



Plan estratégico para Coagrobrisas Ltda.

Ángelo Mariano Vargas
María José Castillo Hernández

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Financiera
Bogotá, Colombia
19/09/2024

Plan estratégico para Coagrobrisas Ltda.

Ángelo Mariano Vargas Forero

María José Castillo Hernández

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Gestión Financiera

Director (a):

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión financiera

Bogotá, Colombia

19/09/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

Dedicatoria

A nuestros padres, por enseñarnos que la exigencia personal tiene sus frutos y por ser nuestro ejemplo de dedicación y esfuerzo.

El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día tras día." - Robert Collier

Agradecimientos

En este trascendental momento de culminación de nuestra maestría en Gestión Financiera, expresamos nuestro más sincero agradecimiento a aquellas personas que han sido pilares fundamentales en nuestro desarrollo académico y personal al interior de la universidad EAN.

En primer lugar, nuestra gratitud a nuestro tutor Omar Alonso Patiño, cuya orientación experta y apoyo constante fueron indispensables para la realización de este trabajo. Su paciencia, sabiduría y dedicación no solo enriquecieron nuestro aprendizaje sino también fortalecieron nuestro compromiso con la excelencia.

Extendemos nuestro agradecimiento a la Universidad EAN y a todos los profesores que han sido parte de esta enriquecedora etapa educativa. Cada lección impartida ha sido esencial en la construcción de nuestra formación profesional y personal.

También queremos agradecer a Coagrobrisas Ltda. y en especial al Gerente, el Doctor Cristian Rivera Gasca, por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo de intervención empresarial. Su confianza y apoyo fueron indispensables.

Por último, agradecemos profundamente a Dios por iluminar nuestro camino y brindarnos la fortaleza en los momentos más desafiantes de este viaje académico. Por último, nuestro corazón se llena de gratitud hacia nuestras familias, cuyo amor incondicional y apoyo constante fueron el aliento diario que nos impulsó a seguir adelante.

Resumen

Actualmente el café es una de las bebidas más comunes para los colombianos, no solo se consume en los hogares, sino también fuera de ellos, ya que una taza de café fomenta las relaciones sociales. En un mercado globalizado como en el que vivimos, resulta fundamental para la Coagrobrisas Ltda. de Pital Huila contar con un plan estratégico que le permita afrontar y aprovechar los desafíos de una economía rápidamente cambiante.

Este documento de intervención organizacional se enfocó en diseñar un plan estratégico a la cooperativa de café Coagrobrisas Ltda., con el fin de proporcionar una guía clara de sus objetivos y metas. Para ello, se hizo una revisión de su misión, objetivos, riesgos, procesos operativos, también se realizó un análisis de factores internos y externos que impactan la operación de la cooperativa. Y, por último, se recomendó a la cooperativa el desarrollo del plan estratégico diseñado, con la finalidad de brindar una solución que permita atacar y mejorar las principales debilidades encontradas de Coagrobrisas Ltda.

Palabras clave: cooperativa, plan estratégico, variación de precios, riesgos, gestión de inventarios.

Abstract

Currently, coffee is one of the most common drinks for Colombians, it is not only consumed in homes, but also outside of them, since a cup of coffee fosters social relationships. In a globalized market like the one we live in, it is essential for Coagrobrisas Ltda. of Pital Huila to have a strategic plan that will allow it to face and take advantage of the challenges of a rapidly changing economy.

This organizational intervention document focused on designing a strategic plan for the coffee cooperative Coagrobrisas Ltda., in order to provide a clear guide to its objectives and goals. To do this, a review of its mission, objectives, risks, operational processes was carried out, and an analysis of internal and external factors that impact the operation of the cooperative was also carried out. And finally, the development of the designed strategic plan was recommended to the cooperative, with the purpose of providing a solution that allows attacking and improving the main weaknesses found in Coagrobrisas Ltda.

Key words: cooperative, strategic plan, price variation, risks, inventory management.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	13
Objetivos	15
Justificación.....	16
Marco Institucional.....	19
<i>Misión.....</i>	<i>20</i>
<i>Visión.....</i>	<i>20</i>
<i>Propósito.....</i>	<i>20</i>
<i>Iniciativas Corporativas.....</i>	<i>21</i>
<i>Proyecciones</i>	<i>21</i>
<i>Estructura organizacional</i>	<i>22</i>
<i>Actividad Principal</i>	<i>22</i>
<i>Análisis del Sector</i>	<i>23</i>
Marco de referencia	28
Diseño Metodológico	43
Diagnóstico Organizacional.....	46
.....	65

<i>Situación actual</i>	68
Plan de Intervención	75
Conclusiones y Recomendaciones	86
<i>Conclusiones</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Recomendaciones</i>	86
Referencias	88
Anexos	99
<i>Anexo 1.</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama de Coagrobrisas Ltda.....	22
Figura 2. Variación Semanal y Anual de los Precios	25
Figura 3. Histórico Precio Interno y Tasa de Cambio	26
Figura 4 Ganancias por tipo de café 2018 proyectadas a 2028.....	31
Figura 5 Green Exports by Coffe Variety (October - March)	32
Figura 6 Exports of Coffe by Forms	33
Figura 7 Principales Destinos de Exportación	40
Figura 8. Cadena de suministro del café en Coagrobrisas Ltda.....	46
Figura 9. Precio Kg de Café 2023 para una carga de 125 kg	57
Figura 10. Matriz DOFA	65
Figura 11. Ventas 2023 por tipo de café.....	71
Figura 12. Return on Equity & Return on Assets	102
Figura 13. Evolución del Margen Neto en la cooperativa	102
Figura 14. Endeudamiento Total y Concentración de la deuda a corto plazo	103
Figura 15. Evolución de indicadores de eficiencia en la cooperativa	104

Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen de activos, ingresos, número de empleados y número de asociados de Coagrobrisas Ltda.....	19
Tabla 2. Correlación de precios del café en el mercado internacional y nacional	35
Tabla 3. Herramientas de Investigación	44
Tabla 4. Matriz PESTEL.....	48
Tabla 5. Resultados Análisis PESTEL	52
Tabla 6. Análisis del sector fuerzas de Porter	53
Tabla 7. Resultados fuerzas de Porter.....	55
Tabla 8. Matriz EFE	58
Tabla 9. Matriz EFI	60
Tabla 10. Matriz Resumen del Análisis de Factores Estratégicos	61
Tabla 11. Resumen de Entrevistas.....	63
Tabla 12. Matriz de impacto Cruzado para Coagrobrisas	67
Tabla 13. Consolidación Estrategias	75
Tabla 14. Costos de Sistemas de Inventario	78
Tabla 15. Diseño plan de intervención	81
Tabla 16. Ingresos último año, e incremento esperado	83
Tabla 17. Costos de estrategias y proyecciones	83
Tabla 18. Proyección de flujos	84
Tabla 19. Cálculo de la TIR y VNA.....	84
Tabla 20. Cronograma de actividades	85
Tabla 21. Liquidez de la cooperativa 2018-2023	99
Tabla 22. Razones de endeudamiento	99
Tabla 23. Razones de rentabilidad de la cooperativa	100
Tabla 24. Eficiencia de la cooperativa.....	101
Tabla 25. Indicadores Financieros Aplicados a los Últimos 5 años a la cooperativa	105

Introducción

El presente trabajo de grado se centra en el desarrollo de un plan estratégico para Coagrobrisas Ltda. del Huila, abordando de manera integral la gestión empresarial y las prácticas sostenibles dentro del contexto de la industria cafetera, una de las más significativas y culturalmente arraigadas en Colombia. Este estudio no solo refleja un enfoque académico riguroso, propio de una maestría en gestión financiera, sino que también se alinea con las necesidades reales de la cooperativa, proponiendo soluciones estratégicas para enfrentar los retos económicos y ambientales actuales (Federación Nacional de Cafeteros, 2021). A través de esta consultoría, se busca realizar un plan estratégico a la cooperativa, no solo abordar las operaciones financieras de la cooperativa, sino también gestionar y mitigar múltiples riesgos asociados, como la volatilidad de los precios del café, factores de rendimiento del grano, la humedad, control del inventario y las prácticas de productividad agrícola.

La cooperativa, reconocida por su compromiso con la calidad y la sostenibilidad, enfrenta diferentes desafíos críticos en relación con la gestión de inventarios, la volatilidad de los precios del café, el cambio climático y la competencia informal en la comercialización que impacta directamente la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Según la Supersolidaria (2024) el café siendo el tercer producto de mayor exportación de Colombia, no solo es vital para la economía sino también para el tejido social de las comunidades rurales donde se cultiva. Este estudio se propone, por lo tanto, como una herramienta clave para mejorar las operaciones de Coagrobrisas, asegurando una gestión más eficaz y una mejor respuesta a las fluctuaciones del mercado global.

Este estudio es fundamental dentro del campo de la gestión financiera porque proporciona una perspectiva integral y aplicada de cómo las estrategias de gestión financiera pueden mejorar la sostenibilidad y la eficacia operativa en el sector agrícola. Al concentrarse en una cooperativa de café, este trabajo subraya la relevancia de aplicar conocimientos financieros avanzados para optimizar los recursos, mejorar las prácticas de negocio y aumentar la rentabilidad, al tiempo que se abordan los desafíos socioeconómicos y ambientales inherentes al sector. Este enfoque refleja una aplicación directa y pragmática de la teoría financiera a problemas reales, destacando la importancia de la gestión financiera en la promoción de prácticas agrícolas responsables y económicamente viables.

Este proyecto es particularmente significativo en la formación profesional que se desarrolla, ya que fortalece los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la maestría y permite aplicar lo aprendido en un contexto real de una organización, sintetizando lo aprendido en un entorno práctico y relevante. Esto no solo ayuda a consolidar las competencias teóricas y técnicas adquiridas, sino que también provee una oportunidad invaluable para observar y experimentar la dinámica de las operaciones en una entidad real, lo que es esencial para un profesional en formación en gestión financiera.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para Coagrobrisas Ltda. de Pital Huila.

Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos y la información financiera de la cooperativa.
- Analizar las variables que afectan la volatilidad de los precios del café pergamino.
- Evaluar la gestión de inventarios de la cooperativa para los procesos de compra y venta de café.
- Definir indicadores de seguimiento al plan estratégico.

Justificación

De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros (2021) en Colombia, el consumo de café se ubica en 2,8 kg per cápita en 2021, el consumo real de café paso de un 86% de la población en 2015 al 96% en el 2021, alcanzando casi su máximo potencial dentro de la población. Actualmente las empresas de café se están viendo afectadas por el cambio climático, las plagas y los altos precios en los insumos para llevar a cabo el proceso de cultivo (Universidad de la Sabana y Purdue University , 2020), son muchos los productores que han optado por asociarse en cooperativas que permitan mejorar los precios del café por medio de certificaciones internacionales, esto obliga al productor a mejorar la calidad del grano.

Coagrobrisas Ltda, es una de las muchas cooperativas que existen en el país y que asocia a los caficultores del municipio. Promueve y acompaña la rentabilidad, sostenibilidad y bienestar de sus asociados, fortaleciendo la calidad de sus productos agrícolas. En busca de mejorar los procedimientos, es importante contar con planes estratégicos, que permitan formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias para alcanzar los objetivos de la cooperativa.

La entidad ha manifestado la necesidad de contar con una visión estratégica y clara, que mejore los procesos actuales, lo que significa tener un enfoque definido sobre los aspectos más importantes de las operaciones de la cooperativa, pretendiendo una mejor comprensión de un entorno en constante cambio y más en un mercado volátil.

Con lo anterior, cabe resaltar que uno de los factores que condiciona el precio interno de compra y de venta del café, está determinado por el precio de los contratos de futuros de café en la Bolsa de Nueva York. Después de un estudio del

comportamiento de los precios internos publicados por la Federación Nacional de Cafeteros FNC a lo largo del año 2023, con respecto al movimiento del precio en la bolsa de Nueva York, se evidencia que existe una correlación fuerte entre estas dos variables, superior al 50% evidenciado en la tabla 2, lo que permite plantear que la cooperativa y sus asociados se encuentran expuestos a un riesgo alto en la volatilidad de los precios internacionales del café.

Se conocieron los procesos actuales de la cooperativa para la compra y venta del café, donde los asociados son los principales proveedores, sin desestimar lo aportado por los no asociados y los principales aliados como la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Se evidenció también que la cooperativa enfrenta diversos riesgos en su cadena de operación, desde el momento de compra hasta el instante final de venta. Estos riesgos deben ser gestionados para minimizar la probabilidad que se materialicen. Los principales riesgos son: la humedad del café, el factor de rendimiento que determina la calidad en la que se encuentran el café a través de un análisis previo y que resulta fundamental en la determinación del precio de compra y venta, la digitalización de sus inventarios y la volatilidad en los precios del café.

Por lo tanto, es esencial resaltar que, en el contexto actual, donde las empresas cafeteras enfrentan desafíos como el cambio climático y los altos costos de producción, revisar el proceso de compra y monitorear el producto hasta el momento de la venta, permite identificar y abordar posibles puntos débiles, que deben ser mejorados. Este ejercicio no solo le permitirá a la cooperativa gestionar estos riesgos, sino también, de manera primordial, maximizar los beneficios directos para sus asociados. La definición y estandarización de procesos proporcionará a la cooperativa

una reducción de los riesgos anteriormente expuestos.

Marco Institucional

Coagrobrisas Ltda., se constituyó el 28 de marzo de 2003, con domicilio en Pital Huila, ubicada en el Kilómetro 1 vía la Plata Vereda Chorrillo. El objeto social de la cooperativa incluye la comercialización de café pergamino y de café granulado, así como la producción de café tostado y molido. Además, presta servicios de secado, trilla y maquila de café. De acuerdo con lo informado por el Gerente de la cooperativa Rivera (2023) actualmente cuentan con 12 colaboradores con diferentes tipos de contratación, incluyendo contratos laborales y de honorarios o prestación de servicio.

Durante 2023, la cooperativa experimentó una disminución en sus ingresos en comparación con los años anteriores. Este descenso se atribuye en gran medida a la caída en el precio del café, que estuvo significativamente más alto en 2021, lo cual generó un contraste marcado entre ese año y 2023. Además, la reducción en la comercialización también contribuyó a esta baja. De acuerdo a las notas a los estados financieros se construyó la siguiente tabla, que presenta un resumen de los activos, ingresos, número de empleados y asociados para los años 2021 a 2023 en los que se viene promoviendo la inclusión de personas con discapacidad y población joven, lo que permite analizar el comportamiento económico de la cooperativa en este período.

Tabla 1. Resumen de activos, ingresos, número de empleados y número de asociados de Coagrobrisas Ltda.

	2021	2022	2023
Activos	2,118,495,177	2,551,711,891	2,052,517,136
Ingresos	35,010,585,726	30,731,739,831	15,554,911,896
Número de Empleados	8	9	12
Número de Asociados	178	183	188

Nota. Notas a los estados financieros año 2021, 2022 y 2023.

La cooperativa pertenece al sector agrícola, enfocándose en la transformación y sostenibilidad como catalizadores del cambio en la región. En 2023, el valor agregado del

sector agropecuario que abarca agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, creció un 1,8%, superando en 1,2 puntos porcentuales al PIB nacional (DANE, 2023).

Destacadamente, la producción de café experimentó un notable incremento del 23,7% en el último trimestre de 2023 en comparación con el mismo periodo de 2022, consolidándose como uno de los mayores contribuyentes al PIB. Este repunte refleja la efectiva dinamización del sector agropecuario en Colombia, según MinAgricultura (2024) se ha impulsado por políticas que han fortalecido la recuperación y crecimiento del café, un componente esencial de la economía agrícola del país.

Para el diseño del plan estratégico, es indispensable revisar los diferentes componentes estratégicos al interior de la organización, como lo es la misión, visión, objetivos, estructura organizacional, análisis interno y externo de la cooperativa.

Referentes estratégicos

Misión

Ser la cooperativa que promueve e impulsa la empresa rural sostenible reconocida por su calidad e impacto positivo en la región, en Colombia y en el mundo.

Visión

Somos la cooperativa agropecuaria que promueve y acompaña la rentabilidad, sostenibilidad y bienestar de sus asociados, fortaleciendo la calidad, rentabilidad y sostenibilidad de sus productos agrícolas.

Propósito

Creemos en el poder de la transformación y sostenibilidad agrícola como catalizador del cambio de la región. Nuestro propósito es brindar acompañamiento integral a las familias productoras, ayudándoles a convertirse en empresas rurales sostenibles. A

través de nuestros servicios, productos y proyectos de impacto social, facilitamos e impulsamos su crecimiento y desarrollo, promoviendo un cambio positivo en la comunidad agrícola.

Iniciativas Corporativas

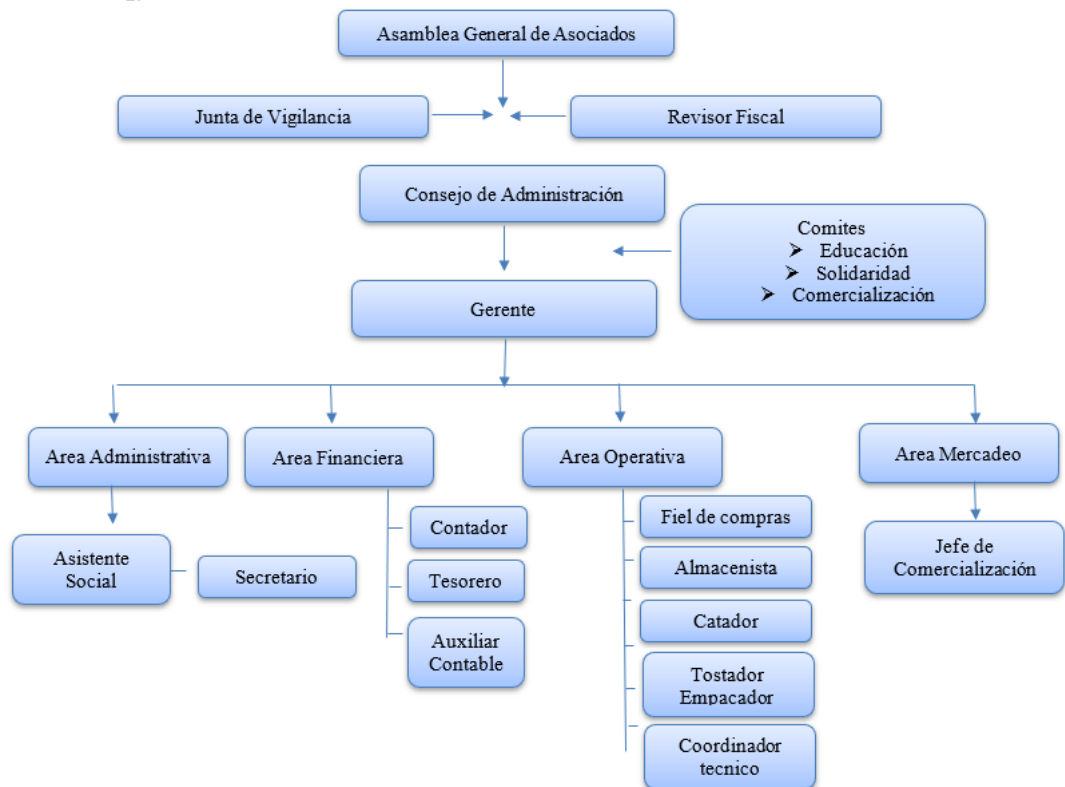
- Fortalecimiento empresarial: Generar un fortalecimiento de la base social, junto con un modelo de buen gobierno, la implementación de un plan financiero y de desarrollo del talento humano.
- Comercialización inteligente: Generar una red de alianzas, con sistema de trazabilidad y una unidad de gestión de proyectos.
- Apoyamos un modelo de intervención para una rentabilidad sostenible, cultivando sonrisas.
- Opicafé de más calidad: Plan comercial y de mercadeo.

Proyecciones

- Incrementar y mantener la calidad del café de cada uno de los asociados.
- Aumentar los volúmenes de producción y a su vez las exportaciones.
- Promover la institucionalidad.
- Promover el reconocimiento del café de los productores.
- Fortalecer el buen vivir de los productores.

Estructura organizacional

Figura 1. Organigrama de Coagrobrisas Ltda



Nota. Elaboración propia, basado en la estructura orgánica de la cooperativa.

Actividad Principal

La cooperativa se dedica a la compra y venta de café pergamino seco y café verde. Además, adquiere insumos como fertilizantes y también los comercializa de manera menos significativa. Del café que compra deja una pequeña proporción para tostar y molerlo bajo la marca Opicafé. Entre los servicios que ofrece la cooperativa se incluye el servicio de trilla (dejando el café en almendra), el secado con guardiolas y secado solar. La mayoría del café que vende es de la variedad arábico, un grano de alta calidad.

El proceso de selección del café se realiza mediante tres mallas de diferentes perforaciones, lo que permite que los granos de café que quedan sobre la malla sean los de

mayor calidad. La malla 0 retiene las impurezas del grano, mientras que la malla 18 retiene los granos de mejor calidad. La mayoría de sus asociados tienen café certificado por sellos como lo son: Flocert, Rainforest, UTZ, café Mujeres y también se comercializa café estándar que corresponde a los que no tienen sello.

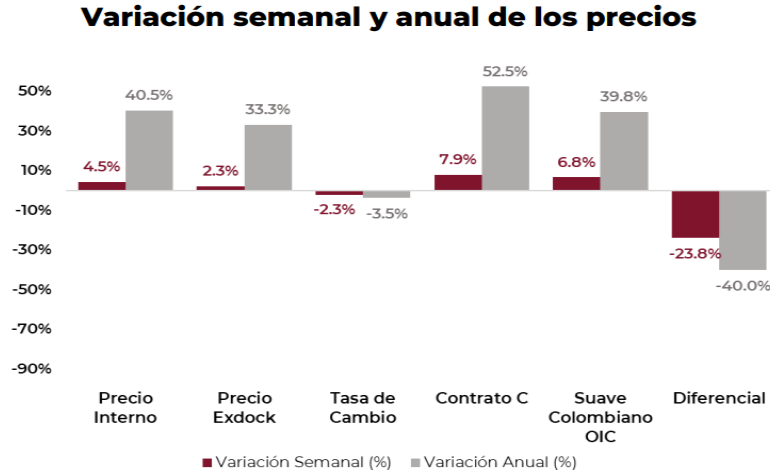
Análisis del Sector

Colombia es el tercer productor de café en el mundo y el principal productor de café Arábica lavado. Desde 1870, el país ha desarrollado una sólida producción comercial, ganando una excelente reputación por su consistencia y buenas prácticas en el negocio cafetero. Históricamente, el café ha sido un pilar fundamental para la economía colombiana, llegando a representar hasta el 80% de sus exportaciones y contribuyendo significativamente al desarrollo de la infraestructura y diversas industrias del país. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2002).

