	Sentido Misión
Direccionamiento	Retos Externos			X	Disp. Recursos
Apertura al medio	Abierta		X		Cerrada
Diseño estrategia	Clientes		X		Capac. Funcionales
Organización Trabajo	Equipo	X			Individual
Promedio	Extrovertida				Introversión

		Sentido	Neutra	Intuición	
		1	2	3	4
Vocación	Producción y Entrega			X	Planeación y creación
Sustento decisorio	Info, detallada		X		Visión General
Fuente Estratégica	Realidad Act.			X	Posibilidades Futuras
Cambio	Paso a paso		X		Visión Final
Competencia Central	Produc. Confab.		X		Ideas Innovadoras
Liderazgo	Realista			X	Visionario
Principio de Acción	Práctica y confiable			X	Ingeniosa e incentiva
Tipo de Cambio	Incremental			X	Radical
Tipo de organización	Tradicional			X	Audaz
Promedio	Sentido				Intuición

		Pensamiento	Neutra	Sentimiento	
		1	2	3	4
Focos de Interés	Sistemas			X	Personas
Esencia del control	Cumplimiento Real			X	Ejercicios talentosos
Toma de Decisiones	Racional			X	Emocional
Solución de conflictos	Normas o estudios			X	Circunstancias indiv.
Énfasis comunicativo	Dar información			X	Estar en contacto
Polít. Acción directa	Racional			X	Sensit y humanas
Sentido de lo correcto	Lógica y racional			X	Humano y sensitiva
Tipo de organización	Centrada en tareas		X		Centra en relaciones
Liderazgo	Crítico			X	Estimulante
Promedio	Pensamiento				Sentimiento

		Juicio	Neutra	Percepción	
		1	2	3	4
Orientación al trabajo	Prec. Normalidad		X		Iniciativa individual
Criterio para decidir	Rapidez			X	Mirada opciones
Actitudes ante errores	Corrección rápida		X		Búsqueda alternativa
Criterio para acción	Prioridades		X		Oportunidades
Procedimiento	Planeados			X	Improvisados
Forma de toma de decisiones	Decide			X	Busca opciones
Act. Frente al cambio	Estabilidad			X	Cambio
Programación	Estricta			X	Flexible
Modelo de planeación	Anticipada		X		Reactiva
Promedio	Juicio				Percepción

Fuente. Elaboración propia, a partir de Bridges (2020)

En la primera característica que mide si la empresa es extrovertida o introvertida, Camino de Café S.A.S. está determinando sus acciones según el sentido que tiene su misión y de acuerdo con la disponibilidad de recursos, ambos elementos de un perfil más bien introvertido y que por lo tanto deben transformarse hacia la visión de los factores externos para fortalecer su perfil extrovertido y ser más asertivo en la toma de decisiones. Frente al sentido o intuición, la Compañía tiene un perfil neutral con tendencia a esta última. Es indispensable que los miembros trabajadores, especialmente la Gerencia, desarrolle una visión integral de sus planes y de sus objetivos para establecer las estrategias y las tácticas.

La tendencia del carácter de la Compañía muestra también un perfil orientado más hacia el sentimiento que al pensamiento, lo que la acerca más hacia la innovación. Es indispensable fortalecer esta característica, principalmente a través de una transformación en su tipo de organización enfocándola menos hacia las tareas y centrándola más en el establecimiento de

relaciones. Lo anterior, particularmente por su modelo de negocio, que depende en gran parte de sus aliados estratégicos. Finalmente, su tendencia a la percepción es idónea para la innovación, sin embargo, todavía se encuentra en una zona altamente neutral. Para fortalecer esta característica se debería incentivar aún más la iniciativa de las personas para proponer y crear ideas al interior de la empresa, así como la búsqueda constante de oportunidades que lleven al crecimiento del negocio, a generar nuevas capacidades, y por lo tanto, fortalecer su competitividad en el mercado asegurando su sostenibilidad.

En conclusión, el perfil de Camino de Café S.A.S. es ideal para implementar procesos de innovación exitosos, pero a medida en que se fortalezcan cada una de las características que conforman su perfil o carácter cultural, se facilitará el proceso y se obtendrán mejores resultados.

5.4 El modelo vectorial para la arquitectura de innovación

Teniendo en mente los objetivos estratégicos establecidos en el apartado 5.1 y el modelo de negocio de la organización en el punto 5.2, se puede definir la propuesta de valor como el principal foco de innovación para Camino de Café S.A.S, pues a medida que se construya una oferta de productos y o servicios que busquen fortalecer la conexión entre los consumidores y caficultores, se obtendrá un mayor impacto y un flujo de ingresos relevante para la sostenibilidad del negocio.

