

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “GABRIEL RENÉ MORENO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL



MODALIDAD: IDEAS DE NEGOCIOS – MÉTODO CANVAS

**“PLATAFORMA DE EXPORTACIÓN PARA PRODUCTORES DE CAFÉ DE
ESPECIALIDAD EN SANTA CRUZ”**

AUTOR(ES):

GARCÍA DURÁN DANIELA

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno

ORIHUELA ÁVILA MÓNICA MORELIA

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno

PARDO GUARDIA DIANA ROXANA

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno

ROJAS VACA MIEL ORIANNE

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno

TERRAZAS LAURA TATIANA

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno

Docente guía:

MSc. Mónica Gabriela Flores Vargas

SANTA CRUZ - BOLIVIA

JUNIO 2026

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios, su guía ha sido fundamental en cada etapa de nuestro proceso académico, especialmente en los momentos de mayor esfuerzo, dedicación y compromiso.

Agradecemos profundamente a nuestras madres, por ser el pilar más importante de nuestras vidas. Gracias por darnos la vida, por su amor incondicional, por sus consejos, por su paciencia y por el apoyo constante que nos brindan día a día. Su esfuerzo, sacrificio y confianza en nosotras han sido una motivación esencial para seguir adelante y alcanzar nuestras metas.

Expresamos también nuestro sincero agradecimiento a nuestra docente guía, MSc. Mónica Gabriela Flores Vargas, por su orientación académica, acompañamiento y apoyo durante el desarrollo de este proyecto. Sus enseñanzas y observaciones contribuyeron de manera significativa a mejorar la calidad del trabajo y a fortalecer nuestra formación como estudiantes de Comercio Internacional.

De igual manera, agradecemos al PhD. José Luis Laguna Quiroga, por inspirarnos en esta idea de negocio e incentivarnos a investigar, analizar y proponer soluciones vinculadas al comercio internacional, la innovación y el desarrollo productivo. Su motivación fue clave para comprender la importancia de generar propuestas con impacto académico, empresarial y social.

Finalmente, agradecemos con mucho cariño a nuestra amiga Jaquelin Sullca López, por acompañarnos durante el proceso de investigación, por su apoyo, su paciencia y por estar presente en las jornadas de trabajo. De manera especial, gracias por darnos café para mantenernos despiertas en esas largas horas de investigación, redacción y revisión, convirtiéndose en parte importante de este esfuerzo compartido.

A todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de este proyecto, les expresamos nuestro más sincero agradecimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto desarrolla una idea de negocio basada en una plataforma digital de exportación para productores de café de especialidad del departamento de Santa Cruz, Bolivia. La propuesta se formula mediante el Modelo CANVAS, con el propósito de ordenar de manera práctica los componentes comerciales, operativos y financieros del emprendimiento. El problema que se busca atender es la limitada capacidad de los productores para acceder de forma directa y rentable a mercados internacionales, principalmente por la dependencia de intermediarios, los costos logísticos, la falta de canales digitales y las exigencias de certificación.

El café es un producto relevante dentro del comercio agroalimentario mundial. La International Coffee Organization proyectó una producción mundial de 178,0 millones de sacos para el año cafetero 2023/2024, lo que demuestra la magnitud del mercado y la competencia existente (International Coffee Organization [ICO], 2023). En este contexto, el café de especialidad gana espacio por su relación con calidad, origen, trazabilidad y sostenibilidad. La Specialty Coffee Association (2025) señala que el consumo de cafés especiales mantiene una tendencia creciente en mercados de alto valor, especialmente en consumidores que buscan productos con diferenciación y experiencia de origen.

Bolivia cuenta con condiciones agroecológicas favorables para producir cafés diferenciados; sin embargo, su presencia exportadora todavía es reducida en comparación con otros países productores de la región. En Santa Cruz, la producción cafetalera es pequeña, pero el departamento posee ventajas logísticas y comerciales por su peso económico, conectividad empresarial y capacidad de articular servicios de comercio exterior. Esta situación permite plantear una plataforma que no solo venda café, sino que ayude a ordenar información, generar confianza y acercar a los productores a compradores especializados.

La propuesta de valor consiste en un marketplace especializado para café de especialidad boliviano. La plataforma permitirá registrar productores, verificar documentación básica, publicar lotes con información de trazabilidad, conectar con compradores nacionales e internacionales, gestionar pagos digitales, orientar sobre requisitos de exportación y coordinar servicios logísticos. El prototipo mínimo viable se plantea como una página web adaptable a celular, con catálogo digital, perfiles de productores, módulo de compradores, sistema de reseñas, pasarela de pago, contratos digitales y panel administrativo.

El mercado objetivo está compuesto por dos grupos. Por el lado de la oferta, se considera a pequeños y medianos productores de café de especialidad ubicados en Santa Cruz, con capacidad mínima de producción y disposición a formalizar su oferta. Por el lado de la demanda, se identifican tostadores, cafeterías especializadas, importadores, distribuidores gourmet y consumidores finales interesados en cafés de origen. Para una primera etapa se propone trabajar con 50 productores activos y 20 compradores registrados; en la fase de consolidación se proyecta llegar a 150 productores activos y 100 compradores, sobre un universo preliminar de 200 productores identificados por el grupo.

El modelo de ingresos se organiza mediante membresías para productores, comisión por venta, servicios de promoción premium, publicidad de aliados y tarifa por gestión logística o documental. Esta estructura permite combinar ingresos fijos y variables, aunque se reconoce que la fase piloto requerirá respaldo financiero hasta alcanzar mayor volumen de operaciones. La inversión inicial estimada asciende a USD 11.400 y los costos fijos mensuales a USD 4.625. Estos montos son referenciales y fueron calculados mediante benchmarking de proveedores digitales, tarifas freelance y costos operativos básicos, por lo que deberán validarse con cotizaciones reales antes de ejecutar el proyecto.

