



***Creación de un modelo de desarrollo organizacional sostenible para la Finca
Cafetera El Mirador***

Laura Sofía Borrero Becerra

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

11/Mayo/2025

**Creación de un Modelo de Desarrollo Organizacional Sostenible para la Finca Cafetera
El Mirador**

Laura Sofía Borrero Becerra

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

Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director:

Ricardo Andrés Villalba Rivera

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

11/Mayo/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 11/Mayo/2025

A mis padres por ser mi guía y apoyo, por enseñarme a confiar en mí y en mis capacidades; y a mi esposo por soñar conmigo, acompañarme y ser mi inspiración en el camino.

Agradecimientos

Agradezco a mi esposo por su apoyo incondicional, paciencia y la confianza que me ha dado desde el momento mismo de tomar la decisión de emprender esta maestría, sin condiciones y con todo el amor para lograr culminar mi formación de la mejor manera;

por ser mi inspiración en el día a día y en este proceso académico.

A mis padres porque son mi motivación y por darme la energía y confianza que a veces me falta para creer en mí, en mis capacidades, y apoyarme en mis sueños, talentos y habilidades; y mis hermanos por estar presentes y acompañarme en el

proceso.

Agradezco a la universidad por brindar programas a la vanguardia que aportan más allá de la formación académica, dan una formación integral y sostenible. Esta maestría es un sueño y una pasión cumplida que se convierte en realidad después de meses de esfuerzo y dedicación, por lo que agradezco a Dios darme la fe, el ánimo y la fortaleza para empezar, desarrollar y culminar este proceso del que espero sacar provecho para sembrar semillas de cambio en mi entorno y contribuir a un futuro más sostenible.

Resumen

La producción de café es uno de los pilares fundamentales de la economía Colombiana, este producto se ha convertido en base de sustento económico de miles de familias, así como representa tradición y cultura en el país con un gran potencial. Dado lo anterior, esta tesis pretende desarrollar una propuesta de modelo de desarrollo de la Finca El Mirador como una organización familiar cafetera en el departamento del Huila que se dedica a la producción de café pergamino seco. Se abordan el aspecto técnico, administrativo, legal, organizacional y financiero necesarios para el modelo de la finca, así como se incluye una propuesta para fomento de procesos sostenibles a través de la aplicación de buenas prácticas agrícolas y el uso de la pulpa del café como abono orgánico para la fertilización del propio cultivo, lo cual se alinea a la necesidad de diversos objetivos de desarrollo sostenible. La metodología empleada en este proyecto se basa en un enfoque mixto que integra técnicas cualitativas y cuantitativas, combinando investigación de campo con análisis documental. Los resultados destacados del proyecto incluyen la propuesta de un modelo de desarrollo organizacional para la Finca Cafetera El Mirador que promueve la sostenibilidad en las dimensiones ambiental, social y económica. Se logró la identificación de prácticas que optimizan el uso de recursos naturales, así como de un modelo de asociatividad que permiten compartir costos con fincas cercanas. En el ámbito social, se tienen condiciones laborales que buscan salarios justos y promueven la inclusión comunitaria. Económicamente, el proyecto propuso estrategias para incrementar la productividad y generar ingresos a través del aseguramiento de la calidad.

El proyecto evidenció la viabilidad técnica, económica, social y ambiental de la Finca Cafetera El Mirador en el Huila mediante el modelo de desarrollo organizacional sostenible.

Palabras clave: Modelo, sostenibilidad, café, prácticas agrícolas, innovación, consumo, objetivos de desarrollo sostenible.

Abstract

Coffee production is one of the fundamental pillars of the Colombian economy, this product has become the basis of economic sustenance for thousands of families, as well as representing tradition and culture in the country with great potential. Given the above, this thesis aims to develop a proposal for the development model of Finca El Mirador as a family coffee organization in the department of Huila that is dedicated to the production of dry parchment coffee. The technical, administrative, legal, organizational and financial aspects necessary for the farm model are addressed, as well as a proposal for the promotion of sustainable processes through the application of good agricultural practices and the use of coffee pulp as an organic fertilizer for the fertilization of the crop itself, which is aligned with the need for various sustainable development goals. The methodology used in this project is based on a mixed approach that integrates qualitative and quantitative techniques, combining field research with documentary analysis. The outstanding results of the project include the creation of an organizational development model for the El Mirador Coffee Farm that promotes sustainability in the environmental, social and economic dimensions. The identification of practices that optimize the use of natural resources was achieved, as well as an associativity model that allows costs to be shared with nearby farms. In the social sphere, there are working conditions that guarantee fair wages and promote community inclusion. Economically, the project proposed strategies to increase productivity and generate income through quality assurance. The project evidenced the technical, economic, social and environmental viability of the El Mirador Coffee Farm in Huila through the sustainable organizational development model.

Keywords: Model, sustainability, coffee, agricultural practices, innovation, consumption, Sustainable Development Goals.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas	11
Introducción	13
<i>Objetivo General</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
<i>Propuesta de Valor</i>	<i>18</i>
Naturaleza del proyecto	20
<i>Origen o Fuente de la Idea de Negocio</i>	<i>20</i>
<i>Descripción de la Idea de Negocio</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos Organizacionales</i>	<i>23</i>
<i>Estado Actual del Negocio</i>	<i>23</i>
<i>Potencial del Mercado</i>	<i>24</i>
<i>Resumen de Inversión Estimada</i>	<i>25</i>
<i>Equipo de Trabajo</i>	<i>26</i>
Análisis del Sector	27
<i>Caracterización del Sector</i>	<i>28</i>

CREACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE PARA LA FINCA CAFETERA EL MIRADOR	11
<i>Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio</i>	35
<i>Análisis de Oportunidades y Amenazas</i>	38
<i>Análisis de Fortalezas y Debilidades</i>	40
<i>Análisis DOFA</i>	42
<i>Resultados</i>	46
Validación e Investigación de Mercado	49
<i>Análisis del consumidor frente a la propuesta de valor</i>	49
<i>Estudio piloto de mercado</i>	55
<i>Análisis de Perfil Competitivo</i>	59
<i>Resultados</i>	63
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	67
Aspectos Técnicos	73
<i>Localización</i>	73
<i>Definición Técnica del Producto</i>	75
<i>Definición y Descripción del Proceso Productivo</i>	77
<i>Recursos e Infraestructura</i>	84
<i>Capacidad de Producción</i>	86
Aspectos Organizacionales y Legales	90
<i>Unidad Visionaria</i>	91
<i>Estructura Organizacional</i>	92

CREACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE PARA LA FINCA CAFETERA EL MIRADOR	12
<i>Estructura Jurídica y Aspectos Legales</i>	96
<i>Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial</i>	102
Aspectos Financieros	104
<i>Supuestos Económicos para la Simulación</i>	106
Proyección de Ventas.....	106
Proyección de Costos y Gastos de Producción y Administración.....	109
Presupuesto de Capex.....	114
<i>Estados Financieros</i>	116
<i>Indicadores Financieros</i>	119
Valor Presente Neto – VPN.....	120
Tasa Interna de Retorno – TIR.....	121
<i>Acceso a Financiamiento</i>	122
<i>Evaluación Financiera</i>	124
Enfoque hacia la Sostenibilidad	125
<i>Dimensión Ambiental</i>	126
<i>Dimensión Social</i>	130
<i>Dimensión Económica</i>	131
<i>Dimensión de Gobernanza</i>	133
<i>Modelo Sostenible y ODS</i>	135
Conclusiones	139
Referencias	142

Anexo A. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	156
Anexo B. Matriz de Evaluación EFAS.....	163
Anexo C. Matriz de Evaluación IFAS	166
Anexo D. Matriz SFAS	168
Anexo E. Diseño de Entrevista por Representante de Grupos de Interés	169
Anexo F. Aplicación de Entrevistas Telefónicas a Grupos de Interés	176
Anexo G. Estudio de Campo	180
Anexo H. Matriz de Perfil Competitivo.....	185
Anexo I. Simulador Financiero.....	186
Anexo J. Folleto Líneas de Financiación Banco Agrario - FNC.....	187
Anexo K. Cédula Cafetera	189

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Árbol de Problema	16
Figura 2 Lienzo de Propuesta de Valor	19
Figura 3 Análisis PESTEL	29
Figura 4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	36
Figura 5 Matriz EFI y EFE	41
Figura 6. Matriz DOFA	43
Figura 7. Matriz FA-FO-DA-DO	45
Figura 8. Mapa de Empatía y Perfil Persona Consumidor Joven Profesional	50
Figura 9. Mapa de Empatía y Perfil Persona Consumidor Adulto Mayor	52
Figura 10. Mapa de Empatía y Perfil Persona Consumidor Consciente	54
Figura 11 Matriz de Perfil Competitivo.....	60
Figura 12 Logo M Café	71
Figura 13 Proceso Productivo del Café	78
Figura 14 Organigrama	93
Figura 15 Proyección de Precios Arima Plus Model	109
Figura 16 Estado de Resultados Proyectado	117
Figura 17 Estado de situación Financiera Proyectado.....	118
Figura 18 Flujo de Caja Proyectado	119
Figura 19 Procesador de Pulpa de Café	129
Figura 20 Factores Clave en Sostenibilidad	134
Figura 21 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	136