Con este foco claro, se investigaron las principales tendencias de consumo para los próximos años, específicamente las tendencias de la industria de café especial en el mundo, así:

5.4.1 Principales tendencias de consumo relevantes para Camino de Café S.A.S

- T1: despertar. Esta tendencia explica que las personas están queriendo reconectarse con sí mismos, vivir de manera fluida y dejando de lado las etiquetas. Por esta razón, están buscando experiencias: hazlo tú mismo, y así, lograr encontrar un propósito personal que le dé sentido a sus vida. De igual forma, los consumidores quieren sentirse más humanos, desprendiéndose de los dispositivos electrónicos y acercándose más a quienes representan su historia y cultura (Fashions Snoops, 2020).
- T2: la sostenibilidad como un servicio. Esta tendencia muestra cómo los consumidores dan cada vez más relevancia al impacto ambiental que tiene su estilo de vida y sus acciones del día a día. Por ello, prefieren apoyar negocios que tengan un compromiso ambiental muy fuerte, y sobre todo, aquellos que hacen parte de la economía circular (Trendwatching, 2020).
- T3: cocreación. Dentro de la macrotendencia de convergencia, se establece la cocreación como una tendencia enfocada al trabajo colaborativo entre marcas para ofrecer mejores productos, servicios y experiencias a los consumidores, así como la posibilidad de involucrar a estos últimos en el desarrollo de nuevas ideas, creando un concepto único y personalizado (Trendhunter, 2020).

5.4.2 Principales tendencias de la industria del café especial, relevantes para Camino de Café S.A.S

- T4: sostenibilidad y trazabilidad. Los consumidores son cada vez más conscientes de los productos que adquieren. En el caso de la industria del café especial, buscan el producto que ofrezca la posibilidad de conocer el origen, la variedad, el productor e incluso,

conocer el proceso de tostión y preparación de cada taza de café (Paulig Barista Institute, 2020).

- T5: conveniencia. Los consumidores, especialmente los conocidos como los *millennials*, demandan productos y servicios a los que pueden acceder de manera inmediata, sin perder calidad o experiencia. En el caso del café, están buscando vivir la experiencia del café especial con preparaciones rápidas de filtrado o bebidas listas como el *Cold Brew* (Perfect Daily Grind, 2020).
- T6: nuevos procesos de producción. Esta tendencia nace en las fincas productoras de café y se ha convertido, para los consumidores, en una oportunidad de experimentar nuevas bebidas. Los productores han empezado a experimentar procesos de fermentación y beneficio alternativos ofreciendo cafés especiales con perfiles atractivos y diferentes, y poniendo un nuevo reto a los competidores a nivel internacional (Paulig Barista Institute, 2020).

La identificación de las tendencias relevantes para la organización, tanto de consumo en general como específicas de la industria, permitió realizar una conexión entre estas y los objetivos estratégicos de Camino de Café S.A.S (Tabla 12), para poder crear la base del diseño de los vectores de innovación.

Tabla 12. Tendencias de Innovación según los objetivos estratégicos de Camino de Café S.A.S

Objetivo estratégico	Tendencias de innovación
O1 Aumento del impacto social: Impactar positivamente a más de 100 caficultores alrededor de Colombia a través del pago justo de café verde y/o el apoyo y guía en el desarrollo de sus fincas.	T1: despertar T6: nuevos procesos de producción.

O2 Crecimiento de las ventas: crecer anualmente las ventas en un 40 % para asegurar la sostenibilidad financiera del negocio.	T3: cocreación T4: sostenibilidad y trazabilidad.
O3 Apertura tienda física: abrir en 2021 una tienda física de Café Banna para ampliar los canales de venta y ofrecer nuevas experiencias.	T2: la sostenibilidad como un servicio. T5: conveniencia.

Fuente. Elaboración propia, (2020)

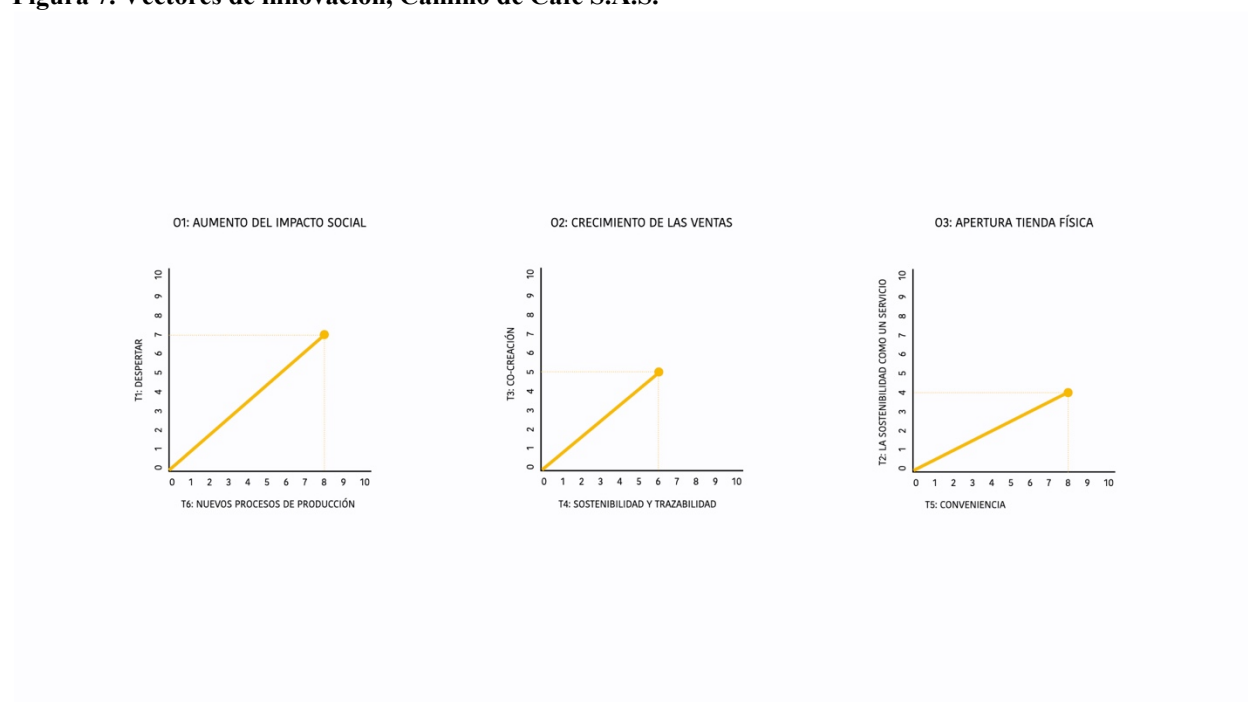
Teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización y dejando a discreción del CEO y director de innovación el interés por apostarle a cada una de estas tendencias, se asignó – a criterio del diseñador –, un valor de 0 a 10 para representar el peso de cada tendencia en el diseño del vector (Tabla 13), y definir el carácter evolutivo, involutivo o disruptivo del proceso de innovación (Boada, Velázquez, & Colin, 2019).

