



**Fortalecimiento del Modelo de Negocio de Gestión de Proyectos
en la Asociación ANEI como Estrategia para Diversificar
Ingresos y Reducir la Dependencia de la Comercialización de
Café
Modalidad:
Innovación organizacional
“Business case”**

**Fortalecimiento del Modelo de Negocio de Gestión de Proyectos en la
Asociación ANEI como Estrategia para Diversificar Ingresos y Reducir la
Dependencia de la Comercialización de Café**

Laura Daniela Granados Araujo
Diego Fernando Guarín Robledo
Juan Sebastián Páez Izquierdo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Maestría en Administración de Empresas

Directora: Valentina Cortes Espitia

Modalidad:
Innovación organizacional
“Business case”

Universidad EAN
Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Programa
Bogotá D.C., Colombia
18 mayo de 2025

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de grado se centra en el diseño de una estrategia integral de financiamiento y generación de alianzas para la Asociación ANEI, con el objetivo de fortalecer su modelo de negocio, diversificar sus fuentes de ingreso y ampliar su impacto en términos de sostenibilidad social, económica y ambiental. ANEI es una organización que agrupa a productores de café pertenecientes a comunidades indígenas y campesinas en Colombia, y que actualmente enfrenta limitaciones financieras debido a su alta dependencia de fuentes de financiamiento tradicionales y poco diversificadas.

Como respuesta a estos desafíos, se propone el desarrollo de una plataforma digital innovadora que combine mecanismos de micro financiación, tecnología blockchain y herramientas de colaboración digital, con el fin de democratizar el acceso a recursos, incrementar la transparencia en el uso de fondos y fortalecer la gestión estratégica de alianzas. Esta plataforma está concebida como un ecosistema de interacción entre productores, cooperantes, consumidores y aliados estratégicos, que fomente relaciones de confianza y compromiso mutuo. La validación de la propuesta se llevará a cabo mediante una metodología participativa que incluye entrevistas semiestructuradas, grupos focales y encuestas, aplicadas a los distintos actores involucrados en la cadena de valor. Se espera que la implementación de esta estrategia permita a ANEI alcanzar sus metas económicas, consolidar la confianza de sus financiadores y aliados, y ampliar su capacidad de generar valor agregado con enfoque territorial y de comercio justo.

En conclusión, este proyecto aspira a dotar a ANEI de un modelo de negocio más resiliente, inclusivo y sostenible, capaz de articular tecnología e innovación social para beneficiar tanto a las comunidades productoras como a consumidores comprometidos con el desarrollo sostenible y la equidad.

Palabras clave: Alianzas Estratégicas, Desarrollo Sostenible, Financiamiento, Gestión de Proyectos, Innovación.

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen Ejecutivo	3
Lista de Figuras	10
Lista de Ilustraciones	11
Lista de Tablas	11
Título	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
1. Contexto y Desafío de Innovación.....	14
1.1 Análisis del Ecosistema de Innovación del Sector y de la Solución Propuesta .	14
1.2 Entendimiento de las Necesidades del Área y/o unidad de negocio (Diagnóstico interno)	16
1.3 Mapa de Empatía del Financiador/Cooperante	18
1.4 Definición del Problema Utilizando "How Might We" (HMW)	18
2. Solución Innovadora.....	19
2.1 Solución Innovadora.....	19
2.2 Descripción de la Solución (Storyboard).....	21
2.3 Prototipo Conceptual (imágenes o modelo 3D)	21
2.4 Propuesta de Experiencia del Usuario (Journey Map).....	25
3. Análisis de Mercado y Competencia	27
3.1 Análisis de Competidores y Entorno de Mercado	27
3.2 Evaluación de la Solución con las Partes Interesadas.....	29
4. Modelo de Negocio Innovador.....	32
5. Plan de Implementación Bajo Metodologías Ágiles	33
5.1 Roadmap de Innovación y Metodología de Desarrollo	33
5.2 Equipo y Recursos Necesarios	35

6.	Análisis Financiero y de Impacto.....	36
7.	Gestión de Riesgos y Oportunidades	41
8.	Métricas de Éxito y KPIs de Innovación.....	43
9.	Plan de Gestión del Cambio y Adopción	43
10.	Cultura de Innovación y Mejora Continua.....	45
	Conclusiones y recomendaciones.....	48
	Referencias	50

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Representación Visual del Mapa de Empatía.	18
Figura 2 Dinámica de la Propuesta de Valor.	19

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1 Investigación y Diagnóstico de Necesidades.	21
Ilustración 2 Mapeo de Actores Clave y Posibles Aliados.	22
Ilustración 3 Diseño de Propuesta de Valor y Paquetes de Financiamiento.	22
Ilustración 4 Estrategia de Marketing y Visibilidad.	23
Ilustración 5 Implementación y Seguimiento de Alianzas.	24
Ilustración 6 Expansión de Mercado y Sostenibilidad a Largo Plazo.	24
Ilustración 7 Canva Modelo de Negocio.	33
Ilustración 8 OKRs (Objectives and Key Results) del proyecto.	43
Ilustración 9 Logro alcanzados encada objetivo específico.	49

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Línea de Tiempo e Hitos Clave (estimados).....	34
Tabla 2 (cifras expresadas en USD; tasa de descuento = 12 %)	37
Tabla 3 Análisis costo-beneficio social y ambiental.....	38
Tabla 4 Proyectos de cooperación 2025-2027	39
Tabla 5 Sinergia con la estrategia digital y proyecciones anteriores	39
Tabla 6 Riesgos adicionales y respuestas	40
Tabla 7 Hoja de ruta integrada de financiación (2025-2027)	41
Tabla 8 Matriz de Riesgos – Asociación ANEI.	42

Título

Diseño de una Estrategia de Financiamiento y Alianzas para la Diversificación de Ingresos y el Fortalecimiento del Impacto Sostenible de la Asociación ANEI

Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar una estrategia de financiamiento y alianzas que fortalezca el modelo de negocio de la Asociación ANEI, permitiendo diversificar sus ingresos y potenciar su impacto sostenible?

Justificación de la problemática

La Asociación ANEI, conformada por comunidades indígenas y campesinas productoras de café en Colombia, representa un modelo organizativo que articula la producción agrícola con valores de sostenibilidad, equidad y comercio justo. No obstante, pese a sus importantes avances en términos de cohesión comunitaria y calidad del producto, la organización enfrenta actualmente serias limitaciones en su sostenibilidad financiera y operativa. Estas dificultades derivan, en gran medida, de su fuerte dependencia de fuentes de financiamiento tradicionales, las cuales son insuficientes, inestables y poco adaptadas a las dinámicas y necesidades particulares del sector agroecológico y comunitario.

La escasa diversificación de ingresos compromete la capacidad de ANEI para mantener y escalar sus operaciones, innovar en sus procesos y garantizar beneficios sostenibles a sus miembros. Asimismo, la falta de mecanismos modernos y transparentes para la gestión de recursos y alianzas limita su potencial de establecer vínculos de confianza y cooperación con nuevos actores estratégicos, tanto a nivel nacional como internacional.

Esta situación evidencia una brecha crítica entre los objetivos de impacto sostenible de la asociación y las herramientas actualmente disponibles para alcanzarlos. Por tanto, el presente trabajo de grado se justifica en la urgencia de diseñar una estrategia innovadora de financiamiento y alianzas que permita a ANEI transitar hacia un modelo de negocio más resiliente, inclusivo y autosostenible.

Objetivo General

Diseñar una estrategia de financiamiento y alianzas para fortalecer el modelo de negocio de la Asociación ANEI, permitiendo diversificar sus ingresos y potenciar su impacto sostenible en el territorio nacional.

Objetivos Específicos

1. Analizar el entorno de financiamiento y cooperación, identificando oportunidades estratégicas y actores clave que permitan fortalecer la sostenibilidad financiera de ANEI.
2. Evaluar la estructura y funcionamiento actual de la gestión de financiamiento y alianzas en ANEI, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora para su consolidación.
3. Validar la estrategia propuesta de financiamiento y alianzas con las partes interesadas, recopilando retroalimentación de donantes, cooperantes, aliados estratégicos y la comunidad beneficiaria para asegurar su viabilidad y alineación con las necesidades del entorno.
4. Proponer un plan de acción para la implementación de la estrategia de financiamiento y alianzas, estableciendo pasos concretos, recursos necesarios y mecanismos de seguimiento para optimizar la captación y gestión de recursos en ANEI.

1. Contexto y Desafío de Innovación

1.1 Análisis del Ecosistema de Innovación del Sector y de la Solución Propuesta

ANEI es una organización que agrupa a 700 productores, cuyos miembros provienen de cuatro comunidades indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta y la Serranía del Perijá, al norte de Colombia. Estas comunidades son los Arhuacos, Koguis, Kankuamos y Wiwas, junto con campesinos locales. Su misión es ofrecer cafés especiales de origen único, cultivados de manera sostenible y con un enfoque en la certificación orgánica y de comercio justo. Este café de alta calidad cumple con los estándares de exportación, brindando a los consumidores una experiencia excepcional y respetuosa con el medio ambiente y las comunidades productoras (ANEI, 2023).

Además, el compromiso de ANEI con la sostenibilidad y el comercio justo no solo garantiza una excelente calidad en el café, sino que también asegura condiciones de trabajo dignas y el respeto a las tradiciones ancestrales de las comunidades indígenas de la región. Nuestra oferta de cafés se distingue por su sabor único, que refleja la biodiversidad de la región y el esmero de los productores en cada proceso.

Ahora bien, es de resaltarse que el sector de la cooperación internacional y el financiamiento para el desarrollo ha experimentado una transformación significativa en los últimos años. Factores como la globalización, la digitalización y la creciente conciencia sobre la sostenibilidad han dado lugar a nuevas dinámicas en la manera en que los recursos son gestionados y distribuidos. En este contexto, es fundamental analizar las principales tendencias, tecnologías emergentes y soluciones innovadoras que están redefiniendo las estrategias de financiamiento y colaboración en el sector.