El proyecto tiene potencial para mejorar la visibilidad del café boliviano, reducir la intermediación y fortalecer capacidades digitales en productores. Su sostenibilidad dependerá de tres aspectos: conseguir productores verificables, captar compradores reales y cerrar alianzas con operadores logísticos, certificadoras, asociaciones cafetaleras y entidades vinculadas al comercio exterior. Por ello, se recomienda iniciar con un piloto controlado, medir resultados y ajustar el modelo antes de escalar la plataforma.

INDICE

1. Introducción	1
2. Modelo de negocio en base a la metodología CANVAS.....	2
2.1. Segmento de clientes.....	4
Segmento comprador	5
Criterios de segmentación y demanda potencial	6
2.2. Propuesta de valor	8
2.2.1. Producto como prototipo mínimo viable.....	9
2.3. Canales de distribución	10
2.3.1. Flujograma de distribución y comunicación	11
2.4. Relación con el cliente	12
2.5. Flujo de ingresos	13
2.6. Recursos clave.....	15
2.7. Actividades clave	16
2.8. Asociaciones clave	17
2.9. Estructura de costos.....	20
2.9.1. Inversión inicial estimada.....	20
2.9.2. Costos fijos mensuales	21
2.9.3. Costos variables por operación.....	22
2.9.4. Costos por bloque CANVAS.....	22
2.9.5. Análisis financiero básico.....	23
2.9.6. Fuentes y metodología de estimación de costos.....	23
3. Conclusiones y recomendaciones	27
3.1. Conclusiones	27
3.2. Recomendaciones.....	27
4. Bibliografía	29
5. Anexos	31

1. Introducción

El café es uno de los productos agrícolas con mayor presencia en el comercio internacional. Su demanda se mantiene activa en mercados como Estados Unidos y Europa, donde existen compradores que valoran la calidad, el origen, la trazabilidad y las certificaciones. Para los países productores, este mercado representa una oportunidad, pero también exige mayor capacidad comercial, logística y tecnológica.

En los últimos años, el café de especialidad ha tomado mayor importancia porque no compite únicamente por precio. Este segmento se diferencia por atributos como variedad, altura, proceso de beneficiado, perfil de taza, sostenibilidad y relato de origen. De acuerdo con la Specialty Coffee Association (2025), el consumo de café de especialidad continúa creciendo en mercados donde los consumidores buscan productos con mayor valor agregado y experiencia de compra.

Bolivia posee zonas con potencial para producir café diferenciado. No obstante, la participación del país en el mercado internacional continúa siendo limitada, debido a problemas de escala, falta de posicionamiento, escasa digitalización comercial y dependencia de intermediarios. En la práctica, muchos productores no llegan de manera directa al comprador final o al tostador especializado, lo que reduce sus márgenes de ganancia y limita la construcción de una marca de origen.

En el departamento de Santa Cruz, la producción cafetalera aún es pequeña en relación con otras zonas del país. Sin embargo, Santa Cruz funciona como uno de los principales centros económicos, logísticos y comerciales de Bolivia. Esta condición permite pensar en una plataforma digital que conecte la oferta local de café de especialidad con compradores nacionales e internacionales, aprovechando herramientas de comercio electrónico y servicios vinculados al comercio exterior.

La propuesta se basa en el desarrollo de una plataforma de exportación para productores de café de especialidad. Su finalidad es facilitar el registro de productores, la publicación de lotes, la verificación de información, la conexión con compradores, el uso de pagos digitales y el acompañamiento documental básico. Desde la perspectiva de cadenas globales de valor, una plataforma de este tipo puede ayudar a que los productores participen en etapas de mayor valor, como la comercialización y el posicionamiento del producto (Gereffi, 1999).

El presente documento se estructura bajo el Modelo CANVAS, herramienta que permite analizar nueve elementos centrales de una idea de negocio: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Su uso resulta adecuado para este proyecto porque permite presentar la idea de forma ordenada, práctica y vinculada a la realidad del comercio internacional.

El objetivo del trabajo es reestructurar la propuesta de plataforma digital para caficultores de Santa Cruz bajo la modalidad de Ideas de Negocios, aplicando el Método CANVAS y manteniendo una orientación académica propia de estudiantes de Comercio Internacional. Asimismo, se incorporan estimaciones de costos, citas y bibliografía bajo criterios de la séptima edición de las normas APA, en los apartados donde corresponde.

2. Modelo de negocio en base a la metodología CANVAS

A continuación, se presenta el lienzo general del modelo de negocio. Este gráfico resume la lógica de la plataforma y permite visualizar cómo se relacionan los clientes, la propuesta de valor, los recursos, las actividades, los aliados, los canales, los ingresos y los costos

MODELO DE NEGOCIO CANVAS: “PLATAFORMA DE EXPORTACIÓN PARA PRODUCTORES DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTA CRUZ”