Tabla 13. Asignaciones de valores a las tendencias de innovación.

Objetivo estratégico	Tendencias de innovación	Valor (0-10)
O1 Aumento del impacto social: Impactar positivamente a más de 100 caficultores alrededor de Colombia a través del pago justo de café verde y/o el apoyo y guía en el desarrollo de sus fincas.	T1: despertar T6: nuevos procesos de producción.	T1: 7 T6: 8
O2 Crecimiento de las ventas: crecer anualmente las ventas en un 40 % para asegurar la sostenibilidad financiera del negocio.	T3: cocreación T4: sostenibilidad y trazabilidad	T3: 5 T4: 6
O3 Apertura tienda física: abrir en el 2021 una tienda física de Café Banna para ampliar los canales de venta y ofrecer nuevas experiencias.	T2: la sostenibilidad como un servicio. T5: conveniencia.	T2: 4 T5: 8

Fuente. Elaboración propia, (2020)

Con los valores asignados a cada tendencia, se diseñaron los siguientes vectores híbridos según cada objetivo estratégico de Camino de Café S.A.S. (Figura 7):

Figura 7. Vectores de innovación, Camino de Café S.A.S.

Fuente. Elaboración propia, (2020).

En el vector relacionado con el primer objetivo estratégico establecido por la organización, se buscarán nuevos productos o servicios que impacten directamente a los aliados de la misma tratando de mantener la intensidad de 7,8 en la aplicación de tendencias. En el vector relacionado con el segundo objetivo estratégico, es decir, el de crecimiento de ventas, se buscarán ideas enfocadas a nuevos productos o servicios que impacten directamente el flujo de ingresos, y así ampliar el portafolio actual; de nuevo, intentando mantener la intensidad de los valores asignados a cada tendencia, que en este caso fue de 5,6. Finalmente, en el tercer vector, el diseñado para el tercer objetivo estratégico de la organización, se crearán ideas para abrir una tienda física que potencialice la propuesta de valor y que le apueste en una pequeña parte a la sostenibilidad como un servicio —intensidad 4—, y en gran medida, a la conveniencia que buscan los consumidores de la industria de café especial —intensidad 8—.

Estos vectores se diseñaron para la arquitectura de innovación social de Camino de Café S.A.S, base para la generación de ideas, que teniendo en cuenta los valores asignados a cada tendencia y el objetivo estratégico que se quiere cumplir, llevará a una innovación evolutiva, es decir, siguiendo las tendencias de consumo y de la industria para fortalecer y ampliar la propuesta de valor de la Compañía, y por lo tanto, asegurar el impacto social de su propósito y la sostenibilidad del negocio. En este orden de ideas y tomando las tendencias más relevantes de cada vector, se propone el vector para el modelo de innovación social (Figura 8). Así, Camino de Café S.A.S., podrá implementar un proceso de innovación enfocado a transformar la propuesta de valor e impactar otros elementos del modelo con el fin de cumplir con su propósito, asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, y como ha mencionado, aumentar su impacto social.