Uno de los cambios más relevantes es la diversificación de las fuentes de financiamiento. Tradicionalmente, la cooperación internacional ha dependido en gran medida de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) proveniente de gobiernos y organismos multilaterales. Sin embargo, en los últimos años han cobrado mayor importancia otras fuentes como la inversión de impacto, el financiamiento basado en resultados, las alianzas público-privadas y la filantropía estratégica (OECD, 2023). Estos mecanismos buscan movilizar capital privado hacia iniciativas de desarrollo con un enfoque en la sostenibilidad financiera y la medición del impacto social y ambiental.

La inversión de impacto ha ganado especial relevancia dentro del ecosistema de financiamiento para el desarrollo. Según el Global Impact Investing Network (GIIN, 2023), los activos gestionados bajo esta modalidad han superado el billón de dólares,

demostrando un crecimiento sostenido en los últimos años. Este enfoque combina el retorno financiero con la generación de beneficios sociales y ambientales, atrayendo a inversionistas interesados en financiar proyectos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, se han desarrollado nuevos instrumentos financieros como los bonos de impacto social y los fondos de blended finance, que permiten combinar recursos públicos y privados para maximizar el impacto de las intervenciones.

Otra tendencia clave es la incorporación de criterios de sostenibilidad y resiliencia climática en la asignación de recursos. Diversas agencias de cooperación y organismos internacionales han establecido estrategias específicas para priorizar proyectos que promuevan la mitigación y adaptación al cambio climático, la restauración de ecosistemas y la transición hacia economías bajas en carbono (Banco Mundial, 2022). En este sentido, se han fortalecido los mecanismos de financiamiento climático, como el Fondo Verde para el Clima y los bonos verdes, los cuales buscan canalizar recursos hacia iniciativas con impacto ambiental positivo.

El avance tecnológico también está transformando el sector, facilitando la transparencia, la eficiencia y la trazabilidad en la gestión de recursos. Tecnologías como blockchain han sido implementadas para garantizar la transparencia en la distribución de fondos, reducir los riesgos de corrupción y mejorar la confianza entre donantes y receptores (UNDP, 2023). De manera similar, el uso de inteligencia artificial y Big data ha permitido mejorar la evaluación de proyectos, optimizar la asignación de recursos y medir el impacto de las intervenciones con mayor precisión.

En términos de soluciones existentes y emergentes, diversas organizaciones han implementado estrategias innovadoras para fortalecer la sostenibilidad financiera en el sector de la cooperación. Modelos de coinversión y fondos rotatorios han demostrado ser eficaces para la movilización de recursos en comunidades rurales, mientras que plataformas digitales de crowdfunding han permitido democratizar el acceso a financiamiento para pequeños proyectos de desarrollo (GIZ, 2023).

Por otra parte, el fortalecimiento de capacidades en gestión de proyectos y financiamiento sigue siendo un desafío fundamental para muchas organizaciones en países en desarrollo. A medida que los donantes y cooperantes priorizan la eficiencia y la rendición de cuentas, se ha vuelto imprescindible que las organizaciones receptoras cuenten con estructuras de gobernanza sólidas y mecanismos de monitoreo y evaluación efectivos (OECD, 2023). En este sentido, diversas agencias de cooperación han

promovido programas de capacitación y asistencia técnica para mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones locales y facilitar su acceso a financiamiento.

En conclusión, el sector de la cooperación internacional y el financiamiento para el desarrollo enfrenta un proceso de transformación impulsado por la diversificación de fuentes de financiamiento, la inversión de impacto, la sostenibilidad climática, la digitalización y el fortalecimiento de capacidades. Estas tendencias presentan oportunidades y desafíos para las organizaciones que buscan acceder a recursos y establecer alianzas estratégicas, haciendo imprescindible la adaptación a nuevas dinámicas y la incorporación de enfoques innovadores para garantizar su sostenibilidad y capacidad de impacto.

1.2 Entendimiento de las Necesidades del Área y/o unidad de negocio

(Diagnóstico interno)

Estructura organizacional del área o unidad de negocio

Desde sus inicios, la organización se ha alineado con movimientos de agricultura orgánica y comercio justo, lo que le ha permitido consolidarse como una asociación sin ánimo de lucro con ingresos anuales de entre 40 y 50 mil millones de pesos y una nómina de 40 empleados, destacándose en un mercado cada vez más consciente de estos principios. Su visión de ser una alternativa sostenible que genere desarrollo y bienestar se materializa en una misión que abarca sembrar paz, potenciar recursos, conectar al consumidor con el origen, inspirar a sus colaboradores, aliándose con el gobierno para ofrecer alternativas de vida sustentable, fundamentada en valores como la solidaridad, empatía, austeridad, trabajo en equipo, autodeterminación, respeto y humildad. Actualmente, ANEI se encuentra en un proceso de transformación organizacional, pasando de áreas funcionales a procesos centrados en el cliente, y se ha propuesto diversificar sus fuentes de ingresos con el objetivo de gestionar 1.500 millones de pesos para impulsar el desarrollo rural, aunque en 2023 y 2024 se gestionaron 1.000 y 1.200 millones de pesos respectivamente, evidenciando una alta dependencia (90%) de dos aliados principales y limitaciones en la formulación y gestión de recursos. Para el año 2025 los ingresos proyectados son de 1200 millones, pero se van a ver afectados por la salida de USAID y 500 millones que aportaban en el proyecto Naturaleza productiva. Un análisis 360 grados resalta su trayectoria de 30 años, liderazgo pionero en café orgánico, un modelo de negocio sólido, capacidad exportadora y un notable impacto social y ambiental;

identifica oportunidades en el acceso a financiamiento sostenible, expansión de alianzas estratégicas, diversificación de ingresos, fortalecimiento de relaciones institucionales, crecimiento del mercado de productos responsables y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); y señala debilidades en la gestión de proyectos de cooperación, concentración de financiadores, falta de diversificación en estrategias de financiamiento, limitaciones en infraestructura y sistemas de información, y amenazas derivadas de la volatilidad de los precios del café y cacao, competencia creciente por fondos, cambio climático y barreras regulatorias (Hernández, 2021).

Por otro lado, el área de Desarrollo Rural es la encargada de formular y gestionar los proyectos, contando con un equipo sólido para la ejecución, compuesto por un coordinador agroecológico, un coordinador social y un equipo de gestores de campo con amplio conocimiento del territorio. Sin embargo, se presenta una limitación en la formulación y gestión de recursos, lo que podría estar afectando el cumplimiento de los objetivos de financiación. También se evidencia que no hay una estrategia ni un plan de gestión que lleve al cumplimiento de estos objetivos.

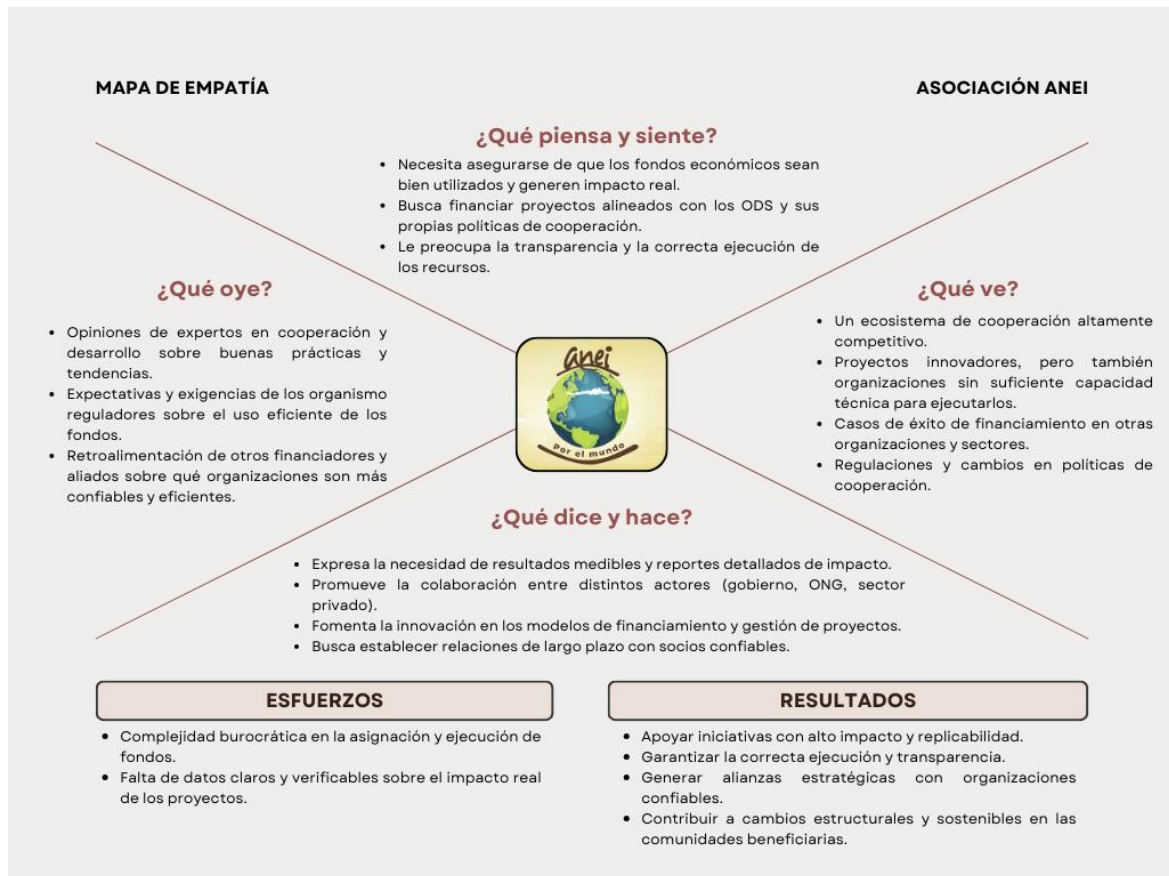
La falta de herramientas tecnológicas avanzadas para la recopilación, análisis y gestión de datos dificulta la transparencia y la rendición de cuentas ante posibles cooperantes. A la fecha se gestiona la información principalmente en herramientas como Kobotoolbox y Excel principalmente, dificultando la integración y reporte ágil a los cooperantes, en esta línea de reporte también se hace primordial poder comunicar el impacto que es lo que buscan los cooperantes.