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Indicadores Clave	26
Tabla 2 Resumen Matriz EFE - EFAS	39
Tabla 3 Resumen Matriz EFI - IFAS	40
Tabla 4 Resumen Matriz SFAS	47
Tabla 5 Grupos de Interés e hipótesis entrevistas	56
Tabla 6 Comparación de Modelo.....	61
Tabla 7 Comparación Factor de Rendimiento.....	64
Tabla 8 Presupuesto Marketing.....	70
Tabla 9 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	72
Tabla 10 Cantidad de Árboles Productivos.....	87
Tabla 11 Pronóstico Kg Producción Café Pergamino Seco	88
Tabla 12 Producción en Kg Café Cereza.....	89
Tabla 13 Producción en Kg Café Pergamino Seco	89
Tabla 14 Costos Operativos	90
Tabla 15 Gastos Fijos de Administración.....	94
Tabla 16 Comparación Costos Administrativos Fijos Compartidos	95
Tabla 17 Objetivos Financieros	105
Tabla 18 Kg de Café Pergamino Seco.....	106
Tabla 19 Parámetros Proyección de Precios	108
Tabla 20 Proyección OPEX.....	110
Tabla 21 Comparación Costos de Administración Esquema Compartido	111
Tabla 22 Comparación de Costos Fertilización Tradicional y Fertilización Orgánica.....	113
Tabla 23 Proyección Capex.....	114

CREACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE PARA LA FINCA CAFETERA
EL MIRADOR

12

Tabla 24 Presupuesto Procesador Pulpa de Café116

Tabla 25 Indicadores Financieros.....120

Tabla 26 KPIs Ambientales130

Introducción

El sector agrícola cafetero en Colombia se ha destacado históricamente por ser un sector emblemático y representativo del país tanto localmente como a nivel mundial, su representatividad a través de cifras del (Ministerio de Agricultura - Red de Comunicaciones, 2022) muestra que representa el 15% del Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario del país. Esta industria exhibe una demanda constante tanto a nivel nacional como internacional, respaldada por datos del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023), que demuestran que Colombia contribuye con el 10% de la producción mundial, lo que está alineado con la investigación de (Ciravegna, Ingram, & Naranjo, 2023) donde para ese mismo año, Colombia se posiciona como el tercer principal país exportador de café del mundo, después de Brasil y Vietman. En el año 2023, las exportaciones cafeteras colombianas alcanzaron los 2,791,949 millones de dólares estadounidenses en Valor FOB (Free on Bord), equivalente a 11.9 millones de sacos, lo que refleja una demanda mundial en aumento.

En el mercado local, destaca que el departamento del Huila, donde se ubica la finca El Mirador, es reconocido como el principal productor nacional y ha sido galardonado con la taza de excelencia en múltiples ocasiones debido a su calidad. El grano de café, como producto central del proyecto, representa la culminación de un proceso de producción meticuloso y sostenible, desde la siembra hasta la recolección, despulpado, lavado y secado, hasta llegar al pergamino seco de alta calidad. El resultado es un café que ofrece un sabor distintivo, aroma atractivo y un equilibrio entre acidez y cuerpo. Los granos son cosechados en su punto óptimo de madurez para garantizar un perfil de sabor excepcional.

Teniendo en cuenta lo anterior, la iniciativa emprendedora para la Finca El Mirador es antecedida por la motivación de un negocio agrícola que integre aspectos sostenibles en el ámbito económico, social, ambiental y de gobernanza, con base en diversas investigaciones y desarrollos aplicables como las buenas prácticas agrícolas, entre otros, que tienen sustento en términos de sostenibilidad, eficiencia y productividad desarrolladas principalmente por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia a través de Cenicafé como centro de desarrollo científico y de tecnologías aplicadas para la producción de café en Colombia, así como de otras instituciones del país y del exterior (CENICAFE, 2024).

La formalización de las organizaciones familiares en el sector agrícola es crucial para el desarrollo económico y la sostenibilidad del campo colombiano. La adopción de estructuras formales permite acceder a recursos financieros, mejorar la competitividad, y facilitar la implementación de prácticas sostenibles, fortaleciendo tanto la productividad como la calidad de vida en las comunidades rurales. El modelo propuesto para la Finca El Mirador busca transformar una finca tradicional en una organización formal y sostenible, siguiendo el ejemplo de otras iniciativas en el sector cafetero colombiano, como las impulsadas por la Federación Nacional de Cafeteros a través del programa de gestión empresarial. Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, la organización permite a los caficultores obtener acceso a mercados internacionales y a programas de apoyo gubernamentales, promoviendo la calidad y la sostenibilidad de la producción cafetera, como ellos mismos lo mencionan, “Este programa fortalece la capacidad empresarial de los caficultores en el manejo eficiente de la finca, para que puedan autogestionar sus empresas, ser viables económicamente y permanecer en el negocio cafetero.” (Federación Nacional de Cafeteros, 2025)

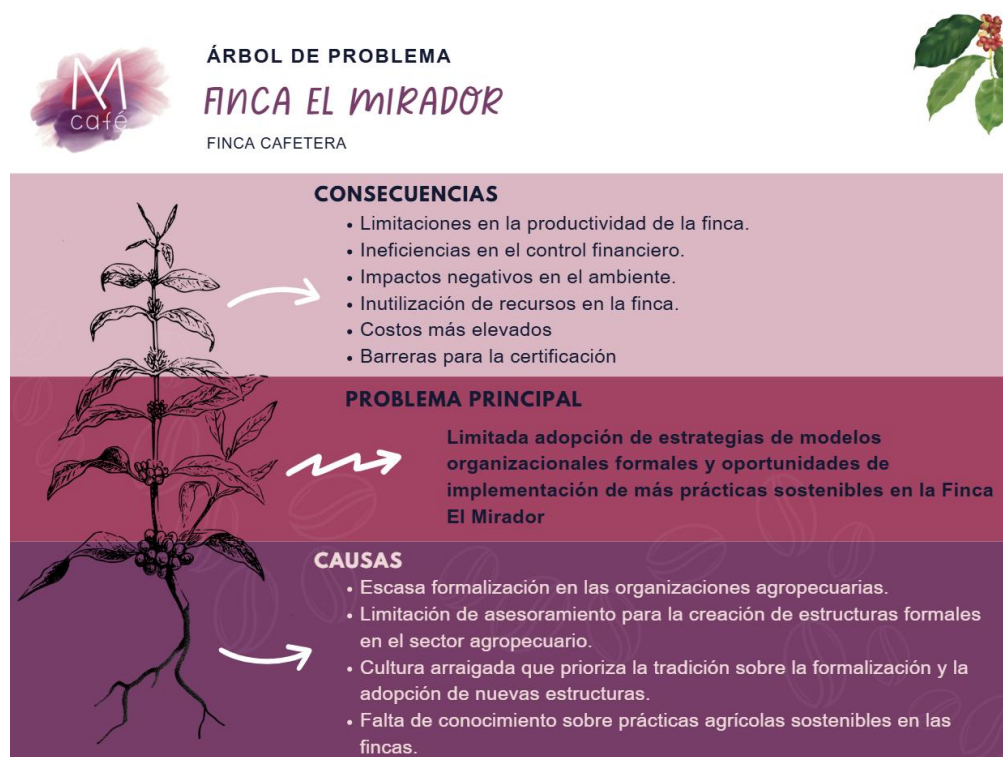
Por lo tanto, la idea de negocio surge de la necesidad de proponer un modelo de desarrollo organizacional para la finca, alineándola con las tendencias actuales del mercado que demandan productos de calidad, de origen ético y con procesos de producción responsables. Los antecedentes muestran un creciente interés en el consumo de café diferenciado, especialmente aquellos cultivados bajo criterios ambientales y socialmente responsables, así lo enuncia (Marcin Rzońca, 2024) miembro de asociación de cafés especiales de Polonia sobre las estrategias del cultivo de café que considera deben ser ambientalmente neutros, mencionando como estrategia la reducción del uso de fertilizantes químicos.