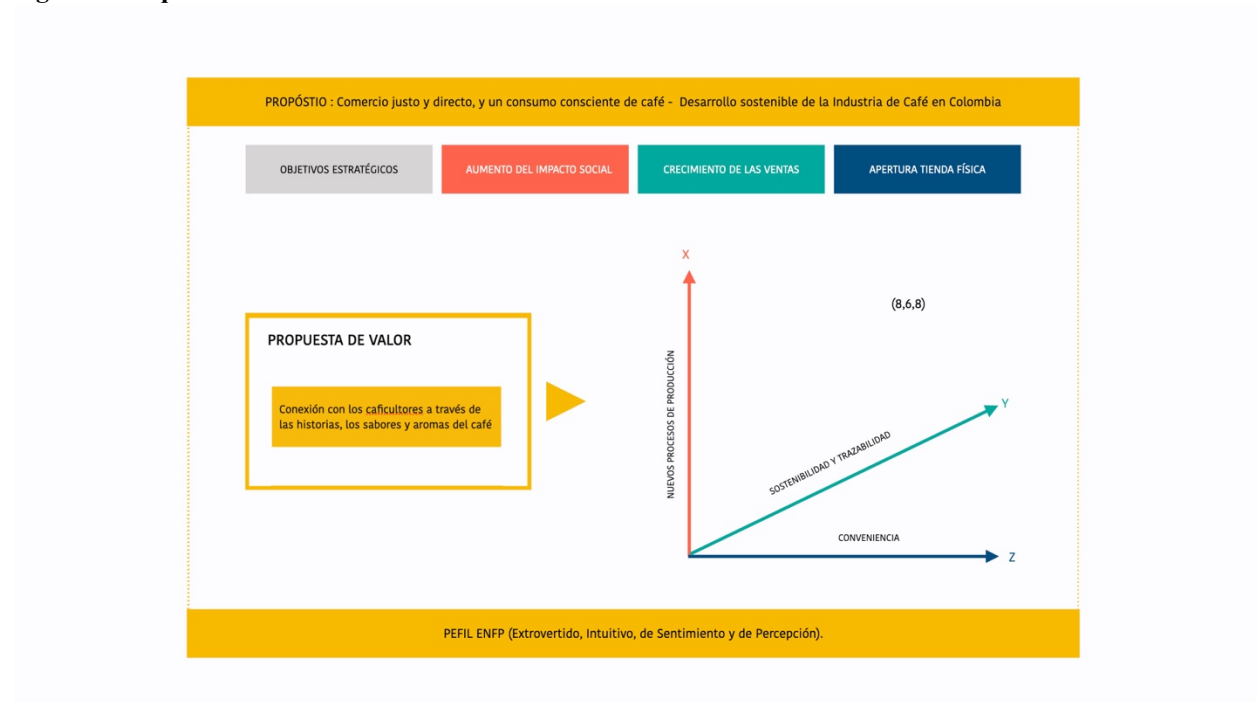
Figura 8. Vector propuesto para el modelo de innovación de Camino de Café S.A.S.



Fuente. Elaboración propia, (2020).

La conclusión general de la propuesta que plantea este trabajo (Figura 9) es entonces la arquitectura de innovación social de Camino de Café S.A.S.

Figura 9. Arquitectura de innovación de Camino de Café S.A.S.



Fuente. Elaboración propia, (2020).

6. CONCLUSIONES

Camino de Café S.A.S., con sus marcas Travesía *Coffee* y Café Banna, se creó con el propósito de promover el comercio justo y directo con los caficultores y un consumo consciente de café, que aporten al fortalecimiento de una industria sostenible en Colombia (Café Banna (c), 2018). Su modelo de negocio se diseñó bajo los principios del capitalismo consciente y de los negocios sociales de Yunus, y con la intención de aportar al cumplimiento de algunos ODS que tienen al país comprometido a nivel internacional y que por lo tanto requieren del fuerte trabajo de todos los sectores de la economía colombiana.

Al comprender la importancia de ser un negocio rentable y competitivo, y de aumentar su impacto social, Camino de Café S.A.S. identificó la necesidad de evolucionar continuamente su portafolio de servicios y productos, con el objetivo de mantener un diferenciador en su propuesta de valor. Esta necesidad es el principal motivo que llevó a la presente investigación, y de esta manera, establecer, como su objetivo general, el diseño de una arquitectura de innovación social que genere valor y competitividad a la organización de manera constantemente.

La aplicación de la metodología planteada llevó a la creación de un modelo de arquitectura de innovación social que tuviera en cuenta los tres objetivos más relevantes de la organización para los próximos años: aumentar el impacto social, crecer sus ventas para asegurar la sostenibilidad financiera del negocio, y abrir la tienda física para generar nuevos espacios y puntos de contacto con los clientes y consumidores de café especial. Así mismo, este modelo vectorial, que arrojó tres principales vectores, impactará positivamente el modelo de negocio a través de un proceso de innovación evolutivo, es decir, un proceso que estará guiado por las tendencias del mercado – con intensidades de 8,6,8–, y estructurado a partir de los objetivos de la organización y su cultura.

Se puede concluir entonces, que, a partir del desarrollo de este trabajo, se logró diseñar, de manera estructurada y exitosamente, un vector para la innovación social a partir del cual Camino de Café S.A.S. podrá resolver la problemática identificada y el cumplimiento de sus objetivos como organización. Con una buena implementación de este modelo, es decir, un proceso de creación de ideas que lleven a la transformación exitosa de la propuesta de valor, logrará evolucionar permanentemente para asegurar su rentabilidad, sostenibilidad, competitividad e impacto social.