Asociaciones clave		Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Asociaciones cafetaleras, cooperativas, operadores logísticos, couriers, certificadoras, SENASAG, cámaras empresariales, laboratorios de calidad, universidad y aliados tecnológicos.	Desarrollo de software, validación de productores, gestión de catálogo, marketing digital, atención al cliente, coordinación logística, verificación documental y control de pagos.	Marketplace de exportación que conecta productores de café de especialidad de Santa Cruz con compradores nacionales e internacionales, reduciendo intermediarios y mejorando trazabilidad, confianza y rentabilidad.	Atención personalizada, soporte digital, CRM, capacitaciones, comunidad de productores, seguimiento comercial, sistema de reseñas y acompañamiento documental básico.	Productores de café de especialidad, tostadores, importadores, cafeterías especializadas, distribuidores gourmet y consumidores finales de mercados premium.	
Recursos clave			Canales de distribución		
Plataforma web, software, base de datos, servidores, equipo técnico, asesores en comercio exterior, marca, contratos digitales, sistema de trazabilidad y capital inicial.			Página web, aplicación móvil progresiva, redes sociales, WhatsApp Business, email marketing, ferias especializadas, alianzas comerciales y campañas digitales internacionales.		
Estructura de costos			Flujo de ingresos		
Desarrollo web, hosting, mantenimiento, marketing, personal, CRM, asesoría legal, soporte técnico, verificación documental, gastos administrativos y operación logística.			Membresía de productores, comisión por venta, servicios premium de promoción, gestión documental/logística y publicidad dentro de la plataforma.		

Nota. Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010) y en la información base del proyecto del grupo.

2.1. Segmento de clientes

La plataforma opera como un mercado digital de dos lados. Por una parte, atiende a productores de café de especialidad que necesitan vender con mejores condiciones; por otra, reúne a compradores que buscan café diferenciado, trazable y con información confiable. Esta división permite definir mejor la propuesta comercial y evitar que el proyecto quede como una plataforma generalista.

2.1.1. Segmento principal: productores de café de especialidad

El primer segmento está conformado por pequeños y medianos productores de café de especialidad ubicados en Santa Cruz. Se prioriza a productores con capacidad mínima de producción, interés en formalizar sus ventas, documentación básica y disposición a cumplir estándares de calidad. La plataforma no se orienta a cualquier productor de café, sino a quienes puedan ofrecer lotes diferenciados y verificables.

Tabla 1

Perfil del productor objetivo

Criterio	Aplicación al proyecto
Ubicación geográfica	Departamento de Santa Cruz, principalmente zonas productoras con potencial de café diferenciado.
Tipo de productor	Pequeños y medianos caficultores, asociaciones y emprendimientos rurales.
Producto ofertado	Café de especialidad, café de origen, café orgánico o café con proceso lavado, honey o natural.
Capacidad mínima	Producción verificable de al menos 10 quintales por cosecha.

Criterio	Aplicación al proyecto
Formalidad	Productores con NIT, registro productivo, asociación cafetalera o documentos de respaldo.
Necesidad principal	Acceso directo a mercados, mejores precios, trazabilidad y menor dependencia de intermediarios.

Nota. Elaboración propia con base en los requisitos de afiliación planteados por el proyecto.

Segmento comprador

El segundo segmento está conformado por compradores nacionales e internacionales interesados en café de especialidad boliviano. Estos compradores valoran la información del lote, la historia del productor, el cumplimiento documental y la posibilidad de comprar de manera más directa.

Tabla 2

Segmentos compradores de la plataforma

Segmento comprador	Necesidad	Valor que espera de la plataforma
Tostadores internacionales	Comprar café verde con trazabilidad y perfil diferenciado.	Acceso directo a productores verificados y lotes con información técnica.
Importadores especializados	Identificar proveedores confiables en Bolivia.	Documentación, contratos y reducción de riesgo comercial.
Cafeterías de especialidad	Diferenciar su oferta con cafés de origen.	Lotes pequeños, relato del productor y calidad sensorial.

Segmento comprador	Necesidad	Valor que espera de la plataforma
Distribuidores gourmet	Abastecer tiendas y canales premium.	Catálogo ordenado y posibilidad de compras recurrentes.
Consumidores finales	Comprar café tostado o empacado con identidad de origen.	Experiencia de compra directa, historia y autenticidad.

Nota. Elaboración propia.

Criterios de segmentación y demanda potencial

La segmentación se realizó utilizando criterios geográficos, comerciales y conductuales. En la fase piloto se propone iniciar con un número manejable de productores y compradores para validar la operación antes de escalar. Esta decisión responde a una lógica de prototipo mínimo viable: probar, medir y ajustar antes de invertir en una plataforma más compleja.

Tabla 3

Criterios de segmentación del mercado

Tipo de segmentación	Aplicación
Geográfica	Productores de Santa Cruz y compradores de mercados como Estados Unidos, Europa y el mercado nacional especializado.
Comercial	Empresas tostadoras, importadores, cafeterías y distribuidores gourmet.
Conductual	Compradores que valoran calidad, trazabilidad, sostenibilidad y cafés de origen.

Tipo de segmentación	Aplicación
Tecnológica	Usuarios con disposición a utilizar plataformas digitales, pagos en línea y comunicación por canales virtuales.
Productiva	Productores con capacidad mínima, información verificable del lote y potencial de certificación.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4

Demanda potencial inicial del proyecto

Etapas	Productores activos proyectados	Compradores proyectados	Criterio de avance
Fase piloto	50	20	Validar registro, catálogo, primeras operaciones y comunicación comercial.
Fase de crecimiento	100	50	Ampliar productores capacitados y captar compradores recurrentes.
Fase de consolidación	150	100	Operar sobre una base más estable y con mayor volumen de transacciones.

Nota. Elaboración propia a partir del universo preliminar de 200 productores señalado en el contenido base del proyecto.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es una plataforma digital de exportación que conecta a productores de café de especialidad de Santa Cruz con compradores nacionales e internacionales. La solución busca resolver una brecha comercial: el productor tiene café con potencial, pero no siempre cuenta con canales, información, marca, logística y confianza suficiente para vender fuera del país.