Agregando a lo anterior, en el análisis de consumidores y clientes se considera que el potencial es alto, ya que se pueden segmentar en diferentes categorías según la calidad que tenga el grano contando con garantía de compra. En el mercado de café pergamino, se debe tener en cuenta que la mayoría de los compradores son distribuidores que comercializarán las cargas de café a otras empresas que continuarán el proceso de transformación del grano hasta llevar el café en sus diferentes presentaciones al consumidor, en caso de evaluar la ampliación del mercado objetivo, algunos clientes lo podrán adquirir sin la intención de comercializar el grano, sino de realizar sus propios procesos de transformación. De esta manera, el mercado potencial para el consumo es muy positivo, entre otros aspectos, por la característica de ser un grano de café de altísima calidad, considerado como café especial, así lo destacan (Velásquez Agudelo & Trávez Velásquez, 2019). Por otra parte, es importante tener en cuenta que el mercado convencional del café enfrenta desafíos, ya que, a pesar del aumento en la producción y consumo, los precios son volátiles, lo que en ocasiones de crisis resulta en pérdidas para los productores. Sin embargo, Colombia destaca por su producción exclusiva de café arábica, la principal especie utilizada en la producción de café especial. Además, el

componente de producción responsable le imprime un atractivo adicional en la población consumidora que hoy demanda productos con estas características como compradores conscientes desde el punto de vista de la calidad y de la responsabilidad ambiental en el proceso productivo, como lo sostiene (Sánchez Castañeda, 2017) al realizar un análisis particular sobre el mercado de productos agrícolas ecológicos en Colombia.

El proceso productivo implementa prácticas sostenibles que minimizan el impacto ambiental, enfocado en el uso racional y tratamiento adecuado del agua, así como una gestión responsable de los residuos de la pulpa del café. Un atributo diferenciador para esta marca es que representa el liderazgo, marcando pautas de responsabilidad social, diversidad, equidad e inclusión. A raíz de lo anterior, se fundamenta el análisis sobre la identificación del árbol de problema en la figura 1, a continuación.

Figura 1
Árbol de Problema



Fuente. Elaboración propia

Del anterior análisis del árbol de problema, se revela la necesidad de abordar las exigencias organizacionales y de sostenibilidad en las fincas cafeteras, y en particular de la Finca El Mirador. La escasez de estructuras formales y normativas en la gestión de la empresa cafetera, junto con prácticas tradicionales en el manejo de la pulpa del café, representan barreras significativas para el crecimiento y la competitividad del negocio. Sumado a la necesidad de impulsar la organización agrícola con enfoque sostenible de acuerdo a las demandas actuales del sector en procura de la conservación y uso adecuado de los recursos naturales y al estado presente del negocio y del sector, este proyecto plantea la pregunta problema: ¿Cómo establecer un modelo de desarrollo organizacional para una finca cafetera sostenible, en el departamento del Huila, que optimice la producción de café pergamino seco, garantice la viabilidad económica a largo plazo y fomente el desarrollo social y ambiental?

Con este problema central, se resume el objeto del negocio en producir y comercializar café pergamino seco de alta calidad y mediante procesos productivos responsables, cultivado en la finca cafetera de origen. Se espera mejorar la rentabilidad de la finca El Mirador a través de la formalización, en un contexto de competitividad creciente en cafés diferenciados, beneficiando la trazabilidad y certificaciones de sostenibilidad.

Por lo tanto, el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto están alienados a la creación de una propuesta de modelo organizacional para la finca:

Objetivo General

Proponer un modelo de desarrollo organizacional para la Finca El Mirador en el Huila durante el periodo 2025 – 2029, que la posicione como una organización cafetera familiar sostenible, garantizando la producción de café pergamino seco de alta calidad y contribuyendo al desarrollo económico y social.

Objetivos Específicos

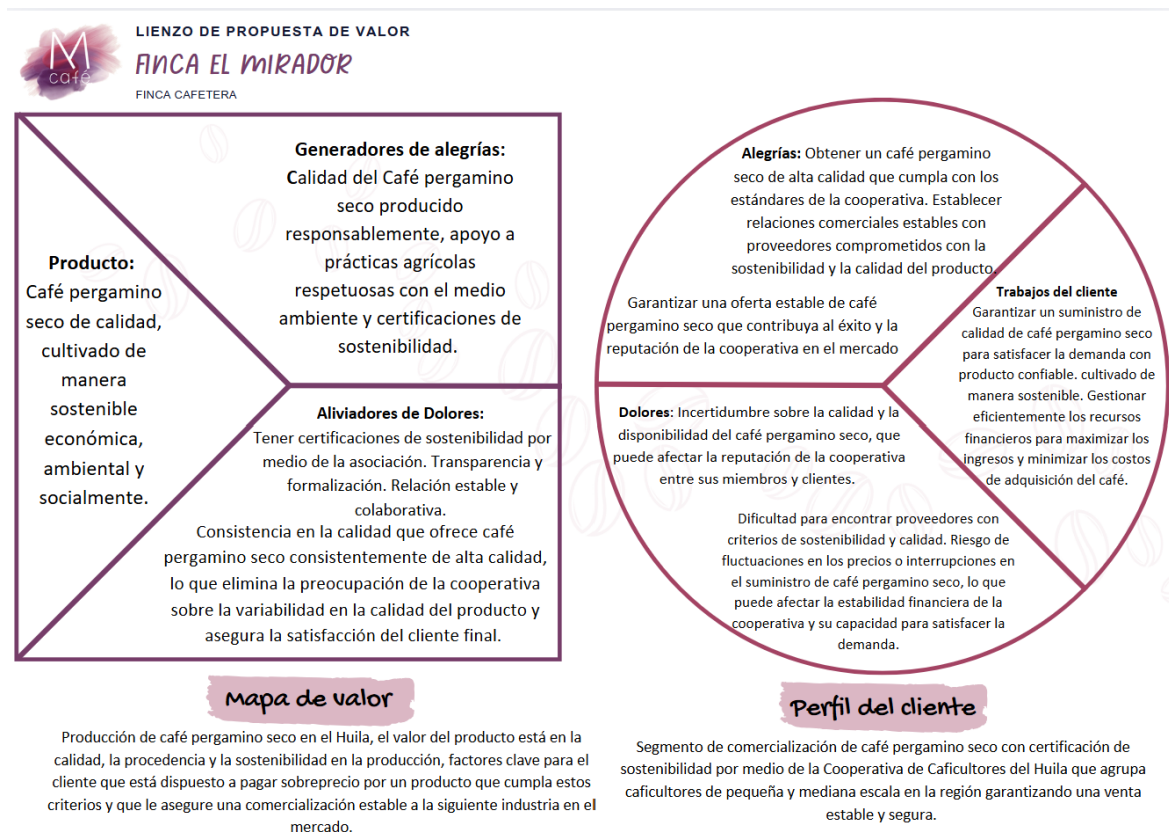
- Caracterizar las tendencias y oportunidades del mercado del café pergamino seco en el Huila.
- Definir los requerimientos técnicos necesarios para la producción eficiente y sostenible de café pergamino seco a través de las buenas prácticas agrícolas y el uso de la pulpa del café como fertilizante en la Finca El Mirador.
- Proponer un modelo organizacional para la Finca El Mirador que proyecte su formalización basada en normativas aplicables.
- Construir un modelo financiero que proyecte la rentabilidad de la organización a corto y mediano plazo, considerando costos de producción, ingresos esperados, y necesidades de inversión identificados en el modelo.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor se centra en transformar la Finca El Mirador en una organización cafetera familiar sostenible, integrando de manera armónica la producción de café pergamino seco de alta calidad con prácticas ambientales, sociales y económicas responsables. Este modelo no solo propone la estructura organizacional de la finca, sino que también plantea estrategias de gestión que optimizan el ciclo productivo y reducen costos operativos mediante el uso de la pulpa del café como fertilizante orgánico, lo cual disminuye la dependencia de agroquímicos y contribuye a la conservación del suelo y los recursos hídricos. Al mismo tiempo, se fortalece la dimensión social del negocio a través de la creación de empleos, la capacitación continua y la inclusión comunitaria, lo que mejora la calidad de vida de las familias locales y fomenta la cohesión social. Económicamente, el modelo permite diversificar los ingresos mediante la valorización de subproductos y el acceso a mercados especializados que reconocen y premian la

sostenibilidad, garantizando rentabilidad y estabilidad a largo plazo. Además, la estructura de gobernanza asegura la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones estratégicas en línea con normativas legales y objetivos internacionales de sostenibilidad. De acuerdo con lo anterior, se construyó un lienzo de propuesta de valor donde se revisa la valoración de encaje de los componentes en la Figura 2 a continuación.

Figura 2
Lienzo de Propuesta de Valor



Fuente. Elaboración propia

En conjunto, este enfoque integral posiciona a la Finca El Mirador como un actor clave en el desarrollo económico y social de la región del Huila, para generar un impacto positivo que se extiende más allá del ámbito productivo. La Finca El Mirador es un negocio en marcha de propiedad familiar en etapa productiva desde el año 2016. Junto

con la finca vecina Las Juntas también de propiedad familiar, se comparten costos relacionados a la administración, beneficio, secado y transporte del producto final, el cual es principalmente el café en presentación pergamino seco. Ambas fincas en conjunto cuentan con sellos de sostenibilidad Rain Forest, 4C, UTZ, Mercado Justo FLO y Café Practice a través de la asociación por medio de la cooperativa de caficultores del Huila.