El aumento de la producción del café impone a los productores mayores presiones sobre la rentabilidad, la comercialización y la adaptación a la competencia creciente y a los cambios en los patrones de consumo y organización de las cadenas de producción globales. Estos desafíos también se reflejan en transformaciones internas en la producción, distribución, consumo y en la institucionalidad. Para Gallego (2021) , el programa de renovación cafetera de la Federación Nacional de Cafeteros, que ha mostrado resultados favorables al rejuvenecer los cafetales y reducir la exposición a plagas se presenta como un contexto positivo. Sin embargo, este entorno favorable exige mayor creatividad por parte de los productores y comercializadores para lograr una competitividad sostenible en los mercados internacionales, mitigando los efectos de la inestabilidad en un mercado con tendencia a la sobreoferta.

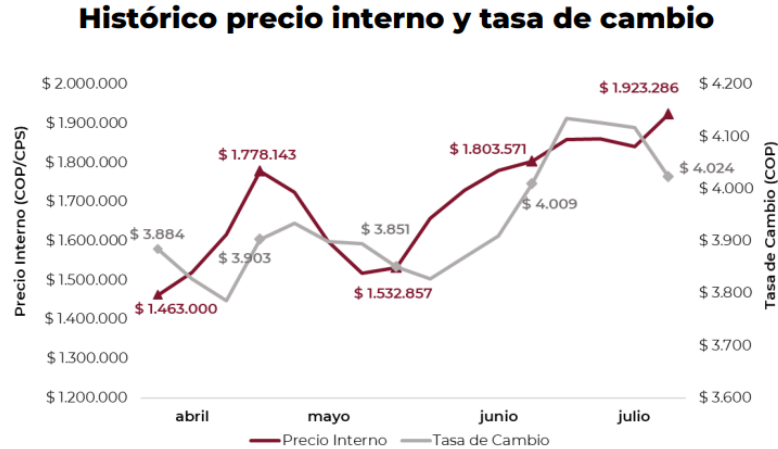
De acuerdo con el comportamiento presentado de las exportaciones y la producción mensual de café, publicadas por las estadísticas cafeteras de la Federación Nacional de Cafeteros (2024) para los sacos de 60 kg de café verde, se pudo observar que, a pesar de la variabilidad estacional en la producción, las exportaciones de café se mantuvieron consistentemente altas, especialmente hacia finales de 2023 y principios de 2024. El incremento en las exportaciones recalca la buena gestión en la cadena de suministro y una creciente demanda internacional. Por otra parte, la estabilidad en las exportaciones, frente a la fluctuación en la producción, destaca la importancia de continuar invirtiendo en tecnología agrícola y mejoras en infraestructura para enfrentar los desafíos estacionales y climáticos, asegurando así la competitividad y rentabilidad del sector cafetero en el mercado global.

En julio 2024, los indicadores macroeconómicos y el mercado del café tuvieron un comportamiento favorable, principalmente debido a que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de junio en Estados Unidos fue inferior a lo esperado, renovando las esperanzas de un recorte de tasas de interés por parte de la Reserva Federal en septiembre. Este entorno macroeconómico impulsó el precio de los futuros de Robusta a un máximo histórico de \$4.681 USD por tonelada métrica y el Arábica a \$2,55 por libra, respaldados por la expectativa de una menor cosecha en Brasil y una disminución en las exportaciones de Vietnam. En Colombia, la producción y exportación de café aumentaron significativamente en junio de 2024 en comparación con el mismo mes del año anterior, favorecidas por un clima seco que apoya el desarrollo del cultivo. Estos factores subrayan la importancia de una gestión eficiente y adaptable para aprovechar las oportunidades en el mercado global del café. (Dirección de Investigaciones Económicas, 2024).

Figura 2. Variación Semanal y Anual de los Precios

Nota. Almacafé/Superfinanciera- Elaboración Dirección de Investigaciones Económicas

Los datos analizados en la Figura 2 tiene un periodo de evaluación del 8 al 12 de julio de 2024, con respecto a los valores de la misma semana del año inmediatamente anterior. La gráfica muestra un aumento anual del 40.5% en el precio interno del café y del 52.5% en el Contrato C, reflejando alta demanda y valorización en mercados internacionales. La tasa de cambio disminuyó un 3.5% anual, mientras que el diferencial es la diferencia en el precio del café con respecto al precio de referencia establecido en los contratos C, lo que indica un sobreprecio por la calidad del café negociados en la Bolsa de Nueva York, cayó un 40%, indicando una reducción en la prima de precios. Estos cambios subrayan la volatilidad del mercado y la necesidad de una gestión eficiente.

Figura 3. Histórico Precio Interno y Tasa de Cambio

Nota. Almacafé/Superfinanciera- Elaboración Dirección de Investigaciones Económicas

La gráfica del histórico del precio interno del café y la tasa de cambio muestra un aumento del precio interno del café de \$1,463,000 COP en abril a \$1,923,286 COP en julio. A pesar de la caída en la tasa de cambio de \$4,118 COP/USD a \$4,024 COP/USD, el precio del café colombiano se ha valorizado en el mercado interno, reflejando una fuerte demanda y precio favorable.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2024) informó que para el cierre del 2023, se evidenció que la producción cafetera tuvo un aumento significativo del 24.3% superior a la registrada en diciembre del 2022, lo que llevó a un incremento anual del 2.4%, alcanzando una producción total de 11,35 millones de sacos de café. Este crecimiento se refleja en la tendencia general del año, marcando el retorno del sector a una senda de crecimiento tras una tendencia bajista de tres años.

Es esencial destacar que, para Coagrobrisas Ltda. el componente del sector solidario, hace que los precios no sólo tengan un impacto económico, sino también social. Mientras que las fluctuaciones de precios pueden afectar los márgenes de beneficio, es crucial para la cooperativa garantizar que sus asociados reciban un precio justo por su

producto, reflejando su compromiso no solo con la sostenibilidad económica, sino también con el bienestar de sus miembros y la comunidad en general.

Marco de referencia

La producción mundial de café en el año cafetero comprendido entre el 1 de octubre del 2022 al 30 de septiembre del 2023 fue de 165.83 millones de sacos, sin embargo, el consumo mundial ascendió a 170.22 millones de sacos, dando como resultado un déficit de 4.4 millones de sacos de 60 kg (Federación Nacional de Cafeteros, 2024). En Colombia, la producción nacional subió a 11.3 millones de sacos en 2023, un 2.4% mayor a lo registrado en 2022, lo anterior por la mejoría de las condiciones climáticas al cierre de año frente a las experimentadas a inicios del 2023. Menor consumo respecto al año inmediatamente anterior, el cual tuvo una variación del -3%, principalmente por las presiones inflacionarias del país. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2024) publicó que las importaciones del 2023 fueron de 1.6 millones de sacos, con una variación del -35.8% con respecto al 2022.

Pese al aumento de la producción nacional de café, los precios de la carga de café en 2023 bajaron en promedio un 23.2%. En Colombia, el precio interno del café se ve afectado principalmente por tres factores: De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros (s.f.) el precio del contrato C en la bolsa de Nueva York, hace alusión a los contratos de futuros cuyo valor es usado como referencia para el precio internacional del café de Colombia y de otros cafés suaves, el diferencial por calidad y la tasa de cambio. En el 2023 el precio de los contratos C en promedio cayeron un 19.5% y el precio promedio fue de \$172.67 dólares. El diferencial por calidad cayó a \$ 22.96 dólares en promedio, un 65.84% menos que en el año 2022 cuando alcanzó un máximo de \$56 dólares. Y, por último, el peso colombiano se depreció frente al dólar por el aumento de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos. En 2023 el precio promedio

de la carga de café cerró en \$1.625.104 pesos. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2024).

Los precios que la cooperativa maneja para sus operaciones de compra y venta de café se encuentran expuestos a diferentes riesgos, que se detallarán a lo largo del documento. Sin embargo, se puede mencionar que la Universidad Cesuma (2023) define el riesgo como la probabilidad de pérdida.

En Colombia, los caficultores del país se enfrentan a diferentes riesgos y uno de ellos es la variación del peso colombiano frente al dólar. De acuerdo con lo indicado por Bancoldex (2024) el riesgo cambiario se define como la potencial pérdida económica como consecuencia de las fluctuaciones en la tasa de cambio. Para el año 2023 la Tasa Representativa del Mercado TRM se depreció 1.79% frente al promedio del año 2022 lo que ocasionó una reducción en el precio de la carga de café en Colombia.

No solo el precio de café y las fluctuaciones de la TRM afectan al sector cafetero. Según Iscaro (2014), los caficultores colombianos enfrentan serios desafíos debido al cambio climático, especialmente en las regiones de baja altitud. Estos desafíos incluyen no solo la volatilidad del mercado sino también la amenaza de temperaturas más altas y precipitaciones irregulares, lo que afecta directamente la calidad y el rendimiento de cada cosecha. Sin embargo, los caficultores colombianos se destacan por cosechar un café de exportación de excelente calidad, gracias a sus prácticas y medidas que aseguran que cada recolección resulte en un grano destacado por su gran nivel frente a los demás países productores de café. Además, el artículo hace mención en el aumento drástico de la población de broca del café, un insecto que alimenta de las bayas de las plantas de café u tiene impacto en la producción mundial de café.

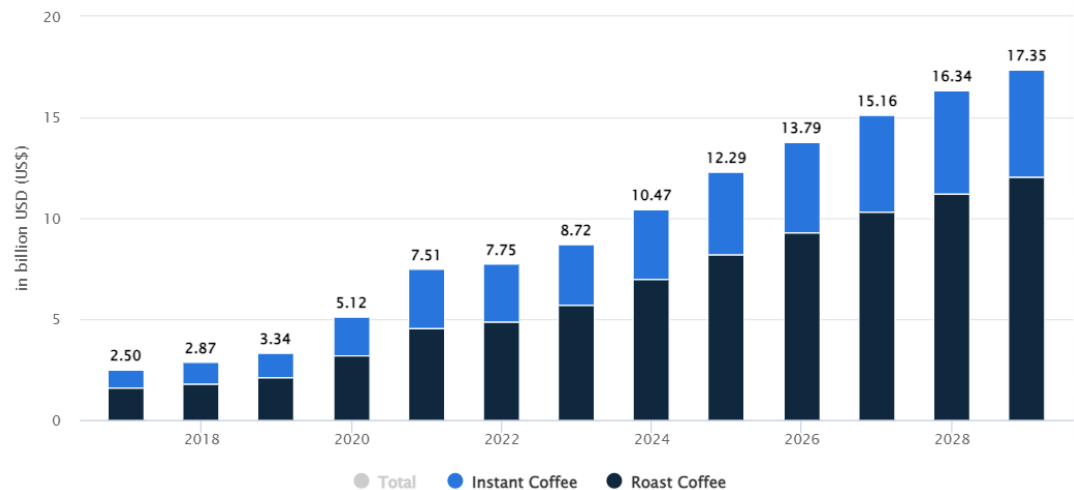
Para Caporal y González (s.f) un punto que juega en contra de los caficultores son sus ingresos. En Colombia carecen de criterios para realizar propuestas que mejoren la renta de los agricultores que producen de manera sustentable. Además, falta integración en el sector agrícola en los aspectos políticos que regulen las relaciones en la agricultura y les permita a los campesinos tener mayores ingresos, mejores garantías y se promueva la sostenibilidad agraria.

Además, el patrón de consumo de café en las familias colombianas ha aumentado considerablemente, ya que, no solo lo toman en sus hogares, sino también se convirtió en una actividad constante en zonas sociales. El tomar café tiene un grado de importancia en las relaciones humanas. El consumo de café está correlacionado con el crecimiento económico del país y el aumento de los ingresos per cápita de los colombianos; ya que, si aumentan sus ingresos, se incrementa la probabilidad de comprar café de mejor calidad y en mayores cantidades. Entre 2007 y 2014 el favorable desempeño de la economía colombiana generó un incremento significativo del ingreso per cápita de los colombianos, el cual se duplicó, lo que hizo factible un aumento en el nivel de consumo de café en los mismos años. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014).

Según Panhuysen y Pierrot (2014) el café es considerado una de las materias primas agrícolas líder en programas relacionados con sostenibilidad, ha sido la pauta y ejemplo para los agro-commodities. Actualmente, el café se mantiene como uno de los commodities más importantes y dinámicos en el mercado global, con un valor proyectado que continúa en aumento, reflejando tanto el crecimiento en el consumo como las innovaciones en los métodos de producción y distribución. De acuerdo con los datos de Statista (2024) los ingresos en el mercado del café están proyectados para alcanzar los

\$10.470 millones de dólares en 2024, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 10.63%, resultando en un volumen de mercado proyectado de \$17.350 millones de dólares para el 2029. Se espera que el número de usuarios en el mercado del café ascienda a 656.1 millones para 2029, con una penetración de usuarios del 7.3% en 2024 que se espera aumente al 9.0% para 2029. Además, se proyecta que el ingreso promedio por usuario (ARPU) alcance los \$22.86 dólares.

Figura 4 Ganancias por tipo de café 2018 proyectadas a 2028



Nota. Tomado de Statista Market Insights

La Figura 4 proyecta las ganancias diferenciadas entre ambos tipos de café, destacando que el café tostado “roast coffee” tiende a generar mayores ingresos debido a su proceso y apreciación en el mercado frente al café instantáneo “instant coffee”.

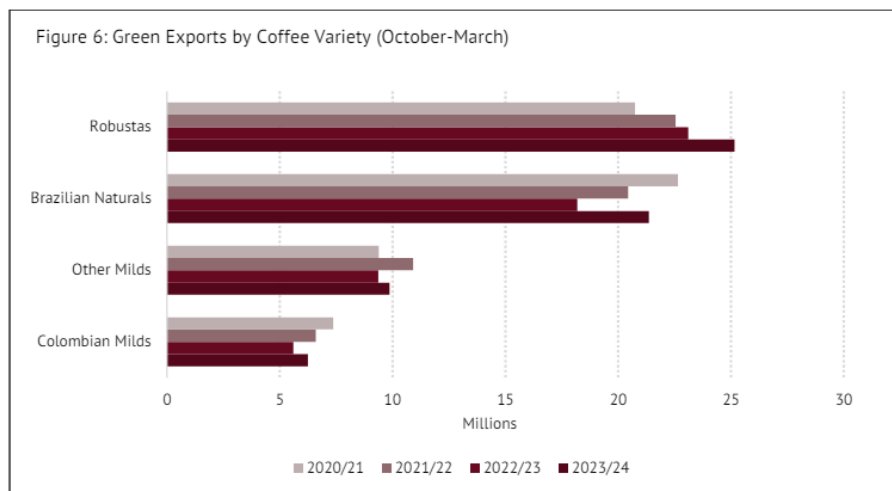
Los datos relacionados en la figura reflejan los tipos de cambio actuales y el impacto de la guerra entre Rusia y Ucrania en el mercado.

En Colombia, el café no solo es un producto de exportación crítico, sino también una pieza central de la cultura y elemento esencial de la economía. Colombia se posiciona como el tercer mayor productor de café a nivel mundial, y su producto es reconocido por

su alta calidad, particularmente el café Arábica lavado. Este reconocimiento es resultado de un conjunto complejo de factores climáticos, geográficos y la habilidad técnica de los caficultores colombianos que ha sido documentada por la International Coffee Organization (2024) en sus reportes mensuales sobre el mercado del café. Además, el café ha sido esencial para el desarrollo económico y social del país, fomentando la cohesión social y el desarrollo rural a través de modelos como el desarrollo endógeno, que ilustra cómo el sector cafetero ha impulsado la prosperidad en las comunidades rurales.

Según Coffee Market Report (2024) las exportaciones de café colombiano Milder (más suave) se incrementaron en un 12.8% a 1.07 millones de sacos en marzo de 2024 en comparación con marzo de 2023. Este aumento subraya la fortaleza y la creciente demanda del café colombiano en el mercado internacional, especialmente notable durante los primeros seis meses del año cafetero 2023/24, donde las exportaciones acumuladas aumentaron en un 11.5%.

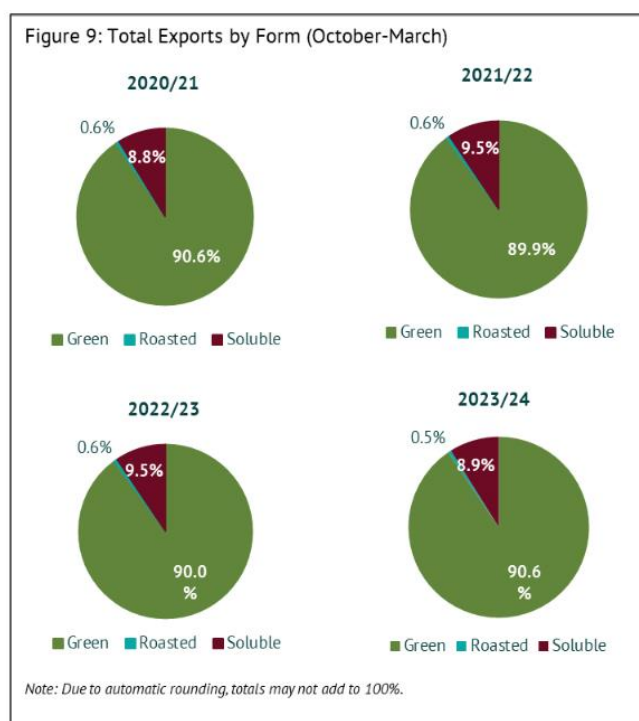
Figura 5 Green Exports by Coffe Variety (October - March)



Nota. Coffee Market Report- April 2024

La diversificación en la exportación de diferentes variedades de café también es notable, con un crecimiento significativo en las exportaciones de Robustas, indicativo de la adaptación del mercado colombiano a las demandas diversificadas globalmente. Este dinamismo se refleja claramente en las gráficas proporcionadas en el reporte, que muestran no solo el crecimiento en volumen sino también cambios en las preferencias de los consumidores hacia diferentes tipos de café.

Figura 6 Exports of Coffe by Forms



Nota. Coffee Market Report- April 2024

La figura "Total Exports by Form" del Coffee Market Report de abril de 2024 ilustra la distribución de las exportaciones de café en sus distintas formas durante el período de octubre a marzo para varios años consecutivos. Destaca una predominancia consistente del café verde, que representa aproximadamente el 90% de las exportaciones totales, mientras que el café soluble y tostado constituyen una fracción menor. En

particular, se observa una ligera disminución en la proporción de café soluble, de 9.5% a 8.9% del total de exportaciones, reflejando una reducción en las exportaciones de este tipo de café en marzo de 2024 en comparación con el año anterior. En contraste, las exportaciones de café tostado mostraron un incremento del 11.5% en el mismo período.

Este panorama de las exportaciones refleja una dinámica compleja que también se ve influenciada por los mercados de futuros de café. Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2020) infiere que un estudio de la Organización Internacional del Café, el volumen de contratos de futuros negociados ha experimentado un crecimiento considerable, casi triplicándose en el mercado de futuros de Robusta y quintuplicándose en el mercado de futuros de Arábica entre 1994 y 2018. Esto coincide con un aumento significativo en la producción de Arábica en un 64% y de Robusta en 144%, lo que sugiere un creciente aumento del mercado del café en las últimas dos décadas. Los resultados de este análisis indican que, aunque la actividad especulativa puede influir en los precios del café a corto plazo, a largo plazo son los factores fundamentales, como las tendencias de la demanda y los choques de oferta, los que predominan como determinantes de la evolución de los precios.

Las intervenciones en los mercados de futuros, como las regulatorias destinadas a limitar los efectos de la especulación, pueden tener implicaciones importantes para los productores de café, especialmente en países como Colombia donde el café es un componente crucial de la economía nacional. Así, la conexión entre la producción física de café y su negociación en mercados financieros se convierte en un área clave de estudio para entender completamente la dinámica global del café y sus impactos en los productores locales.

En este contexto, el análisis de la Bolsa de Nueva York para los precios del café revela una correlación directa entre los precios internacionales y las condiciones económicas de los productores de café colombianos. Bloomberg (2024) informa que las fluctuaciones en esta bolsa pueden afectar desde el precio pagado al productor hasta las estrategias económicas de las cooperativas que buscan minimizar los efectos de la volatilidad del mercado.

De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar una correlación entre el precio internacional y los precios nacionales. Con base en los datos encontrados desde Investing.com (2023) que muestra los precios del futuro de café en la Bolsa de Nueva York, el histórico del precio de café nacional tomado de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2024) y, por último, los datos relacionados al precio promedio de compra y venta por KG de café suministrados por la gerencia de la cooperativa a lo largo de sus operaciones del 2023, como se muestra a continuación:

Tabla 2. *Correlación de precios del café en el mercado internacional y nacional*

	<i>Precio Interno</i>	<i>Precio Bolsa NY</i>	<i>Precio Promedio de Compra KG</i>	<i>Precio Promedio de Venta KG</i>
Precio Interno	100.00%	54.13%	98.75%	97.36%
Precio Bolsa NY	54.13%	100.00%	46.83%	40.25%
Precio Promedio de Compra KG	98.75%	46.83%	100.00%	96.10%
Precio Promedio de Venta KG	97.36%	40.25%	96.10%	100.00%

Nota. *Elaboración propia para la construcción de la tabla se tomaron los valores registrados desde Investing.co (PBNY), la Federación Nacional de Cafeteros (PI) y base suministrada por la gerencia (PC y PV).*

Es indispensable reconocer que las cooperativas de café, como Coagrobrisas de Pital Huila, desempeñan un papel fundamental en el sector cafetero en Colombia, según lo señala el estudio de Fernando, D. (2024). Estas organizaciones no solo ayudan a estabilizar los ingresos de los agricultores a través de prácticas de comercio justo, sino que también promueven el desarrollo sostenible y la gestión comunitaria. El estudio destaca la importancia de las cooperativas en la economía local, especialmente en cómo facilitan la participación y la voz de los agricultores en la investigación y desarrollo del sector, lo cual puede ser potencialmente reforzado mediante la implementación de métodos de Investigación Basada en la Participación Comunitaria (CBPR). Este enfoque podría asegurar que las experiencias e ideas de los agricultores informen sobre políticas y prácticas futuras, fortaleciendo aún más su impacto en las comunidades rurales de Colombia.