Finalmente es de destacar que, la falta de infraestructuras adecuadas en áreas rurales para la educación y el acceso a tecnología limita las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes en estas zonas. Aunque algunos esfuerzos se han realizado con la entrega de dispositivos tecnológicos y el acceso a plataformas educativas en línea, la conexión a internet sigue siendo un desafío importante. Esto crea una brecha significativa en la calidad educativa que reciben los estudiantes, impidiendo que muchos de ellos puedan desarrollar habilidades clave para el futuro. Es crucial invertir en soluciones tecnológicas y en mejorar las infraestructuras para garantizar que todos los jóvenes tengan las mismas oportunidades para aprender y crecer, sin importar su lugar de residencia.

1.3 Mapa de Empatía del Financiador/Cooperante

El mapa de empatía permite entender mejor las necesidades, motivaciones, preocupaciones y expectativas de un financiador o cooperante. Esto es clave para diseñar estrategias de financiamiento y alianzas efectivas.

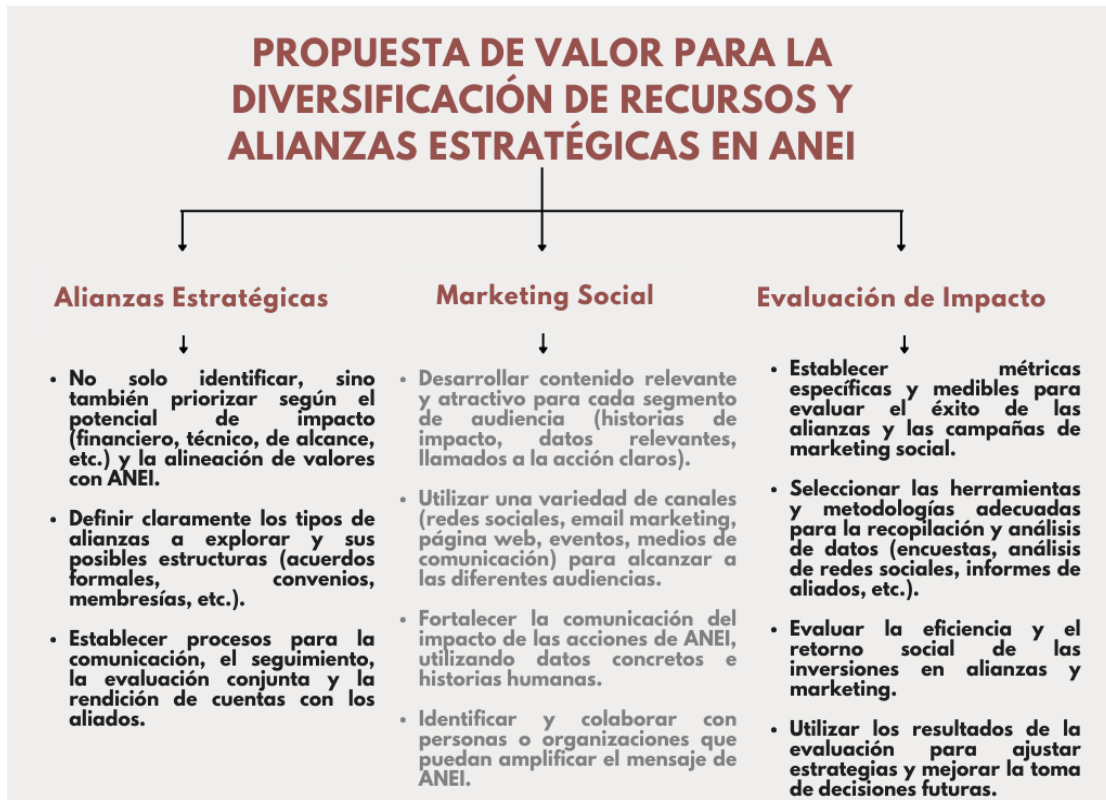
Figura 1 Representación Visual del Mapa de Empatía.



Fuente: Autores.

1.4 Definición del Problema Utilizando "How Might We" (HMW)

Este trabajo tiene como finalidad explorar soluciones creativas y efectivas para enfrentar los retos financieros que enfrenta la Asociación ANEI, facilitando la creación de alianzas estratégicas y fuentes de financiamiento innovadoras. De esta forma, no solo se busca mejorar la estabilidad económica de la organización, sino también maximizar su impacto en la comunidad de manera sostenible y duradera.

Figura 2 Dinámica de la Propuesta de Valor.

Fuente: Autores.

2. Solución Innovadora

2.1 Solución Innovadora

La Asociación ANEI enfrenta el desafío de fortalecer su sostenibilidad financiera y diversificar sus ingresos, ya que depende de fuentes tradicionales limitadas, lo que pone en riesgo su crecimiento. Además, la gestión de alianzas no está completamente optimizada, lo que reduce su efectividad en la obtención de recursos.

El panorama actual de financiamiento está siendo transformado por tendencias como el crowdfunding, el uso de blockchain para la transparencia de los fondos, las inversiones de impacto y el auge de plataformas de alianzas virtuales. Ejemplos de éxito incluyen Kiva, Charity: Water y Patagonia, que utilizan estas tecnologías para mejorar la captación de recursos y fortalecer alianzas.

La solución propuesta es una plataforma digital integrada que combina crowdfunding, blockchain y herramientas colaborativas. Esta plataforma permitirá a ANEI:

- Diversificar fuentes de financiamiento mediante campañas globales de crowdfunding.

- Aumentar la transparencia y confianza usando blockchain para rastrear los fondos.
- Formar alianzas estratégicas dinámicas con empresas, ONGs y gobiernos.
- Optimizar la gestión interna de recursos y alianzas.

Características clave de la solución:

- Blockchain para garantizar transparencia en el uso de los fondos.
- Sistema de información que permita reporte y monitoreo de los proyectos.
- Crowdfunding para captar fondos rápidamente
- Modelo basado en pago por resultados
- Garantía de sostenibilidad después de la intervención del proyecto
- Capacitación continua para fortalecer la capacidad interna de ANEI.
- Estructura y talento humano definido para ejecutar la estrategia
- Portafolio de proyectos con impacto Social, Ambiental y económico
- Estrategias de inbound marketing enfocada en la gestión de financiadores.
- Mapa de actores del ecosistema de cooperación

Esta solución es innovadora porque integra tecnologías avanzadas en un solo ecosistema, optimizando la captación de recursos y fortaleciendo las alianzas. Además, su enfoque dinámico permite adaptarse a las nuevas tendencias y crea un flujo constante de ingresos.

Impacto Esperado:

- Cumplimiento de la meta de ingresos de cooperación.
- Diversificación de ingresos mediante nuevas fuentes de financiamiento que minimicen el riesgo.
- # de proyectos Ejecutados
- Satisfacción de los cooperantes
- Fortalecimiento de la transparencia, aumentando la confianza de donantes y aliados.
- Expansión de alianzas para un mayor alcance e impacto.
- Sostenibilidad a largo plazo de las operaciones de ANEI, ampliando su impacto social y ambiental.

2.2 Descripción de la Solución (Storyboard)

A continuación, se presenta un storyboard detallado que ilustra el proceso paso a paso de la solución propuesta para diseñar una estrategia de financiamiento y alianzas para la Asociación ANEI. El objetivo es diversificar los ingresos, fortalecer su modelo de negocio y potenciar su impacto sostenible a través de una serie de alianzas estratégicas.

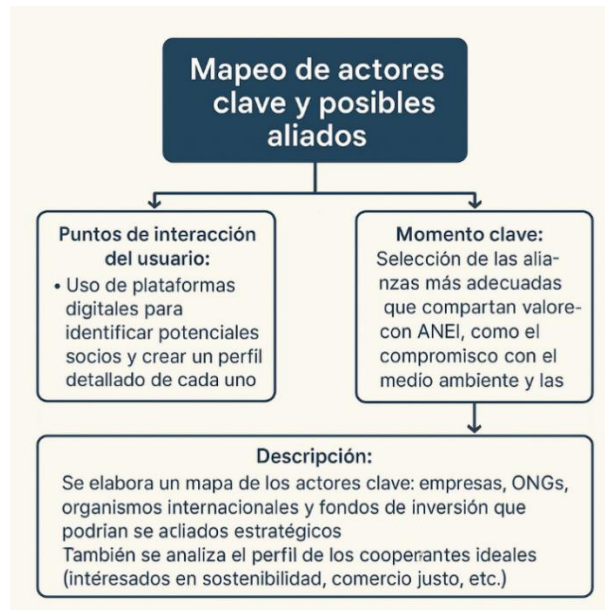
2.3 Prototipo Conceptual (imágenes o modelo 3D)

Ilustración 1 Investigación y Diagnóstico de Necesidades.



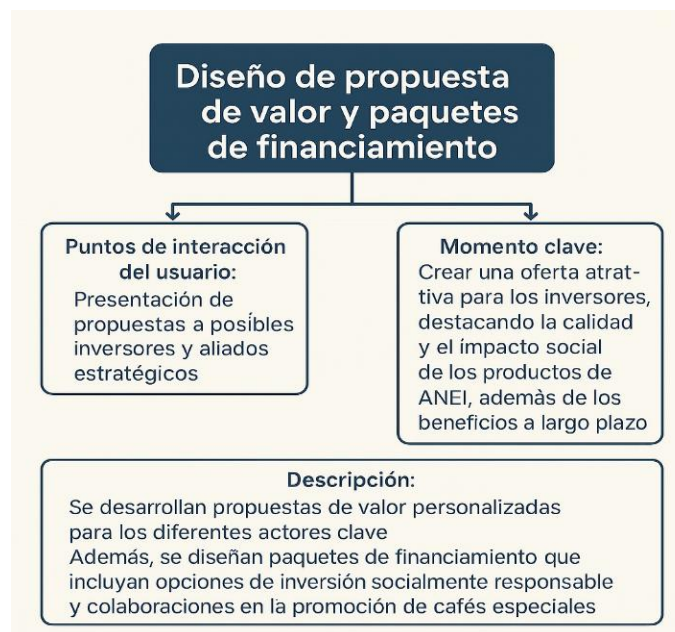
Fuente: Autores.