Desde el enfoque de cadenas globales de valor, la plataforma busca que el productor avance hacia actividades de mayor captura de valor, como promoción comercial, negociación directa y posicionamiento de origen (Gereffi, 1999). Además, al reducir costos de búsqueda y negociación, el comercio electrónico puede disminuir ciertas fricciones de mercado, coherente con la teoría de costos de transacción de Williamson (1985).

Tabla 5

Propuesta de valor por segmento

Segmento	Problema que enfrenta	Valor ofrecido por la plataforma
Productores	Dependencia de intermediarios y baja visibilidad comercial.	Catálogo digital, venta directa, perfil del productor, trazabilidad y apoyo documental.
Tostadores	Dificultad para encontrar proveedores bolivianos confiables.	Acceso a lotes verificados, información del origen y contacto comercial ordenado.
Importadores	Riesgo de incumplimiento y falta de documentación.	Contratos digitales, verificación previa y apoyo en requisitos de exportación.
Cafeterías	Necesidad de diferenciar su oferta.	Café boliviano con historia, origen y características premium.

Segmento	Problema que enfrenta	Valor ofrecido por la plataforma
Consumidores finales	Poca disponibilidad de café boliviano diferenciado.	Compra digital con relato de origen y producto trazable.

Nota. Elaboración propia.

2.2.1. Producto como prototipo mínimo viable

Para no iniciar con una inversión excesiva, se propone desarrollar primero un prototipo mínimo viable. Esta versión inicial debe permitir probar si los productores se registran, si los compradores muestran interés y si el flujo de venta resulta comprensible.

Tabla 6

Características mínimas del prototipo

Módulo del prototipo	Función mínima viable
Registro de productores	Crear cuentas y cargar datos básicos, documentos y fotografías.
Perfil del productor	Mostrar historia, ubicación, certificaciones, variedad y capacidad productiva.
Catálogo digital	Publicar lotes de café, precio referencial, proceso, volumen y disponibilidad.
Registro de compradores	Identificar tostadores, cafeterías, importadores y distribuidores.
Pasarela de pago	Recibir pagos internacionales o registrar intención de compra para gestión asistida.
Sistema escrow	Retener el pago hasta confirmar cumplimiento de la operación.

Módulo del prototipo	Función mínima viable
Módulo de trazabilidad	Incluir origen geográfico, cosecha, variedad y proceso de beneficiado.
Sistema de reseñas	Calificar productor y comprador después de cada operación.
Panel administrativo	Controlar usuarios, ventas, reclamos, comisiones y reportes.

Nota. Elaboración propia.

2.3. Canales de distribución

Los canales de distribución y comunicación son los medios que permitirán llegar a productores, compradores y aliados. Al tratarse de un negocio digital, el canal principal será la plataforma web. Sin embargo, se complementará con redes sociales, WhatsApp Business, campañas pagadas, email marketing, ferias y talleres presenciales.

En publicidad digital, Google Ads y Meta Ads permiten definir presupuestos diarios o totales de campaña, lo cual facilita controlar el gasto en una etapa piloto (Google Ads Help, s. f.; Meta Business Help Center, s. f.).

Tabla 7

Canales de distribución y comunicación

Canal	Uso dentro del proyecto	Costo estimado
Página web marketplace	Canal principal de registro, catálogo y venta.	USD 4.000 inversión inicial
Aplicación móvil progresiva	Acceso desde celulares sin desarrollar una app nativa al inicio.	USD 1.500 inversión inicial
Redes sociales	Promoción en Facebook, Instagram, TikTok y LinkedIn.	USD 500 mensual

Canal	Uso dentro del proyecto	Costo estimado
WhatsApp Business	Atención directa y seguimiento de consultas.	USD 20 mensual referencial
Email marketing	Comunicación con compradores y envío de ofertas.	USD 50 mensual
Google Ads y Meta Ads	Captación de compradores y posicionamiento internacional.	USD 500 mensual
Ferias y ruedas de negocio	Promoción presencial y validación comercial.	USD 800 por evento

Nota. Elaboración propia con base en precios referenciales de proveedores digitales y presupuestos de campaña.

2.3.1. Flujograma de distribución y comunicación

El proceso operativo propuesto es el siguiente:

- El productor se registra en la plataforma.
- La plataforma verifica documentos, certificaciones y capacidad productiva.
- El productor carga el lote de café en el catálogo digital.
- El comprador revisa el catálogo y selecciona el producto.
- El comprador realiza el pedido y el pago mediante la plataforma.
- El pago queda retenido de forma temporal mediante escrow.
- El productor prepara el lote y la documentación.
- La plataforma verifica factura comercial, packing list y certificado correspondiente.
- El operador logístico gestiona el despacho.
- El comprador confirma recepción conforme.
- La plataforma libera el pago al productor y cobra la comisión.
- Ambas partes califican la operación.

Representación resumida del flujo: Productor → Registro → Verificación → Catálogo digital → Comprador → Pedido y pago → Escrow → Preparación del lote → Verificación documental → Operador logístico → Entrega → Confirmación → Liberación de pago → Calificación.

2.4. Relación con el cliente

La relación con el cliente debe basarse en acompañamiento y confianza. Para los productores, la plataforma no debe limitarse a publicar productos; también debe orientar sobre uso digital, carga de información, requisitos de exportación y trato con compradores. Para los compradores, la relación debe enfocarse en rapidez, información confiable y seguimiento de pedidos.