Paralelamente, la incorporación de prácticas sostenibles en la gestión de la cadena de suministro ha resultado crucial, especialmente en la región del Cerrado Mineiro, donde un estudio de caso reveló que las prácticas ambientales predominan, seguidas por las sociales y económicas. Este enfoque no sólo mejora la relación entre los miembros de la cadena de suministro haciéndola más colaborativa, sino que también contribuye positivamente al desarrollo sostenible de la región. (Warley et al., 2018)

De manera similar, un estudio sobre la producción de café en Nigeria y otros países en desarrollo ha demostrado que tanto el cambio climático como la volatilidad de los precios de los commodities afectan significativamente la producción de café. Utilizando datos secundarios desde 1961 hasta 2015 y técnicas analíticas como GARCH, ARCH y FMOLS, se encontró que la producción de café en Nigeria responde tanto a las variaciones

climáticas como a los precios internacionales del café. Este hallazgo subraya la importancia de adoptar medidas de mitigación y adaptación al cambio climático, así como de revitalizar el marketing de commodities agrícolas para mejorar la producción y exportación de café en países en desarrollo. Estos aspectos son fundamentales para formular estrategias que permitan a las cooperativas y productores de café enfrentar y adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado global (Oko-Isu et al., 2019). El estudio evidencia las ventajas potenciales de optimizar la producción y exportación del café mediante estrategias de mitigación y adaptación climática, así como la revitalización del comercio de productos agrícolas en Nigeria y otros países en desarrollo.

Otro factor indispensable para los productores de café es la calidad en la que lo ofrecen, sigue siendo una prioridad, ya que este determina el precio de mercado y afecta la percepción del consumidor. Dewil et al. (2023) enfatiza cómo las prácticas sostenibles no solo mejoran la calidad, sino que también aseguran la viabilidad a largo plazo de los recursos necesarios para la producción de café. Estas prácticas incluyen desde el manejo adecuado de los suelos hasta el uso eficiente del agua y la protección de la biodiversidad.

Los desafíos que presenta Colombia en términos de producción de café, es el cambio climático y la variabilidad en los precios internacionales. No obstante, existen numerosas oportunidades para mejorar su posición competitiva. Según el World Bank (2023), las políticas nacionales que apoyan la innovación y la sostenibilidad en la agricultura son cruciales para mantener la competitividad de Colombia en el mercado global del café.

Por otro lado, en cuanto a los modelos de cooperativas que ofrecen respuestas efectivas a los problemas económicos y sociales que enfrentan los pequeños productores

en economías globalizadas, teniendo en cuenta las teorías de comercio internacional y los modelos de clústers, explican cómo las cooperativas y asociaciones en Colombia han utilizado las ventajas comparativas del país, basadas en sus únicas condiciones geográficas y climáticas, para mejorar su posición en el mercado global. Además, es importante reconocer que el comercio internacional de café representa una fuente significativa de divisas para países productores, lo cual destaca la dependencia económica de estos países en el café. Mientras que países como Burundi y Etiopía tienen una alta dependencia del café, que los expone a volatilidades de precio, países como Brasil y Vietnam han logrado diversificar sus exportaciones, reduciendo así su vulnerabilidad a las fluctuaciones del mercado (Fundación Decintec, 2019).

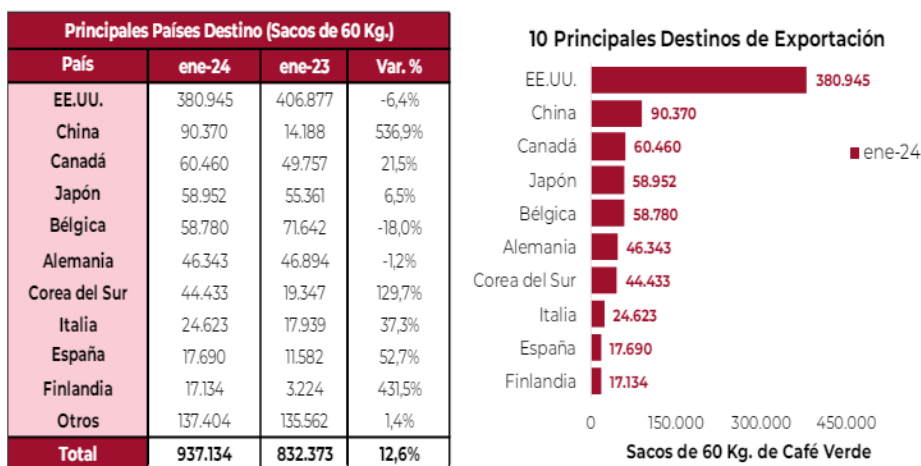
En este contexto dinámico, es importante resaltar que en la geografía cafetera de Colombia se están logrando objetivos considerables entorno a las exportaciones. Según Fedecafé (2012), ha habido una notable renovación en la tabla de posición de los departamentos cafeteros. Tradicionalmente, la zona de mayor producción se concentraba en el Eje Cafetero; sin embargo, recientemente, el departamento del Huila ha emergido como el líder en términos de áreas cultivadas y volumen de cosechas, destacándose como la región con mayor producción y cultivo en el país. Esta evolución se refleja en el orden de producción donde siguen departamentos como Antioquia, Tolima, Caldas, entre otros (Andrade et al., 2015)

Colombia es reconocida en la industria cafetera por ser el mayor productor de café suave o lavado, ha visto cómo la caficultura se ha desarrollado desde su introducción por los jesuitas a comienzos del siglo XVIII. Este cultivo no solo ha sido clave en el proceso de colonización de tierras, sino que también ha situado a Colombia en un lugar prominente

en el mercado mundial de café, siendo el comercio de este producto el eje de su comercio exterior. El cultivo del café en Colombia se lleva a cabo principalmente en las laderas de la cordillera de los Andes y la Sierra Nevada de Santa Marta, regiones que se caracterizan por sus pendientes pronunciadas y regímenes pluviométricos intensos, condiciones que favorecen la producción de café de alta calidad.

El café colombiano tiene una presencia significativa en el mercado internacional, Estados Unidos, China y Canadá como los principales destinos de exportación. Esta distribución geográfica de las exportaciones de café no solo subraya la importancia del café como uno de los principales productos de exportación de Colombia, sino que también destaca la diversificación geográfica de los mercados, lo que puede ofrecer una cierta protección contra las fluctuaciones económicas de cualquier región específica.

La participación de Estados Unidos como principal destino es notable, representando un porcentaje significativo del total exportado, lo cual refleja la fuerte demanda y el valor que el mercado estadounidense asigna al café colombiano. Sin embargo, también se observa un crecimiento impresionante en las exportaciones hacia China, lo que indica un cambio potencial en los patrones de comercio y una oportunidad para explorar nuevos mercados emergentes en Asia. Federación Nacional de Cafeteros (2024)

Figura 7 Principales Destinos de Exportación

Nota. Dirección de Investigaciones Económicas FNC

Por otra parte, en el contexto de las asociaciones y cooperativas de café en Colombia, los desafíos relacionados con la asimetría de la información, el manejo de costos y el rezago de conocimientos, son importantes. Gómez y Hernández (2016) destacan que estas dificultades son exacerbadas por estructuras organizacionales horizontales que, si bien otorgan legitimidad y promueven la participación inicialmente, pueden no ser eficientes a largo plazo.

Lo anterior sugiere que es esencial para estas asociaciones clarificar sus objetivos y establecer roles de liderazgo bien definidos para alinear las metas comerciales con las sociales y comunitarias, garantizando una operación más estratégica y menos costosa en términos de eficiencia y coordinación.

Además, Caro (2016) señala que factores como la aversión al riesgo y la impaciencia por la retribución económica pueden aumentar las dificultades operativas de estas asociaciones, resaltando la importancia de una gestión prudente y centrada en objetivos a largo plazo. La Ley 454 de 1998 de economía solidaria en Colombia ha permitido la formación de estas asociaciones agrícolas sin ánimo de lucro, que no solo

buscan incrementar la competitividad y estandarizar la calidad del café, sino también mejorar la compra de insumos y lograr mayor capacidad de negociación, tal como indican Leibovich (2013) y Perfeti (2013) estas asociaciones también persiguen objetivos de proyectos sociales y ambientales, reflejando su compromiso con el desarrollo integral de sus comunidades.

Esta amplia gama de desafíos y objetivos subraya la necesidad de políticas públicas bien estructuradas que puedan apoyar eficazmente a estas organizaciones en su evolución y en la consecución de sus metas complejas, asegurando su sostenibilidad y eficacia en un mercado global competitivo.

Por último, cabe resaltar la importancia que recae en las cooperativas y empresas cafeteras en llevar un control eficiente de inventarios, ya que esto impulsará las ventas y dará como resultado un mayor beneficio. Un seguimiento a los inventarios permite evitar desabastecimiento o exceso de mercancía (Rolando, 2014). Otro factor importante que maximiza las utilidades de una empresa es tener un sistema de costos predeterminado que permita registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar los costos de inventario, producción, distribución, administración y financiamiento. (Rivas et al., 2011).

En una economía globalizada con desafíos internos, externos y con la apertura de los mercados internacionales, resulta indispensable priorizar la reducción de costos por medio de un sistema de inventarios que permita gestionar los almacenes y bodegas. Lo anterior con el fin de ofrecer un producto en función de la capacidad de pago de los clientes. La administración de inventarios podemos centrarla en cuatro aspectos básicos:

Cantidad a producirse en un periodo dado, el periodo de producción para abastecer el inventario, determinación y enfoque en los materiales. (Fernández, 2019).

Diseño Metodológico

Se presenta el procedimiento y técnicas utilizadas para llevar a cabo la intervención empresarial en la cooperativa, utilizando los métodos adecuados para recopilar y analizar los datos.

Enfoque de la Investigación

La intervención es de tipo cualitativa ya que parte de la realidad del sector cafetero, tomando de referencia diferentes autores y organizaciones en materia. Esto es necesario para comprender su funcionamiento y analizar los procesos y riesgos de la cooperativa en el mercado. Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, y está orientado a profundizar en el caso de la empresa a partir de rasgos determinantes de la situación estudiada. (Bernal, 2010)

Mediante esta intervención se tomó como muestra toda la operación del año 2023, lo que permite un análisis integral y detallado de las actividades de la cooperativa a lo largo de ese año. Se incorpora el enfoque cualitativo, que sirve como fundamento para la medición y revisión de las variables analizadas.

Tipo de Intervención

El tipo de intervención es de naturaleza descriptiva, ya que su objetivo principal es describir los procesos internos, el funcionamiento de las operaciones de comercio, el comportamiento del precio de café en el mercado interno y las características fundamentales para la identificación de riesgos. Buscando ofrecer una comprensión integral y precisa de los mecanismos operativos y de mercado, facilitando la identificación de áreas críticas y oportunidades de mejora.

Método de la intervención

La intervención se basará en un enfoque inductivo, partiendo del razonamiento que va de lo particular a lo general, utilizando como método el estudio de los hechos de manera individual para formular conclusiones universales (Bernal, 2010). Esto significa que comenzará con una revisión exhaustiva de los procesos internos para la comercialización del café y se extenderá a la literatura existente, trabajos de investigación previos, y conceptos teóricos relevantes.

Instrumentos de la Intervención

A continuación, se presentan los instrumentos clasificados en presentación de datos, primarios y secundarios:

Tabla 3. Herramientas de Investigación

Datos primarios	Datos secundarios
Entrevistas al Gerente de Coagrobrisas Ltda. del Huila.	Literatura del Sector Cafetero
Recopilación directa de información de los procesos operativos para identificar riesgos y controles existentes.	Comportamiento del precio del café a lo largo del 2023.

Nota. Elaboración propia

Asimismo, se considerarán diversos instrumentos, incluyendo el diseño de un plan estratégico y estudios de carácter diagnóstico orientados a la descripción e identificación de los rasgos y características clave para entender los procesos operativos de la organización objeto de estudio. Estos instrumentos permitirán definir el alcance, establecer objetivos, identificar riesgos y determinar los recursos disponibles.

Dado que las variables no son controladas y no hay influencia sobre las mismas, se recurrirá a la observación para realizar el estudio, recopilando y analizando la información, y desarrollando un plan de acción.

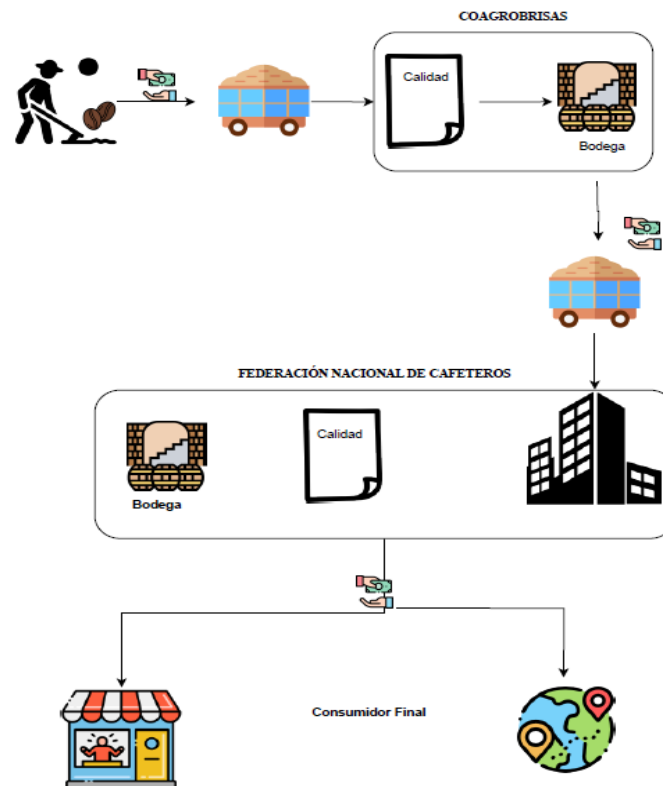
Para llevar a cabo el diagnóstico de la cooperativa se realizó un análisis externo e interno. El primero mediante la matriz PESTEL, que según Wheelen et al. (2013) permite evaluar tendencias y factores externos que afectan el entorno de la cooperativa. Las fuerzas que se evaluaron se enmarcan en las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Además, se incorporó la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter para identificar la ventaja competitiva que tiene Coagrobrisas Ltda. en el mercado por su rango de competencia.

En cuanto al análisis interno, el equipo consultor se apoyó de la matriz DOFA que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. También se busca encontrar las oportunidades que la cooperativa no está aprovechando por falta de recursos adecuados. (Wheelen et al., 2013)

Diagnóstico Organizacional

Para llevar a cabo el diagnóstico de la cooperativa, se realizaron reuniones con la gerencia donde se analizaron los procesos de las etapas en la cadena de comercialización del café.

Figura 8. Cadena de suministro del café en Coagrobrisas Ltda.



Nota. Elaboración propia

El caficultor u asociado lleva el café a Coagrobrisas Ltda, con el fin de vender su cosecha. La cooperativa somete el café a un proceso de análisis de calidad, evaluando aspectos como el porcentaje de humedad y el factor de rendimiento. Estos factores determinan el precio que se paga al caficultor, el café debe ser de tipo exportación. Posteriormente, la cooperativa almacena el café en su bodega, para luego transportarlo a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia u otros clientes. En este punto, el café es sometido de nuevo a un proceso de medición

de humedad y calidad, el cual debe ser semejante o igual al analizado previamente por la cooperativa. Este análisis determina el precio de la carga de café que recibirá la cooperativa por la venta. Como último paso, la Federación, se encarga de exportar el café y llevarlo al consumidor final.

De acuerdo con el análisis de la información de la base histórica de compras de café en el 2023 proporcionado por la cooperativa, se pudo determinar que, de los 120 proveedores entre los que se encuentran asociados y no asociados a Coagrobrisas, tan solo dos venden un café con factor de rendimiento por encima del 94. El resto, vende un café de excelente calidad entre un rango de 86 a 94, siendo Loma Chata, la finca que mejor café vende a la cooperativa en términos de calidad.

El "factor de rendimiento" en la producción de café se refiere a la cantidad de café pergamino seco (CPS) que se necesita para obtener un saco de 70 kilos de café excelso. Un factor de rendimiento más bajo es indicativo de una mejor calidad, ya que se necesita menos cantidad de café pergamino para alcanzar la cantidad requerida de café excelso. Por ejemplo, un factor de rendimiento de 88 significa que se requieren 88 kilos de café pergamino seco para obtener 70 kilos de café de exportación. Este indicador es crucial para determinar el precio que recibirá el productor al vender su café. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s.f.)

Por otra parte, se realizó un análisis de acuerdo con la matriz PESTEL, con el fin de poder abarcar en contexto externo y asimismo analizar su impacto al sector cafetero de la siguiente forma:

Tabla 4. Matriz PESTEL

Variable	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación
Políticas	1	Gobierno	El gobierno impacta al sector cafetero en gran medida a través de la implementación de planes para garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental del sector. Iniciativas como la Agenda 2030 del sector cafetero fomentan prácticas sostenibles como la reducción del uso de pesticidas, el manejo adecuado del agua y la participación en mercados de carbono, ayudando al sector a enfrentar los retos del cambio climático. (Federación Nacional de Cafeteros, 2023); (Federación Nacional de Cafeteros, 2019)	4
	2	Clima político	El clima político en Colombia impacta positivamente al sector cafetero mediante el apoyo a prácticas agrícolas sostenibles. Esto se refleja en la adopción de tecnologías que fomentan la reducción de residuos y el uso racional de recursos naturales. Programas de investigación como los de Cenicafe también fortalecen la sostenibilidad del sector, asegurando su resiliencia frente a los desafíos ambientales actuales. (Plan Federación Nacional de Cafeteros, 2022)	3
	3	Políticas gubernamentales macro	Las políticas gubernamentales de desarrollo social y educación, así como los tratados internacionales, impacta positivamente al sector al facilitar un entorno más educado y equitativo para la fuerza laboral y al abrir mercados externos para la exportación de café. (Minagricultura, 2019)	3
	4	Conflictos internos y externos	Los conflictos internos y externos pueden impactar negativamente, interrumpiendo las operaciones, la logística de exportación y afectando la estabilidad del mercado y la seguridad de la fuerza laboral, lo que podría llevar a una disminución en la producción y las ventas. (Ramos, 2006)	4
	5	Posición geopolítica del país	Es importante contar el relacionamiento internacional, con el fin de expandir su producto, y darse a conocer en buena manera lo que generaría crecimiento en la organización, actualmente tiene relacionamiento con el país de Estados Unidos y Japón. (Garay et al., 2006)	5
Económicas	1	Tasa de cambio	La tasa de cambio acentúa o contrarresta la volatilidad del precio externo del café. (Stenier et al., 2015)	5
	2	Bolsa de Nueva York	Para la concertación del precio interno del café, la Federación Nacional de Cafeteros toma el precio de los futuros del café en la Bolsa de Nueva York, más la prima por el café colombiano, menos los costos de comercialización. (Stenier et al., 2015)	5
	3	Acceso a créditos	Las cooperativas tienen acceso a crédito con condiciones favorables debido a programas gubernamentales de apoyo al sector agrícola y a la economía solidaria. (Lozano, 2007)	2
	4	Crecimiento económico	El crecimiento económico en Colombia ha permitido que el sector cafetero continúe siendo una fuente clave de ingresos, pero también ha aumentado la presión para modernizarse y enfrentar la volatilidad de los precios internacionales. (Kalmanoff, 2010)	4

	5	Devaluación-Revaluación	Este factor afecta el valor del precio del café, ya que hay un impacto de las variaciones cambiarias en las exportaciones de Café en Colombia. (Choperena, 2016)	5
Sociales (Socioculturales)	1	Preferencias de consumo	Las preferencias de consumo hacia el café especial y sostenible benefician al sector si se ofrecen productos que alinean con estas tendencias, creando oportunidades para acceder a mercados nicho y Premium que a menudo tienen márgenes de ganancia más altos. (Ordóñez et al., 2021)	3
	2	Distribución de la renta	La distribución de la renta afecta al sector cafetero al influir en la equidad económica entre los productores de café. Una distribución desigual de la renta puede resultar en diferencias significativas en el acceso a recursos, tecnología y oportunidades de mercado. Esto puede limitar la capacidad de los pequeños caficultores para invertir en mejoras productivas y sostenibles, afectando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Por otro lado, una distribución más equitativa puede fomentar un desarrollo más inclusivo y equilibrado en el sector. (Organización Internacional del café, 2020).	3
	3	Conciencia social	La conciencia social tiene un impacto alto en el sector cafetero. Este impacto se manifiesta a través de iniciativas que promueven prácticas sostenibles y equitativas, mejorando las condiciones de vida y laborales de los caficultores. (Banco de desarrollo de America Latina y el Caribe, 2023).	5
	4	Cambio demográfico	El cambio demográfico impacta significativamente en el sector cafetero, especialmente en los aspectos socioculturales. La migración de jóvenes rurales a áreas urbanas es un fenómeno que reduce la mano de obra disponible para el cultivo de café, lo que puede llevar a una disminución de la productividad en el sector. Este proceso de urbanización, impulsado por la búsqueda de mejores oportunidades en las ciudades, genera un envejecimiento de la población agrícola que pone en riesgo la sostenibilidad a largo plazo del cultivo de café. (Population, Urbanization, and Social Movements, 2012)	2
	5	Activismo de consumidores	Los consumidores cada vez son más exigentes y su decisión de compra está más orientada hacia la experiencia, la sostenibilidad ambiental, la cultura y el bienestar. (Ospina, 2015).	4
Tecnológicas	1	Tendencias y cambios tecnológicos	Las tendencias y cambios tecnológicos ofrecen la oportunidad de mejorar la eficiencia y calidad de su proceso de secado y trillado de café. La adopción de tecnologías disruptivas podría aumentar la productividad, reducir costos y mejorar la competitividad en el mercado (Ballesteros, 2021).	2
	2	Procesamiento del café	Billy J. (2023) destaca cómo la tecnología está ayudando a mejorar la trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro del café. La automatización, el uso de sensores IoT y la integración de IA están facilitando la gestión de la calidad y la adaptación al cambio climático, lo que a su vez mejora la resiliencia de las plantas de café y la calidad del producto final.	1