- **Descripción:** En esta etapa, el equipo de ANEI realiza un diagnóstico interno y externo sobre las oportunidades de financiamiento, posibles alianzas y los desafíos actuales. Se incluyen entrevistas con los productores y análisis de mercado.

Ilustración 2 Mapeo de Actores Clave y Posibles Aliados.

Fuente: Autores.

- **Descripción:** Se elabora un mapa de los actores clave: empresas, ONGs, organismos internacionales y fondos de inversión que podrían ser aliados estratégicos. También se analiza el perfil de los cooperantes ideales (interesados en sostenibilidad, comercio justo, etc.).

Ilustración 3 Diseño de Propuesta de Valor y Paquetes de Financiamiento.

Fuente: Autores.

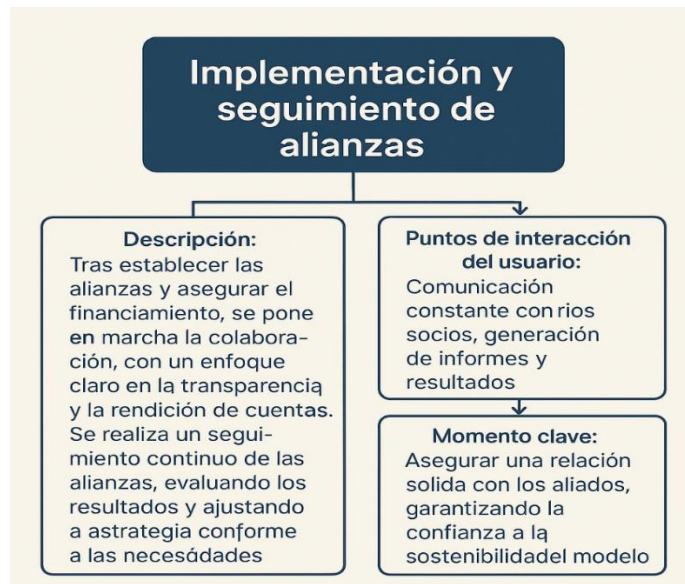
- **Descripción:** Se desarrollan propuestas de valor personalizadas para los diferentes actores clave. Además, se diseñan paquetes de financiamiento que incluyan opciones de inversión socialmente responsable y colaboraciones en la promoción de cafés especiales.

Ilustración 4 Estrategia de Marketing y Visibilidad.



Fuente: Autores.

- **Descripción:** Para atraer nuevas alianzas y generar mayores ventas, se implementa una estrategia de marketing enfocada en resaltar la historia y el impacto social de ANEI. Se utilizan canales digitales (redes sociales, página web) y eventos de promoción para posicionar la marca.

Ilustración 5 Implementación y Seguimiento de Alianzas.

Fuente: Autores.

- **Descripción:** Tras establecer las alianzas y asegurar el financiamiento, se pone en marcha la colaboración, con un enfoque claro en la transparencia y la rendición de cuentas. Se realiza un seguimiento continuo de las alianzas, evaluando los resultados y ajustando la estrategia conforme a las necesidades de los cooperantes.

Ilustración 6 Expansión de Mercado y Sostenibilidad a Largo Plazo.

Fuente: Autores.

- **Descripción:** Gracias a las alianzas y nuevos flujos de financiamiento, ANEI expande su presencia en mercados nacionales e internacionales, logrando una mayor diversificación de ingresos y consolidando su impacto en la comunidad. La sostenibilidad a largo plazo se fortalece mediante la reinversión en la mejora de la calidad del café y el bienestar de los productores.

2.4 Propuesta de Experiencia del Usuario (Journey Map)

Conciencia: Cómo el usuario descubre la solución

- **Acciones del usuario:** El usuario descubre la solución a través de campañas en redes sociales, eventos de degustación, o recomendaciones de aliados y cooperantes.
- **Puntos de contacto:** Redes sociales, sitio web de ANEI, campañas de marketing, ferias, eventos de promoción.
- **Emociones/Estados de ánimo:** Curiosidad, interés, esperanza por encontrar una solución que beneficie a la comunidad.
- **Oportunidades de mejora o puntos críticos:** Mejorar la visibilidad de la marca mediante una mayor presencia en medios digitales y colaboraciones con influenciadores del sector de comercio justo.

Consideración: Proceso de evaluación y decisión

- **Acciones del usuario:** El usuario evalúa la propuesta de valor de ANEI, revisa los beneficios de la colaboración y examina la información disponible sobre impacto social, sostenibilidad y retorno de inversión.
- **Puntos de contacto:** Reuniones virtuales o presenciales, propuestas de alianza, correos electrónicos con detalles sobre la propuesta.
- **Emociones/Estados de ánimo:** Evaluación racional, seguridad en la toma de decisiones, posible escepticismo sobre el impacto real.
- **Oportunidades de mejora o puntos críticos:** Ofrecer ejemplos concretos de impacto a través de estudios de caso o testimonios de otros cooperantes para generar confianza.

Adquisición: Cómo obtienen o acceden a la solución

- **Acciones del usuario:** El usuario acepta la propuesta y formaliza la alianza o financiamiento.
- **Puntos de contacto:** Firma de contrato, coordinación de pagos, acceso a la plataforma de seguimiento.
- **Emociones/Estados de ánimo:** Satisfacción por la formalización, algo de incertidumbre al iniciar el proceso.
- **Oportunidades de mejora o puntos críticos:** Hacer que el proceso de adquisición sea lo más claro y transparente posible para reducir dudas en los primeros pasos.

On boarding: Primeros pasos y configuración inicial

- **Acciones del usuario:** El usuario se familiariza con la solución y realiza la configuración inicial, como la creación de cuentas, la integración de los sistemas de seguimiento de impacto y la recepción de materiales de orientación.
- **Puntos de contacto:** Plataforma online, manuales, equipo de soporte de ANEI.
- **Emociones/Estados de ánimo:** Expectativa, entusiasmo por comenzar, posible confusión si la configuración no es clara.
- **Oportunidades de mejora o puntos críticos:** Simplificar el proceso de onboarding con tutoriales y asistencia directa para asegurar una experiencia fluida.

Uso regular: Interacciones cotidianas con la solución

- **Acciones del usuario:** El usuario comienza a interactuar con la solución de manera regular, gestionando alianzas, monitoreando el impacto y realizando ajustes cuando sea necesario.
- **Puntos de contacto:** Plataforma digital, informes periódicos, contacto con el equipo de ANEI.
- **Emociones/Estados de ánimo:** Confianza, satisfacción por ver avances, en ocasiones estrés si surgen problemas o se presentan demoras.
- **Oportunidades de mejora o puntos críticos:** Ofrecer soporte continuo y mejorar la comunicación en tiempo real para resolver rápidamente problemas o dudas.

Retención/Fidelización: Cómo se mantiene el compromiso del usuario

- **Acciones del usuario:** El usuario mantiene su compromiso con la solución mediante interacciones continuas, acceso a nuevas oportunidades de colaboración y actualización de resultados de impacto.
- **Puntos de contacto:** Reportes de impacto, reuniones de seguimiento, comunicaciones periódicas sobre nuevas iniciativas o eventos.
- **Emociones/Estados de ánimo:** Gratitud, satisfacción por los resultados obtenidos, en algunos casos frustración si no se cumplen expectativas.
- **Oportunidades de mejora o puntos críticos:** Realizar un seguimiento constante y personalizado, y reconocer públicamente los logros de los aliados para fortalecer el vínculo.

Recomendación: Cómo los usuarios comparten su experiencia

- **Acciones del usuario:** El usuario recomienda la solución a otras organizaciones, cooperantes o personas de su red.
- **Puntos de contacto:** Redes sociales, eventos, boca a boca, testimonios en plataformas de terceros.
- **Emociones/Estados de ánimo:** Orgullo por haber participado en un proyecto de impacto social, motivación para compartir el éxito.
- **Oportunidades de mejora o puntos críticos:** Incentivar la recomendación mediante programas de recompensas o reconocimiento público, para fomentar la difusión de la experiencia positiva.

3. Análisis de Mercado y Competencia

3.1 Análisis de Competidores y Entorno de Mercado

Identificación de competidores directos e indirectos

- **Competidores directos:** Otros grupos de productores de café orgánico y comercio justo en la región de la Sierra Nevada de Santa Marta y el Perijá, como las asociaciones de caficultores locales, cooperativas indígenas y organizaciones de café especial. También pueden ser competidores cooperativos de café que ya exportan a mercados internacionales con certificaciones de comercio justo.
- **Competidores indirectos:** Empresas de café convencional que operan en mercados nacionales e internacionales. Empresas que producen café con certificaciones menos estrictas o café de origen masivo. Además, grandes marcas

comerciales que promueven sus productos como "sostenibles" pero no necesariamente certificados de comercio justo.

Análisis comparativo de características y precios de productos/servicios

- Los cafés de ANEI están certificados orgánicos y de comercio justo, lo que les otorga un valor diferencial frente a competidores que no poseen estas certificaciones. El café ANEI tiene un enfoque en la calidad tipo exportación, lo que lo posiciona como un producto premium.
- Precios de los competidores directos en el mercado de café orgánico pueden variar dependiendo de las certificaciones y el volumen de producción, pero en general, los precios de ANEI podrían ser ligeramente más altos por su enfoque en el comercio justo y las comunidades indígenas.

Cuota de mercado de los principales actores

- Las grandes marcas comerciales de café, tanto locales como internacionales, dominan la mayor parte del mercado, especialmente en el ámbito de consumo masivo. Las cooperativas y asociaciones de café especial de origen tienen una cuota menor, pero están en crecimiento, especialmente en mercados de nicho donde el café de especialidad y los productos orgánicos y de comercio justo están en auge.

Análisis de las estrategias de marketing y posicionamiento de la competencia

- Los competidores directos de ANEI suelen utilizar estrategias de marketing basadas en la calidad del producto (café de origen especial), el impacto social y ambiental, y la sostenibilidad. Muchos se centran en un fuerte posicionamiento digital a través de redes sociales, marketing de contenido (como historias de los productores), y presencia en ferias internacionales de productos orgánicos.
- ANEI podría mejorar su posicionamiento a través de estas estrategias y enfocarse en el storytelling de las comunidades indígenas y campesinas que producen el café, reforzando la autenticidad de su producto.