Tabla 8

Estrategias de relación con clientes

Estrategia	Aplicación	Costo estimado
Atención personalizada	Apoyo para registro, carga de productos y uso de la plataforma.	Incluido en sueldo de soporte
Capacitaciones digitales	Talleres sobre e-commerce, trazabilidad y requisitos básicos.	USD 300 por taller
Manual de usuario	Guía simple para productores y compradores.	USD 150 diseño inicial
Comunidad de productores	Grupo de WhatsApp o Telegram para consultas y novedades.	USD 20 mensual
Acompañamiento documental	Orientación sobre documentos de exportación.	USD 300 mensual

Estrategia	Aplicación	Costo estimado
CRM	Seguimiento de clientes, historial de pedidos y reclamos.	USD 60 mensual

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9

Personal vinculado a la relación con clientes

Cargo	Función	Costo mensual estimado
Community manager	Gestionar redes, contenido y comunidad digital.	USD 500
Ejecutivo de atención al cliente	Atender consultas de productores y compradores.	USD 550
Asesor comercial B2B	Captar y dar seguimiento a compradores internacionales.	USD 700
Asesor documental externo	Orientar sobre requisitos de exportación y documentos.	USD 300

Nota. Elaboración propia a partir de costos operativos referenciales.

2.5. Flujo de ingresos

El modelo de ingresos combina pagos recurrentes y pagos por transacción. Esta mezcla reduce el riesgo de depender únicamente de comisiones, aunque el proyecto necesitará alcanzar escala para cubrir sus costos fijos.

Tabla 10

Fuentes de ingresos por segmento

Segmento	Fuente de ingreso	Precio estimado	Frecuencia
Productores	Membresía básica	USD 10	Mensual

Segmento	Fuente de ingreso	Precio estimado	Frecuencia
Productores	Membresía premium	USD 25	Mensual
Productores	Promoción destacada de lote	USD 30	Por campaña
Compradores	Comisión por compra	5% del valor de venta	Por operación
Compradores B2B	Gestión logística/documental	USD 50	Por operación
Marcas aliadas	Publicidad dentro de la plataforma	USD 100	Mensual

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11

Proyección referencial de ingresos en fase piloto

Concepto	Cálculo	Ingreso mensual estimado
Membresía básica	30 productores × USD 10	USD 300
Membresía premium	20 productores × USD 25	USD 500
Comisión por ventas	20 operaciones × USD 400 × 5%	USD 400
Gestión logística/documental	10 operaciones × USD 50	USD 500
Promoción destacada	5 campañas × USD 30	USD 150
Publicidad de aliados	2 aliados × USD 100	USD 200
Total, mensual estimado		USD 2.050

Nota. Elaboración propia. Los valores son estimativos y requieren validación con compradores reales.

Tabla 12

Proyección referencial de ingresos en fase de consolidación

Concepto	Cálculo	Ingreso mensual estimado
Membresía básica	90 productores × USD 10	USD 900
Membresía premium	60 productores × USD 25	USD 1.500
Comisión por ventas	80 operaciones × USD 500 × 5%	USD 2.000
Gestión logística/documental	40 operaciones × USD 50	USD 2.000
Promoción destacada	20 campañas × USD 30	USD 600
Publicidad de aliados	5 aliados × USD 100	USD 500
Total, mensual estimado		USD 7.500

Nota. Elaboración propia.

2.6. Recursos clave

Los recursos clave son los activos indispensables para que la plataforma pueda operar. Se agrupan en recursos físicos, tecnológicos, intelectuales, humanos y financieros.

Tabla 13

Recursos clave del proyecto

Tipo de recurso	Detalle	Costo estimado
Físicos	Oficina administrativa pequeña, computadoras, mobiliario e internet.	USD 2.800 inicial + USD 350 mensual
Tecnológicos	Plataforma web, app progresiva, hosting, dominio, CRM y pasarela de pagos.	USD 5.700 inicial + USD 140 mensual
Intelectuales	Marca, software, base de datos, contratos digitales y manual operativo.	Incluido en desarrollo y asesoría legal

Tipo de recurso	Detalle	Costo estimado
Humanos	Coordinador, desarrollador, community manager, soporte, comercial y asesor documental.	USD 3.550 mensual
Financieros	Capital para inversión inicial y operación de los primeros meses.	USD 14.300 sugeridos

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14

Capital inicial sugerido

Concepto	Monto estimado
Desarrollo tecnológico inicial	USD 5.700
Equipamiento básico	USD 2.800
Formalización legal y contratos	USD 800
Marketing de lanzamiento	USD 1.000
Capital operativo inicial	USD 4.000
Capital inicial sugerido	USD 14.300

Nota. Elaboración propia.

2.7. Actividades clave

Las actividades clave son las tareas que deben realizarse de manera continua para que la plataforma funcione y genere confianza. En este proyecto, las actividades no son solo tecnológicas; también incluyen gestión comercial, validación documental, marketing y coordinación logística.

Tabla 15

Actividades clave de la plataforma

Actividad clave	Descripción
Desarrollo y mantenimiento tecnológico	Crear, actualizar y asegurar la plataforma, el catálogo, los perfiles, pagos y reportes.
Gestión de productores	Identificar, verificar, registrar y capacitar productores de café de especialidad.
Gestión del catálogo	Publicar lotes, fotografías, precios, disponibilidad e información de trazabilidad.
Marketing digital internacional	Promocionar el café boliviano, generar tráfico y captar compradores.
Atención al cliente	Resolver consultas, acompañar registros y dar seguimiento a operaciones.
Coordinación logística	Articular despachos, cotizaciones, couriers y seguimiento de envíos.
Verificación documental	Revisar factura comercial, packing list, certificados y requisitos básicos.
Gestión de confianza	Administrar escrow, contratos digitales, reseñas y resolución de disputas.