	3	Tecnología de la información	La tecnología de la información ha mejorado la eficiencia en la cadena de suministro del sector cafetero colombiano, permitiendo una mejor trazabilidad del producto y ayudando a enfrentar los desafíos del cambio climático. Sin embargo, su adopción ha sido desigual, beneficiando principalmente a los grandes productores, mientras que los pequeños caficultores aún enfrentan dificultades para acceder a estas innovaciones debido a la falta de infraestructura y recursos. (Kalmanoff, 2010)	1
	4	Infraestructura de telecomunicaciones	El sector cafetero muestra la necesidad de mejorar el uso y apropiación de las tecnologías de la información para mayor agilidad, eficiencia y competitividad. (Valencia et al., 2018)	2
	5	Plataformas de venta Online	Las plataformas online han tenido un impacto significativo en el sector cafetero colombiano, especialmente para los pequeños productores. Según un informe de 4C Service (2024) estas plataformas han facilitado la capacitación y el acceso a mercados internacionales, mejorando las prácticas agrícolas y la sostenibilidad. A través de capacitaciones en línea y auditorías remotas, los caficultores han podido obtener certificaciones que les permiten vender su café a precios Premium, lo que aumenta su rentabilidad y promueve la conservación del medio ambiente.	1
Enviromental (Ambientales)	1	Cambio climático	El cambio climático impacta significativamente al sector cafetero en Colombia. Las temperaturas crecientes y la variabilidad en las precipitaciones afectan directamente la productividad del café. Las áreas de baja altitud experimentarán una disminución en la productividad, poniendo en riesgo el sustento de miles de pequeños caficultores. Por otro lado, las regiones de alta altitud pueden beneficiarse temporalmente con un aumento en la productividad. (University of Illinois College of Agricultural, Consumer and Environmental Sciences, 2021)	5
	2	Gestión de Recursos Naturales	La gestión de recursos naturales en el sector cafetero en Colombia se enfoca en la sostenibilidad y la adaptación a la variabilidad climática. La iniciativa "Manos al Agua" promueve un modelo de gestión inteligente del agua para aumentar la resiliencia y adaptabilidad de los caficultores frente a los desafíos climáticos, beneficiando a más de 11,000 familias cafeteras. (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, 2020).	5
	3	Regulaciones Ambientales	Las regulaciones ambientales en el sector cafetero en Colombia son fundamentales para asegurar la sostenibilidad y la protección de los recursos naturales. La Resolución 1294 de 2021 establece lineamientos para el desarrollo de actividades agropecuarias de bajo impacto y ambientalmente sostenibles en páramos, promoviendo prácticas que protejan estos ecosistemas esenciales. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021)	3
	4	Biodiversidad	El sector cafetero colombiano como ambiente propicio para la provisión de servicios eco sistémicos, integrando acciones de conservación. (Cenicafé, 2018)	4
	5	Economía Circular	La economía circular impacta al sector cafetero al fomentar la reutilización de subproductos, como la pulpa de café, y al integrar procesos sostenibles que reducen el desperdicio y el uso de recursos. Este enfoque no solo mejora la rentabilidad y eficiencia del	2

			sector, sino que también apoya la sostenibilidad ambiental, promoviendo un modelo más resiliente y competitivo para los caficultores durante todo el año. (Petrich, 2020)	
Legales	1	Legislación de la industria (leyes antimonopolio, comercio exterior, incentivos)	La legislación de industria, incluyendo leyes antimonopolio, comercio exterior e incentivos, impacta al sector cafetero al promover la competencia, mejorar la productividad y facilitar las exportaciones. Estas políticas aseguran un mercado más equitativo y accesible, impulsando la competitividad del café colombiano en el ámbito internacional y permitiendo a los caficultores acceder a mayores oportunidades comerciales y beneficios fiscales. (Looty et al., 2020)	3
	2	Leyes fiscales (impuestos generales y propios del sector)	Las leyes fiscales en Colombia, con sus impuestos generales y específicos, afectan la rentabilidad y las decisiones de inversión del sector cafetero. La carga tributaria influye en los costos de producción y la competitividad del café en el mercado internacional. (González y Mogollón, 2023)	4
	3	Regulación laboral (normas, beneficios laborales, DEI-diversidad, equidad e inclusión)	La regulación laboral fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y diverso, potencialmente elevando la productividad y la moral del personal. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2022)	3
	4	Agremiaciones y representatividad del sector (nacional e internacional)	Las agremiaciones y la representatividad del sector ofrecen ventajas como mayor influencia en políticas sectoriales y acceso a redes de apoyo y conocimiento compartido. (Función pública, 2015)	2
	5	Estabilidad gubernamental (influencia cambio de gobierno)	La estabilidad gubernamental y los cambios de gobierno afectan la predictibilidad del entorno operativo y regulatorio en el sector cafetero. Es crucial coordinar acciones con entidades gubernamentales y aprovechar iniciativas nacionales y regionales, enmarcadas en un plan de largo plazo con enfoque en la demanda y crecimiento sostenible del consumo. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014)	2

* Impacto: impacto del factor en el sector. Alto (5) - Medio (3) - Bajo (1). Si se requiere pueden incluirse calificaciones intermedias, ej.: 3,5.

Nota. Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L Wheelen y J. David Hunger.

Tabla 5. Resultados Análisis PESTEL

<i>Conclusiones Análisis Variables</i>	Promedio	Factor ponderación (*)	Total
Políticas	3,8	10%	0,38
Económicas	4,2	30%	1,26
Sociales	3,4	30%	1,02
Tecnológicas	1,4	5%	0,07
Enviromental (ambientales)	3,8	20%	0,76
Legales	2,8	5%	0,14
Resultado		100%	3,63

Nota. *Elaboración propia, adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L Wheelen y J. David Hunger. 2013 - Factor ponderación: importancia relativa del factor en el sector.*

La tabla muestra los resultados de un análisis PESTEL para Coagrobrisas, donde cada categoría ha sido ponderada según su importancia relativa en el sector, El resultado total de 3.63 en una escala donde 5 es el máximo, sugiere que Coagrobrisas se enfrenta a un entorno externo bastante desafiante, con especial atención en las áreas económica y social que son vitales para su operación y estrategia.

Adicionalmente, se presenta la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter que ayuda a entender el posicionamiento competitivo de la cooperativa:

Tabla 6. Análisis del sector fuerzas de Porter

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación
Amenaza de nuevos entrantes (participantes)	1	Economías de escala	Las economías de escala permiten a las empresas reducir costos unitarios, invertir en tecnología avanzada y acceder a mercados amplios (Grant, 2016).	3
	2	Diferenciación de productos o servicios	La capacidad de una empresa para ofrecer café diferenciado que nuevos entrantes no puedan replicar fácilmente. (Bello, 2022)	4
	3	Requerimientos de capital	El sector caficultor enfrenta desafíos como la volatilidad de los precios internacionales del café, la variabilidad de la producción y los elevados costos de los insumos. (Montoya et al., 2022)	2
	4	Cambio de costos	El aumento de los costos de producción, incluyendo insumos y mano de obra, está afectando significativamente al sector cafetero en Colombia. Según el World Bancks Agriculture Global Practice Discussion Paper (2013), estos incrementos están reduciendo los márgenes de ganancia de los caficultores.	3
	5	Acceso a canales de distribución	La capacidad de las organizaciones para asegurar sus canales de distribución frente a los nuevos entrantes. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014)	2
Rivalidad entre empresas existentes (rivalidad competitiva)	1	Competidores numerosos y diversidad de rivales	Existencia de competidores que intensifican la competencia en el sector. (Lozano y Yoshida, 2009)	4
	2	Crecimiento del sector	El crecimiento del mercado de café puede influir en la intensidad competitiva. (Fundación Decintec, 2019)	5
	3	Diferenciación del producto o servicio	La diferenciación del producto, especialmente a través de la producción de cafés especiales, permite a los caficultores colombianos acceder a mercados Premium y obtener mejores precios, lo que es crucial para aumentar su rentabilidad y reducir la vulnerabilidad frente a la volatilidad del mercado. (World Bank, 2002)	4
	4	Nivel de costos fijos	La estructura de costos de las empresas y cómo esto afecta su flexibilidad y precios. (Yule y Dorado, 2015)	3

	5	Barreras sólidas contra la salida (del negocio)	Compromisos o inversiones que hacen que sea difícil para la empresa y sus competidores retirarse del mercado. (Fundación Decintec, 2019)	3
Poder de negociación compradores (clientes)	1	Un cliente adquiere una gran cantidad del producto	La dependencia de grandes compradores puede aumentar su poder de negociación. (Drew, 2022)	4
	2	Integración hacia atrás de un cliente (asume mi función)	El riesgo de que los compradores asuman funciones que tradicionalmente realiza la empresa. (Ribé Salat, 2024)	2
	3	Proveedores alternos numerosos	La existencia de múltiples opciones que podrían disminuir el poder de negociación de la empresa. (Fundación Decintec, 2019)	3
	4	Cambio de proveedor no es costoso	La búsqueda de la calidad de proveedores otorgando seguridad a los clientes. (Ortiz & Márquez)	2
	5	Participación del producto en los costos totales del cliente	La posibilidad de que los clientes participen en decisiones estratégicas o en los resultados operativos de la empresa. (Faster Capital, 2024)	3
Amenaza de productos o servicios sustitutos	1	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del producto	Productos alternativos al café que los consumidores podrían preferir. (Salud Mapfre, 2022)	4
	2	Sustitutos que mejoran la relación precio-valor para el consumidor	Bebidas que ofrecen un mejor precio o beneficios adicionales en comparación con el café. (Mgc Mutua, 2023)	3
	3	Influencia costos de cambio	Los costos de los insumos importados son más altos que los de los insumos locales. (Montoya et al., 2022)	3
Poder de negociación proveedores	1	Un proveedor domina el sector	Se puede crear una dependencia significativa para los productores, lo que afecta negativamente su capacidad para negociar precios justos y condiciones equitativas. (Samoggia, 2023)	1
	2	Producto único o con altos costos de cambio	Insumos especializados que no tienen sustitutos fáciles o baratos. (Agronegocios, 2022)	1
	3	Capacidad de integración hacia adelante (proveedor asume mi función)	Riesgo que los proveedores decidan competir directamente con la empresa. (Escuela Europea de Excelencia, 2023)	2
	4	Disponibilidad de productos o servicios sustitutos	Existencia de alternativas para los insumos necesarios. (Federación Nacional de Cafeteros, 2022)	4
	5	Producto o servicio demandado con baja importancia	Caracterización de la evaluación de calidad de los proveedores en la cadena de suministro de insumos para el café. (Ortiz & Márquez)	2

Nota. Elaboración propia

Tabla 7. Resultados fuerzas de Porter

<i>Conclusiones Análisis Competitivo</i>	Promedio	Factor ponderación	Total
Amenaza de nuevos entrantes	2.8	10%	0.28
Rivalidad entre empresas existentes	3.8	40%	1.52
Amenaza de productos o productos sustitutos	3.3	20%	0.67
Poder de negociación compradores	2.8	20%	0.56
Poder de negociación proveedores	2.0	10%	0.2
Resultado		100%	3.22666667

Nota. Elaboración propia, basado en 'Ventaja Competitiva'. Michael Porter. 1987

La tabla resume la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter para Coagrobrisas Ltda., asignando un promedio y un factor de ponderación a cada una, que contribuyen a un total que refleja el nivel de competencia del entorno:

1. Amenaza de Nuevos Entrantes (2.8; 10%): Este valor sugiere que hay barreras considerables para nuevos competidores, pero aún existe un riesgo moderado de nuevas entradas que la cooperativa debe vigilar.

2. Rivalidad entre Empresas Existentes (3.8; 40%): Indica una competencia intensa en el sector, siendo el factor de mayor impacto. Esto señala un mercado donde las estrategias competitivas son cruciales para el éxito.

3. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (3.3; 20%): Un valor significativo que muestra que existen alternativas al café que pueden captar la atención de los consumidores, afectando potencialmente las ventas de Coagrobrisas.

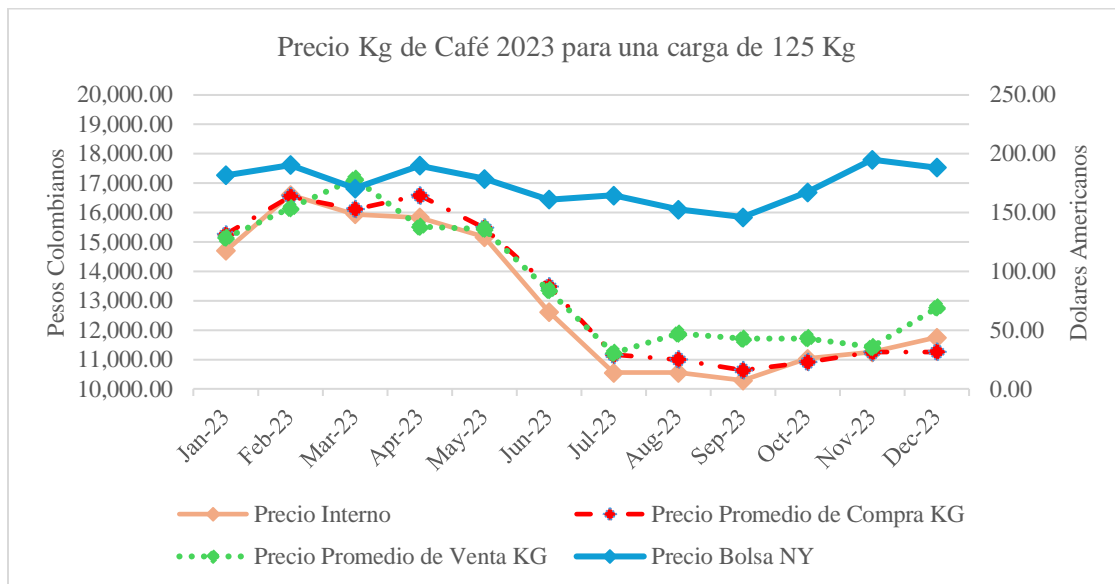
4. Poder de Negociación de los Compradores (2.8; 20%): Refleja un poder moderado de los compradores, sugiriendo que pueden influir en las condiciones y precios del mercado, aunque no de manera dominante.

5. Poder de Negociación de los Proveedores (2.0; 10%): El valor más bajo sugiere que Coagrobrisas tiene un buen control sobre sus proveedores o que existe un mercado de proveedores competitivo, minimizando su influencia.

El resultado combinado de 3.22 sugiere que Coagrobrisas opera en un entorno competitivo desafiante, con una alta rivalidad entre empresas existentes y una amenaza considerable de sustitutos, lo que requiere una estrategia robusta para mantener su ventaja competitiva.

Por otra parte, el equipo consultor, realizó un análisis de correlación entre los precios del café en la Bolsa de Nueva York, con respecto al precio interno del café y los precios de compra y venta de las operaciones comerciales de Coagrobrisas. Lo anterior con el objetivo de demostrar que el cambio en el precio internacional afecta el precio interno del café. Y como consecuencia, condiciona el objetivo comercial de cooperativa. Como se muestra en la Tabla 2 existe correlación positiva entre estas variables. Para desarrollar la matriz de correlaciones se descargó la información de los precios mensuales del café publicados en la página de la Federación Nacional de Cafeteros (2024). También, desde Investing (2024) se descargó el precio mensual del café de la Bolsa de Nueva York, y se comparó con los precios de compra y venta de las operaciones de la cooperativa por kilogramo en una carga de 125 kilogramos. Información que fue proporcionada por la Gerencia de Coagrobrisas, de acuerdo con la operación comercial del 2023.

Figura 9. Precio Kg de Café 2023 para una carga de 125 kg



Nota. Elaboración propia con base en el precio interno de café en el año 2023.

A partir del análisis del comportamiento de los precios en la Bolsa de Nueva York, el precio interno publicado por la Federación Nacional de Cafeteros, y los precios para las operaciones de compra y venta de la cooperativa como se observa en la Figura 9, el equipo consultor corroboró que existe correlación positiva entre el precio internacional y los precios internos del café. Por lo anterior, la cooperativa está expuesta al riesgo en el cambio de los precios internacionales del café.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos, con el fin de identificar y evaluar las principales oportunidades y amenazas que afectan el entorno de la cooperativa.

Tabla 8. Matriz EFE

Matriz EFE			
(Factores Externos)			
Coagrobrisas Ltda.			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas		50%	
El cambio climático (fenómeno del niño y de la niña)	0.15	4	0.6
Altos costos de producción	0.1	3	0.3
Enfermedades de la Roya	0.1	2	0.2
Disminución de los precios internos del café.	0.15	3	0.45
Oportunidades		50%	
Nuevas tendencias de consumo en el mercado internacional	0.1	2	0.2
Preferencia en el mercado por el café colombiano.	0.15	4	0.6
Creciente demanda global por café certificado	0.1	2	0.2
El café es uno de los principales productos de exportación de Colombia	0.15	3	0.45
Totales	100%		3

Nota. Elaboración propia, basado en 'Administración Estratégica y política de negocios'.

Wheelen. 2013

En la matriz EFE se asignó un peso y una calificación respectiva a cada factor. Da como resultado una calificación promedio ponderado de 3.00, por lo cual se puede considerar que la cooperativa se encuentra en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Posteriormente el equipo consultor logró evidenciar que uno de los riesgos a los que está expuesta la cooperativa, es el riesgo de calidad del café. Gracias a las sesiones virtuales llevadas a cabo con la gerencia de Coagrobrisas, se determinó que la primera variable que debe tener en cuenta la cooperativa al momento de compra es la calidad del café, el cual si se ubica en un rango menor o igual a un factor de rendimiento del 94 es de excelente calidad. Sin embargo, si el factor de rendimiento del café que llevan los asociados y no asociados a Coagrobrisas se ubica por encima de este factor, se entiende que es un café de menor calidad y por ende su precio va a ser inferior.

En cuanto al análisis interno, se optó por complementarlo con base al desarrollo de una matriz DOFA que le permite a la cooperativa generar alternativas estratégicas al relacionar sus capacidades internas con las condiciones del entorno externo. A partir de allí, se creó la matriz de factores externos de análisis estratégico, como se presenta a continuación:

Tabla 9. Matriz EFI

Matriz EFI			
(Factores Internos)			
Coagrobrisas Ltda.			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
Ausencia de un sistema de inventarios	0.2	2	0.4
Ausencia de tecnología	0.15	2	0.3
Altos costos de producción	0.05	1	0.05
Resistencia al cambio de los caficultores a procesos tecnológicos	0.1	1	0.1
Fortalezas		50%	
Café de calidad tipo Exportación	0.2	4	0.8
Manejan buen volumen de café	0.1	3	0.3
Precio de compra competitivos	0.1	3	0.3
Maquinaria adecuada para el desarrollo de actividades operativo.	0.1	4	0.4
Totales	100%		2.65

Nota. Elaboración propia, basado en 'Administración Estratégica y política de negocios'. Wheelen. 2013

La matriz EFI se desarrolló a partir de las Debilidades y Fortalezas de la cooperativa, donde se asignó un peso y una calificación respectiva a cada factor. Da como resultado una calificación promedio ponderado de 2.65, por lo cual se puede inferir que la empresa se encuentra en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Tabla 10. Matriz Resumen del Análisis de Factores Estratégicos

Matriz Resumen Del Análisis De Factores Estratégicos				
Coagrobrisas Ltda.				
	Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
F	Café de calidad tipo Exportación	0.1	5	0.5
F	Manejan buen volumen de café	0.05	3	0.15
F	Precio de compra competitivos	0.05	3	0.15
	Maquinaria adecuada para el desarrollo de F actividades operativo.	0.05	3	0.15
D	Ausencia de un sistema de inventarios	0.1	1	0.1
D	Ausencia de tecnología	0.05	2	0.1
D	Altos costos de producción	0.05	3	0.15
	Resistencia al cambio de los caficultores a D procesos tecnológicos	0.05	2	0.1
	Preferencia en el mercado por el café O colombiano.	0.1	3	0.3
	El café es uno de los principales productos de O exportación de Colombia	0.1	4	0.4
	Nuevas tendencias de consumo en el mercado O internacional	0.05	3	0.15
O	Creciente demanda global por café certificado	0.05	3	0.15
	El cambio climático (fenómeno del niño y de A la niña)	0.05	3	0.15
A	Disminución de los precios internos del café.	0.05	3	0.15
A	Altos costos de producción	0.05	3	0.15
A	Enfermedades de la Roya	0.05	3	0.15
Totales		100%		3

Nota. Elaboración propia, basado en 'Administración Estratégica y política de negocios'. Wheelen. 2013

También, se realizó la tabla resumen del análisis de factores estratégicos donde se seleccionaron los principales factores de la matriz EFE y EFI y se asignó un peso y calificación respectiva. Al final da como resultado una calificación de 3 que ratifica que la empresa se encuentra en condiciones de afrontar el entorno externo como interno.