Naturaleza del proyecto

Origen o Fuente de la Idea de Negocio

La idea de negocio para la Finca El Mirador surge de la creciente demanda por productos de café de alta calidad, sostenibles y de origen ético. Esta tendencia ha sido motivada por un cambio en las preferencias de los consumidores, que como es sustentado en la investigación de (Viana Freitas, Rodrigues Borges , Teixeira Ribeiro Vidigal, dos Santos, & Stringheta, 2024) en un análisis comprehensivo del origen y el mercado del café a nivel mundial, se destaca las tendencias actuales de los consumidores, a través del crecimiento paralelo entre el mercado del café y las preferencias por un producto de alta calidad, lo que supone cambios en los procesos productivos enfocados en cafés especiales y cafés sostenibles, así los clientes buscan productos que no solo satisfagan sus expectativas de sabor y calidad, sino que también cumplan con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social. La inspiración proviene del deseo de transformar la finca, que ha sido manejada tradicionalmente, y convertirla en una organización familiar formal que no solo garantice un producto excepcional, sino que también sea un ejemplo de prácticas agrícolas responsables. Esto derivado del rápido crecimiento del mercado, como bien se explica por (Gosalvitr, Cuéllas-Franca, Smith, & Azapagic, 2024), este álgido crecimiento en la demanda por café globalmente

puede potencialmente llevar al uso de recursos de manera insostenible incrementando significativamente el impacto en el medio ambiente.

Descripción de la Idea de Negocio

El modelo de negocio de la Finca El Mirador se centra en la producción de café pergamino seco, un producto intermedio que conserva las cualidades organolépticas del café verde antes de su tostado. La propuesta de valor que genera ventajas competitivas se basa en la combinación de buenas prácticas agrícolas, el uso de la pulpa del café como fertilizante natural, y la garantía de calidad a través de una cuidadosa gestión del cultivo y la cosecha. Además, se busca formalizar la finca como una organización familiar, con una estructura administrativa clara y procesos adecuados que se desarrollan desde la perspectiva técnica, administrativa, ambiental, social y de gobernanza. La comercialización del café se enfoca en el mercado nacional, pero tiene proyección positiva en el internacional aprovechando la creciente demanda por productos con certificaciones de sostenibilidad. El café es el único producto agrícola que cuenta con garantía de compra en Colombia siendo uno de los bienes públicos de los cafeteros financiado con recursos del Fondo Nacional del Café, por tanto, es un mercado atípico en el país, aunque regido por las leyes de oferta y demanda, es diferenciado al tener algunas variables particulares y dicha garantía de compra, avalada oficialmente por la (Federación Nacional de Cafeteros, 2023). Su precio es volátil calculado sobre variables del mercado. El precio base de compra de pergamino seco contempla la cotización en la bolsa de valores de Nueva York, la tasa de cambio del dólar en el país y la prima de calidad. Sin embargo, en la composición del precio también influyen factores de calidad determinados por cualidades físicas que incluyen tamaño y densidad de grano uniforme, color consistente, madurez uniforme, brillo y apariencia saludable, medición de factor de

rendimiento en pergamino seco máximo de 90. (Lectura: Se necesitan 90kg de café pergamino seco para obtener 70kg de café trillado y seleccionado – Café excelso), humedad de café entre 10% y 12%, tasa limpia traducida en no tener defectos en la calidad sensorial, y a nivel agregado sobre calidad física un máximo 1% de broca, máximo 1% de pasilla del primer grupo. Otras variables que juegan un papel fundamental son algunas relacionadas a ESG, como el no vertimiento de residuos líquidos sin procesamiento, consumo de agua no superior a 4 litros por kilo de café seco producido, descomposición controlada de al menos 90% de los residuos sólidos del beneficio, y reutilización de al menos 90% de tales residuos como abono orgánico en la misma finca. En el análisis realizado por (Guerra Mena & Mejía Yela, 2023) se menciona la técnica del uso de la pulpa del café como compostaje que se puede convertir en abono orgánico, ya que resulta ser un subproducto muy beneficioso para la fertilidad y sanidad del suelo y la nutrición del cultivo, también en la investigación de los beneficios de los abonos orgánicos en la agricultura, publicado por el (Instituto para la Innovación Tecnológica en Agricultura - Intagri. (2016). Los Abonos orgánicos. Beneficios, Tipos y contenidos nutrimentales. Intagri S.C , 2016).

En este sentido, el proyecto tiene en cuenta buenas prácticas para crear y fidelizar una relación justa de compra y venta en el primer eslabón, encontrando el mejor valor de comercialización de acuerdo con los atributos del producto y prácticas sostenibles. La relación comercial se basará en el principio del ganar – ganar. La cultura organizacional para la gestión de las negociaciones y búsqueda de compradores será siempre personalizada, honesta, buscando crear relaciones de confianza y de largo plazo. Teniendo en cuenta lo anterior, para el análisis de la variable cliente, se incluyen dos dimensiones, al ser un esquema de negocio B2B: por un lado, el cliente directo que está representado por las cooperativas de caficultores, vendedores locales y exportadores

privados o por las personas naturales que compran la carga de café, y por otra en los consumidores del producto final después de su industrialización.

Objetivos Organizacionales

Objetivos a Corto Plazo (Menos de 1 año):

- Implementar las estrategias establecidas para la transformación de la finca como una organización formal.
- Hacer seguimiento y control de la implementación de las buenas prácticas agrícolas en la producción de café.
- Implementar el control contable más estructurado para un seguimiento financiero más ágil y automatizado.
- Proponer indicadores clave de desempeño operacionales y financieros.

Objetivos a Mediano Plazo (Menos de 5 años):

- Mejorar las prácticas de sostenibilidad implementando la propuesta de uso de pulpa como fertilizante del cultivo.
- Obtener acuerdos relevantes con cooperativas o grupos asociativos que respalden la calidad y el origen ético del café.
- Generar reconocimiento de la marca M Café a nivel local.

Objetivos a Largo Plazo (Más de 5 años):

- Posicionar la marca M Café en el mercado regional como un referente de calidad y sostenibilidad.
- Expandir la red de clientes a nivel nacional y clientes de exportación directa.

Estado Actual del Negocio

La Finca El Mirador es un negocio en marcha de propiedad familiar en etapa productiva desde el año 2016, con una extensión aproximada de 2 hectáreas. Hoy en día la finca cuenta con una estructura administrativa básica que dirige la familia y su único

producto es el café. En conjunto con la finca vecina Las Juntas también de propiedad familiar, se comparten costos relacionados a la administración, beneficio, secado y transporte del producto final, el cual es principalmente el café en presentación pergamino seco. Ambas fincas en conjunto cuentan con sellos de sostenibilidad Rain Forest, 4C, UTZ, Mercado Justo FLO y Café Practice a través de la asociación por medio de la cooperativa de caficultores del Huila.

Actualmente, la Finca El Mirador opera de manera tradicional, por lo tanto, tiene oportunidades en términos de implementación de una estructura organizacional y procesos administrativos ordenados que faciliten su gestión y proyección. La finca cuenta con un equipo de trabajo dedicado, y se busca capacitación y desarrollo de competencias en áreas clave como la gestión organizacional. El producto se caracteriza por su alta calidad cuya producción es realizada bajo buenas prácticas agrícolas que incluyen el manejo adecuado de residuos y la conservación de recursos naturales. Además, se plantea la producción de compost a partir de la pulpa del café como un subproducto que añade valor al proceso productivo. La organización se denomina Finca El Mirador, con la marca de productos M Café. Se trata de una organización familiar de tamaño pequeño, ubicada en el sur del departamento del Huila, Colombia, una región reconocida por su producción de café de alta calidad debido a su altitud, clima y suelos fértiles.

Potencial del Mercado

El mercado del café es un mercado que en los últimos años ha venido progresando nacional y globalmente, y en particular en caso del café especial es un submercado que está en formación y crecimiento. De acuerdo con (Statista, 2021), el mercado global de café tiene una estimación de crecimiento de alrededor del 8% anual en el periodo 2021-2025 donde se espera un valor de \$USD 600 billones. A nivel global, el consumo de café

asciende a más de 10 millones de toneladas anuales, con una creciente preferencia por productos de origen ético y trazables. Según (Internation Coffee Organization, 2023) Norte América lidera el consumo global con 5.5 kg de consumo per cápita en Canadá y 3.5 kg en USA, de la misma manera destaca Europa con 4.5kg. En Colombia, el sector cafetero representa aproximadamente el 1% del PIB general y crea miles de empleos, subrayando la importancia económica y social de este cultivo.