Nota. Elaboración propia.

2.8. Asociaciones clave

Las asociaciones clave permiten que la plataforma no opere de forma aislada. En comercio internacional, una idea de negocio necesita aliados que respalden la oferta, validen la calidad, faciliten la logística y reduzcan riesgos. Por esa razón, la versión final del proyecto debe incluir nombres, ubicación y función de cada socio estratégico.

Tabla 16

Socios estratégicos sugeridos

Tipo de socio	Nombre sugerido o por confirmar	Ubicación	Función dentro del proyecto
Asociación cafetalera	Asociación de Productores de Café de Samaipata	Samaipata, Santa Cruz	Identificación y registro de productores.
Asociación productiva	Asociación de Productores Agroecológicos de los Valles Cruceños	Valles Cruceños, Santa Cruz	Vinculación con productores y trazabilidad.
Cooperativa cafetalera	Cooperativa Cafetalera “Café Verde”	Por confirmar	Oferta colectiva de café de especialidad.
Operador logístico	DHL Express Bolivia	Santa Cruz, Bolivia	Envío internacional de muestras y pequeños volúmenes.
Operador logístico	FedEx/TNT Bolivia	Santa Cruz, Bolivia	Courier internacional para compradores externos.
Institución sanitaria	SENASAG	Bolivia	Orientación sobre certificados sanitarios y fitosanitarios.
Institución tributaria	Servicio de Impuestos Nacionales	Bolivia	Verificación de NIT y formalidad fiscal.
Cámara empresarial	Cámara de Exportadores de Santa Cruz	Santa Cruz, Bolivia	Apoyo en promoción exportadora y comercio exterior.

Tipo de socio	Nombre sugerido o por confirmar	Ubicación	Función dentro del proyecto
Universidad	UAGRM / FCEE	Santa Cruz, Bolivia	Apoyo académico, validación y vinculación institucional.
Laboratorio de calidad	Laboratorio de catación por confirmar	Santa Cruz o La Paz	Evaluación sensorial y control de calidad.

Nota. Elaboración propia. Los nombres deben verificarse con cartas de intención o contactos institucionales.

Tabla 17

Ficha mínima para validar asociaciones clave

Dato requerido	Ejemplo de información a completar
Nombre completo del socio	Cooperativa Agraria “Café Verde”.
Ubicación	Samaipata, Santa Cruz.
Tipo de institución	Cooperativa cafetalera.
Rol dentro del proyecto	Proveedor de productores certificados.
Contacto institucional	Correo electrónico, teléfono o representante.
Tipo de alianza	Convenio, carta de intención o alianza comercial.
Beneficio para el socio	Mayor visibilidad y acceso a compradores internacionales.

Nota. Elaboración propia.

2.9. Estructura de costos

La estructura de costos se presenta como una estimación preliminar. Los montos no representan cotizaciones finales, sino valores referenciales calculados para formular el modelo de negocio. Para una defensa académica, se recomienda adjuntar proformas reales en anexos.

2.9.1. Inversión inicial estimada

Tabla 18

Inversión inicial estimada

Concepto	Bloque CANVAS relacionado	Monto estimado
Desarrollo de plataforma web	Recursos clave / Actividades clave	USD 4.000
Aplicación móvil progresiva	Canales / Recursos clave	USD 1.500
Diseño UX/UI e identidad visual	Propuesta de valor / Canales	USD 800
Integración de pasarela de pagos	Flujo de ingresos / Recursos clave	USD 200
Contratos digitales y asesoría legal inicial	Relación con clientes / Recursos clave	USD 600
Equipos de computación	Recursos clave	USD 2.100
Mobiliario básico	Recursos físicos	USD 700
Manuales y material de capacitación	Relación con clientes	USD 400
Marketing de lanzamiento	Canales	USD 1.000
Dominio, SSL y configuración inicial	Canales / Recursos clave	USD 100

Concepto	Bloque relacionado	CANVAS	Monto estimado
Total, inversión inicial			USD 11.400

Nota. Elaboración propia con base en benchmarking de costos tecnológicos y operativos.

2.9.2. Costos fijos mensuales

Tabla 19

Costos fijos mensuales

Concepto	Monto mensual
Coordinador general	USD 800
Desarrollador/mantenimiento web	USD 700
Community manager	USD 500
Ejecutivo de atención al cliente	USD 550
Asesor comercial internacional	USD 700
Asesor documental externo	USD 300
Hosting y servidores	USD 80
CRM	USD 60
Internet	USD 50
Oficina	USD 300
Publicidad digital base	USD 500
Email marketing y herramientas digitales	USD 85
Total costos fijos mensuales	USD 4.625

Nota. Elaboración propia.

2.9.3. Costos variables por operación

Tabla 20

Costos variables por operación

Concepto	Costo estimado	Forma de aplicación
Verificación documental adicional	USD 10 por operación	Se aplica según necesidad del envío.
Gestión logística	USD 15 por operación	Coordinación con courier u operador logístico.
Comisión pasarela de pago	Aprox. 3% del valor de venta	Cargo externo del proveedor financiero.
Material promocional del productor	USD 10 por productor	Mejora de perfil, ficha o fotografía básica.
Reclamos o soporte especial	USD 5 por caso	Atención de incidencias específicas.

Nota. Elaboración propia. La comisión de pagos se redondea con base en tarifas de pasarelas internacionales como Stripe (s. f.).