7. Referencias

- ANDI. (2017). *Estrategia Para una Nueva Industrialización II. Colombia, Un País de Oportunidades*. Obtenido de ANDI:
<http://proyectos.andi.com.co/Libro2/Paginas/index.html>
- Anheier, H., Krlev, G., & Mildene, G. (2019). *Social Innovation, Comparative Perspectives* (G. K. Helmut K. Anheier, Ed.) New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Associação Borda Viva. (2020). *Casa da Costura*.
<http://institutorenault.com.br/pagina/item/pt/associacao-borda-viva-pt>
- Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network. (June de 2019). *Sustainable Development Report 2010: Transformations to achieve the Sustainable Development Goals*. Recuperado el Marzo de 2020, de SDG Index:
<https://www.sdgindex.org>
- Boada, A., Velázquez, N., & Colin, M. (2019). *Gerencia de la Innovación Empresarial*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bridges, W. (2000). *The Character of Organizations. Using Personality Type in Organization Development*, Boston: Davies-Black.
- Café Banna. (2018a). *Carta Bienvenida*. Carta de bienvenida para nuevos clientes, Bogotá.
- Café Banna. (2018b). *Modelo de Negocio*. <https://www.cafebanna.com/negocio>
- Café Banna. (2018c). *Nosotros*. <https://www.cafebanna.com/acerca>
- Café de Colombia. (s.f.). *La historia de café en Colombia*.
<https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. (2007). *Perfil Cultural de las Empresas Innovadoras. Un Estudio de caso de Empresas Metalmeccánicas*. Obtenido de Comunidad Virtual Universidad Externado de Colombia:
<https://campusvirtual.uexternado.edu.co/course/view.php?id=3815>
- Camino de Café S.A.S. (2020). *Planeación Estratégica 2020-2021 Banna y Travesia Coffee*. Bogotá.
- Chang, A. M. (2019). *Lean Impact. How to innovate for radically greater social good*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Comisión Europea. (2013). *Guía de la Innovación Social*. Obtenido de
http://movil.asturias.es/Asturias/descargas/PDF_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia_innovacion_social.pdf
- Cormani, A. (2016). *Modelos de Negocios Sociales: Social Lean Canvas*.
<https://alexcormani.com/2016/03/social-lean-canvas/>
- Revista Dinero. (2018). ¿Cuáles son los obstáculos que limitan el desarrollo de los negocios sociales en Colombia? *Dinero*, <https://www.dinero.com/empresas/articulo/los-obstaculos-de-los-negocios-sociales-en-colombia/260122>
- DNP. (2015). *Avances y Retos de la Política Social en Colombia*.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Social/CARTILLA2014_JULIO2015.pdf
- Eggers, W., & Macmillan, P. (2013). *The Solution Revolution: How business, governments, and social enterprises are teaming up to solve society's toughest problems*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, United States.

- Fashions Snoops. (Octubre de 2020). *Fashions Snoops Trends* .
<https://www.fashionsnoops.com/Productoverview.aspx>
- Girotra , K., & Netessine, S. (2014). Four Paths to Business Model Innovation. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/07/four-paths-to-business-model-innovation>
- Global Innovation Index. (2019). *Global Innovation Index 2019*.
<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#>
- Hamui-Sutton, A. (02 de Junio de 2013). *Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica*. Obtenido de Science Direct:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727145>
- Herrero, M. S. (2018). *ODS en Colombia: Los retos para 2030*.
<https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/ods/ods-en-colombia--los-retos-para-2030.html>
- Hoffman, J. (2018). *The World Atlas of Coffee: From beans to brewing, coffees explored, explained and enjoyed*. Toronto, Canada: Octopus Publishing Group Ltd.
- JAMSO. (23 de October de 2014). *Making Smart to Smarter Goals*. Obtenido de Jamso:
<https://www.jamsovaluesmarter.com/blog/smarter-goals-for-success>
- Johnson, B., & Christensen, L. (2013). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (Vol. Third Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (Diciembre de 2018). *Reinventing Your Business Model*. Obtenido de Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Keeley, L. (2013). *Ten Types of Innovation*. (R. Pikkell, B. Quinn, & H. Walters, Edits.) New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Liberating the heroic spirit of business: Conscious Capitalism*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Michelman, J., & Carlsen, Z. (2018). *The new rules of coffee*. New York: Ten Speed Press.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage. How to win the war for talent by giving employees the workspace they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc. .
- Mulgan, G. (2007). *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Recuperado el April de 2020, de Research Gate:
<https://www.researchgate.net/publication/277873357>
- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How societies find the power to change*. Chicago, United States : Policy Press.
- Naciones Unidas. (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019*. Recuperado el Marzo de 2020, de Naciones Unidas: www.un.org/publications
- ODS Colombia. (2015). *Conoce los ODS*. Colombia: <http://odscolombia.com/conoce-los-ods/>
- ONU. (2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Ospina Marulanda, C. (2018). Diez Meses. En C. Ospina Marulanda, *El Andariego* (Vol. Primera Edición en Castellano). Bogotá, Colombia: Cuatro Ojos, Diseño Editorial.
- Ospina Marulanda, C. (2018). *El Andariego* (Vol. Primera Edición en Castellano). Bogotá, Colombia: Cuatro Ojos, Diseño Editorial.