Resumen de Inversión Estimada

Al ser un negocio en marcha, la inversión está relacionada en términos de tiempo con el fin de efectuar formalmente la estructura organizacional que se propone; desde la perspectiva monetaria, se evalúan los costos de la implementación del manejo y uso de la pulpa como abono orgánico, donde la inversión estimada es aproximadamente 8 millones COP. Esta inversión cubre la organización y la mejora de infraestructuras como instalaciones de almacenaje y tratamiento de la pulpa. Se proyecta teniendo en cuenta el año base de análisis que corresponde al 2024, cuyas ventas brutas alcanzan los 87 millones COP, con mantenimientos del cultivo que garanticen estabilidad en la producción, y al diferenciar el producto se busca conseguir mejores precios en el mercado. La rentabilidad se espera que fluctúe entre un 30% y un 50% anual dependiendo de las condiciones del mercado internacional, con una estrategia enfocada en la eficiencia operativa y la optimización de recursos. Con esto, el análisis financiero indica que la formalización de la Finca El Mirador es viable y rentable. Bajo dichas condiciones, se obtienen los siguientes indicadores clave en la tabla 1, que se desarrollan en el capítulo de aspectos financieros.

Tabla 1
Indicadores Clave

Indicador	Resultado
TIR	28%
Margen Neto	43%

Fuente. Elaboración propia – Simulador Financiero

La demanda creciente por café de alta calidad, combinada con la capacidad de la finca para producir y comercializar un producto diferenciado, marcan un flujo constante de ingresos, sin embargo, con el riesgo de la volatilidad en los precios internacionales. Las inversiones requeridas están justificadas por el potencial de crecimiento y la posibilidad de acceder a mercados internacionales.

Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo del presente proyecto se conforma por Laura Borrero, Colombiana, nacida en el Valle de Laboyos al sur del departamento del Huila, región de mayor producción cafetera en el país. Creció entre cafetales hace 31 años. Contadora Pública de la Universidad Nacional de Colombia en Bogotá 2015. Especialista en Gerencia Financiera 2021. Diplomatura en Responsabilidad Social Empresarial del Tecnológico de Monterrey 2019. Diplomado en Gestión de la Empresa Agrícola 2022. Maestrando en Proyectos de Desarrollo Sostenible en la Universidad EAN. Gerente de Control Financiero en Diageo para la región Andina conformada por Colombia y Venezuela. Más de 10 años de experiencia en finanzas empresariales, gestión de ambiente de control y planeación financiera. Interés personal por la agronomía, la sostenibilidad, la gobernanza y la responsabilidad social empresarial. Habla español, inglés y portugués.

Análisis del Sector

El sector cafetero es una parte integral de la economía y cultura, con una larga y relevante historia. Actualmente, el café representa uno de los mayores productos agrícolas de exportación y contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo en el país. Además, el sector cafetero en Colombia se caracteriza por la participación de numerosos productores, desde pequeñas fincas familiares hasta grandes empresas agrícolas. También se distingue por su infraestructura de apoyo, que incluye instituciones gremiales como la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), encargada de promover y regular la producción de café en el país, así como programas de apoyo técnico y financiero para los productores, contribuyendo a la resiliencia del sector y fomentando la innovación y la competitividad en la producción y comercialización del café, con los comités municipales y departamentales, a los que pueden pertenecer todos los productores en igualdad de condiciones, como lo define la (Federación Nacional de Cafeteros, 2023). En los bienes públicos ofrecidos por la FNC está la promoción del consumo, el desarrollo de tecnologías, servicio de extensión, gestión de alianzas y proyectos, acompañamiento para garantizar calidad, y una de las características más importantes del sector, se tiene la garantía de compra del producto a través de la red de cooperativas de caficultores por todo el país. El sector se considera uno de los más sólidos, en las perspectivas del sector para este año, según la (Organización Internacional del Café, 2024) se espera que la producción mundial crezca un 4.8% con respecto al año anterior, lo que representa particularmente para Colombia un incremento de 20.8%. En particular cuando se habla del caso del departamento del Huila, como lo reafirma (Arias Barrera & Prada Hernández, 2017) durante el análisis que realizaron sobre el crecimiento económico en el departamento atado a la producción cafetera, se observó que el sector agrícola constituye aproximadamente el 17% del Producto Interno

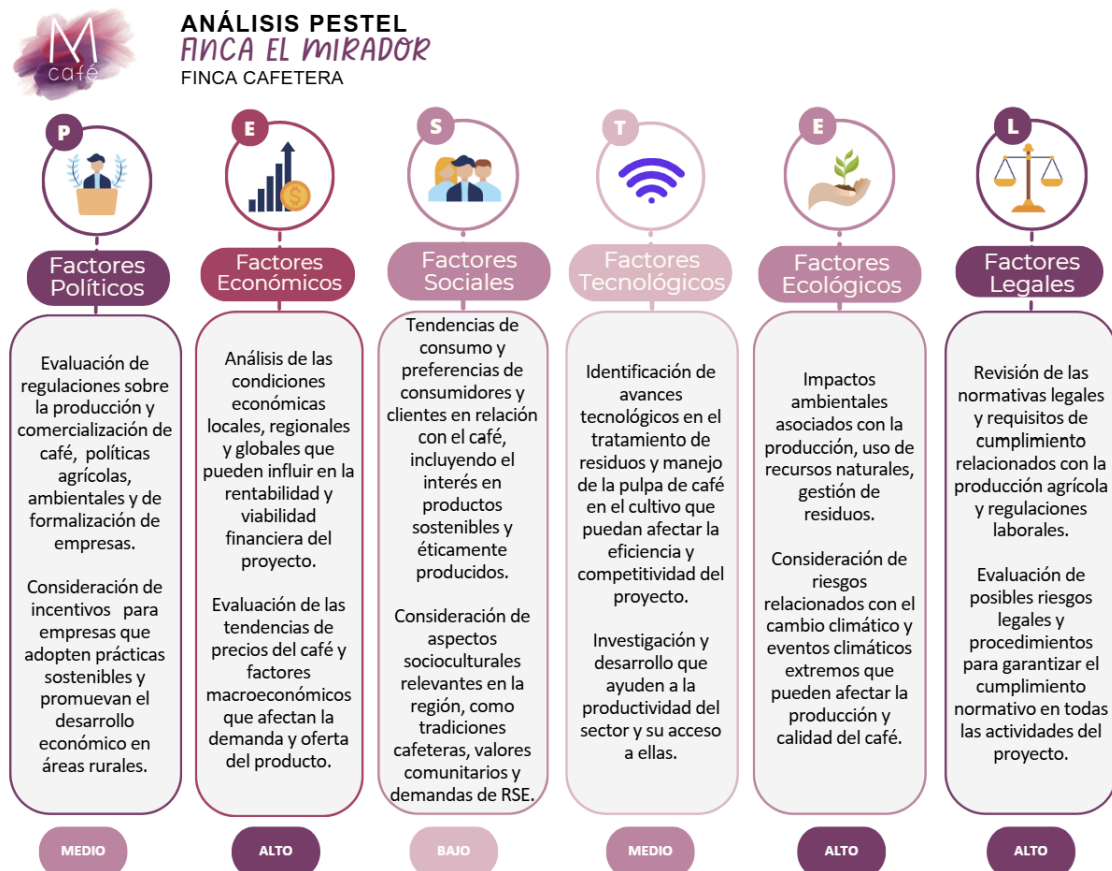
Bruto (PIB) del departamento en el período examinado, que corresponde a 1980 - 2014.

Se destacó además que esta contribución está estrechamente ligada a las fluctuaciones del PIB cafetero.

Caracterización del Sector

El análisis del sector y su cadena de valor en la industrialización del producto se realiza aplicando la herramienta PESTEL que se incluye en la Figura 3. Este análisis, como se menciona en (Torres Arriaga, 2019) es un instrumento de planificación estratégica que permite analizar de manera estructurada y sistemática el contexto en el que se desarrolla el proyecto. Se complementa con el uso del análisis de las fuerzas Porter, conocida por ser una herramienta fundamental a la hora de hacer validaciones sobre una idea de negocio, con esta se revisan los competidores que se convierte en un aspecto relevante. Como se menciona en (Baena, Sánchez, & Monyota Suárez, 2003) las organizaciones no se encuentran aisladas y conviven en un sistema abierto en constate interacción, así, es importante revisar tanto el macro entorno como el meso entorno. Al respecto del factor de sostenibilidad, se tiene en cuenta que según (Jaramillo Pinilla, 2017) las propuestas para fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector caficultor abarcan diversas alternativas viables, donde hay medidas relacionadas con la implementación de normativas, mejora de contratos, inclusión y expansión de programas comunitarios, cuestiones que se evalúan a través de la formalización agrícola.

Figura 3
Análisis PESTEL



Fuente. Elaboración propia adaptado de Torres Arriaga (2019).