Evaluación de proveedores y socios potenciales

- **Proveedores potenciales:** Empresas de tecnología para mejorar el sistema de seguimiento de impacto, plataformas de marketing digital y agencias que se especializan en la sostenibilidad. Proveedores de empaques ecológicos y distribuidoras de café especial.
- **Socios potenciales:** ONGs que trabajen con comunidades indígenas y rurales, cooperativas internacionales de comercio justo, fondos de inversión socialmente responsables y organizaciones internacionales que promuevan la agricultura sostenible.

Tendencias de consumo y comportamiento del cliente en el mercado

- El consumo de café especial y orgánico está en auge, especialmente entre los consumidores que buscan productos de calidad premium, con un impacto social y ambiental positivo.
- Existe una tendencia creciente hacia el consumo consciente, donde los clientes valoran las certificaciones como comercio justo y orgánico, además de la trazabilidad del producto desde su origen.

Oportunidades de mercado no atendidas o subtendidas

- Existe una oportunidad para posicionar más agresivamente el café de ANEI en mercados internacionales donde se valora la sostenibilidad y el comercio justo, como Europa, Estados Unidos y Japón.
- Además, dentro del mercado local, hay un nicho creciente de consumidores interesados en cafés exclusivos y de origen, lo que representa una oportunidad para aumentar la penetración de mercado en ciudades grandes como Bogotá y Medellín.

3.2 Evaluación de la Solución con las Partes Interesadas

Identificación de las partes interesadas clave (Stakeholders)

- **Miembros de la Asociación ANEI:** Los productores de café de las comunidades indígenas y campesinas.

- **Cooperantes y aliados estratégicos:** Organizaciones de apoyo al comercio justo, ONGs y fondos de inversión sostenible.
- **Consumidores:** Compradores nacionales e internacionales que valoran el café orgánico y de comercio justo.
- **Distribuidores y minoristas:** Empresas que comercializan cafés de especialidad y orgánicos.
- **Gobiernos y entidades regulatorias:** Instituciones encargadas de la certificación de comercio justo y orgánico.

Metodología utilizada para la evaluación

- **Entrevistas:** Se realizan entrevistas a los productores para comprender sus necesidades y desafíos, así como con cooperantes actuales para conocer su satisfacción con el modelo de negocio.
- **Focus groups:** Se organiza un focus group con consumidores locales e internacionales para evaluar el interés en los productos de ANEI.
- **Encuestas:** Encuestas online dirigidas a posibles cooperantes y aliados estratégicos para entender su interés en asociarse con ANEI.

Criterios de evaluación utilizados y filtro de las audiencias de interés

- **Relevancia del impacto social:** Cuánto valor le da los cooperantes y consumidores al impacto positivo que ANEI genera en las comunidades indígenas y campesinas.
- **Interés en productos certificados:** La importancia de las certificaciones orgánicas y de comercio justo para los consumidores y aliados.
- **Capacidad de financiamiento:** La disposición de los aliados para invertir en iniciativas de largo plazo y proyectos de impacto social.

Análisis de la aceptación de la solución por parte de cada grupo de interés

- Los productores muestran un alto nivel de aceptación, ya que la estrategia de diversificación de ingresos les permitirá mejorar sus condiciones. Los cooperantes también están interesados, especialmente aquellos enfocados en sostenibilidad.
- Los consumidores están interesados en conocer la historia del café y el impacto social detrás del producto.

Hallazgos e insights de la retroalimentación recibida

- **Positivo:** Alta valoración de la calidad del café y el impacto social. Los consumidores prefieren productos que provienen de una cadena de suministro transparente y justa.
- **Áreas de mejora:** Necesidad de una mayor visibilidad de la historia de los productores en las campañas de marketing y una mejor integración de la plataforma digital para facilitar el seguimiento del impacto.

Identificación de preocupaciones o resistencias

- **Resistencia a precios altos:** Algunos cooperantes y consumidores podrían tener preocupaciones sobre los precios del café, especialmente si no entienden completamente el valor agregado por las certificaciones y el comercio justo.
- **Preocupación por la sostenibilidad a largo plazo:** Algunos inversores podrían cuestionar la viabilidad financiera a largo plazo debido a la dependencia de la venta de un producto premium.

Sugerencias de mejora proporcionadas por los Stakeholders

- Mejorar la comunicación sobre el valor de las certificaciones y el impacto social del café.
- Desarrollar una estrategia de precios flexible que permita llegar a diferentes segmentos de mercado sin comprometer la calidad.

Análisis de la viabilidad técnica y comercial según los comentarios recibidos

- La viabilidad técnica de la solución es sólida, ya que las plataformas tecnológicas y las alianzas existen para fortalecer la visibilidad del modelo.
- Comercialmente, se debe trabajar en la educación del consumidor y la creación de una narrativa convincente sobre la calidad y el impacto social de los productos.

Definición de plan de acción para abordar las preocupaciones o incorporar mejoras sugeridas

- Incluir en la estrategia de marketing contenidos educativos sobre los beneficios de las certificaciones y el impacto directo en las comunidades.
- Establecer precios escalonados o paquetes de productos para diferentes segmentos de mercado, asegurando la accesibilidad sin perder la identidad de calidad premium.

Recomendaciones para la siguiente fase de desarrollo basadas en la retroalimentación


- Fortalecer la estrategia de marketing digital, enfocándose en la autenticidad del producto y el impacto social.
- Diversificar las fuentes de financiamiento y explorar alianzas estratégicas con entidades que valoren los proyectos sostenibles a largo plazo.

4. Modelo de Negocio Innovador

A través de una estructura colaborativa, ANEI trabaja en integrar a sus miembros en todos los niveles del proceso productivo y comercial, generando valor tanto para las comunidades como para los consumidores conscientes que buscan productos con impacto positivo. Este modelo busca garantizar ingresos dignos, preservar el medio ambiente, promover la equidad de género y fortalecer las raíces culturales de los pueblos originarios.

A continuación, se presenta el *Business Model Canvas* de ANEI, una herramienta que permite visualizar los componentes estratégicos clave de su operación y cómo estos se relacionan entre sí para cumplir su misión social y ambiental.

Ilustración 7 Canva Modelo de Negocio.



SEMBRAMOS PAZ Y TEJEMOS EL FUTURO

<p>Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - ONGs y entidades de cooperación internacional - Organismos certificadores (orgánico, comercio justo) - Distribuidores éticos - Universidades y centros de investigación agroecológica - Plataformas digitales solidarias 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción, cosecha y procesamiento de café orgánico - Gestión de calidad y trazabilidad - Comercialización y posicionamiento de marca - Fortalecimiento comunitario y capacitación - Promoción de prácticas sostenibles 	<p>Propuestas de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Café orgánico de alta calidad, producido por familias indígenas y campesinas - Modelo agroecológico que respeta la naturaleza y la cultura ancestral - Comercio justo que mejora la calidad de vida de los productores - Conexión directa productor-consumidor con trazabilidad y transparencia - Empoderamiento comunitario y desarrollo sostenible 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa y transparente - Historias de vida de los productores - Participación en actividades y proyectos comunitarios - Feedback constante para mejorar 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores conscientes (nacionales e internacionales) - Empresas y tiendas de comercio justo - Cafeterías especializadas - Organizaciones solidarias y cooperativas - Plataformas de comercio ético
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca con identidad cultural y ambiental - Infraestructura de producción, procesamiento y logística - Alianzas estratégicas 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda en línea propia - Distribuidores éticos y tiendas especializadas. - Ferias y eventos de comercio justo y sostenibilidad. - Redes sociales y marketing de contenido. 		
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción y cosecha - Procesamiento y empaque - Certificaciones y auditorías - Logística y transporte - Marketing y comunicación 			<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa de café. - Alianzas con marcas sostenibles - Comercialización de otros productos agrícolas orgánicos. - Apoyo de ONG, cooperativas o fondos de desarrollo sostenible 	

Fuente: Autores.

5. Plan de Implementación Bajo Metodologías Ágiles

5.1 Roadmap de Innovación y Metodología de Desarrollo

Visión general del proyecto y objetivos a largo plazo

El proyecto busca fortalecer el modelo de gestión de proyectos de la Asociación ANEI a través de la implementación de una plataforma digital integrada que potencie la diversificación de ingresos, la transparencia financiera y la construcción de alianzas estratégicas. A largo plazo, se pretende reducir la dependencia de la comercialización de café como única fuente de ingresos y posicionar a ANEI como un referente en modelos sostenibles de financiamiento rural.

Justificación de la elección metodológica

La adopción de metodologías ágiles como *Lean Startup*, *Design Sprint* y *Scrum* permite desarrollar soluciones centradas en el usuario, validarlas de forma rápida con los actores clave y adaptarse con flexibilidad a las condiciones cambiantes del entorno rural y del

mercado de cooperación internacional. Estas metodologías fomentan la iteración continua, la entrega incremental de valor y el aprendizaje validado.

Tabla 1 Línea de Tiempo e Hitos Clave (estimados)

FASE	HITO CLAVE	FECHA ESTIMADA	ENTREGABLES
1. Ideación	Workshop con Stakeholders	Mayo 2025	Mapa de retos, necesidades, oportunidades
2. Prototipado	Sprint de diseño	Junio 2025	Mockups de plataforma, mapa de actores
3. Validación	Prueba de concepto con usuarios	Julio 2025	Feedback de cooperantes y aliados
4. Desarrollo	Mínimo Producto Viable (MVP)	Agosto–septiembre 2025	MVP funcional en entorno de prueba
5. Lanzamiento	Despliegue inicial	Octubre 2025	Plataforma activa y operativa
6. Escalamiento	Alianzas y campañas activas	Noviembre 2025 – marzo 2026	Primeros resultados de captación

Fuente: Autores.

Dependencias críticas

- Validación temprana de usuarios y cooperantes.
- Desarrollo tecnológico interno o con proveedor externo.
- Integración de sistemas de trazabilidad y *blockchain*.