Tabla 11. Resumen de Entrevistas

Fecha	Entrevistado	Entrevistadores	Temas a tratar
27 de septiembre 2023	Cristian Camilo Rivera, Gerente de Coagrobrisas	Angelo Mariano Vargas, María José Castillo Hernández	Presentación de la cooperativa: El gerente presentó a la cooperativa, explicó su misión, visión y objetivos. La visión de la cooperativa es convertirse en una entidad que promueva la empresa rural sostenible, con impacto tanto a nivel regional como nacional e internacional. La misión se enfoca en asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de los asociados, mejorando la calidad de sus productos agrícolas. También se discutieron las iniciativas estratégicas, que incluyen el fortalecimiento socioempresarial, desarrollo de la base social, implementación de un buen gobierno, y creación de planes financieros, así como el desarrollo del talento humano. Se mencionaron esfuerzos por establecer redes de alianzas estratégicas, implementación de sistemas de trazabilidad, y creación de una unidad de gestión de proyectos. Estas iniciativas están alineadas con el modelo de intervención de rentabilidad sostenible bajo el lema “Cultivando Sonrisas”. También se discutió la estructura organizativa de la cooperativa, su capacidad de producción de 1.600 kilos de café pergamino seco, y la importancia de los sellos de calidad que manejan como Flocert y Rainforest.
27 de noviembre 2023	Cristian Camilo Rivera, Gerente de Coagrobrisas	Angelo Mariano Vargas, María José Castillo Hernández	Análisis de operaciones y comercialización: En esta entrevista, se solicitó al gerente un archivo con los datos de compra y venta de café de los últimos tres años. Sin embargo, el gerente explicó que no tienen esa trazabilidad de largo plazo y que recientemente comenzaron a implementar dos archivos, uno para compras y otro para ventas. En el archivo de compras, se puede ver información detallada sobre los caficultores, la finca de donde proviene el café, la calidad, el precio de compra, y la validación de la calidad del café. En el archivo de ventas, se incluye información sobre los clientes de la cooperativa, tales como: Sucafina y la Federación Nacional de Cafeteros, entre otros. Así como el factor de rendimiento y las certificaciones del café. La cooperativa busca asegurar un precio justo para los caficultores al vender el café a un precio competitivo en los mercados internacionales
29 de febrero 2024	Cristian Camilo Rivera, Gerente de Coagrobrisas	Angelo Mariano Vargas, María José Castillo Hernández	Detalle del cálculo del factor de rendimiento: En esta entrevista se profundizó en el cálculo del factor de rendimiento, que es esencial para determinar la cantidad de café pergamino seco que se convierte en café excelso. El gerente explicó los pasos para calcular el precio del café pergamino seco, que incluye el precio del excelso basado en el contrato C de la Bolsa de Nueva York, la prima del café colombiano, y otros costos. También se explicó cómo en el archivo de ventas se registra información sobre las certificaciones de café, como Flocert, Café Mujeres, Rainforest y Regional. Además, se discutió la importancia de mantener el factor de humedad del café dentro del rango ideal (entre 11% y 13%) para evitar penalizaciones o pérdida de peso en el producto, lo que afecta su valor comercial.

4 de marzo 2024	Cristian Camilo Rivera, Gerente de Coagrobrisas	Angelo Mariano Vargas, María José Castillo Hernández	Riesgos y debilidades: En esta sesión, se abordaron los riesgos a los que se enfrenta la cooperativa y sus principales debilidades. La ausencia de un sistema de inventarios fue identificada como una debilidad importante, ya que no permite identificar la trazabilidad del café desde el momento de compra hasta su venta, lo que dificulta el análisis de rentabilidad de las operaciones. El gerente también mencionó la ausencia de tecnología, ya que la página web de la cooperativa está en proceso de mejora. Esto es clave para la captación de nuevos clientes y para aumentar la transparencia en sus operaciones. Asimismo, se discutió que el proceso de compra a los caficultores es mayormente en efectivo, lo que representa otro reto en términos de trazabilidad financiera.
29 de abril 2024	Cristian Camilo Rivera, Gerente de Coagrobrisas	Angelo Mariano Vargas, María José Castillo Hernández	Oportunidades y amenazas: Durante esta entrevista, se discutieron las oportunidades que tiene Coagrobrisas en el mercado internacional. El gerente explicó que la demanda de café certificado está en crecimiento a nivel global y que Colombia sigue siendo uno de los principales exportadores de café. Sin embargo, se destacaron las amenazas, como el cambio climático, los altos costos de producción y la presencia de plagas que afectan la calidad del café. También se habló de la volatilidad de los precios internacionales del café, que representa una amenaza constante para las ganancias de la cooperativa. Actualmente, la cooperativa no cuenta con tecnología avanzada para combatir las plagas, por lo que utilizan métodos tradicionales, lo cual representa una desventaja frente a competidores más avanzados tecnológicamente.

Nota. Elaboración propia, de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas.

Con el fin de completar el análisis estratégico de la cooperativa, se elaboró una matriz DOFA. Esta matriz permite identificar y evaluar factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de la cooperativa, como se muestra a continuación:

Figura 10. Matriz DOFA



Nota. Elaboración Propia de acuerdo con las entrevistas con la gerencia.

Cada una de las variables mencionadas formó parte del análisis de los procesos y factores que impactan a la cooperativa, el cual se llevó a cabo mediante entrevistas con la gerencia en distintas oportunidades para obtener el conocimiento suficiente sobre la situación actual de la cooperativa en sus procesos operativos y financieros. Además, se realizó una indagación detallada de los aspectos externos que representan una amenaza para la cooperativa. De esta manera, se pudo determinar qué aspectos eran relevantes abordar en el diseño del plan estratégico.

En el contexto del análisis estratégico, es fundamental identificar y aprovechar las fortalezas y oportunidades de la cooperativa mientras se mitigan las debilidades y amenazas. “La matriz DOFA cruzada consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la cooperativa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa” Sigüeña & Javier (2015). Es en esencia la culminación del “Análisis de Debilidades y Fortalezas (FODA)” Kotler & Keller (2011). A continuación, se presenta el análisis detallado de la Matriz DOFA cruzada para la Cooperativa Coagrobrisas.

Tabla 12. Matriz de impacto Cruzado para Coagrobrisas

Factores internos		Factores externos	
		Fortalezas	Debilidades
		F1. Calidad del café tipo exportación F2. Maneja buen volumen de café F3. Precio de compra competitivo F4. Maquinaria adecuada para el desarrollo de actividades operativas	D1. Ausencia de un sistema de inventarios D2. Ausencia de tecnología D3. Altos costo de producción D4. Resistencia al cambio de los caficultores a procesos tecnológicos
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	Estrategias DA
A1. El cambio climático A2. Altos costos de producción A3. Baja calidad del café por plagas A4. Disminución del precio del café por la volatilidad de los precios internacionales	1. (F3; A2) Ofrecer precios competitivos de compra a los caficultores por cafés con certificación de alta calidad 2. (F1; A3) Promover la utilización de pesticidas para que las cosechas de café sean de buena calidad 3. (F4; A1) Inversión en tecnología de maquinaria para el control de plagas y mantener una alta calidad en el café 4. (F2; A2) Creación de Indicadores de seguimiento del inventario y los costos	1. (D1; A2) Diseño de un sistema de inventarios para optimizar costos 2. (D2; A3) Introducir tecnología para mejorar la calidad del café 3. (D4; A4) Proponer contratos de cobertura para disminuir las pérdidas por la volatilidad de los precios internacionales 4. (D4; A1) Capacitación a los caficultores en buenas prácticas agrícolas, para adaptarse al cambio climático	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	Estrategias DO
O1. Nuevas tendencias de consumo en el mercado internacional O2. Preferencias en el mundo por el café colombiano O3. Creciente demanda mundial por café certificado O4. El café es uno de los principales productos de exportación en Colombia	1. (F4; O1) Invertir en tecnología de maquinaria, para diversificar la oferta de productos de café para satisfacer las nuevas tendencias de consumo 2. (F1; O3) Promover la alta calidad del café tipo exportación para satisfacer la demanda internacional 3. (F2; O4) Fomentar alianzas con distribuidores internacionales con el fin de expandir la presencia del café fuera de Colombia. 4. (F3; O2) Adaptar la oferta del café a las nuevas tendencias y preferencias del mercado	1. (D1; O3) Tener un sistema óptimo de inventarios para satisfacer la demanda del café 2. (D2; O1) Adoptar nuevas tecnologías teniendo en cuenta las nuevas tendencias de consumo 3. (D4; O4) Mejorar prácticas agrícolas mediante capacitación a los caficultores 4. (D2; O2) Usar tecnología avanzada para reducir costos y aprovechar las exportaciones	

Nota. Elaboración propia basado en el Modelo de la Matriz de Impacto Cruzado Yi Min Shum Xie

El análisis de la matriz de impacto cruzado para la cooperativa revela una serie de estrategias claves que, si se implementan adecuadamente, pueden fortalecer la posición en el mercado, mejorar la calidad del café, y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. La identificación precisa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite una planificación estratégica efectiva, que es esencial para enfrentar los desafíos del entorno competitivo actual.

Situación actual

El análisis reveló varias debilidades importantes para la cooperativa. Entre ellas se destaca la falta de apoyo tecnológico para un sistema de inventarios que permita conocer la cantidad de inventario necesario para cumplir con sus operaciones de compra y de venta. De acuerdo con las entrevistas realizadas con el gerente de Coagrobrisas, se identificó una limitación significativa en el control y la trazabilidad del inventario de café. La cooperativa no cuenta actualmente con un sistema automatizado de inventario que permita identificar con precisión el precio de entrada (compra) y salida (venta) de cada bulto de café. Esta falta de automatización impide establecer con exactitud a qué precio se compró y vendió cada grano.

A partir del 2023, la cooperativa ha implementado un sistema básico de registro en Excel de la información de las operaciones de compra y venta de café. Este registro incluye detalles como la fecha de compra, el factor de rendimiento, y la finca de origen del café adquirido. Sin embargo, este sistema no permite identificar la trazabilidad del café vendido, ya que no se asigna desde su entrada a la bodega un número de inventario o de lote por bulto de café, lo que dificulta determinar si se está aprovechando alguna oportunidad de mercado en la compra y venta. Como consecuencia, la cooperativa debe implementar un sistema de inventario.

Por otra parte, la cooperativa enfrenta debilidades por los altos costos de producción, ya que, el Banco de la República de Colombia tuvo que incrementar las tasas de interés para

controlar la inflación que llegó a su punto más alto del 13.34% en marzo de 2023, Investing (2024), como consecuencia del consumo desbordado de los colombianos en el 2022 como plan de reactivación de la economía a causa de la pandemia del COVID-19, lo cual trajo consigo el aumento en el costo de los bienes y servicios de la economía.

Se realizaron sesiones virtuales con el Gerente de Coagrobrisas, donde se logró identificar que los caficultores asociados a la cooperativa, presentan una resistencia al cambio en cuanto a migrar a medios electrónicos que faciliten el pago por la compra de los bultos de café. Además, los campesinos se niegan a formalizar su trabajo por no tener que declarar ante el estado colombiano sus ingresos producto de la actividad de cosecha y venta del café.

Coagrobrisas se enfrenta a un mercado de café dinámico y competitivo, donde la calidad del grano es importante para el posicionamiento en el mercado. La cooperativa compra granos con diversos factores de rendimiento, reconociendo que los granos con un factor menor a 88 son de alta calidad, mientras que aquellos con un factor de rendimiento por encima de 94, son granos de calidad inferior. Esta diversidad en la calidad de los granos comprados presenta tanto oportunidades como desafíos, especialmente en mantener un estándar consistente que satisfaga las expectativas del mercado mientras se manejan las fluctuaciones en los precios y la demanda.

Fortalezas

Coagrobrisas Ltda. se destaca en la industria del café por varias fortalezas claves que resalta su posición competitiva en el mercado, y su compromiso con el desarrollo sostenible de sus asociados. La cooperativa no solo provee café de exportación de alta calidad, sino que también maneja buenos volúmenes que satisfacen las demandas de un mercado internacional en expansión. Esto es posible gracias a una estructura de precios competitivos que beneficia tanto a

los consumidores como a los productores locales lo que demuestra el potencial que tiene la cooperativa para sus proyecciones y labores sociales.

Una de las ventajas más notables de Coagrobrisas es su infraestructura operativa. La cooperativa está equipada con maquinaria adecuada que permite realizar un análisis detallado del café, incluyendo pruebas de niveles de humedad y evaluaciones del factor de rendimiento. Estas prácticas garantizan la calidad del café y permiten a la cooperativa mantener y mejorar su reputación en el mercado.

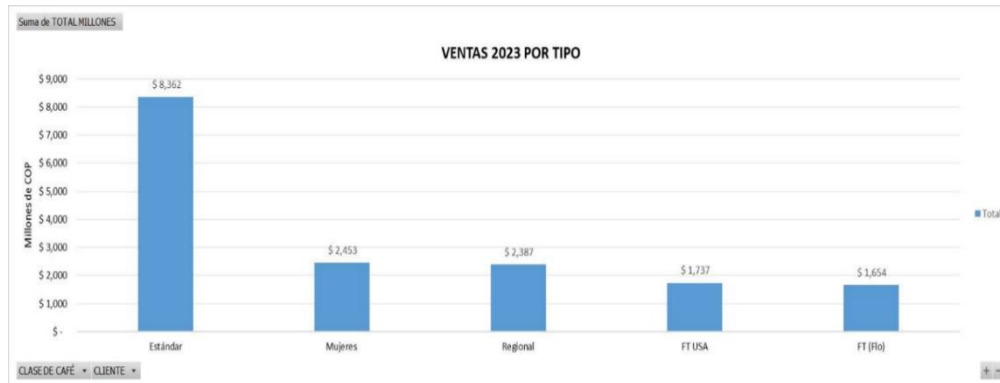
Además, Coagrobrisas ofrece servicios adicionales de gran valor para sus asociados y no asociados como lo es el secado de café, que se realiza en sus instalaciones mediante guardiolas. Este enfoque integral no solo optimiza la producción, sino que también mejora la logística y la gestión del inventario, pese a la ausencia de un sistema de inventarios formal.

Otro pilar fundamental de Coagrobrisas es su enfoque en la certificación y la sostenibilidad. La cooperativa trabaja con certificados como el Rainforest Flocert, que no solo añade valor al café, sino que también aseguran una prima significativa sobre cada carga certificada. Esta prima se distribuye anualmente, beneficiando directamente a los caficultores con el 75% de los ingresos, mientras que el 25% restante se reinvierte en la cooperativa para apoyar sus operaciones y estrategias de crecimiento.

Coagrobrisas Ltda. también se distingue por su innovador producto, el café "Mujeres", que resalta su compromiso con la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en la industria cafetera. Este producto no solo celebra la labor de las productoras de café, sino que también ha ganado un reconocimiento significativo en el mercado, con un valor agregado de \$90.000 por carga como lo indicaba Rivera (2023) en las entrevistas previas. Este sobre valor

demuestra la alta estima y preferencia que los consumidores tienen por este café especial, apoyando así una causa social importante mientras disfrutan de un producto de excelente calidad.

Figura 11. Ventas 2023 por tipo de café



Nota. Elaboración propia

Esta gráfica presenta la suma de ventas totales en millones de COP para diferentes tipos de café durante el año 2023. Ofrece una vista comparativa del rendimiento económico de cada tipo, destacando cómo el café estándar domina las ventas en comparación con otras categorías como café para mujeres y café regional.

Finalmente, una fortaleza destacada de Coagrobrisas es su crecimiento en el número de asociados, lo que demuestra la confianza y el valor percibido por los productores locales. Este crecimiento no solo refleja la solidez de la cooperativa, sino que también amplía su capacidad de influencia y acción en la industria del café, permitiendo una mayor participación en mercados nacionales e internacionales. Este apoyo constante y desarrollo integrado fortalecen la posición de Coagrobrisas como líder en la producción y comercialización de café, asegurando su éxito continuado y la sustentabilidad de su comunidad de productores.

Teniendo en cuenta el resultado del análisis de la matriz EFE y EFI, se puede inferir que Coagrobrisas Ltda., con su calidad de café y capacidad operativa, se encuentran en una posición idónea para implementar mejoras significativas y estrategias de crecimiento. Al capitalizar sus

fortalezas existentes, la cooperativa puede ampliar aún más su impacto y eficiencia en el mercado global del café.

Una excelente oportunidad de mejora será la implementación de un sistema de inventarios mediante el apoyo de la tecnología. Un método que podría utilizarse sería “primeros en entrar, primeros en salir (PEPS)” asegurando que los granos más antiguos se vendan primero para mantener la frescura del producto. Esto permite a Coagrobrisas llevar un control detallado y preciso de cada bulto de café desde su compra hasta su venta. Lo que facilitará la identificación exacta del precio de entrada y salida de cada grano de café, además de tener un control de costos más eficiente y mayor detalle del margen de ganancias.

De igual manera, la automatización optimizaría la gestión de inventarios, permitiendo a la cooperativa monitorear en tiempo real su stock. Esto ayudaría a evitar tanto las sobrecompras como el desabastecimiento, facilitando una planificación más eficiente de las compras y ventas de acuerdo con la demanda del mercado.

Contar con información precisa y actualizada sobre las transacciones permitirá a la gerencia tomar mejores decisiones estratégicas, basadas en el rendimiento real de cada bulto de café. Esto no solo ayudaría a identificar rápidamente las oportunidades de mercado, sino también a detectar áreas de mejora en las operaciones comerciales de la cooperativa.

Asimismo, la inversión en digitalización y automatización de procesos facilitará la modernización de las operaciones de Coagrobrisas. Estas tecnologías no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también apoyan la precisión en el seguimiento del café desde su origen hasta el cliente final.

El rendimiento del café se entiende como la cantidad de kilogramos de café pergamino seco que se necesitan para completar un saco de 70 kilogramos de café excelso o almendra. Para

determinar el rendimiento, Coagrobrisas toma una muestra de 250 gramos con una sonda metálica, homogeneiza la muestra y la pasa por un proceso de trillado para sacar las impurezas. Seguido a esto se hace un análisis físico de los defectos del café, para que al final quede un resultado del rendimiento real del café. Entre mejor sea el factor, mejor será su calidad y por ende la cooperativa podrá pagar un precio justo a sus proveedores.

El gerente indica que otro riesgo inherente a la operación de compra es la humedad del café. El cual debe tener un porcentaje entre el 10% y el 12.5%. Esta humedad es medida a través de una máquina que tiene la cooperativa. Sin embargo, cuando la humedad supera el 12.5% Coagrobrisas presta el servicio a sus asociados para reducir la humedad de su café. Lo anterior mediante una Guardiola con un periodo de calor más largo.

Además de la humedad, el café está expuesto a bacterias, plagas y hongos. Los caficultores de Colombia deben cuidar sus cosechas de café mediante pesticidas que ayuden a mantener su calidad. Pero la cooperativa también previene este riesgo mediante la limpieza permanente de su bodega y apilando los bultos de café en estibas.

Una vez el café pasa por cada una de las fases anteriores, el Gerente de Coagrobrisas procura transportar los bultos de café en el menor tiempo posible a la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) para venderlo. Allí el café pasa por las mismas fases de medición de calidad, humedad y peso para determinar el valor final que se paga a la cooperativa. Sin embargo, el equipo consultor del proyecto evidenció que Coagrobrisas no tiene un sistema de inventarios organizado y digitalizado, que permita gestionar su mercancía. Por el contrario, el ejercicio que desarrolla Coagrobrisas es anteponerse a la volatilidad de los precios del café, mediante el análisis de los factores cualitativos y cuantitativos que pueden afectar el precio de los contratos

de futuros de café en la Bolsa de Nueva York, y a medida que va comprando va transportando la carga de café para su venta.

Plan de Intervención

De acuerdo con la matriz cruzada como se observa en la tabla 12 se identificaron las estrategias que puede aplicar la cooperativa en pro de su mejoramiento en cada uno de los procesos internos, y factores externos que la impactan. A continuación, en la tabla 14 se encuentra la consolidación de las estrategias y los criterios de evaluación de impacto.

Tabla 13. Consolidación Estrategias

Estrategia	Impacto	Beneficio
Diseñar un sistema de inventarios automatizado del café para Coagrobrisas Ltda. para la optimización de costos.	5	Esta estrategia tiene un impacto máximo de 5, ya que permitirá mejorar el control de los costos operativos y optimizar la gestión de inventarios. Se estima que el beneficio derivado de esta implementación podría reflejarse en un incremento del 2% en los ingresos de la cooperativa, al asegurar un manejo más eficiente del inventario y reducir pérdidas por ineficiencias en la operación.
Proponer estrategias de coberturas financieras que minimicen los riesgos de pérdidas a causa de la volatilidad de los precios.	4	Al contar con coberturas financieras, la cooperativa podrá mitigar los efectos de la volatilidad del mercado, minimizando riesgos financieros. Esta estrategia tiene un impacto de 4, con un beneficio potencial para cubrir el 15 % del incremento proyectado del 2% de la ventas.
Fomentar alianzas con distribuidores internacionales con el fin de expandir la presencia del café fuera de Colombia.	5	Esta estrategia tiene un impacto de 5, ya que la expansión a nuevos mercados internacionales representa una oportunidad clave para aumentar la demanda del café producido por la cooperativa. Se espera que esta iniciativa genere un incremento del 2% en los ingresos, aprovechando las ventajas de la apertura a nuevos consumidores y mercados.
Inversión en tecnología de maquinaria para el control de plagas que le permita mantener una alta calidad de café a la cooperativa.	4	Esta estrategia tiene un impacto de 4, dado que la calidad del café es un factor esencial en la competitividad de la cooperativa. Al mantener altos estándares de calidad mediante el control de plagas, se espera un incremento del 2% en los ingresos. Y un aumento del 1% en los costos.
Plantear capacitaciones a los caficultores en buenas prácticas agrícolas, para adaptarse al cambio climático.	4	Con un impacto de 4, esta estrategia asegurará que los caficultores estén mejor preparados para enfrentar las condiciones cambiantes del clima. Las capacitaciones permitirán mejorar la resiliencia en la producción, lo que se traducirá en un incremento del 2% en las ventas y un incremento en los costos del 0.3%.
Ofrecer precios competitivos de compra a los caficultores por cafés con certificación de alta calidad	2	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, al fomentar la venta de café certificado lo que incrementa la competitividad en el mercado internacional.
Promover la utilización de pesticidas para que las cosechas de café sean de buena calidad	3	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, al reducir las pérdidas por plagas, garantizando cosechas de café más sanas.

Creación de Indicadores de seguimiento del inventario y los costos	3	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, optimizando el control y seguimiento de los inventarios, lo que reduce los costos de operación y mejora la rentabilidad.
Invertir en tecnología de maquinaria, para diversificar la oferta de productos de café para satisfacer las nuevas tendencias de consumo	2	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, esto al mejorar la calidad del café al controlar las plagas.
Promover la alta calidad del café tipo exportación para satisfacer la demanda internacional	3	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, permitiendo a la cooperativa la expansión a nuevos mercados con una buena calidad de café.
Introducir tecnología para mejorar la calidad del café	3	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, aumentando la competitividad del café colombiano en mercados internacionales al mejorar su calidad.
Adaptar la oferta del café a las nuevas tendencias y preferencias del mercado	2	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, aumentando la competitividad del café.
Tener un sistema óptimo de inventarios para satisfacer la demanda del café	3	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, permitiendo mejorar la planificación de la oferta y demanda de café.
Adoptar nuevas tecnologías teniendo en cuenta las nuevas tendencias de consumo	2	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, al ajustarse a las tendencias de consumo.
Mejorar prácticas agrícolas mediante capacitación a los caficultores	3	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, capacitando a los caficultores para mejorar la productividad y eficiencia en la producción.
Usar tecnología avanzada para reducir costos y aprovechar las exportaciones	3	Esta estrategia tiene un impacto de 2, ya que le permitirá a la cooperativa un incremento del 1% sobre los ingresos, reduciendo los costos operativos y mejora la eficiencia, permitiendo aprovechar las oportunidades de exportación.