Teniendo en cuenta la identificación de puntos clave que se incluye en la figura anterior, está dentro del análisis de caracterización y desarrollo del sector lo siguiente:

- **Factores Políticos:** Relacionado a regulaciones, al ser un producto agrícola, destacan principalmente las buenas prácticas agrícolas para la producción de café, desarrolladas por CENICAFÉ en su Guía Ambiental para el Sector Cafetero (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2024) el cual contempla inocuidad y calidad, regulaciones en uso de agroquímicos, herbicidas, fungicidas e insecticidas, con el fin de evitar la

contaminación del producto y garantizar su calidad, donde también se relaciona el ámbito ambiental y de responsabilidad frente a la salud humana. En cuanto a formalización organizacional, el marco teórico para la fundamentación desde el aspecto político se basa en las regulaciones locales de acuerdo con las leyes y decretos que regulan el ejercer de las organizaciones agrícolas. Sobre incentivos en prácticas sostenibles, se destaca el sobre precio desde el fondo de compra garantizada para aquellos productores que se encuentren certificados como es el caso de la Finca El Mirador.

Se considera impacto medio ya que no suele haber variables que modifiquen el entorno político de manera abrupta y normalmente son enfoques que benefician la productividad.

- *Factores Económicos:* Se enfatizan los que tienen que ver con volatilidad del precio. El precio interno del café en Colombia está dado por el precio del contrato C, los diferenciales de origen y la tasa de cambio, factores que dependen del comportamiento de la oferta y demanda del producto a nivel mundial, la calidad de la producción, y factores de la economía Colombiana a nivel macroeconómico. En años recientes han sido altamente volátiles debido al cambio de gobierno, a la especulación y la contracción económica post pandemia, lo que ha significado un impacto considerable en la productividad de la cadena logística y una caída en el precio de venta, seguido de un alza donde se alcanzaron precios históricos a finales del 2024 e inicios del 2025. De acuerdo con el informe del gerente de la FNC (Federación Nacional de Cafeteros, 2023) la producción mundial de café para el 2022/23 fue de 167.07 millones de sacos, lo que representa un incremento de 4.6% versus el año anterior, que no alcanza a cubrir el consumo que se sitúa en 170.22 millones de sacos, para el 2024 se espera que crezca a 172.49 millones según Global Data Proyecciones.

Por su parte, la producción nacional para el 2023 cayó 9.1% en relación con el año inmediatamente anterior, derivado del impacto climático del fenómeno de la niña, así como los altos costos de fertilizantes, sin embargo, se espera que la cosecha para Colombia incremente un 20.8%, con esto, se espera tener un superávit de 2.6 millones de sacos en la producción mundial.

Para el caso del mercado interno, la producción nacional fue de 10.6 millones de sacos, y el consumo interno se sitúa en 2.2 millones lo que corresponde a un 4% menos que el año anterior como resultado de la inflación, lo que tuvo igualmente un impacto en la producción por la caída del precio internacional, lo que ha hecho que el cultivo para los productores especialmente los pequeños, no sea rentable. Según el último informe de la OIC (Organización Internacional del Café, 2024), las exportaciones de café suave colombiano aumentaron un 13.7% en enero del 2024 con respecto al mismo mes del año anterior, lo cual va en línea con las perspectivas de crecimiento locales. Sin embargo, el sector cafetero también enfrenta desafíos importantes, como la inestabilidad de los precios internacionales del café, los incrementos en los costos de producción y los impactos del cambio climático en la producción, así mismo la disponibilidad de mano de obra ha sido un desafío constante del sector, todos estos factores, históricamente ha dificultado que el sector incremente su productividad comparada con el mismo sector en otros países productores. A pesar de esto, sigue siendo una parte vital de la economía y la identidad del país, y se espera que continúe desempeñando un papel clave en el desarrollo rural y la prosperidad nacional en los años venideros.

Su impacto se califica como alto ya que el precio del producto no es dado por la compañía y los costos de producción son poco negociables, en un ambiente volátil y en ocasiones de incertidumbre que pueden impactar directamente en la capacidad de generación de utilidades.

- *Factores Sociales:* La región del sur del departamento del Huila, es reconocida por ser la de mayor producción a nivel nacional, así mismo por la tasa de excelencia debido a su alta calidad, el cultivo del café está arraigado en la cultura sur huilense, pues su cultivo inició en la región de acuerdo con la historia expuesta por el Comité de Cafeteros del Huila (s.f.) hacia 1899. Esto ha hecho que tradicionalmente muchas familias se mantengan como productoras convirtiéndose en una región cafetera por excelencia, lo que también ha llevado a la creación de diferentes grupos asociativos regionales que impulsan la productividad, así como acciones encaminadas al sostenimiento del cultivo y producción con valores.

En cuanto a tendencias de consumo, de acuerdo con un estudio realizado por la (Federación Nacional de Cafeteros, 2021), el consumo general de la población pasó de ser un 88% en 2015 a un 96% en el 2021 lo que corresponde a 2.8 kg de café per cápita. Lo anterior como resultado de los esfuerzos de la FNC para promover el consumo interno, que en años recientes ha estado enfocado en fomentar el consumo de café de calidad, así mismo, en el fomento del conocimiento sobre los beneficios del consumo de café para la salud.

Los factores sociales se consideran de bajo impacto ya que por lo general la demanda no es altamente volátil, además, las tendencias de preferencia de consumo, así como aspectos socioculturales están alineados con la propuesta de valor.

- *Factores Tecnológicos:* Los desarrollos de la industria en Colombia están liderados por CENICAFE que es el Centro Nacional de Investigaciones de Café financiado por la FNC, se encarga de desarrollar tecnologías apropiadas para la producción del cultivo en el país, integrando la sostenibilidad económica, ambiental y

social. Así, dentro de los desarrollos que se deben implementar para un cultivo eficiente de acuerdo a las prácticas esenciales para la producción del café en Colombia están: manejo integrado de enfermedades, el desarrollo de variedades mejoradas con resistencia durable a la roya, siembra o renovación en épocas correctas, densidad de siembra óptima, ciclos de renovación adecuados, cultivos jóvenes, nutrición de cafetales, manejo de la acidez del suelo, manejo del suelo, manejo integrado de plagas, manejo de arvenses, manejo de luminosidad, calidad del café y semilla, germinadores y almácigos, recolección, beneficio y manejo de subproductos del café; todos los anteriores, son desarrollos de fácil acceso para los caficultores con el contacto que se tiene a través del servicio de extensión de la FNC, y algunas facilidades con diferentes programas de apoyo para su implementación. Adicional a ello, vale resaltar que de acuerdo con (Zambrano Ramírez, s.f.) en su ensayo sobre productividad, rentabilidad y competitividad, un factor determinante en la tecnología cafetera es la cantidad de mano de obra requerida para la producción, lo que se traduce en la eventual productividad de la misma, que corresponde aproximadamente a un 70% de los costos.

Los factores tecnológicos son impacto medio ya que pueden influir en la productividad, sin embargo, la decisión de implementar o no, o que existan nuevos desarrollos no impide el curso del proceso productivo de la compañía.

- *Factores Ecológicos:* Se tiene el mapa hacia la sostenibilidad creado por la FNC como parte de la estrategia sostenible, en conjunto con los desarrollos de CENICAFE, los cuales están pensados sobre un análisis de contribución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 12 y 13 y en línea con las metas nacionales del Conpes 3918 del 15 de marzo de 2018. En particular para el presente proyecto, bajo el eje ambiental se tiene en cuenta

el uso del recurso hídrico en la producción, el correcto uso de suelo y las buenas prácticas de fertilización.

Por otra parte, se debe tener en cuenta el impacto que en el cultivo y su productividad tienen los cambios climáticos que ocurren no solo en el país sino a nivel mundial. El fenómeno del niño y de la niña, así como el cambio climático en general, tienen un impacto significativo en la productividad y la producción del café en Colombia. Durante el fenómeno del niño, las temperaturas más altas y las condiciones de sequía pueden provocar estrés hídrico en las plantas de café, afectando su crecimiento y desarrollo. Por otro lado, durante el fenómeno de la niña, las lluvias intensas pueden ocasionar inundaciones y deslizamientos de tierra, dañando las plantaciones y comprometiendo la calidad del café. Además, el cambio climático genera un incremento en la frecuencia e intensidad de estos fenómenos extremos, lo que agrava aún más los riesgos para la producción cafetera. En adición a ello, el cambio climático también puede impactar los comportamientos de plagas y enfermedades que afectan a los cultivos de café, lo que puede requerir nuevas estrategias de manejo y control por parte de los productores. Así, el cambio climático es una de las amenazas significativas para la industria cafetera en Colombia, que requieren la creación de acciones para la adaptación y enfoque en la mitigación para la sostenibilidad de la producción de café en el país.

Se considera impacto alto ya que el negocio es una organización agrícola cuyos principales insumos son recursos naturales por lo que cualquier cambio en el factor ecológico impactará directamente en sus objetivos.