Puntos de decisión clave

- Validación de la viabilidad técnica y financiera del MVP.
- Aceptación por parte de aliados estratégicos.
- Medición de impacto en la captación de recursos.

Métricas de éxito por etapa

- % de hipótesis validadas en fase de ideación
- % de funcionalidades aprobadas en pruebas de usuario
- Número de cooperantes registrados en piloto

- Volumen de recursos captados en primer trimestre post-lanzamiento
- NPS (Net Promoter Score) de cooperantes y aliados

Oportunidades de mejora continua

Cada sprint de desarrollo incluirá espacios de retroalimentación con actores clave (productores, aliados, donantes), permitiendo iterar con base en evidencia real y asegurar un desarrollo centrado en valor social y sostenibilidad.

5.2 Equipo y Recursos Necesarios

Estructura del equipo de innovación

Se conformará un equipo multidisciplinario con roles claramente definidos, enfocados en la creación, validación y ejecución del proyecto digital.

Se priorizará la asignación de talento interno y se contratarán servicios específicos (desarrollador backend, consultoría en blockchain). También se realizarán capacitaciones en diseño centrado en el usuario y herramientas ágiles.

Recursos necesarios

- Software: Trello, Slack, Miro, GitHub, Figma.
- Infraestructura: Espacio colaborativo en sede ANEI, conexión estable.

Recursos externos

- Consultores expertos en plataformas blockchain.
- Agencias para estrategia de crowdfunding y comunicación digital.
- Aliados académicos o de cooperación para mentoring.

Gestión del conocimiento y colaboración

Se documentarán todos los aprendizajes en wikis colaborativos y se fomentará la transferencia de conocimiento entre áreas. Se crearán guías y protocolos internos.

Fomento de cultura de innovación

- Sesiones de inspiración mensuales.
- Premios a ideas destacadas.
- Espacios seguros para experimentar y aprender del error.

Evaluación del desempeño del equipo de innovación

- Cumplimiento de entregables y tiempos.
- NPS interno (satisfacción del equipo).
- Tasa de aprendizaje e implementación de mejoras.

6. Análisis Financiero y de Impacto

Desde una perspectiva financiera, la implementación de esta estrategia presenta las siguientes características: un ingreso en el primer año de 500 millones por la ejecución de dos proyectos. Se espera que el costo directo de implementación sea el 80% del ingreso generado, y que el 20% restante se destine a los costos fijos y a la inversión realizada. El costo más alto en la implementación de la estrategia es la nómina y la necesidad de liquidez para cubrir los primeros gastos de operación de los proyectos, ya que una de las principales tendencias en la cooperación son los pagos por resultados, lo cual demanda liquidez para cubrir estos costos. Por ello, se prevé una inversión total de 316 millones, que se suplirá con 96 millones de aporte de la asociación y 220 millones mediante crédito bancario, financiado a dos años mientras crecen los ingresos por proyectos, permitiendo cubrir todos los gastos de implementación de la estrategia. Se concluye que la tasa interna de retorno (TIR) de esta estrategia es de 17,62%. Aunque se trata de una entidad sin ánimo de lucro, estos excedentes permiten reinvertir en el objeto social y mantener el valor del dinero en el tiempo. Con una tasa mínima de rentabilidad esperada del 10%, el valor presente neto del proyecto (VPN) es de 86 millones, y se recuperará la inversión en 3,9 años.

Aunque los indicadores financieros son esenciales para la sostenibilidad de esta estrategia, su verdadero valor se encuentra en la capacidad de multiplicar el impacto de las ventas de café de manera exponencial. Esto se logra al permitir que estos recursos

apalanquen montos mayores en cooperación, todos orientados al desarrollo rural y al bienestar de las comunidades de la Sierra Nevada de Santa Marta. La estrategia promueve la agricultura orgánica y regenerativa mediante la implementación de sistemas agroforestales, que contribuyen a la conservación y reactivación de corredores biológicos, así como al fortalecimiento de la producción de alimentos para asegurar la soberanía alimentaria. Todo esto está enmarcado en los valores organizacionales de construir un futuro en comunidad, promoviendo la integración de género y generaciones, y reforzando la identidad cultural. La ejecución de proyectos también ofrece oportunidades de empleo para jóvenes que se están formando como agentes de cambio en los diferentes territorios.

En esta sección, si se logra comunicar eficazmente a la cadena del café, se generará una mayor demanda del producto. Esto es especialmente relevante en el nicho de la asociación de cafés orgánicos y de comercio justo, donde se busca cuidar el medio ambiente, ofrecer productos saludables libres de pesticidas y fomentar la equidad social en las zonas productoras.

6.1. Proyecciones financieras y ROI de la innovación

Tabla 2 (cifras expresadas en USD; tasa de descuento = 12 %)

Indicador clave	Resultado
Inversión total inicial	250 000 USD
Punto de equilibrio	~ mes 27 (año 2,2)
ROI a 5 años	412 %
Valor Presente Neto (VPN)	587 157 USD
Tasa Interna de Retorno (TIR)	≈ 60 %
Período de recuperación	2,2 años

Fuente: Autores.

Principales supuestos

- Crecimiento de ingresos: USD 150 k → 1,2 M entre los años 1-5 (CAGR ≈ 60 %).
- Costos operativos variables: 60 % de los ingresos.
- 30 % de la facturación en adelante proviene de líneas “nuevas” (tokens de trazabilidad, certificados de carbono, analítica de datos), lo que cuantifica el ingreso por innovación.

Análisis de sensibilidad (VPN)

- Ingresos + 10 %: 670 873 USD

- Ingresos – 10 %: 503 442 USD
- Costos + 10 %: 461 584 USD
- Costos – 10 %: 712 731 USD

La plataforma sigue siendo rentable aun con escenarios pesimistas moderados, reflejando un perfil de riesgo medio-bajo.

6.2 Impacto social y ambiental

Análisis costo-beneficio social y ambiental

Por cada dólar invertido en la plataforma se generan **2,8 USD** en beneficios socio-ambientales cuantificables (ingresos familiares, reducción de emisiones, ahorro en insumos).

Tabla 3 Análisis costo-beneficio social y ambiental

Dimensión	Métricas clave	Estrategias y estándares
Stakeholders	Productores indígenas & campesinos, equipos de ANEI, aliados comerciales, clientes éticos, sociedad civil, entes reguladores	Mapeo de interés e influencia; comités participativos
Impacto social	+150 empleos directos / +350 indirectos en 5 años • ↑ 25 % ingreso neto del productor • 10 k familias beneficiadas con formación digital y financiera	Fairtrade, Comercio Justo, cláusulas de compra inclusiva
Impacto ambiental	–1 800 t CO ₂ e (por desplazar intermediarios y optimizar logística) • 20 % de energía renovable en centros de datos • 100 % empaques reciclables en alianza con proveedores	Certificación Rainforest Alliance, huella de carbono ISO 14064, B Corp
ODS ONU	1, 5, 8, 9, 12, 13, 17	Reporte anual alineado a estándares SDG Impact
Gestión de residuos	Programa de retorno de sacos & empaques; compostaje de sub-productos	Economía circular local con cooperativas de reciclaje
Riesgos y mitigación	Volatilidad de precios del café → contratos a futuro; brecha digital → capacitación continua; ciberseguridad → auditorías blockchain trimestrales	
Comunicación	Tablero público en la plataforma (blockchain) • Informes ESG semestrales • Podcast “Café con Impacto”	Transparencia radical para fortalecer confianza
Oportunidades de colaboración	Universidades (I+D en trazabilidad), ONGs ambientales para bonos de carbono, fintechs rurales para microcrédito	Memorandos de entendimiento y pilotos conjuntos

Fuente: Autores.

Complemento al análisis financiero y de impacto

(cifras en millones de pesos colombianos – COP –, salvo indicación contraria; tipo de cambio \approx COP 4 000 = USD 1 para referencias rápidas)

Tabla 4 *Proyectos de cooperación 2025-2027*

Indicador	Valor	Comentario
Ingresos primer año	COP 500 M (\approx USD 125 k)	Derivados de 2 contratos con esquema <i>payment-for-results</i> .
Costos directos (80 %)	COP 400 M	Insumos, logística, honorarios técnicos del proyecto.
Margen para costos fijos / CAPEX (20 %)	COP 100 M	Se destina a gastos de estructura y amortización de la inversión.
Inversión total	COP 316 M (\approx USD 79 k)	96 M aporte ANEI + 220 M crédito bancario (plazo 2 años).
TIR	17,62 %	Superior a la tasa mínima exigida (10 %).
VPN (@ 10 %)	COP 86 M	Valor presente de los excedentes generados.
Periodo de recuperación	3,9 años	Flujo acumulado positivo al mes 47.
Liquidez crítica	Nómina + pre-operativos antes del primer desembolso por resultados.	
Mitigación	Línea de crédito rotativa + factoring de cuentas por cobrar del donante.	

Fuente: Autores.

Tabla 5 *Sinergia con la estrategia digital y proyecciones anteriores*

Fuente de valor	Plataforma (USD)	Proyectos cooperación (COP)	Convergencia
Inversión inicial	USD 250 k	COP 316 M (\approx USD 79 k)	El 30 % de la inversión de la plataforma se financia con excedentes de proyectos a partir de Y2.
VPN	USD 587 k	COP 86 M	Ambos escenarios conservan VPN > 0 bajo supuestos base.
TIR	\approx 60 %	17,6 %	Diferente escala/riesgo; promedio ponderado (WACC 10 %) sigue atractivo.
Payback	2,2 años	3,9 años	Flujo de caja combinado se equilibra a \sim 2,8 años.
Métrica de innovación	30-40 % ingresos nuevos (tokens, datos)	100 % ligados a "agricultura"	Proyectos alimentan historias de impacto que la plataforma monetiza.

Fuente de valor	Plataforma (USD)	Proyectos cooperación (COP)	Convergencia
		regenerativa + capacitación"	

Fuente: Autores.