- Ospina Marulanda, C. (2018). El Túnel. En C. Ospina Marulanda, *El Andariego* (Vol. Primera edición en castellano, págs. 33-51). Bogotá, Colombia: Cuatro Ojos, Diseño Editorial.
- Ospina Marulanda, C. (2018). La Verdad. En C. Ospina Marulanda, *El Andariego* (Vol. Primera Edición en Castellano, págs. 81-92). Bogotá, Colombia: Cuatro Ojos, Diseño Editorial.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. (E. G. S.A.S, Ed.) Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.S.
- Paulig Barista Institute. (2020). *Coffee Trends 2020 - Year of Dalgona, Specialty Coffee and Ready-to-Drink*. <https://www.baristainstitute.com/blog/jori-korhonen/april-2020/coffee-trends-2020-year-dalgona-specialty-coffee-and-ready-drink>
- Perfect Daily Grind. (3 de Febrero de 2020). *Exploring Millennial Trends in Specialty Coffee*. <https://perfectdailygrind.com/2020/02/exploring-millennial-trends-in-specialty-coffee-2/>
- Plata Caviedes, J. C. (2007). *Investigación cualitativa y cuantitativa: una revisión del qué y el cómo para acumular conocimiento sobre lo social*. <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2292/ehost/detail/detail?vid=6&sid=bd32baa3-c552-4a44-a137-25e005b36150%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#d b=asn&AN=33189737>
- Portafolio. (2018). Valor compartido, clave en el desarrollo social. *Portafolio* <https://www.portafolio.co/negocios/valor-compartido-clave-en-el-desarrollo-social-519869>
- Progoff, I. (1992). *At a Journal workshop: writing to access the power of the unconscious and evoke creative ability*. New York: Penguin Putnam Inc.
- Rabbat, I., & Paul, R. (2014). *Seven Elements of Social Innovation*. *Social Innovation Review* https://ssir.org/articles/entry/seven_elements_of_social_innovation
- Revista Dinero. (2013). *El fin del Pacto Cafetero*. *Dinero* <https://www.dinero.com/edicionimpresa/caratula/articulo/el-fin-del-pacto-cafetero/182429>
- Rey, G. H. (2019). La economía social y solidaria, ¿una solución? *Portafolio* <https://www.portafolio.co/tendencias/la-economia-social-y-solidaria-una-solucion-533171>
- Satell, G. (2017). *Mapping Innovation, A Playbook for Navigating a Disruptive Age* (Vol. Kindle Edition). New York, Unites States: McGraw-Hill Education.
- SCA. (2018). *About Us*. Obtenido de Specialty Coffee Association: <https://sca.coffee/about>
- Sisodia, R., Henry, T., & Eckschmidt, T. (2018). *Tools for transforming your organization: Conscious Capitalism, Field Guide*. Boston, Massachusetts, United States: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Stanford University. (2020). *Defining Social Innovation*. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>
- Strategyzer. (2020). *Home*. <https://www.strategyzer.com>
- Trendhunter. (2020). *Co-creation*. <https://www.trendhunter.com/megatrend/co-creation>
- TrendWatching. (2020). *About*. Obtenido de TrendWatching: <https://info.trendwatching.com/about>
- Trendwatching. (2020). *The future of purpose*. <https://trendwatching.com/quarterly/2020-02/the-future-of-purpose/>

- UCOP. (2016). *SMART Goals, a how to guide*. . https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf
- Valencia, A. (2020). *Profesionales del café discuten, ¿Qué es café de especialidad?* Obtenido de Perfect Daily Grind: <https://www.perfectdailygrind.com/2017/07/profesionales-del-cafe-discuten-que-es-cafe-de-especialidad/>
- Vargas, F. (2017). *Nuevamente Taza de la Excelencia en Colombia*. <https://www.yoamoelcafedecolombia.com/2017/03/31/nuevamente-taza-de-excelencia-en-colombia/>
- Velázquez, N. (2020). *Taller Seminario de Grado II*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Vélez Vallejo, R. (2018). *Informe Gerente General*. https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Periodico_IGG2018.pdf
- Wiesel, E. (1986). *Acceptance Speech*. Obtenido de The Nobel Prize: <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1986/wiesel/26054-elie-wiesel-acceptance-speech-1986/>
- World Bank. (2016). *Developing Skills in Youth to Solve the World's Most Complex Problems: The Social Innovators' Framework*. Obtenido de World Bank Education, Technology & Innovation: <http://documents.worldbank.org/curated/en/917521486642876143/pdf/112721-WP-EVOKESocialInnovatorsFrameworkSABERICTno-PUBLIC.pdf>
- World Coffee Research. (2019). *Reporte Anual 2019*. Obtenido de WCR: <https://worldcoffeeresearch.org/work/annual-report-2019/>
- World Coffee Research. (2019). *Variedades de Café Árábica*. <https://varieties.worldcoffeeresearch.org/es>
- Young-Eisendrath, P., & Dawson, T. (1999). *Introducción a JUNG*. Madrid: Cambridge University Press.
- Yunus, M. (2019). *Un mundo de tres ceros*. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.S.