- *Factores Legales:* En cuanto a factores legales que se deben tener en cuenta en el desarrollo de un proyecto relacionado con producción de café, se tienen los

reglamentos de uso de la denominación de origen protegida café de Colombia y en particular café del Huila.

Los factores legales pueden afectar directamente en la operación de la compañía por lo que su cumplimiento como factor se considera de un alto impacto.

Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio

Por su parte, en el análisis de las fuerzas que impactan el negocio utilizando la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, proporciona una comprensión del entorno competitivo. Se incluye de manera detallada en el [Anexo A](#) y en la figura 4. Allí se destacan el crecimiento del mercado de café premium y la demanda cada vez mayor de productos sostenibles y de origen ético. Sin embargo, también se identifican amenazas como la volatilidad de los precios del café en el mercado mundial.

Figura 4
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente. Elaboración propia

En la figura anterior se observa un comportamiento característico de cada una de las variables del análisis como se describe a continuación:

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** No se percibe una amenaza significativa de nuevos competidores debido al respaldo gubernamental y la creciente demanda global de café colombiano. Aunque la expansión de la producción es incentivada, lo que podría atraer más competidores, se deben implementar estrategias para retener la mano de obra en las fincas, dado que la escasez podría ser un desafío.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores aseguran una oferta adecuada de insumos, herramientas y equipos, además de oportunidades de

negociación en un entorno competitivo. La disponibilidad de insumos y el acceso a desarrollos tecnológicos optimizan los procesos. La mano de obra, sin embargo, puede ser escasa y temporal, lo que incrementa los costos y afecta la competitividad.

- *Poder de negociación con los compradores:* Existe una demanda constante con compradores institucionales, exportadores y locales que valoran la calidad del café. Con el respaldo del Fondo Nacional del Café, los precios de referencia diarios y los mercados en crecimiento para cafés diferenciados, se hace necesario explorar nuevos enfoques para acceder a estos mercados. La fidelización de clientes se logra mediante la asociatividad y el apoyo de programas sostenibles de exportadores privados.

- *Amenaza de nuevos productos sustitutos:* Aunque el café producido no tiene sustitutos regionales, existe una creciente preferencia por cafés diferenciados de alta calidad y sostenibles. La amenaza se centra en la competencia dentro del segmento de cafés diferenciados. La solución es adoptar procesos innovadores que se alineen con las tendencias del mercado, enfocándose en productos que satisfagan las demandas de los consumidores.

- *Rivalidad entre los competidores:* Los principales competidores son otros caficultores que buscan mercados específicos para productos diferenciados. La estrategia competitiva incluye la participación en concursos de calidad y ferias para establecer relaciones comerciales. Aunque este nicho de mercado es pequeño y competitivo, el mercado global en expansión ofrece oportunidades para todos los tipos de café, reduciendo la rivalidad general.

El entorno competitivo para la creación de la organización cafetera El Mirador, muestra un panorama favorable con una baja amenaza de nuevos competidores en el mercado de café pergamino seco, impulsada por la creciente demanda global del café colombiano y el respaldo gubernamental. Sin embargo, la escasez de mano de obra es

un desafío que requiere estrategias de retención. Los proveedores ofrecen una oferta adecuada y competitiva, aunque la mano de obra local puede ser un factor limitante por su escasez y costos. La demanda por parte de compradores institucionales, exportadores y locales es constante, pero existe la necesidad de innovar en la producción de cafés diferenciados para acceder a mercados más favorables. La amenaza de sustitutos es baja, centrada en la preferencia por cafés de alta calidad y sostenibles, lo que demanda un enfoque en productos diferenciados. Finalmente, la competencia se da principalmente en nichos de mercado especializados, donde la participación en concursos y ferias resulta clave para establecer relaciones comerciales.

Análisis de Oportunidades y Amenazas

El análisis presentado como parte de las fuerzas que impactan el negocio está sustentado de forma que la revisión sea profunda, introduciendo también la interpretación de la matriz EFE, la cual está construida partiendo de la identificación de factores clave de éxito externos, tomando como referencia los nombrados por (Nieto Cardona & Rodríguez Jaramillo, 2011) para así extrapolar el análisis a diferentes tipos de factores, calificándolos como oportunidades y amenazas internas. La interpretación de este tipo de matriz de evaluación busca ver la capacidad y en este caso la viabilidad de una idea de formalización de una organización agrícola cafetera con el fin de aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas en un entorno competitivo. Un resultado ponderado alto se puede interpretar como una capacidad de responder ante los factores clave, por su parte, un puntaje bajo puede indicar que la idea o proyecto necesita modificar su estrategia para mejorar la competitividad frente a los factores clave que fueron evaluados. El análisis de la matriz EFE para la organización, resumida en la tabla

2, el cual está detallado completo en el [ANEXO B](#), muestra resultado de entorno favorable.

Tabla 2
Resumen Matriz EFE - EFAS

Tipo de Factor Oportunidad	Valor	Calificación	Ponderación
Geográfico	20%	5	1.00
Económico	10%	4	0.40
Político	10%	5	0.50
Social	5%	3	0.15
Tecnológico	5%	2	0.10
Competitivo	5%	2	0.10
SUBTOTAL	55%		2.25
Tipo de Factor Amenaza	Valor	Calificación	Ponderación
Económico	20%	4	0.80
Político	5%	2	0.10
Tecnológico	10%	3	0.30
Competitivo	10%	4	0.40
SUBTOTAL	45%		1.60
TOTAL	100%		3.85

Fuente. Elaboración propia adaptado de modelo Javier Ospina

Teniendo en cuenta factores como una alta demanda global de cafés sostenibles y diferenciados, además del apoyo institucional por parte de la Federación Nacional de Cafeteros hacia la caficultura, con un resultado de 3.85, que viene dado por 2.25 en oportunidades y 1.6 en amenazas, lo que brinda una posible oportunidad de estabilidad y posterior crecimiento. A pesar de la presencia de amenazas como la complejidad en la oferta de mano de obra y las fluctuaciones en los precios internacionales del café, estas son mitigables con estrategias como la fidelización de la mano de obra y el ejercicio de adaptación a las condiciones del mercado.

Análisis de Fortalezas y Debilidades

De igual forma, según una valuación completa del sector se debe como parte del análisis interno la evaluación de los factores clave de éxito entre tipos de recursos y capacidades, valorados como fortalezas y debilidades, que de acuerdo con el [ANEXO C](#), resumido en la tabla 3 el resultado del EFI es de 3.0, donde las fortalezas tuvieron un resultado ponderado de 1.8 y por su parte las debilidades de 1.2.

Tabla 3
Resumen Matriz EFI - IFAS

Tipo de Capacidad/Recurso Fortaleza	Valor	Calificación	Ponderación
Capacidad Directiva	10%	5	0.50
Capacidad Financiera	10%	3	0.30
Capacidad Talento Humano	10%	3	0.30
Capacidad Tecnológica	20%	3	0.60
Capacidad Competitiva	5%	2	0.10
SUBTOTAL	55%		1.80

Tipo de Capacidad/Recurso Debilidad	Valor	Calificación	Ponderación
Capacidad Directiva	7%	3	0.21
Capacidad Financiera	10%	3	0.30
Capacidad Talento Humano	13%	3	0.39
Capacidad Tecnológica	10%	2	0.20
Capacidad Competitiva	5%	2	0.10
SUBTOTAL	45%		1.20
TOTAL	100%		3.00