2.9.4. Costos por bloque CANVAS

Tabla 21

Costos asociados a los bloques CANVAS

Bloque CANVAS	Costo principal asociado	Monto estimado
Segmento de clientes	Investigación y captación de productores/compradores	USD 300 mensual
Propuesta de valor	Desarrollo de funciones, trazabilidad y seguridad	USD 5.700 inicial

Bloque CANVAS	Costo principal asociado	Monto estimado
Canales	Web, redes, publicidad y email marketing	USD 1.135 mensual
Relación con clientes	Personal de soporte, CRM y capacitaciones	USD 2.050 mensual
Flujo de ingresos	Pasarela de pagos y control financiero	3% por transacción
Recursos clave	Equipos, software, oficina y servidores	USD 2.800 inicial + USD 490 mensual
Actividades clave	Operación, marketing y soporte	Incluido en personal mensual
Asociaciones clave	Reuniones, convenios y visitas técnicas	USD 200 mensual
Estructura de costos	Administración general	USD 300 mensual

Nota. Elaboración propia.

2.9.5. Análisis financiero básico

En la fase piloto, los ingresos estimados alcanzan USD 2.050 mensuales, mientras que los costos fijos mensuales llegan aproximadamente a USD 4.625. Esto indica que la plataforma no cubre sus costos en la etapa inicial y necesitará capital de respaldo, aportes de socios o apoyo institucional. En la fase de consolidación, con 150 productores activos y mayor número de operaciones, los ingresos estimados podrían llegar a USD 7.500 mensuales, permitiendo cubrir costos operativos y generar margen positivo.

2.9.6. Fuentes y metodología de estimación de costos

La estimación de costos se realizó mediante costeo referencial por benchmarking. Primero, se identificaron las funciones mínimas de la plataforma: marketplace, catálogo digital, perfiles,

pagos, CRM, trazabilidad, soporte y comunicación digital. Luego, se asignó un costo aproximado a cada componente utilizando precios públicos de proveedores digitales, tarifas freelance y costos operativos de mercado. Finalmente, se clasificaron los montos como inversión inicial, costos fijos mensuales y costos variables por operación.

Los valores deben entenderse como estimaciones académicas. Para una implementación real, el proyecto debe solicitar cotizaciones formales a empresas desarrolladoras, agencias de marketing, operadores logísticos, asesores legales y proveedores de servicios tecnológicos.

Tabla 22

Fuentes utilizadas para estimar costos

Área de costo	Fuente de referencia	Uso dentro del cálculo
Desarrollo web	Upwork	Tarifa referencial de USD 15 a USD 50 por hora para desarrolladores web; se utilizó una tarifa media de USD 25.
Hosting y servidores	DigitalOcean	Referencia para servidor, base de datos y alojamiento mensual.
Dominio web	Namecheap	Referencia para registro anual de dominio .com.
Pasarela de pagos	Stripe	Referencia para comisiones porcentuales por transacción digital.
CRM	HubSpot	Referencia para herramientas de gestión comercial; se consideró margen para funciones pagadas o complementarias.

Área de costo	Fuente de referencia	Uso dentro del cálculo
Email marketing	Mailchimp	Referencia para campañas de correo y automatización comercial.
Publicidad digital	Google Ads y Meta Ads	Referencia para presupuestos diarios o totales de campaña.
WhatsApp Business	WhatsApp Business Platform	Referencia para mensajería empresarial y automatización básica.
Tipo de cambio	Banco Central de Bolivia	Referencia para conversión entre bolivianos y dólares estadounidenses cuando se requiera.

Nota. Elaboración propia con base en precios públicos y documentos de los proveedores citados.

Tabla 23

Cálculo aplicado a los principales costos

Concepto estimado	Fórmula aplicada	Resultado usado
Desarrollo web del marketplace	160 horas $\times$ USD 25 por hora	USD 4.000
Aplicación móvil progresiva	60 horas $\times$ USD 25 por hora	USD 1.500
Diseño UX/UI e identidad visual	32 horas $\times$ USD 25 por hora	USD 800
Integración de pasarela de pagos	8 horas $\times$ USD 25 por hora	USD 200
Contratos digitales y asesoría legal	20 horas $\times$ USD 30 por hora	USD 600

Concepto estimado	Fórmula aplicada	Resultado usado
Hosting y servidores	Servidor + base de datos + respaldo + seguridad	USD 80 mensual
Publicidad digital	Presupuesto inicial de campaña en Meta Ads y Google Ads	USD 500 mensual
Equipos de computación	3 equipos $\times$ USD 700	USD 2.100
Mobiliario básico	Escritorios, sillas y equipamiento menor	USD 700
Marketing de lanzamiento	Campaña inicial de posicionamiento	USD 1.000

Nota. Elaboración propia. Las cifras se expresan en dólares estadounidenses y deben validarse con proformas.

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1. Conclusiones

- El proyecto responde a una necesidad concreta del sector cafetalero: mejorar el acceso de productores de café de especialidad de Santa Cruz a canales comerciales más directos y confiables.
- La plataforma digital propuesta puede reducir la dependencia de intermediarios, ordenar la información del producto y facilitar la conexión con compradores especializados.
- El Modelo CANVAS permitió organizar la idea de negocio de manera práctica, mostrando clientes, propuesta de valor, recursos, actividades, aliados, ingresos y costos.
- La confianza es un punto central del modelo. Por ello, los requisitos de registro, la trazabilidad, los contratos digitales, el sistema escrow y las reseñas son elementos necesarios para que compradores y productores participen.
- El proyecto no es rentable desde el primer mes de operación. La fase piloto requiere financiamiento, validación de mercado y control de costos hasta alcanzar mayor volumen de productores y ventas.
- La idea tiene potencial de impacto económico y comercial, especialmente si se trabaja con productores verificados, compradores reales y aliados logísticos e institucionales.