Nota. Elaboración propia

Criterios de impacto:

5: Alto impacto

4: Impacto significativo

3: Impacto moderado

2: Impacto bajo

1: Sin impacto

Estrategias seleccionadas

- Diseñar un sistema de inventarios automatizado del café para Coagrobrisas Ltda para la optimización de costos.
- Proponer estrategias de coberturas financieras que minimicen los riesgos de pérdidas a causa de la volatilidad de los precios.
- Fomentar alianzas con distribuidores internacionales con el fin de expandir la presencia del café fuera de Colombia.
- Inversión en tecnología de maquinaria para el control de plagas que le permita mantener una alta calidad de café a la cooperativa.
- Plantear capacitaciones a los caficultores en buenas prácticas agrícolas, para adaptarse al cambio climático.

De acuerdo con la matriz cruzada, y considerando el nivel de impacto de las estrategias seleccionadas, las cinco elegidas son aquellas que tienen una calificación más alta y pueden tener mayor impacto en la rentabilidad, optimización y sostenibilidad de la cooperativa Coagrobrisas Ltda. El diseño de un sistema automatizado de inventarios y las estrategias de cobertura financiera fueron priorizadas por su capacidad para reducir costos y mitigar los riesgos relacionados con la volatilidad de los precios, garantizando así mayor estabilidad financiera. La formación de alianzas con distribuidores internacionales busca ampliar la presencia del café colombiano en el mercado global, lo que resulta importante para el crecimiento de la cooperativa. La inversión en tecnología para el control de plagas asegura la alta calidad del café, mientras que las capacitaciones a los caficultores en buenas prácticas agrícolas contribuirán a una mejor adaptación ante los desafíos del cambio climático. Cada una de estas estrategias refuerza significativamente el fortalecimiento y la resiliencia de la cooperativa, respondiendo de

manera efectiva a los retos identificados en el análisis de impacto cruzado.

Tabla 14. *Costos de Sistemas de Inventario*

Sistemas de inventario	SAP Business One	Oracle Netsuite	Microsoft Dynamics NAV
Precio mensual	145 USD/mes por 5 usuarios	125 USD/mes por usuario	113 USD/mes por usuario
Prueba gratuita	Si	No	No
Actualizaciones gratuitas	Si	Si	Si
Personalización	Si	Si	Si
Término de facturación	Anual	Anual	Anual
Especialización	Si	Si	Si

Nota. Elaboración propia con base en ArteSAP (2023), NetSuite (2024), Dynamics 365 (2024) y Ecosoft (2017)

En la tabla presentada anteriormente, se reflejan los valores asociados a la temporalidad de las licencias, que indican el período durante el cual el software puede ser utilizado bajo un contrato específico. Estos costos recurrentes se aplican a la renovación de la licencia en intervalos definidos, como anuales o mensuales. Además, el proceso de implementación del software, que incluye la configuración inicial, capacitación y soporte técnico, puede conllevar un costo adicional, generalmente en forma de un pago único. Para obtener detalles exactos sobre los costos de licencia y los gastos de implementación, se debe consultar la documentación y las páginas oficiales de los proveedores. En particular, se recomienda revisar la información disponible en ArteSAP (2023) NetSuite (2024), Dynamics 365 (2024) y Ecosoft (2017) donde se proporciona una visión completa de las estructuras de precios y los costos asociados.

El valor asignado en la tabla 14 para las estrategias de coberturas financieras que minimicen los riesgos de pérdidas debido a la volatilidad de los precios del café se justifica en la contratación de expertos financieros especializados en derivados y gestión de riesgos. Este costo cubre la implementación de instrumentos financieros como forwards, además del análisis de escenarios de mercado que permitan proteger los márgenes de venta frente a la inestabilidad del precio del café.

Se incluye también el soporte legal para la redacción de los contratos de cobertura y la capacitación del equipo financiero de la cooperativa para su correcta ejecución y seguimiento durante los 12 meses de vigencia de esta estrategia.

Seguidamente valor asignado para fomentar alianzas con distribuidores internacionales tiene una duración de 6 meses y está destinado a cubrir los costos asociados a la identificación y contacto de potenciales clientes en el exterior. Este presupuesto incluye la investigación de mercados internacionales prioritarios para la exportación de café, la participación en eventos y ferias comerciales donde se puedan establecer relaciones comerciales. Adicionalmente, una parte del presupuesto se destina a la asesoría legal y comercial para asegurar que los acuerdos internacionales cumplan con las regulaciones de exportación de Colombia y los países de destino.

Para la cooperativa Coagrobrisas de Pital Huila, la tecnología IoTree de Agrint representa una inversión estratégica en el control de plagas (Agrint, s.f.). IoTree proporciona detección temprana y precisa de plagas que atacan los árboles, ofreciendo alertas en tiempo real para prevenir daños. El costo inicial para la implementación de IoTree oscila entre \$10,000 y \$20,000 USD, mientras que el costo anual de mantenimiento y soporte varía entre \$1,500 y \$3,000 USD. Se asigna un valor a la inversión como se evidencia en la tabla 14 que resulta clave para proteger la calidad del café y optimizar los recursos al prevenir pérdidas causadas por plagas.

Finalmente, el presupuesto asignado para las capacitaciones en buenas prácticas agrícolas, con una duración de 12 meses, está dividido en tres componentes principales. Primero, el diseño de un plan de desarrollo agrícola adaptado al cambio climático, que incluye investigaciones previas y la elaboración de materiales didácticos para los caficultores. Segundo, la ejecución de las capacitaciones presenciales en las fincas, con expertos en técnicas de adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático en el cultivo del café. Finalmente, se asigna una parte del

presupuesto para el seguimiento de los caficultores, asegurando que las prácticas aprendidas se implementen de manera adecuada y se realice una evaluación del impacto al finalizar el programa.

Tabla 15. Diseño plan de intervención

Estrategia	Actividades	Recursos		Duración	Medición	Beneficios
		\$	Humanos			
Diseñar un sistema de inventarios automatizado del café para Coagrobrisas Ltda para la optimización de costos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar el software de inventarios. 2. Implementación 3. Licenciamiento del derecho al uso de un sistema de inventarios. 3. Periodo de pruebas del software para ajustar errores. 4. Capacitar al personal en el manejo de la herramienta. 	\$ 50,646,960.00	Equipo de implementación	12 meses	Incremento en las ventas en un 2%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor control de inventarios. 2. Conocer la trazabilidad de cada compra, hasta el momento final de venta.
Proponer estrategias de coberturas financieras que minimicen los riesgos de pérdidas a causa de la volatilidad de los precios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de riesgos financiero. 2. Seleccionar el intermediario para ejecutar las coberturas. 3. Realizar coberturas. 	\$ 40,000,000.00	Consultor Financiero	12 meses	Cubrir el 15% del incremento proyectado del 2% de la ventas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el riesgo de pérdida total por carga de café.
Fomentar alianzas con distribuidores internacionales con el fin de expandir la presencia del café fuera de Colombia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar nuevos y potenciales clientes en el exterior. 	\$ 5,000,000.00	Gerente de la cooperativa	6 meses	Incremento en las ventas en un 5%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la cooperativa en el mercado internacional.
Inversión en tecnología de maquinaria para el control de plagas que le permita mantener una alta calidad de café a la cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar tecnología especializada. 2. Implementar. 3. Periodo de pruebas. 4. Capacitar al personal. 5. Mantenimiento 	\$ 191,940,880.00	Equipo de implementación	4 meses	Incremento en ventas de un 2%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener café de alta calidad.
Plantear capacitaciones a los caficultores en buenas prácticas agrícolas, para adaptarse al cambio climático.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar plan de desarrollo de capacitaciones. 2. Realizar capacitaciones. 3. Seguimiento y evaluación. 	\$ 5,000,000.00	Gerente de la cooperativa	12 meses	Incremento en ventas de un 2%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener café de alta calidad. 2. Mayor productividad
	Total Presupuesto	\$ 292,587,840.00				

Nota. Elaboración propia

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto se calcula tomando en cuenta una inversión inicial de COP \$ 292,587,840.00, que incluye costos asociados a estrategias como coberturas financieras (COP 40,000,000), alianzas internacionales (COP 5,000,000), control de plagas (COP 40,000,000), capacitaciones (COP 5,000,000), y el software de inventario (COP 50,646,960.00). Los flujos de ingresos se proyectan con un incremento del 2% anual en las ventas, mientras que los costos se proyectan de acuerdo a las proyecciones de inflación del 5.5% en 2024, 3.5% en 2025, de acuerdo con el Banco de la República (2024) y 3.0% en adelante según la meta de inflación que se estable en el Banco de la República (2024). Con esta proyección, la TIR resultante es del 16.20%, lo que indica que el retorno esperado del proyecto supera la tasa de intervención del Banco de la República.

El Valor Neto Actual (VNA) se calcula descontando los flujos de caja futuros a la tasa de intervención vigente del Banco de la República, que actualmente es de 10.75%. Dado que la TIR es mayor a esta tasa de descuento, el proyecto genera un VNA positivo, lo que confirma su viabilidad financiera. El VNA demuestra que los flujos de caja proyectados cubrirán los costos iniciales y generarán valor adicional, validando la rentabilidad del proyecto a largo plazo.

Tabla 16. Ingresos último año, e incremento esperado

Ingresos 2023	15,554,911,896.00
Incremento	2.00%
TRM 17-09-2024	4,220.58

Tabla 17. Costos de estrategias y proyecciones

Implementación software inventario USD	10,500.00
Implementación software inventario COP	44,316,090.00
Costo licencia anual de inventarios USD	1,500.00
Costo licencia anual de inventarios COP	6,330,870.00
Coberturas	40,000,000.00
Fomentar alianzas	5,000,000.00
Implementación control de plagas	40,000,000.00
Mantenimiento control de plagas USD	36,000.00
Mantenimiento control de plagas COP	151,940,880.00
Capacitaciones	5,000,000.00
Total de inversión inicial COP	-292,587,840.00
Proyección Inflación 2024	5.50%
Proyección Inflación 2025	3.50%
Proyección Inflación 2026 en adelante	3.00%

Tabla 18. Proyección de flujos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Inversión Inicial</i>	- 292,587,840	-	-	-	-	-
<i>Proyección flujo variación de ingresos</i>		311,098,238	317,320,203	323,666,607	330,139,939	336,742,738
<i>Proyección flujo de egresos</i>		219,726,696	227,417,131	234,239,645	241,266,834	248,504,839
<i>Coberturas</i>		42,200,000	43,677,000	44,987,310	46,336,929	47,727,037
<i>Fomentar alianzas</i>		5,275,000	5,459,625	5,623,414	5,792,116	5,965,880
<i>Mantenimiento control de plagas</i>		160,297,628	165,908,045	170,885,287	176,011,845	181,292,201
<i>Capacitaciones</i>		5,275,000	5,459,625	5,623,414	5,792,116	5,965,880
<i>Costo Anual Software</i>		6,679,068	6,912,835	7,120,220	7,333,827	7,553,842
<i>Proyección flujo total</i>	- 292,587,840	91,371,542	89,903,072	89,426,962	88,873,105	88,237,899

Tabla 19. Cálculo de la TIR y VNA

<i>Tasa</i>	10.75%
<i>VNA</i>	41,076,328
<i>TIR</i>	16.20%

Nota. Elaboración propia

Tabla 20. Cronograma de actividades

Estrategias	Actividades	Duración en Meses															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Diseñar un sistema de inventarios automatizado del café para Coagrobrisas Ltda para la optimización de costos.	1. Seleccionar el software de inventarios.	12 meses	■														
	2. Adquirir el uso de una licencia e implementación mensual de un sistema de inventarios.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	3. Periodo de pruebas del software para ajustar errores.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	4. Capacitar al personal en el manejo de la herramienta.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Proponer estrategias de coberturas financieras que minimicen los riesgos de pérdidas a causa de la volatilidad de los precios.	1. Análisis de riesgos financieros.	12 meses	■														
	2. Seleccionar el intermediario para ejecutar las coberturas.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	3. Realizar coberturas.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fomentar alianzas con distribuidores internacionales con el fin de expandir la presencia del café fuera de Colombia.	1. Contactar nuevos y potenciales clientes en el exterior.	6 meses							■	■	■	■	■	■	■	■	
Inversión en tecnología de maquinaria para el control de plagas que le permita mantener una alta calidad de café a la cooperativa.	1. Seleccionar tecnología especializada.	4 meses															
	2. Implementar.																
	3. Periodo de pruebas.																
	4. Capacitar al personal.																
Plantear capacitaciones a los caficultores en buenas prácticas agrícolas, para adaptarse al cambio climático.	1. Organizar plan de desarrollo de capacitaciones.	12 meses	■														
	2. Realizar capacitaciones.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	3. Seguimiento y evaluación.																

Nota. Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

La revisión de los procesos internos y financieros en Coagrobrisas Ltda. ha revelado varios desafíos críticos y oportunidades de mejora que son fundamentales para el desarrollo estratégico futuro de la cooperativa. Un área crítica que impacta directamente en las ventas y en la capacidad operativa es la gestión de inventarios. Al no tener un sistema estandarizado de inventarios genera deficiencias en mantener un equilibrio adecuado entre el stock y la demanda del mercado.

La evaluación de riesgos asociada con las operaciones de compra y venta de café también ha resaltado áreas donde la cooperativa es particularmente vulnerable. Estos riesgos, si no se manejan adecuadamente, podrían resultar en pérdidas financieras significativas y afectar la reputación de Coagrobrisas en el mercado.

Por otra parte, las fluctuaciones en los precios internacionales del café han mostrado un impacto directo en los precios nacionales, lo que a su vez afecta los márgenes de ganancia y la capacidad de la cooperativa para planificar sus finanzas a largo plazo. Este efecto subraya la importancia de desarrollar estrategias de cobertura.

Recomendaciones

Para abordar los desafíos identificados, es esencial que Coagrobrisas Ltda. implemente un conjunto de estrategias bien definidas. La adopción de un sistema avanzado de gestión de inventarios utilizando tecnologías modernas permitirá a la cooperativa optimizar sus operaciones logísticas y reducir costos. Este sistema debería ser capaz de prever y adaptarse a las fluctuaciones de la demanda para mantener la eficiencia operativa.

En segundo lugar, se recomienda el desarrollo de estrategias de coberturas financieras que ayuden a la cooperativa a protegerse de la volatilidad de los precios del café.

También es importante fortalecer los programas de capacitación para los empleados, especialmente en áreas de gestión de riesgos y operaciones financieras. Estas capacitaciones ayudarán a mejorar la competencia del personal, permitiéndoles manejar mejor los desafíos operativos y financieros.

Además, explorar y desarrollar nuevos mercados y productos permitirá a Coagrobrisas diversificar sus fuentes de ingreso y reducir la dependencia de los ciclos del mercado del café. Esto no solo ampliará el alcance comercial de la cooperativa, sino que también fortalecerá su posición en el mercado global.

Referencias

- (s.f.).
- Cano Sanz y otros. (15 de 5 de 2012). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia*. Obtenido de <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/5733>
- F. Puerta y Otros. (06 de 2018). *Análisis financiero: enfoques en su evolución*. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2125/1616>
- Jaramillo y otros. (2011). *Some Like It Hot: The Influence and Implications of Climate Change on Coffee Berry Borer (Hypothenemus hampei) and Coffee Production in East Africa*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3173381/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (07 de 12 de 2021). *República de Colombia*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/12/Resolucion-1294-de-2021-1.pdf>
- Ortiz & Márquez. (s.f.). *Evaluación de proveedores en la cadena de avastecimiento en el sector alimenticio Ecuador- Colombia*. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1091/EVALUACION_PROVEEDORES_CADENA_ABASTECIMIENTO_SECTOR_ALIMENTICIO_COLOMBIA_ECUADOR_CALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Perfect Daily Grind. (6 de 10 de 2021). *Cómo calcular el precio de venta de tu café*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2021/10/06/como-calculiar-el-precio-de-venta-de-tu-cafe/>
- 4C Service.org. (20 de Marzo de 2024). *4C*. Obtenido de *4C works towards sustainable coffee supply chains and improved livelihoods of farmers*: <https://www.4c-services.org/4c-joins-the-swiss-sustainable-coffee-platform/>
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. (11 de 06 de 2020). <https://www.apccolombia.gov.co/node/54>. Obtenido de www.apccolombia.gov.co: <https://www.apccolombia.gov.co/node/54>
- Agrint. (s.f.). *IoTtree*. Obtenido de <https://www.agrint.net/>
- Agronegocios. (16 de 03 de 2022). *Los altos costos de los insumos y las frecuentes lluvias opacan la bonanza cafetera*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/costo-de-los-insumos-y-lluvias-opacan-la-bonanza-cafetera-3322962>
- Alliance, R. (14 de Julio de 2023). *Qué significa Rainforest Alliance Certified?* Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/es/perspectivas/que-significa-rainforest-alliance-certified/>
- Andrade et al. (15 de 11 de 2015). *Factores Motivacionales que permitieron el surgimiento de los productores de cafés especiales en el departamento del Huila*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Juan-Andrade-Navia/publication/313150106_Factores_motivacionales_que_permitieron_el_surgimiento_de_los_productores_de_cafes_especiales_en_el_Huila/links/58912cb8458515aeac92d233/Factores-motivacionales-que-permitieron-
- Apasionados por el café. (09 de 11 de 2021). *Variedades de café en Colombia*. Obtenido de <https://www.apasionadosporelcafe.com/blog/variedades-de-cafe-en-colombia/>
- ArteSAP. (2023). *Calcula tu precio de SAP Business One en unos pocos clics*. Obtenido de <https://www.artesap.com/configurador-sap-business-one/>

- Ballesteros. (17 de 02 de 2021). *Perfect Daily Grind*. Obtenido de Tecnologías digitales: <https://perfectdailygrind.com/es/2021/02/17/tecnologias-digitales-como-mejoran-los-procesos-en-las-fincas-de-cafe/>
- Banco de desarrollo de America Latina y el Caribe. (29 de 08 de 2023). *Colombia quiere liderar la sostenibilidad cafetera*. Obtenido de CAF.COM: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2023/09/caf-impulsando-el-desarrollo-cafetero-de-colombia-y-la-region/>
- Banco de la República . (14 de 09 de 2024). *Meta de inflación* . Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/meta-inflacion>
- Banco de la República. (09 de 2024). *Encuesta Mensual de Expectativas de Analistas Economicas (EME)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eme-graficas.pdf>
- Bancoldex. (19 de Julio de 2024). *Portal Transaccional*. Obtenido de El riesgo cambiario y los mecanismos de cobertura: <https://www.bancoldex.com/es/blog/el-riesgo-cambiario-y-los-mecanismos-de-cobertura>
- Bancolombia. (13 de 07 de 2020). *Informe de la economía cafetera en Colombia*. Obtenido de Informe de la economía cafetera en Colombia: <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/informe-economia-cafetera-colombia>
- Becoop. (s.f.). *Cooperativismo en Colombia*. Obtenido de <https://www.becoop.coop/la-cooperativa/cooperativismo-en-colombia>
- Bello, E. (2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metología de la Investigación*. Colombia: Person.
- Billy J . (27 de 09 de 2023). *The Supply Chain Report* . Obtenido de Advancements in Technology and their Impact on Coffee Production: <https://supplychainreport.org/advancements-in-technology-and-their-impact-on-coffee-production/>
- Bloomberg. (2024). *NY Coffee Exchange and Its Impact on Global Coffee Pricing*.
- Bonka Café de Cultivo. (s.f.). *Todo lo que Necesitas Saber del Café Colombiano*. Obtenido de <https://www.bonka.es/amor-por-el-cafe/el-cafe-colombiano>
- Café Origen Selecto. (27 de 05 de 2022). *El impacto ambiental del cultivo de café y cómo reducirlo*. Obtenido de <https://www.cafeorigenselecto.com/el-impacto-ambiental-del-cultivo-de-cafe-y-como-reducirlo/>
- Caporal y González. (s.f). *Número dedicado a Agroecología Política*. Obtenido de Número dedicado a Agroecología Política: <https://revistas.um.es/agroecologia/article/view/160611/140481>
- Caro, J. (2016). Capacidades de la pequeña agricultura a contratos de compras públicas. Desarrollo Capacidades de la pequeña agricultura para responder a contratos de compras públicas, publicaciones banco de la república . Banco de la República .
- Cenicafé. (2018). Cenicafé. *Revista del Centro Nacional de Investigaciones de café*.
- CEPAL. (4 de 11 de 2021). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/noticias/se-debe-fortalecer-la-politica-publica-dirigida-cooperativas-que-contribuyan-mas>
- Choperena, D. C. (18 de Mayo de 2016). *Impacto de las variaciones cambiarias en las exportaciones de Café en Colombia* . Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/33307/Tesis%20Completa>.