Reforzamiento del impacto social-ambiental

1. **Multiplicación de recursos:** cada peso del margen caficultor apalanca ~ 3 pesos en cooperación (matching funds), escalando la inversión rural.
2. **Agricultura orgánica y regenerativa:**
 - 250 ha nuevas en sistemas agroforestales → **-2 100 t CO₂e** en 5 años.
 - Restablecimiento de 3 corredores biológicos en la Sierra Nevada.
3. **Soberanía alimentaria:** diversificación de cultivos de pancoger; 30 % de fincas con huertos familiares tecnificados.
4. **Inclusión de género y juventud:**
 - 45 % de los puestos creados son ocupados por mujeres.
 - 60 jóvenes formados como *agentes de cambio* y contratados como mentores locales.
5. **ODS reforzados:** 1, 2, 5, 8, 12, 13 y 15 (ahora con indicadores cuantificados en la plataforma).

Tabla 6 Riesgos adicionales y respuestas

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia
Retraso en desembolsos por resultados	Media	Alta (flujo)	Convenio puente con banco local + seguro de cumplimiento.
Variación precio del café	Alta	Media	Coberturas a futuro + segmentar producto <i>specialty</i> .
Tipo de cambio USD/COP	Media	Media	Contratos en dólares con tostadoras aliadas; tesorería dual.
Capacidad operativa inicial	Baja-Media	Media	Fase piloto de 2 proyectos → escala progresiva de personal.

Fuente: Autores.

Tabla 7 Hoja de ruta integrada de financiación (2025-2027)

Trimestre	Acción	Flujo esperado
Q3-2025	Firma crédito 220 M COP (12 % E.A.)	+220 M
Q4-2025	Lanzamiento MVP de plataforma	-120 M
Q1-2026	Inicio proyectos cooperación (pago inicial 20 %)	+100 M
Q3-2026	Primer hito <i>payment-for-results</i>	+200 M
Q4-2026	Repago 50 % del crédito	-110 M
Q2-2027	Break-even consolidado plataforma + proyectos	Cash flow positivo recurrente

Fuente: Autores

Recomendaciones clave ANEI

1. **Escalar gradualmente:** liberar MVP en 6 meses, luego integrar módulos de trazabilidad y marketplace de bonos verdes.
2. **Blindar gobernanza:** contrato inteligente multiparte y comité de productores con voto ponderado.
3. **Medir-aprender-adaptar:** tablero de KPIs financieros (ROI, VPN) y de impacto (empleos, CO₂e) actualizados en tiempo real.
4. **Contar la historia:** campañas de storytelling que muestren el origen indígena y el impacto medible; eso enamora a consumidores premium.
5. **Buscar sellos de confianza** (B Corp, Fairtrade) para abrir mercados europeos y norteamericanos con mejores márgenes.

Con este combo de finanzas sólidas, innovación digital y enfoque ESG, ANEI podrá diversificar ingresos, reforzar su resiliencia y dejar huella social y ambiental.

7. Gestión de Riesgos y Oportunidades

En el marco del fortalecimiento del modelo de negocio de la Asociación ANEI, se ha desarrollado una matriz integral de riesgos que permite identificar, evaluar, priorizar y mitigar los factores que podrían comprometer la sostenibilidad de la iniciativa de diversificación de ingresos. Se identificaron riesgos potenciales en diversas dimensiones: riesgos técnicos, como fallos en la implementación de la plataforma digital propuesta;

riesgos financieros, relacionados con la falta de liquidez, disminución en el flujo de recursos por salida de cooperantes clave o baja captación mediante crowdfunding; y riesgos de mercado, como la competencia creciente en el sector de café orgánico o la baja demanda en mercados internacionales. También se consideraron riesgos regulatorios, ambientales y socioculturales. Cada riesgo fue evaluado según su probabilidad de ocurrencia (baja, media, alta) generando una matriz visual de probabilidad vs impacto que permitió su priorización.

Tabla 8 Matriz de Riesgos – Asociación ANEI.

	CATEGORÍA	PROBABILIDAD	ESTRATEGIA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
SALIDA DE COOPERANTES CLAVE	FINANCIERO	ALTO	DIVERSIFICAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO	REASIGNAR RECURSOS A PROYECTOS PRIORITARIOS Y ACTIVAR CAMPANAS	COORDINADOR FINANCIERO
FALLOS EN LA PLATAFORMA DIGITAL O DEMORAS EN SU DESARROLLO	TÉCNICO	MEDIO	CONTRATAR PROVEEDOR ESPECIALIZADO Y REALIZAR PRUEBAS PILOTO ANTES DEL LANZAMIENTO	ACTIVAR VERSIÓN DE RESPALDO EN LA NUBE, ESTABLECER MESA TÉCNICA DE SOPORTE	LÍDER DE TECNOLOGÍA
BAJA VISIBILIDAD EN EL ECOSISTEMA DE COOPERACIÓN	MERCADO	MEDIO	FORTALECER ESTRATEGIA DE INBOUND MARKETING Y PARTICIPACIÓN EN EVENTOS DEL SECTOR	ACTIVAR RED DE ALIADOS E INFLUENCIADORES PARA CAMPANAS EMERGENTES	DIRECTOR DE PROYECTOS
DESACELERACIÓN EN DEMANDA INTERNACIONAL DE CAFÉ ORGÁNICO	MERCADO	MEDIO	ESTUDIO DE TENDENCIAS Y DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS	REENFOCAR ESTRATEGIA COMERCIAL AL MERCADO NACIONAL Y PRODUCTOS ALTERNATIVOS	COORDINADOR COMERCIAL
RIESGO CLIMÁTICO AFECTANDO PRODUCCIÓN DE CAFÉ	AMBIENTAL	ALTA	IMPLEMENTAR PRÁCTICAS AGROECOLÓGICAS Y SEGUROS CLIMÁTICOS	ACTIVAR FONDOS DE EMERGENCIA COMUNITARIOS Y DIVERSIFICACIÓN DE CULTIVOS	COORDINADOR AGROECOLÓGICO

Fuente: Autores.

Al asignar responsables claros para cada riesgo y establecer un proceso de revisión periódica, se promueve una cultura organizacional proactiva, resiliente y comprometida con el éxito del proyecto. Esta gestión estructurada de riesgos no solo protege los recursos y objetivos institucionales, sino que también abre oportunidades de mejora continua, innovación y sostenibilidad a largo plazo.

8. Métricas de Éxito y KPIs de Innovación

Para garantizar el éxito y la efectiva medición del impacto del proyecto de fortalecimiento del modelo de negocio de la Asociación ANEI, se ha definido un marco de Objetivos y Resultados Clave (OKR). Los OKR permitirán establecer metas ambiciosas pero alcanzables, realizar un seguimiento del progreso y asegurar la alineación con la estrategia general de la organización. Este marco se centra en cuatro áreas clave: la diversificación de las fuentes de financiamiento, la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas, la optimización de la eficiencia operativa y el fortalecimiento del impacto social y ambiental. A continuación, se detallan los OKR específicos, los resultados clave asociados, las métricas para medir su cumplimiento, los plazos establecidos y los responsables de su consecución.

Ilustración 8 OKRs (*Objectives and Key Results*) del proyecto.



Fuente: Autores.

9. Plan de Gestión del Cambio y Adopción

Para garantizar la adopción efectiva de la plataforma digital integrada y la estrategia de financiamiento y alianzas en la Asociación ANEI, se implementará un Plan de Gestión del Cambio con una estrategia de comunicación clara, coherente y alineada con los valores de la organización. Esta estrategia busca sensibilizar, involucrar y movilizar tanto a los actores internos como externos, asegurando que comprendan, acepten y respalden los

cambios propuestos. Los objetivos principales de la comunicación serán: informar sobre el propósito, avances y beneficios del proyecto; generar confianza en los nuevos procesos digitales; fomentar una cultura de colaboración y transparencia; y promover el compromiso de todos los grupos de interés en la transformación organizacional. Las audiencias clave internas incluyen al equipo directivo, coordinadores, gestores de campo y personal administrativo; mientras que las audiencias externas abarcan a los cooperantes actuales y potenciales, ONGs aliadas, agencias de cooperación internacional, comunidades beneficiarias, medios de comunicación y consumidores conscientes.

Los mensajes clave se adaptarán según la audiencia: para los colaboradores internos, se destacará la importancia de su rol como agentes del cambio y se subrayará el beneficio de contar con herramientas modernas que optimizan la gestión de proyectos y fortalecen su impacto; para los aliados externos, se enfatizará la transparencia y trazabilidad del uso de fondos, el impacto medible en comunidades rurales y la oportunidad de alinear su cooperación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En cuanto a los canales de comunicación, a nivel interno se emplearán reuniones informativas presenciales y virtuales, boletines electrónicos, grupos de WhatsApp corporativos y una intranet de seguimiento; mientras que a nivel externo se utilizarán campañas de correo electrónico, publicaciones en redes sociales, informes ejecutivos, webinars temáticos, y una sección especializada en la página web de ANEI dedicada a rendición de cuentas e historias de impacto.

El cronograma de comunicación se distribuirá en seis fases, iniciando en mayo de 2025 con el lanzamiento interno del proyecto y reuniones de sensibilización; en junio se socializarán los primeros avances del prototipo; en julio se realizarán pruebas piloto con retroalimentación directa; agosto será el momento del despliegue del MVP con capacitaciones específicas; entre septiembre y octubre se desarrollarán campañas externas de visibilidad; y de noviembre a marzo de 2026 se enfocará en la fidelización de cooperantes mediante storytelling y reporte de impacto. Los responsables de la comunicación serán el coordinador del proyecto, en articulación con el equipo de comunicaciones de ANEI y apoyo técnico de consultores externos en marketing digital y relacionamiento con donantes.

Para evaluar la efectividad de la comunicación se utilizarán métricas como: número de sesiones informativas realizadas, nivel de asistencia y participación, encuestas de satisfacción, tasa de apertura y clics en correos enviados, interacción en redes sociales, número de cooperantes registrados y fidelizados, así como el NPS (Net Promoter Score)

de aliados estratégicos. Este plan permitirá alinear expectativas, reducir resistencias y consolidar una comunidad de actores comprometidos con la innovación y el desarrollo sostenible liderado por ANEI.