3.2. Recomendaciones

- Iniciar con una fase piloto de 50 productores, priorizando a quienes tengan formalidad, trazabilidad, documentación básica y mayor disposición a capacitarse.
- Validar la demanda antes de escalar, contactando al menos 20 compradores potenciales entre tostadores, importadores y cafeterías especializadas.
- Solicitar cotizaciones reales para desarrollo web, hosting, marketing digital, asesoría legal, logística y CRM, con el fin de reemplazar las estimaciones referenciales.

- Formalizar alianzas mediante cartas de intención con asociaciones cafetaleras, operadores logísticos, cámaras empresariales, certificadoras y entidades vinculadas al comercio exterior.
- Desarrollar primero una versión web adaptable a celular, evitando el costo de una aplicación nativa completa en la etapa inicial.
- Capacitar a los productores en fotografía de producto, descripción de lotes, trazabilidad, comunicación comercial y requisitos básicos de exportación.
- Diseñar una estrategia de marketing internacional enfocada en origen boliviano, calidad, sostenibilidad, procesos diferenciados y relato del productor.
- Medir indicadores como productores registrados, compradores activos, ventas mensuales, valor comercializado, países destino, comisión generada y satisfacción del cliente.

4. Bibliografía

- Banco Central de Bolivia. (s. f.). *Cotizaciones y tipos de cambio*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://www.bcb.gob.bo/>
- Calatayud, A., & Montes, L. (Eds.). (2021). *Logística en América Latina y el Caribe: oportunidades, desafíos y líneas de acción*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Logistica-en-America-Latina-y-el-Caribe-Oportunidades-desafios-y-lineas-de-accion.pdf>
- DigitalOcean. (s. f.). *Droplet pricing*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://www.digitalocean.com/pricing/droplets>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024, 29 de julio). *Small coffee producers dream big in Bolivia*. <https://www.fao.org/forest-farm-facility/news/news-detail/es/c/1708213/>
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37–70. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)
- Google Ads Help. (s. f.). *About average daily budgets*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://support.google.com/google-ads/answer/6385083>
- HubSpot. (s. f.). *Free CRM tools*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://www.hubspot.com/pricing/crm>
- International Coffee Organization. (2023). *Coffee report and outlook: December 2023*. https://icocoffee.org/documents/cy2023-24/Coffee_Report_and_Outlook_December_2023_ICO.pdf
- International Coffee Organization. (s. f.). *Special markets*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://ico.org/market-development-toolkit/page/index/2>
- Mailchimp. (s. f.). *About Mailchimp pricing plans*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://mailchimp.com/help/about-mailchimp-pricing-plans/>
- Meta Business Help Center. (s. f.). *About budgets*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://www.facebook.com/business/help/214319341922580>
- Namecheap. (s. f.). *Domain name prices*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://www.namecheap.com/domains/>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Specialty Coffee Association. (2025, 17 de junio). *2025 National Coffee Data Trends Specialty Coffee Report available*. <https://sca.coffee/sca-news/2025-national-coffee-data-trends-report-available>
- Stripe. (s. f.). *Pricing and fees*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://stripe.com/pricing>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2021, 3 de mayo). *Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online retail sales*. <https://unctad.org/press-material/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-retail-sales>
- Upwork. (s. f.). *Web developer hourly rates*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://www.upwork.com/hire/web-developers/cost/>
- WhatsApp Business. (s. f.). *Business Platform pricing*. Recuperado el 16 de junio de 2026, de <https://whatsappbusiness.com/products/platform-pricing/>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.

5. Anexos

Los anexos deben respaldar la viabilidad de la idea de negocio. Para la versión final, se recomienda incluir documentos y evidencias que ayuden a demostrar que la propuesta puede validarse en el mercado.

Tabla 24

Anexos recomendados para respaldar el proyecto

Anexo	Contenido sugerido
Anexo 1. Mockups de la plataforma	Pantalla de inicio, registro del productor, perfil del productor, catálogo, ficha del lote, carrito y panel administrativo.
Anexo 2. Ficha de registro del productor	Nombre, asociación, ubicación, variedad, proceso, capacidad, certificaciones, NIT y fotografías.
Anexo 3. Requisitos de afiliación	Membresía asociativa, certificación, historial exportable, registro legal y trazabilidad del lote.
Anexo 4. Modelo de contrato digital	Datos de las partes, producto, precio, volumen, entrega, pago, penalidades y devolución.
Anexo 5. Flujograma operativo	Registro, verificación, catálogo, pedido, pago escrow, preparación, documentación, envío, recepción y calificación.
Anexo 6. Encuesta a productores	Producción, experiencia digital, interés en exportar, certificaciones, logística y disposición a pagar.

Anexo	Contenido sugerido
Anexo 7. Encuesta a compradores	Frecuencia de compra, interés en café boliviano, volumen, certificaciones y condiciones logísticas.
Anexo 8. Cotizaciones	Desarrollo web, hosting, marketing digital, courier internacional, asesoría legal, CRM y certificaciones.
Anexo 9. Certificaciones de referencia	SCA, Fair Trade, Rainforest Alliance, Orgánico USDA, certificado SENASAG, factura comercial y packing list.
Anexo 10. Matriz de indicadores	Productores activos, compradores registrados, ventas mensuales, valor comercializado, comisión y satisfacción.

Nota. Elaboración propia.