- %20DianaChoperena.%202018.pdf;jsessionid=C7B5CBD822D3861C6735F81A296C4AD6?sequence=5
- Coffee Market Report . (Abril de 2024). *International Coffee Organization*. Obtenido de <https://www.icocoffee.org/documents/cy2023-24/cmr-0424-e.pdf>
- Coffee, E. (10 de 11 de 2017). *¿Por qué Colombia tiene el mejor café suave del mundo?* Obtenido de <https://www.essenceofcoffee.net/colombia-mejor-cafe-suave-del-mundo/>
- COFFEE, E. (10 de 11 de 2017). *ESSENCE COFFEE*. Obtenido de <https://essenceofcoffee.net/colombia-mejor-cafe-suave-del-mundo/>
- Colombia, F. N. (2023). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/federacion/quienes-somos/>
- Colombia, F. N. (2024). *Informe Mensual de Cifras*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2024/01/Informe-mensual-diciembre-p.pdf>
- Comisión Europea. (2002). Obtenido de https://www.google.com.co/books/edition/Creaci%C3%B3n_de_valor_compartido_en_organiz/ZmnKDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=cooperativas+en+la+actualidad&printsec=frontcover
- Cooperativo, C. N. (2023). Obtenido de <https://www.confecoopantioquia.coop/articulo/3015/congreso-nacional-cooperativo-2023>
- Croper Blog. (15 de 01 de 2024). *Producción de café en Colombia rompió récord al cierre de 2023*. Obtenido de <https://blog.croper.com/produccion-de-cafe-en-colombia-rompio-record-al-cierre-de-2023/#:~:text=Esta%20cifra%20significa%20una%20producci%C3%B3n,un%20importante%20aumento%20en%20diciembre>
- Cultural Andino Sociedad Cooperativa. (09 de 08 de 2022). *Todo Acerca de las Cooperativas*. Obtenido de <https://culturalandino.co/cooperativas/>
- DANE. (Septiembre de 2023). *Estadísticas por tema*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- Dewil et al. (2023). Sustainability Practices in Coffee Production and Their Impact on Market Success. *Journal of Environmental Management*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-environmental-management>
- Dirección de Investigaciones Económicas. (12 de 07 de 2024). *Noticias Mercado de Café*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2024/07/Noticias-Semanales-Semana-27.pdf>
- Drew. (08 de 04 de 2022). *¿Cuáles son los riesgos de tener un único cliente?* Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/direccion/cuales-son-los-riesgos-de-tener-un-unico-cliente#:~:text=La%20dependencia%20de%20algunas%20pymes%20a%20mantener%20un%20C3%BAnico%20cliente&text=Esta%20realidad%2C%20nos%20lleva%20a,la%20rentabilidad%20de%20estas%20empr>
- Dynamics 365. (14 de 09 de 2024). *Introducción a los precios de Dynamics 365* . Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-es/dynamics-365/pricing-overview>
- ecommercedb. (2023). *ecommercedb*. Obtenido de [ecommercedb: https://ecommercedb.com/markets/co/coffee](https://ecommercedb.com/markets/co/coffee)
- Ecosoft. (09 de 2017). *Presentación de las ofertas ERP disponibles hoy*. Obtenido de <https://opuscolombia.com/wp-content/uploads/2017/09/Comparativo-ERP.pdf>
- Einforma. (09 de 2023). *Informe Sectorial*. Obtenido de *Análisis del Sector café en Colombia*: <https://www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-cafe>

- Escuela Europea de Excelencia. (21 de 11 de 2023). *Riesgos de proveedores: tipos y mejores prácticas de gestión*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2023/11/riesgos-de-proveedores-tipos-y-mejores-practicas-de-gestion/>
- Export, A. (13 de Septiembre de 2023). *Aso export*. Obtenido de <https://asoexport.org/noticias/>
- Faster Capital. (2024). *La Importancia De La Participación Activa En Las Decisiones De La Empresa*. Obtenido de <https://fastercapital.com/es/tema/la-importancia-de-la-participaci%C3%B3n-activa-en-las-decisiones-de-la-empresa.html/5>
- Favreu. (2005). Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/38883?page=18>
- Fedecafe. (2012). *Cifras producción de café en Colombia*. Bogotá.
- Federación Nacional de Cafeteros. (2021). *Consumo interno de café aumentaría a 2,8 kg per cápita en 2021*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/consumo-interno-de-cafe-aumentaria-a-28-kg-per-capita-en-2021/#:~:text=Al%20calcular%20el%20consumo%20per,decir%2C%20casi%20el%20techo%20poblacional.>
- Federación Nacional de Cafeteros. (12 de 07 de 2022). *Advierten impactos a cadena de suministro del café ante nuevas regulaciones de la UE*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/advierten-impactos-a-cadena-de-suministro-del-cafe-ante-nuevas-regulaciones-de-la-ue/>
- Federacion Nacional de Cafeteros. (2023). *Gobernanza*. Obtenido de <https://santander.federaciondefcafeteros.org/sostenibilidad/eje-gobernaza/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (24 de Junio de 2023). *Noticias Federeación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de En mayo, exportaciones del Fondo Nacional del Café crecieron 22% y el consumo interno un 5%: <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/en-mayo-exportaciones-del-fondo-nacional-del-cafe-crecieron-22-y-el-consumo-interno-un-5/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (04 de 2024). *Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2024). *Informe de Gestión 2023*. Bogotá. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2024/05/Informe-del-Gerente-2023.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros. (Enero de 2024). *Informe mensual de exportaciones*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2024/03/Informe-Expos-Enero-24.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Aprenda a vender su café*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/aprenda-a-vender-su-cafe/#:~:text=El%20Contrato%20C%2C%20es%20el,en%20Nueva%20York%20desde%201882.>
- Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Café de Colombia*. Obtenido de <https://www.cafedecolombia.com/particulares/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (08 de 2002). *Estudio del sector cafetero en Colombia de Colombia*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/art%2018.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2014). *Ensayos sobre economía cafetera*.

- Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/static/files/EEC30.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2014). *Ensayos sobre Economía Cafetera*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/static/files/economiacafetera30digital/files/assets/basic-html/page12.html>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2014). *Ensayos Sobre Economía Cafetera*. Caficultura sostenible, moderna y competitiva.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). *Ensayos sobre Economía Cafetera-Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Ensayos sobre Economía Cafetera, 33(1), 5-8.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (8 de 03 de 2022). *ector cafetero, líder en inclusión, diversidad y equidad en el campo colombiano*. Obtenido de ector cafetero, líder en inclusión, diversidad y equidad en el campo colombiano: <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/sector-cafetero-lider-en-inclusion-diversidad-y-equidad-en-el-campo-colombiano/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2023). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2024). *Estadísticas Cafeteras*. Obtenido de Precios, área y producción de café: <https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2024). *Informe de Gestión 2023*. Bogotá.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2024). *Informe de Gestión 2023*. Bogotá.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *Aprenda a vender su café*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/aprenda-a-vender-su-cafe/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Nuestros Productos*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/nuestros-productos/>
- Fernández, B. C. (2019). *Gestión de Inventario y Rentabilidad de la Asociación de Productores de café VRAE Ayacucho*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/1246/T037_71945927_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernando, D. (2024). Assessing the Economic Impact of Coffee Farming on Rural. *International Journal of Agriculture (IJA)*, 3-14.
- Función Pública. (1989). *Gestor Normativo Ley 79 88*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>
- Función pública. (26 de 05 de 2015). *Decreto 1074 de 2025*. Obtenido de Colombia productiva: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>
- Fundación Decintec. (2019). *Ruta de Competitividad Clúster de Café*. Obtenido de Ruta de Competitividad Clúster de Café: <https://redclustercolombia.gov.co/storage/initiatives/documents/ruta-competitiva-cluster-de-cafe.pdf>
- Fundación Decintec. (2019). *Ruta de Competitividad Clúster de Café*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/<https://redclustercolombia.gov.co/storage/initiatives/documents/ruta-competitiva-cluster-de-cafe.pdf>
- Galindo y Castro. (2016). *El Mercado Cafetero en Colombia Analisis Descriptivo de la Política Monetaria Bajo El Enfoque del Modelo Mundial-Fleming*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcont>

- ent.cgi?article=1192&context=economia
- Gallego, F. A. (02 de 02 de 2021). *Café de Colombia analisis de los principales productores de café*. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8185/Caf%C3%A9%20de%20Colombia%20 analisis%20de%20los%20principales%20productores%20de%20café% C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garay et al. (2006). *La negociación agropecuaria en el TLC*. Bogotá: Planeta Paz. Obtenido de <https://www.bibliotecaplanetapaz.org/bitstream/handle/bpp/28/La%20Negociaci%C3%B3n%20Agropecuaria%20en%20el%20TLC-%20Alcances%20y%20Consecuencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez & Solís. (2009). *Visión global de las cooperativas*. Obtenido de LARA GÓMEZ, G. ; URBIOLA SOLÍS, A. E. (Coord.). *Visión global de las cooperativas*. ed. México D.F: Plaza y Valdés (México), 2009. 226 p. Disponible en: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/38883?page=44>. Consultad
- Gómez y Hernández. (2016). Posicionamiento de pequeños productores colombianos en dos mercados globales: el caso de las cadenas de valor de cafés especiales. En I. Economicas. Banco de la República.
- González y Mogollón. (2023). Implicaciones del sistema tributario colombiano en el cultivo y comercialización del café de Salazar de las Palmas, Norte de Santander. Cúcuta, Colombia. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/25811/Tesis%20Implicaciones%20del%20sistema%20tributario%20colombiano%20en%20el%20cultivo%20y%20comercializaci%C3%B3n%20del%20café% C3%A9%20de%20Salazar%20de%20las%20Palmas%20C%20Norte%20De%20Santander>
- Grant, R. M. (01 de 2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases 9th Edition*. Obtenido de <https://www.amazon.com/Contemporary-Strategy-Analysis-Text-Cases/dp/1119120845>
- Harvard Business Review. (2023). *Cooperative Models in Global Supply Chains*. Obtenido de <https://hbr.org/archive-toc/BR2301>
- Hernández. (15 de 09 de 2023). *Impacto tic*. Obtenido de Sembrando tecnología, la nueva cara del eje cafetero: <https://impactotic.co/tecnologia/sembrando-tecnologia-la-nueva-cara-del-eje-cafetero/>
- Hernández, I. H., & Hernandez , M. (03 de 2006). *Importancia del analisis financiero para la toma de desciones* . Obtenido de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/jspui/bitstream/231104/406/1/Importancia%20del%20 analisis%20financiero.pdf>
- Hidalgo. (2024). *Digital Coffee Future*. Obtenido de <https://www.digitalcoffeefuture.com/magazines/tecnologias-de-la-informacion-y-educacion-para-la-sostenibilidad-del-sector-cafetero>
- International Coffee Organization. (April de 2024). *Monthly Coffee Market Report*. Obtenido de <https://www.ico.org/Market-Report-23-24-e.asp>
- Investing. (15 de 07 de 2024). *Investing.com*. Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/economic-calendar/colombian-cpi-494>
- Investing.com. (2023). *Futuros Precio del Café C EE.UU (KCK3)*. Obtenido de Futuros Precio del Café C EE.UU (KCK3): <https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c>

- Iscaro. (Junio de 2014). Global Majority E-Journal, Vol. 5, No. 1 (June 2014), pp. 33-43. *The Impact of Climate Change on Coffee production in Colombia and Ethiopia*, págs. 33-43.
- Jimenez. (2013). *Estrategias financieras y mejora de la competitividad, en la Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A.* Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2507>
- Journal of Rural Studies. (2023). *Impact of Coffee Cooperatives on Rural Economies in Colombia*.
- Kalmanoff. (12 de Julio de 2010). *World Bank Group*. Obtenido de The coffee economy of Colombia: <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/768001468248964025/the-coffee-economy-of-colombia>
- Kotler & Keller. (2011). *Marketing Management*. Obtenido de http://www.amazon.com/Marketing-Management-MyMarketingLab-Pearson-Package/dp/0132606224/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1390253667&sr=8-2&keywords=marketing+management+kotler+14th+edition
- La tienda del café. (2024). *Top 50 mejores marcas de Café Colombiano*. Obtenido de <https://latiendadelcafe.co/blogs/cafe-colombiano/top-50-mejores-marcas-de-cafe-colombiano>
- Lambin. (2014). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Macmillan International Higher Education. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=z5hGEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Lambin,+J.+J.+\(2014\).+Market-driven+management:+Strategic+and+operational+marketing.+Macmillan+International+Higher+Education.&ots=i2-8jvO3Y8&sig=Va_tHgH-za9wiRMk7eRLApIzbHI#v=on](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=z5hGEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Lambin,+J.+J.+(2014).+Market-driven+management:+Strategic+and+operational+marketing.+Macmillan+International+Higher+Education.&ots=i2-8jvO3Y8&sig=Va_tHgH-za9wiRMk7eRLApIzbHI#v=on)
- Lavaive Café de Origen. (18 de 02 de 2022). *Costos de producción de café – ¿Mas costos, menos utilidad?* Obtenido de <https://lavaive.com/costos-de-produccion-de-cafe-mas-costos-menos-utilidad/>
- Leibovich, J. (2013). Vinculación de los pequeños productores al desarrollo de la agricultura. En Fedesarrollo , Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Sac y Fedesarrollo.
- Looty et al. (9 de 12 de 2020). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Competencia, Productividad y Exportaciones: una evaluación rápida de las tendencias subyacentes y los impulsores de las políticas para Colombia: https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/misiones/mision-internacionalizacion/Documents/Competencia_Productividad_y_Exportaciones.pdf
- Losada, O. H., & Orjuela Yacué, C. F. (2015). *El acompañamiento institucional en el desarrollo del sector cafetero colombiano*. Obtenido de <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/294>
- Losada, O. H., & Perez Gomez, V. H. (6 de 03 de 2020). *Análisis de la competitividad de las exportaciones del Café del Huila*. Obtenido de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/5874/6639>
- Lozano y Yoshida. (2009). *Índice de competitividad regional cafetero*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfmkaj/https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Indice_competitividad_cafetero.pdf
- Lozano, A. (2007). *Acceso al crédito en el sector cafetero colombiano*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfmkaj/https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Acceso%20al%20cr%C3%A9dito%20en%20el%20sector%20cafetero%20colombiano>

- %20-%20Andr%C3%A9s%20Lozano.pdf
- Madrid, U. P. (2023). *IEN Industriales Escuelas de Negocios*. Obtenido de <https://www.ienupm.com/pdd/estados-financieros-que-son/>
- Mailfence. (25 de 06 de 2024). *¿Qué es la dependencia del proveedor? Nuestros 5 consejos para evitarla*. Obtenido de <https://blog.mailfence.com/es/dependencia-del-proveedor/>
- Más Colombia. (16 de 03 de 2024). *Año cafetero 2024: tendencias y desafíos del mercado del café*. Obtenido de Año cafetero 2024: tendencias y desafíos del mercado del café: <https://mascolombia.com/ano-cafetero-2024-tendencias-y-desafios/>
- Mgc Mutua. (25 de 10 de 2023). *Alternativas al café: Bebidas con cafeína saludables y otros sustitutivos del café*. Obtenido de <https://www.mgc.es/blog/alternativas-cafe/>
- Minagricultura. (2 de 2019). *Politica Agropecuaria y Desarrollo Rural*. Obtenido de https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf
- MinAgricultura. (16 de 02 de 2024). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de GOV.CO: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-mantiene-su-tendencia-de-recuperaci%C3%B3n-empuj%C3%B3-el-crecimiento-del-PIB-con-un-aumento-del-6-en-el-%C3%BAltim.aspx#:~:text=Mojica%20destac%C3%B3%20que%20en%20el,al%20PIB%20en%>
- Montoya et al. (2022). *Mirada a los aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales del cultivo del café en Colombia - 2022*. Obtenido de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/6938/6128>
- Nespresso. (2024). *Tendencias del café en 2024, descubre todas las novedades*. Obtenido de Tendencias del café en 2024, descubre todas las novedades: <https://www.nespresso.com/coffee-blog/tendencias-mejor-cafe-2024>
- NetSuite. (14 de 09 de 2024). Obtenido de <https://www.netsuite.com/portal/home.shtml>
- Norton. (1996). *Focusing Your Organization on Strategy with the Balance Scorecard*.
- Odo. (14 de 09 de 2024). *Odo*. Obtenido de <https://www.odoesapp.com>
- Oko-Isu et al. (July de 2019). *Coffee output reaction to climate change and commodity price volatility : The Nigeria experience. Sustainability (Switzerland)*. Obtenido de <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85068734642&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=8780d1937986d94fc8cec1c1bb2036ca&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28international+coffee+prices+and+their+volatility%29&>
- Ordóñez et al. (23 de 08 de 2021). *Ridum Repositório Institucional Universidad de Manizales*. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/5548>
- Organización Internacional del café. (15 de Febrero de 2020). *Panorama general del Informe de la OIC*. Obtenido de El valor del café sostenibilidad, inclusión y fortaleza de la cadena de valor mundial del café: <https://www.ico.org/documents/cy2020-21/ed-2358c-overview-cdr-2020.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.ico.org%2Fdocuments%2Fcy2020>
- Ospina. (2015). *Hábitos y preferencias del consumidor de café especial en el quindío*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/3f3f9e2f-acc3-4534-8efa-0204721c19be/content>
- P, Kotler & Adam S. (2010). *Principles of marketing*. Person. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=UKYaBQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1>

- &dq=Kotler,+P.,+%26+Armstrong,+G.+(2010).+Principles+of+marketing.+Pearson+education.&ots=RYwhTKT29C&sig=1XiljiNUa2t9UAq51X9-etz4pI#v=onepage&q&f=false
- Panhuyzen y Pierrot. (2014). *Barómetro de Café 2014*. Obtenido de <https://publicaciones.cenicafe.org/index.php/ecc/article/view/1227/1411>
- Peferti. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia . Fedesarrollo.
- Perfect Daily Grind. (23 de 4 de 2020). *Fluctuación Cambiaria*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2020/04/23/fluctuacion-cambiaria-como-afecta-el-precio-del-cafe/>
- Perfect Daily Grind. (21 de 05 de 2021). *Inversiones en infraestructura: cómo fortalecen las relaciones y mejoran la calidad del café*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2021/05/21/inversiones-en-infraestructura-como-fortalecen-las-relaciones-y-mejoran-la-calidad-del-cafe/>
- Perfect Daily Grind. (25 de 05 de 2023). *¿Cómo impacta el acceso oportuno a capital a los caficultores?* Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2023/05/25/acceso-capital-caficultores/>
- Perfect Sail y Grind . (19 de 10 de 2022). *Proveedores en los negocios cafeteros: ¿cómo seleccionarlos para que se conviertan en aliados?* Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2022/10/19/proveedores-negocios-cafeteros-como-seleccionarlos/>
- Perfect Sail y Grind. (30 de 05 de 2017). *¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los productores?* Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2017/05/30/cuales-son-los-principales-retos-que-enfrentan-los-productores/>
- Perfect Sail y Grind. (07 de 07 de 2021). *¿Qué pasaría si el café fuera más costoso?* Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2021/07/07/que-pasaria-si-el-cafe-fuera-mas-costoso/>
- Petrich. (1 de 10 de 2020). *Economía Circular y Digitalización en el Sector Del Café*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2020/10/01/economia-circular-y-digitalizacion-en-el-sector-del-cafe/#:~:text=Este%20modelo%20circular%20tambi%C3%A9n%20permite,m%C3%A1s%20sostenible%2C%20todo%20el%20a%C3%B1o.>
- Population, Urbanization, and Social Movements. (2012). *Social Issues in the News*. Obtenido de <https://2012books.lardbucket.org/books/sociology-brief-edition-v1.1/s17-social-change-population-urban.html>
- Porter. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. Obtenido de https://hollis.harvard.edu/primo-explore/fulldisplay?docid=01HVD_ALMA211776723850003941&context=L&vid=HVD2&lang=en_US&search_scope=everything&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=everything&query=lsr01,contains,000857306&mode=basic&offset=0
- Prieto, A. V., & Castañeda Guzman, D. C. (18 de 01 de 2018). Obtenido de <file:///C:/Users/amvargas/Downloads/Dialnet-EfectoDeLasCooperativasExportadorasDeCafeEnElCreci-6916544.pdf>
- Profesional Horeca. (2023). *Café: nuevas tendencias, hábitos de consumo y tecnología*. *Revista Digital de Hostelería*, 1.
- Ramos, M. E. (22 de 7 de 2006). *La gestión de conflictos en las cooperativas*. Obtenido de

- file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaGestionDeConflictosEnLaCooperativas-2125603.pdf
- Raufflet, E. B. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Obtenido de Pearson Educación.: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7358>
- Revista Facultad Nacional de Agronomía. (2007). *Modelado del precio del café colombiano*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1799/179914078016.pdf>
- Ribé Salat. (2024). *Tipos de riesgos de una empresa: cuáles son y cómo evitarlos*. Obtenido de <https://ribesalat.com/tipos-de-riesgos-de-una-empresa-cuales-son-y-como-evitarlos/>
- Rivas et al. (2011). *“Diseño de procedimientos para el costeo de los inventarios, bajo el sistema de inventarios perpetuos, según normas internacionales de información financiera, aplicables a las empresas beneficiadoras de café en el departamento de Santa Ana. Caso práctico”*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/14372/1/DISE%20C3%91O%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20EL%20COSTEO%20DE%20LOS%20INVENTARIOS%20C%20.pdf>
- Rivera. (Abril de 2023). Cosechando alta calidad.
- Rivera, C. R. (1 de 09 de 2023). Coagrobrisas LTDA. (A. M. Vargas, M. Castillo Hernández, & S. Bustos, Entrevistadores)
- Rolando, B. D. (2014). *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INVENTARIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA D´PULPA CAFÉ - 2014*. Peru.
- Ross, S. A. (2022). *Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Salud Mapfre. (23 de 05 de 2022). *Alternativas al café: cómo pasar un día sin tomarlo*. Obtenido de <https://www.salud.mapfre.es/nutricion/alimentos/alternativas-al-cafe/>
- Samoggia . (18 de Julio de 2023). *Revealing the Governance Dynamics of the Coffee Chain in Colombia: A State-of-the-Art Review*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/18/13646>
- Sanchez, C. (2023). Las Sequias y la Caída del Consumo Ponen a Prueba la Salud del Café Colombiano. *El País*.
- Sanchez, J. H., & Rodriguez, J. (08 de 03 de 2015). *Sector Cooperativo en Colombia, Una Reflexión Crítica desde el Sur-Oriente del Tolima*. Obtenido de <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/440/428>
- Sigueña & Javier. (2015). *Propuesta de un manual de procedimientos de control interno mediante el método coso para el departamento administrativo y contable de la empresa "Transportes Sigueña Nortiz"*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5040>
- Solidaria, Superintendencia de la Economía. (s.f.). *Supersolidaria*. Obtenido de <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/38-en-que-consiste-la-responsabilidad-limitada-en-las-organizaciones-solidarias>
- Statista. (Apr de 2024). *Global Coffee Market - Growth, Trends, and Forecasts (2024-2029)*. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/emo/beverages/hot-drinks/coffee/worldwide#revenue>
- Stenier et al. (Diciembre de 2015). *La política de precios del café en Colombia*. Obtenido de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3166/Co_Eco_Diciembre_2015_Steiner_Salazar_y_Becerra.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Supersolidaria. (mayo de 2024). *El sector cafetero en la economía solidaria*. Obtenido de https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/gad_2024/20240515_nts_002.pdf