Anexo

Test de Bridges

	1	2	3	4
1. La organización ¿presta más atención a las peticiones de los clientes que a su saber de cómo hacerlo bien?	Clientes			Saber
2. La organización ¿es mejor produciendo y entregando bienes y servicios que creando nuevos?	Produciendo			Creando
3. Qué le importa más a la organización ¿los sistemas de gestión o la dedicación de la gente a su trabajo?	Sistemas			Gente
4. Qué le gusta más a la organización ¿dejar bien claro y explícito los procedimientos y políticas o prefiere dejar a la gente sin mucho detalle para que puedan ejercer a su manera dentro de las instrucciones básicas?	Dejar claro			Sin detalle
5. ¿Pueden los empleados ver la manera como se toman las decisiones en la organización y es un proceso transparente o las decisiones son de la alta gerencia y aparecen misteriosamente?	Muy abierto			Muy oculto
6. ¿El liderazgo está fundado en la toma de decisiones con base en información detallada de los hechos y eventos o se hace a partir de la aproximación del hecho o evento de manera esquemática y en términos generales?	Detallada			General
7. ¿Está la organización preocupada por que las personas cumplan con sus roles y funciones establecidos	Roles oficiales			Talentos propios

	1	2	3	4
de manera efectiva o permite que la gente trabaje con base en el ejercicio pleno de sus talentos?				
8. ¿Usted diría que la organización enfatiza en la toma de las decisiones de manera rápida o que espera a tener todos los puntos de vista aún si esto significa demoras?	Rápida			Espera
9. ¿Las decisiones son tomadas con base en datos y hechos del mercado o más por la experiencia y creencias de los directivos y las capacidades de la empresa?	Datos del mercado			Factores internos
10. ¿Las acciones de la organización se orientan con base en los hechos actuales y el presente o se hacen más con las tendencias y las expectativas del futuro?	Presente			Posibilidades
11. Realmente ¿cómo se decide en la empresa? ¿Con la cabeza –moderado con un poco de humanismo–, o con el corazón –complementada con información–?	Cabeza moderada			Corazón equilibrado
12. Si existe un error en la empresa ¿se debe a decisiones precipitadas o a que se mantuvieron muchas opciones que demoraron la decisión?	Muy rápido			Demasiadas opciones
13. ¿En un proyecto o trabajo las personas colaboran de manera natural desde el comienzo o se hace de manera forzada y después de que cada uno define hasta dónde llegan sus responsabilidades?	Desde el inicio			Después de definir
14. Cuando los cambios ya han sido discutidos ¿qué demanda más atención, el seguimiento	Pasos			Resultado

	1	2	3	4
de los pasos para lograr el objetivo o el resultado final y cumplir el plazo?				
15. Qué se toma con más seriedad en cuanto a asuntos del personal ¿las políticas y reglas o las circunstancias y situaciones de cada persona?	Principios			Circunstancias
16. ¿Las acciones de la empresa están basadas más en las prioridades y estrategias ya definidas o en las señales del mercado o el entorno?	Prioridades			Oportunidades
17. ¿Las acciones de la empresa están influenciadas más por los clientes y competidores o son el resultado de seguir la misión y la cultura?	Relaciones			Identidad / Misión
18. ¿La empresa es mejor produciendo productos y servicios confiables o generando ideas y diseños cuyos resultados se presumen que van a ser buenos?	Productos confiables			Ideas innovadoras
19. ¿En la organización la palabra comunicación significa dar y recibir información o mantenerse en contacto con todos los colaboradores?	Dar información			Estar en contacto
20. ¿Funciona la empresa por procedimientos y reglas establecidas o se trabaja y se decide más en la medida que las cosas van pasando?	Procedimientos			A medida que pasa
21. ¿Hasta dónde la empresa llega está determinado por los retos externos que se le presentan o por la disponibilidad de recursos?	Reto			Recursos
22. ¿La forma de liderazgo en la empresa se identifica más como sólida y con los pies en	A tierra			Visionario

	1	2	3	4
la tierra o más intuitiva y visionaria?				
23. ¿Qué es más preciso para describir lo que se espera de los jefes, actuar siguiendo las políticas y reglas racionales o actuar según su sensibilidad y sentido de humanidad?	Políticas racionales			Sensible y humana
24. ¿Para enfrentarse a las situaciones la organización escoge entre tratar de decidir lo antes posible o buscar opciones?	Decide			Buscar opciones
25. ¿La organización se deja influenciar por los clientes y la opinión de los empleados o responde siempre al sistema de gestión ya establecido?	Abierta			Cerrada
26. ¿Se actúa más de manera práctica y eficiente o de manera ingeniosa e inventiva?	Práctica			Ingeniosa
27. ¿Cuándo se piensa en lo que es correcto, se piensa más en lo lógico y racional o en lo humano y sensible?	Lógica racional			Humano/sensible
28. ¿La empresa en general busca aferrarse a algo sólido o sigue la corriente?	Piso sólido			Sigue la corriente
29. En cuanto a la estrategia ¿la organización está más dirigida a satisfacer los clientes y los competidores o al uso máximo de las capacidades de sus empleados?	Clientes y competidores			Capacidades
30. Cuando hay grandes cambios ¿la empresa prefiere hacerlo paso a paso o de una vez de manera integral?	Paso a paso			Integral
31. ¿La estructura de la organización está basada en la jerarquía y tareas del organigrama o en las relaciones de sus miembros?	Basado en tareas			Basado en relaciones