10. Cultura de Innovación y Mejora Continua

ANEI promueve una cultura organizacional sólida y coherente, cimentada en valores fundamentales como la solidaridad, empatía, respeto, autodeterminación y trabajo en equipo. Estos principios no solo definen el comportamiento interno, sino que también se integran con prácticas orientadas a la colaboración interfuncional, la apertura al cambio, el aprendizaje continuo y una toma de decisiones participativa, configurando así el terreno fértil para una cultura de innovación auténtica y sostenible.

En este entorno, se fomenta la curiosidad intelectual, el cuestionamiento constructivo, y una actitud proactiva hacia la experimentación. Se valora el aprendizaje derivado del error como una fuente de mejora, y se incentiva el intercambio de conocimientos entre equipos, áreas y niveles jerárquicos. La innovación se entiende como una práctica colectiva, transversal y continua.

Para fortalecer este enfoque, la organización implementará el programa “ANEI Innova”, una iniciativa que reconoce y recompensa las ideas innovadoras generadas desde el talento interno. Bajo este esquema, los equipos que propongan soluciones viables, escalables y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización serán reconocidos a través de capacitaciones especializadas, visibilidad interna, premios simbólicos y la oportunidad de liderar la implementación de sus propias ideas. Esta iniciativa busca posicionar la innovación como una responsabilidad compartida y un motor de transformación.

Adicionalmente, se establecerán hackatones internos de carácter semestral, con participación de equipos multidisciplinarios. Estos espacios permitirán abordar retos reales de la organización mediante metodologías ágiles de co-creación, fortaleciendo así el pensamiento disruptivo, la colaboración y la generación de soluciones integradas que respondan a las necesidades del entorno y de los usuarios.

Con el fin de asegurar el seguimiento y mejora continua de este modelo, se monitorearán indicadores clave de desempeño como:

- Número de ideas propuestas por colaboradores.
- Porcentaje de ideas evaluadas e implementadas.
- Tasa de participación en actividades colaborativas y de innovación.
- Nivel de aprendizaje organizacional (evaluado mediante encuestas de clima y retroalimentación).
- NPS interno sobre la percepción del entorno innovador.
- Frecuencia y calidad de las actividades formativas vinculadas a innovación.

Estos indicadores serán analizados trimestralmente por el Comité de Innovación, órgano responsable de orientar, evaluar e impulsar las iniciativas transformadoras en toda la organización.

Para gestionar de forma efectiva los desafíos que conlleva el cambio cultural, se aplicará un enfoque gradual, empático y participativo. En una primera fase, se identificarán posibles focos de resistencia a través de encuestas anónimas, entrevistas cualitativas y sesiones de escucha activa. A partir de esta información, se diseñarán intervenciones específicas tales como:

- Talleres de sensibilización orientados a reforzar el propósito de la innovación.
- Acompañamiento personalizado para equipos o líderes clave.
- Implementación de quick wins (logros tempranos de alto impacto) que demuestren el valor real del cambio.

La comunicación interna será un pilar fundamental: se mantendrá un flujo constante, claro y bidireccional de información, que destaque tanto los beneficios tangibles del cambio para las comunidades y aliados, como el valor que representa para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Finalmente, se promoverá un liderazgo transformacional en todos los niveles de la organización, que actúe como modelo de referencia en la adopción de nuevas mentalidades, potencie el empoderamiento del equipo y facilite la construcción de una ANEI más innovadora, resiliente y comprometida con su propósito social.

Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de investigación permitió evidenciar la necesidad urgente de fortalecer el modelo de gestión de proyectos de la Asociación ANEI, una organización que, si bien ha consolidado una trayectoria sólida en el comercio justo y la producción de café orgánico, enfrenta una alta vulnerabilidad financiera debido a la concentración de sus fuentes de financiamiento y la salida de cooperantes clave.

A partir del análisis interno y externo, se identificaron debilidades significativas en la formulación y gestión de proyectos, así como limitaciones tecnológicas que afectan la eficiencia operativa y la rendición de cuentas. Sin embargo, también se reconocieron fortalezas fundamentales como su impacto social, su capacidad exportadora y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como respuesta a estos desafíos, se diseñó e implementó una solución innovadora basada en una plataforma digital integrada que incorpora tecnologías emergentes como *blockchain* y mecanismos de financiamiento colectivo (*crowdfunding*). Esta plataforma no solo busca diversificar las fuentes de ingreso, sino también aumentar la transparencia, mejorar la trazabilidad de los fondos y optimizar la gestión de alianzas estratégicas.

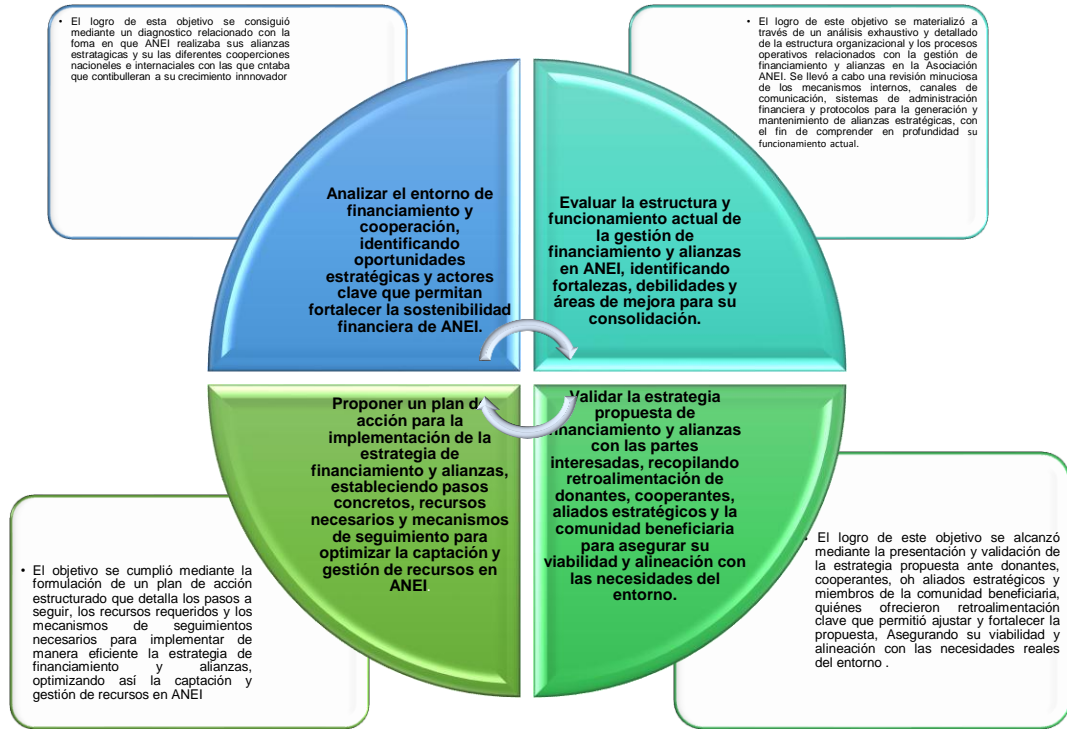
La visión de largo plazo del proyecto es posicionar a la Asociación ANEI como un referente nacional e internacional en modelos de financiamiento sostenible en territorios rurales, articulando tecnología, innovación social y cooperación internacional. Esta transformación permitirá consolidar un ecosistema digital colaborativo que garantice la continuidad y escalabilidad de su impacto social y ambiental.

Se recomienda fortalecer las capacidades internas del equipo de ANEI mediante programas de formación continua en formulación de proyectos, gestión de recursos de cooperación internacional, herramientas digitales y uso de tecnologías disruptivas como *blockchain*.

Consolidar una estrategia de alianzas diversificada, incorporando nuevos actores del ecosistema de cooperación (fondos de inversión de impacto, filantropía estratégica, plataformas de innovación abierta), para reducir el riesgo asociado a la dependencia de pocos cooperantes.

Fomentar una cultura organizacional centrada en la innovación, donde se promueva la colaboración, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones basada en evidencia, con el fin de asegurar la sostenibilidad a largo plazo del modelo de negocio.

Ilustración 9 Logros alcanzados en cada objetivo específico



Fuente: Autores

Referencias

- Anei Coffee. (2020, julio 31). *Conócenos - café ANEI*. <https://anei.org.co/conocenos-new/>
- Banco Mundial (2022). *Climate and development: An agenda for action*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/11/03/countries-could-cut-emissions-by-70-by-2050-and-boost-resilience-with-annual-investments-of-1-4-of-gdp>
- Banco Mundial. (2019, septiembre 19). *La innovación agrícola y la tecnología son la clave para reducir la pobreza en los países en desarrollo, según un informe*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/09/16/agricultural-innovation-technology-hold-key-to-poverty-reduction-in-developing-countries-says-world-bank-report>
- Calderón, N. O. (2021). *Evolución de las entidades sin ánimo de lucro en Colombia, durante los años 1991 al 2018 de acuerdo a la normatividad que las rige* [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40805>
- Carbajal, A. L., Pérez, I. S., & Rivadeneira, M. I. (2025, marzo 6). *De Cali a Belém: El liderazgo de América Latina para transformar la agenda global*. Ediciones EL PAÍS S.L. <https://elpais.com/america-futura/2025-03-06/de-cali-a-belem-el-liderazgo-de-america-latina-para-transformar-la-agenda-global.html>
- FAO. (2023). *Scaling up climate finance for sustainable food systems*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc7725en>
- Giraldo Gómez, M. E. (2018). *Modelos de gestión empresarial: Estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad de La Salle]. Ciencia Unisalle. https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/737
- Hernández, L. (2021). *Innovación en modelos de negocio agropecuarios: Estrategias para el desarrollo sostenible*. Editorial Agro Global.

Quintana, P. D. C. J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272–283.

Tinitana, J. N. C., & Ávila, A. A. H. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva: Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 2165–2189.

Thorne, E. B., Chong, M. C., & Salazar, J. C. M. (2015). Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui, Perú. *Industrial Data*, 18(2), 14–19.

Vista de análisis de sostenibilidad de modelos asociativos agropecuarios en Antioquia, Colombia. (s.f.). *Edu.co*. Recuperado el 17 de abril de 2025, de https://revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/view/86568/81850