- The Latin American Post Staff. (20 de 12 de 2023). *The Latin American Post Staff*. Obtenido de The Latin American Post Staff: <https://latinamericanpost.com/business-and-finance/colombia-leaps-into-the-future-with-5g-as-four-telecom-giants-win-big/>
- The Latin American Post Staff. (20 de 12 de 2023). *The Latin American Post Staff*. Obtenido de The Latin American Post Staff: <https://latinamericanpost.com/business-and-finance/colombia-leaps-into-the-future-with-5g-as-four-telecom-giants-win-big/>
- Tscharntke, T., Leuschner, C., & Zeller, M. (2007). *Stability of Tropical Rainforest Margins*. Obtenido de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-540-30290-2>
- Universidad Cesuma. (2023). *¿Qué es el riesgo en economía?* Obtenido de <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-riesgo-en-economia.html#:~:text=Con%20mayor%20frecuencia%2C%20el%20t%C3%A9rmino,el%20riesgo%20de%20ganancias%20excesivas.>
- Universidad de la Sabana y Purdue University . (27 de 07 de 2020). *El Espectador*. Obtenido de Un mundo sin café: <https://www.elespectador.com/colombia/mas-regiones/un-mundo-sin-cafe-article/>
- University of Illinois College of Agricultural, Consumer and Environmental Sciences. (2021). How climate change affects Colombia's coffee production. *ScienceDaily*.
- Valencia et al. (Junio de 2018). *Gobierno de las Tecnologías de la Información. Uso y Prácticas en las Entidades Públicas del Triángulo del Café, Colombia*. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v29n3/0718-0764-infotec-29-03-00249.pdf>
- Vallejo, R. V. (2023). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de <https://www.flipsnack.com/federaciondecafeteros/informe-de-gestion-2015-2022/full-view.html>
- Warley et al. (2018). Sustainable practices in the coffee supply chain in the Cerrado Mineiro Region, Brazil. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3-10. Obtenido de <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85059979164&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=8880bca652eb3ccb4c140bc56e86ffd&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28coffe+of+cooperative%29&sl=19&sessionSearchId=8880bc>
- Wheelen et al. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Colombia: Pearson.
- World Bancks Agriculture Global Practice Discussion Paper. (2013). *Overview of the Global Coffee Sector Supply Chain*. Obtenido de https://collaboration.worldbank.org/content/usergenerated/asi/cloud/attachments/sites/collaboration-for-development/en/groups/agrifin/products/jcr:content/content/primary/blog/overview_of_the_glob-GoCm/Overview%20of%20the%20Global%20Coffee%20Sector%20Supp
- World Bank. (2002). *Coffee Sector Study 2002*. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/7af1a9fe-925b-58a7-9e57-d28d92cbaee6>
- World Bank. (2023). *The Coffee Sector in Colombia: Challenges and Opportunities*.
- Yule y Dorado. (2015). *Propuesta de un diseño de una estructura de costos de producción, para el cultivo y tratamiento del café en las organizaciones de los caficultores del resguardo Guadualito del municipio Santander de Quilichao*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/02d40787-4f48-4ca7-9581-037c678af980/content>

Anexos

Información financiera

Tabla 21. Liquidez de la cooperativa 2018-2023

Cifras en millones de pesos

Liquidez de la Empresa	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capital de Trabajo	733,653,137	633,503,048	677,362,300	713,867,790	683,211,686	577,308,163
Activo Corriente	947,238,258	920,649,173	1,224,245,810	2,118,495,177	2,551,711,891	2,052,517,136
Pasivo Corriente	213,585,121	287,146,125	546,883,510	1,404,627,387	1,868,500,205	1,475,208,973
Razón de Corriente	4.43	3.21	2.24	1.51	1.37	1.39
Activo Corriente	947,238,258	920,649,173	1,224,245,810	2,118,495,177	2,551,711,891	2,052,517,136
Pasivo Corriente	213,585,121	287,146,125	546,883,510	1,404,627,387	1,868,500,205	1,475,208,973
Prueba ácida	1.51	1.72	0.82	1.25	0.55	0.52
Activo Corriente-Inventarios	322,889,771	494,951,919	447,984,252	1,761,044,263	1,028,330,870	765,123,311
Pasivo Corriente	213,585,121	287,146,125	546,883,510	1,404,627,387	1,868,500,205	1,475,208,973

Nota. Elaboración propia información tomada de las notas a los Estados financieros desde 2018 al 2022

Tabla 22. Razones de endeudamiento

Razones de endeudamiento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Razón de Endeudamiento	34.86%	33.72%	39.86%	52.10%	55.88%	49.08%
Pasivo Total	816,321,649	787,146,125	1,046,883,510	1,804,627,387	2,168,500,205	1,675,208,973
Activos Totales	2,341,769,333	2,334,420,249	2,626,553,704	3,463,857,733	3,880,684,759	3,412,935,101
Concentración Endeudamiento CP	26.16%	36.48%	52.24%	77.83%	86.17%	88.06%
Pasivo Corriente	213,585,121	287,146,125	546,883,510	1,404,627,387	1,868,500,205	1,475,208,973
Pasivos Totales	816,321,649	787,146,125	1,046,883,510	1,804,627,387	2,168,500,205	1,675,208,973
Concentración Endeudamiento LP	90.88%	87.70%	79.18%	59.45%	51.85%	56.78%
Patrimonio + Pasivo a Largo Plazo	2,128,184,212	2,047,274,124	2,079,670,194	2,059,230,346	2,012,184,554	1,937,726,127
Activo Total	2,341,769,333	2,334,420,249	2,626,553,704	3,463,857,733	3,880,684,759	3,412,935,101
Impacto de la carga financiera	0.77%	1.57%	1.50%	0.91%	1.02%	2.96%
Gastos Financieros	69,619,123	147,584,244	225,452,333	316,952,484	304,070,761	460,962,796
Ventas netas	9,088,051,852	9,428,652,533	15,035,168,777	35,010,585,726	29,709,928,716	15,554,911,896
Cobertura de Intereses	3.22%	4.04%	4.74%	17.21%	17.79%	7.02%

Gastos Financieros	69,619,123	147,584,244	225,452,333	316,952,484	304,070,761	460,962,796
Utilidad Operativa	2,242,064	5,965,020	10,676,720	54,562,577	54,094,140	32,374,033
Razón de endeudamiento financiero	6.73%	4.58%	2.49%	2.25%	4.22%	4.07%
Obligaciones financieras (CP y LP)	611,374,756	432,302,568	374,520,978	789,387,956	1,253,887,109	633,859,346
Ventas Netas	9,088,051,852	9,428,652,533	15,035,168,777	35,010,585,726	29,709,928,716	15,554,911,896

Nota. Elaboración propia información tomada de las notas a los Estados financieros desde 2018 al 2022

Tabla 23. Razones de rentabilidad de la cooperativa

Cifras en millones de pesos

Razones de rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margen de utilidad Bruta	4.45%	4.15%	4.83%	1.64%	0.61%	5.59%
Utilidad bruta	404,357,092	391,541,300	725,978,009	575,196,299	180,061,732	868,845,117
Ventas	9,088,051,852	9,428,652,533	15,035,168,777	35,010,585,726	29,709,928,716	15,554,911,896
Margen Operativo	0.02%	0.06%	0.07%	0.16%	0.18%	0.21%
Utilidad Operacional	2,242,064	5,965,020	10,676,720	54,562,577	54,094,140	32,374,033
Ventas	9,088,051,852	9,428,652,533	15,035,168,777	35,010,585,726	29,709,928,716	15,554,911,896
Margen Neto	0.02%	0.06%	0.07%	0.16%	0.18%	0.21%
Utilidad Neta	2,242,064	5,965,020	10,676,720	54,562,577	54,094,140	32,374,033
Ventas	9,088,051,852	9,428,652,533	15,035,168,777	35,010,585,726	29,709,928,716	15,554,911,896
Margen EBITDA	0.65%	0.66%	0.24%	0.33%	0.39%	0.60%
Utilidad Operacional	2,242,064	5,965,020	10,676,720	54,562,577	54,094,140	32,374,033
+Depreciación	56,712,239	56,712,239	25,640,502	60,624,337	61,619,688	61,619,688
+Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
EBITDA	58,954,303	62,677,259	36,317,222	115,186,914	115,713,828	93,993,721
Ventas	9,088,051,852	9,428,652,533	15,035,168,777	35,010,585,726	29,709,928,716	15,554,911,896
Rentabilidad del activo total (ROA)	0.10%	0.26%	0.41%	1.58%	1.39%	0.95%
Utilidad Neta	2,242,064	5,965,020	10,676,720	54,562,577	54,094,140	32,374,033
ACTIVOS	2,341,769,333	2,334,420,249	2,626,553,704	3,463,857,733	3,880,684,759	3,412,935,101

Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	0.15%	0.39%	0.68%	3.29%	3.16%	1.86%
Utilidad NETA	2,242,064	5,965,020	10,676,720	54,562,577	54,094,140	32,374,033
PATRIMONIO	1,525,447,684	1,547,274,124	1,579,670,194	1,659,230,346	1,712,184,554	1,737,726,127

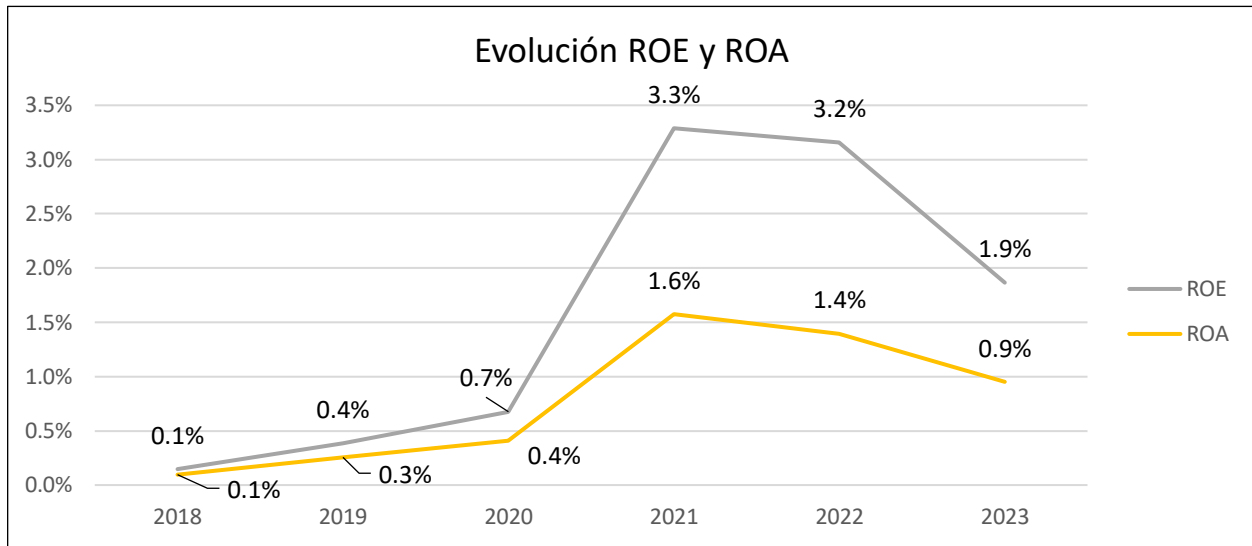
Nota. Elaboración propia información tomada de las notas a los Estados financieros desde 2018 al 2022.

Tabla 24. Eficiencia de la cooperativa

Eficiencia						
Rotación de cuentas por cobrar	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(CXC)						
Ventas	286,881,092	360,215,430	301,111,315	1,332,685,617	717,295,530	725,648,074
Período de cobro de las cuentas por cobrar (días)	11	14	7	14	9	17
Rotación de Inventarios						
Inventarios	624,348,487	425,697,254	776,261,558	357,450,914	1,523,381,021	1,287,393,825
Costo de Ventas	8,683,694,760	9,037,111,233	14,309,190,768	32,790,576,859	29,529,866,984	14,686,066,779
Rotación inventarios	26	17	20	4	19	32
					18.82954884	31.99622834
Rotación proveedores						
Proveedores	20,637,785	13,783,648	69,538,185	1,147,428	305,619,158	305,619,158
Costo de Ventas	8,683,694,760	9,037,111,233	14,309,190,768	32,790,576,859	29,529,866,984	14,686,066,779
Rotación proveedores	1	1	2	0	4	7
CICLO DE EFECTIVO						
	36	30	25	18	24	41
Rotación activos fijos						
	4	4	6	10	8	5

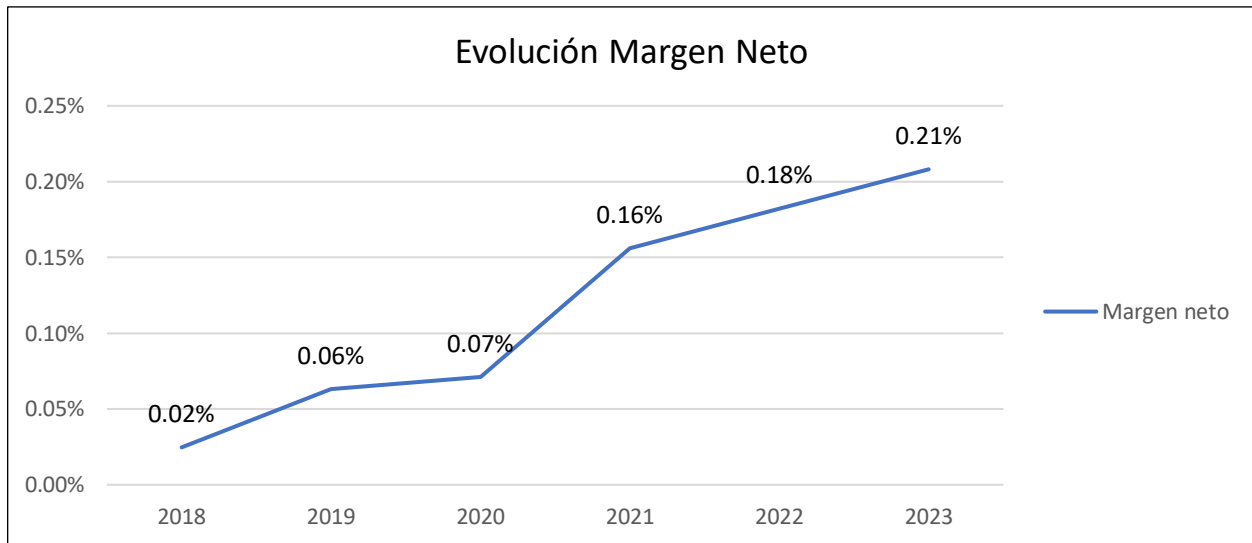
Nota. Elaboración propia información tomada de las notas a los Estados financieros desde 2018 al 2022.

Figura 12. Return on Equity & Return on Assets

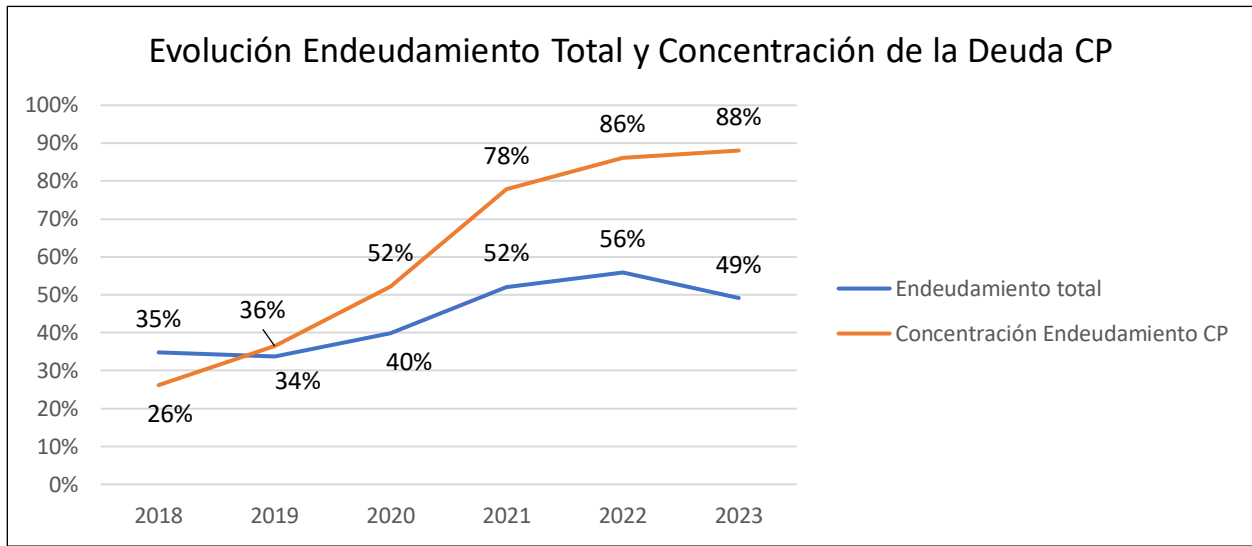


Nota. Elaboración propia

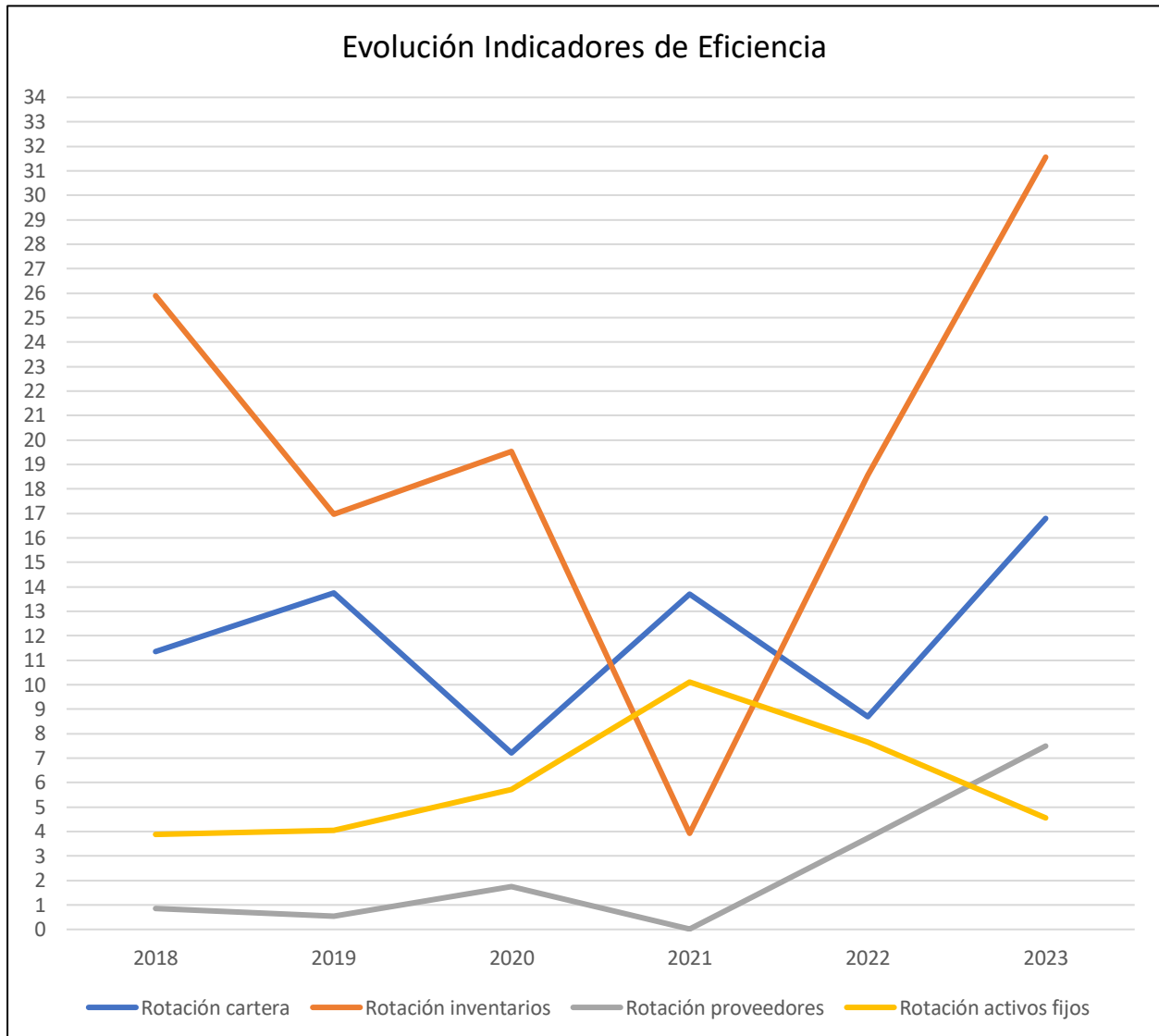
Figura 13. Evolución del Margen Neto en la cooperativa



Nota. Elaboración propia

Figura 14. Endeudamiento Total y Concentración de la deuda a corto plazo

Nota. Elaboración propia

Figura 15. Evolución de indicadores de eficiencia en la cooperativa

Nota. Elaboración propia

Tabla 25. Indicadores Financieros Aplicados a los Últimos 5 años a la cooperativa

INDICADORES FINANCIEROS							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Prom
Dupont	0.1%	0.4%	0.7%	3.3%	3.2%	1.9%	1.5%
Margen neto	0.0%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%
Rotación Activos	3.9	4.0	5.7	10.1	7.7	4.6	6.3
Apalancamiento	1.5	1.5	1.7	2.1	2.3	2.0	1.8
Liquidez							
Indicador de liquidez	4.4	3.2	2.2	1.5	1.4	1.4	2.6
Prueba Acida	1.5	1.7	0.8	1.3	0.6	0.5	1.2
Eficiencia							
Rotación cartera	11	14	7	14	9	17	11
Rotación inventarios	26	17	20	4	19	32	17
Rotación proveedores	1	1	2	0	4	7	1
Rotación activos fijos	4	4	6	10	8	5	6
Rentabilidad							
ROE	0.1%	0.4%	0.7%	3.3%	3.2%	1.9%	1.5%
ROA	0.1%	0.3%	0.4%	1.6%	1.4%	0.9%	0.7%
Margen bruto	4.4%	4.2%	4.8%	1.6%	0.6%	5.6%	3.1%
Margen operacional	0.0%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%
Margen neto	0.02%	0.06%	0.07%	0.16%	0.18%	0.21%	0.1%
Endeudamiento							
Endeudamiento total	35%	34%	40%	52%	56%	49%	43%
Concentración Endeudamiento CP	26%	36%	52%	78%	86%	88%	56%

Nota. Elaboración propia