	1	2	3	4
32. Cuando se planean los proyectos ¿se siguen plazos y fechas de entrega o se negocian los itinerarios según las circunstancias?	Lo planeado			Flexible
33. ¿La empresa busca alianzas para trabajar con empresas socias, distribuidores y proveedores o prefiere enfrentar el mercado sola?	Trabaja con otros			Va sola
34. ¿La organización se describe mejor como aferrada a lo ya probado y lo verdadero o abierta a lo nuevo e incierto?	Aferrada			Aventurera
35. ¿Cuál palabra describe mejor a su líder: crítica o motivación?	Crítica			Motivación
36. ¿Se planea pensando en el futuro o se vive el día a día?	Futuro			Día a día

Tabla de evaluación

Cuando se haya terminado el *test*, se registran los resultados numéricos de cada respuesta. Al final, se suman los números de cada columna que se han registrado en los espacios de totales. Para convertir los resultados en las letras que definen el carácter de una organización siga las indicaciones al final de cada columna con el **Criterio de conversión** de la tabla de evaluación.

Preguntas	Columna 1		Columna 2		Columna 3		Columna 4	
	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)
	1		2		3		4	
	5		6		7		8	
	9		10		11		12	
	13		14		15		16	
	17		18		19		20	
	21		22		23		24	
	25		26		27		28	
	29		30		31		32	
	33		34		35		36	
Total								

Criterio Conversión	< 23 = E >22 = I Menor que Mayor que	< 23 = S >22 = N Menor que Mayor que	< 23 = T >22 = F Menor que Mayor que	< 23 = J >22 = P Menor que Mayor que
Resultado (Letra)				

Cada columna se pasa a la tabla **Perfil de la organización**, así, podrá saber exactamente las áreas en las cuales se debe intervenir para un cambio organizacional a fin de alcanzar el perfil deseado para la innovación.

Perfil de la organización

Realice el perfil a partir de los resultados de las preguntas del *test* de Bridges que hizo de su organización, y explique lo obtenido en un párrafo a manera de conclusión.

Observe los criterios de análisis al final del documento –una los puntos con una línea–.

Extroversión o Introversión –Columna 1–.

		Extroversión	Neutra		Introversión	
		1	2	3	4	
Foco de atención	Clientes					Hab. Operacional
Transparencia	Abierta					Oculto
Base decisorio	Mercado					Datos internos
Colaboración	Natural					Forzada
Determinación de la acción.	Rel. Externas					Sentido misión
Direccionamiento	Retos Externos					Disp. Recursos
Apertura al medio	Abierta					Cerrada
Diseño estrategia	Clientes					Capac. Funcionales
Organización Trabajo	Equipo					Individual
Promedio	Extrovertida					Introversión

Sentido o Intuición –Columna 2–.

		Sentido	Neutra		Z Intuición	
		1	2	3	4	
Vocación	Producción y Entrega					Planeación y creación
Sustento decisorio	Infor./detallada					Visión general
Fuente estratégica	Realidad act.					Posibilidades futuras
Cambio	Paso a paso					Visión final
Competencia central	Produc. Confiab.					Ideas innovadoras
Liderazgo	Realista					Visionario
Principio de acción	Práctica y confiable					Ingeniosa e incentiva
Tipo de cambio	Incremental					Radical
Tipo de organización	Tradicional					Audaz
Promedio	Sentido					Intuición

Pensamiento o Sentimiento –Columna 3–.

		Pensamiento	Neutra		Sentimiento	
		1	2	3	4	
Focos de interés	Sistemas					Personas
Esencia del control	Cumplimiento real					Ejercicios talentosos
Toma de decisiones	Racional					Emocional
Solución de conflictos	Normas o estudios					Circunstancias indiv.
Énfasis comunicativo	Dar información					Estar en contacto
Polít. acción directa	Racional					Sensit y humanas
Sentido de lo correcto	Lógica y racional					Humano y sensitiva
Tipo de organización	Centrada en tareas					Centra en relaciones
Liderazgo	Crítico					Estimulante
Promedio	Pensamiento					Sentimiento

Juicio o Percepción –Columna 4–.

		Juicio	Neutra		Percepción	
		1	2	3	4	
Orientación al trabajo	Proc. normalidad					Iniciativa individual
Criterio para decidir	Rapidez					Mirada opciones
Actitudes ante errores	Corrección rápida					Búsqueda alternativa
Criterio para acción	Prioridades					Oportunidades
Procedimiento	Planeados					Improvisados
Forma de toma de decisiones	Decide					Busca opciones
Act. Frente al cambio	Estabilidad					Cambio
Programación	Estricta					Flexible
Modelo de planeación	Anticipada					Reactiva
Promedio	Juicio					Percepción

Fuente. Boada, tomado de Calderón & Naranjo, (2007)