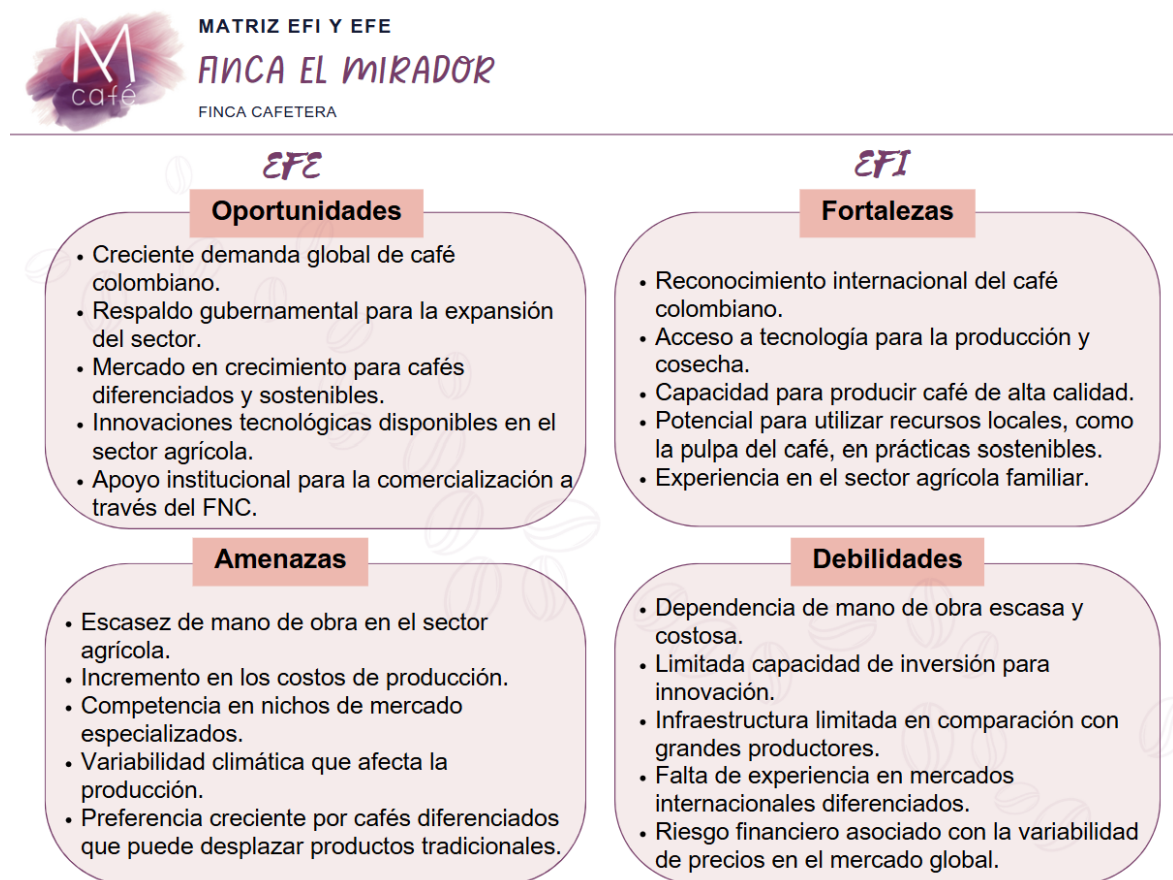
Fuente. Elaboración propia adaptado de modelo Javier Ospina

Esto se puede interpretar como un equilibrio positivo para el caso de la Finca objeto de estudio para la evaluación del proyecto agrícola sostenible en su estructura interna, con una ligera ventaja competitiva gracias a sus capacidades y recursos primordialmente dados por la experiencia en la capacidad directiva y operativa en términos del manejo del proceso productivo y de la finca como tal, así como de los recursos con los que cuenta hoy en día con la mano de obra administrativa y tecnologías ya implementadas como

secado rotativo, becolsub y cafiducto, así, se considera que las fortalezas superan las debilidades, lo que sugiere que la finca cuenta con bases sólidas. Por su parte hay que tener en cuenta que las debilidades existentes, aunque menores en su ponderación, se deben revisar en la planeación estratégica para evitar que afecten el crecimiento y la competitividad del proyecto a largo plazo.

Es decir, del análisis EFI y EFE se ha extraído en la figura 5 a continuación que corresponde al resultado organizado de la identificación de tales Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que posteriormente se convierten en la base de la determinación de aplicación de la herramienta DOFA.

Figura 5
Matriz EFI y EFE



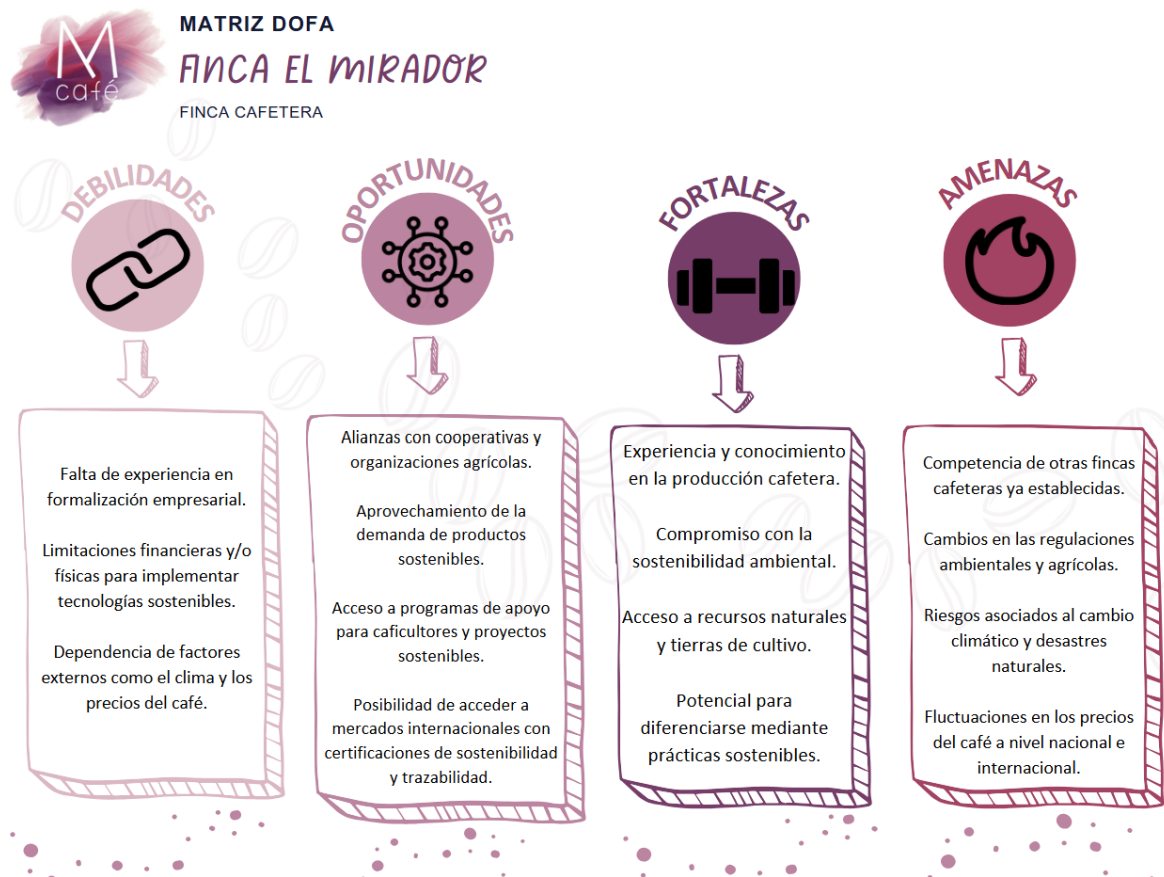
Fuente. Elaboración propia.

La matriz EFI y EFE muestra que en general se tiene una posición fuerte gracias a su reconocimiento internacional y acceso a tecnologías avanzadas (EFI) cuyo resultado fue 3.00, pero enfrenta retos importantes como la escasez de mano de obra y la competencia en nichos de mercado (EFE) con un resultado de 3.85. Se debe aprovechar sus fortalezas para capitalizar las oportunidades del mercado global y mitigar las amenazas mediante estrategias que fortalezcan su capacidad organizacional y financiera.

Análisis DOFA

Alineado con la aplicación y valoración de herramientas para evaluar el entorno competitivo y las capacidades de un proyecto organizacional, está el análisis DOFA que se erige como una herramienta esencial en la evaluación estratégica de cualquier proyecto. A través de este análisis, se evalúan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que afectan a la iniciativa. Este enfoque sistemático, como lo menciona (López, 2004) representa una herramienta invaluable para comprender y tomar decisiones organizacionales y de inversión, donde se evalúan los factores internos y los factores externos con el fin de explorar estrategias FA (Fortalezas-Amenazas), FO (Fortalezas-Oportunidades), DA (Debilidades-Amenazas) y DO (Debilidades-Oportunidades), para así obtener el resultado de un DOFA final a partir del cruce de dichas matrices como evaluación de la aplicación del análisis al proyecto que se muestra en la figura 6 a continuación.

Figura 6.
Matriz DOFA



Fuente. Elaboración propia.

Tras el análisis DOFA, se extraen conclusiones significativas donde se pueden identificar estrategias para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del proyecto. Estas estrategias incluyen el aprovechamiento de la tecnología y el reconocimiento del producto, así como la necesidad de mejorar la infraestructura y la capacidad organizacional para mitigar riesgos y enfrentar la competencia. Las fortalezas identificadas, que incluyen la experiencia en la producción cafetera y el compromiso con la sostenibilidad, proporcionan una base para diferenciarse en el mercado y establecer alianzas estratégicas, ya que son fortalezas que los clientes potenciales tanto en

cooperativas, como clientes privados, y consumidores buscan a la hora de seleccionar un producto que represente confianza, calidad, estandarización en procesos y que pueda tener trazabilidad. Las oportunidades, como la demanda creciente de productos sostenibles y el acceso a programas de apoyo gubernamental, ofrecen un camino para la sostenibilidad del negocio, sumado a la garantía de compra y el buen nombre del café de origen Huila, que lo hacen aún más cotizado a nivel local, nacional y mundial. Sin embargo, se deben abordar las debilidades, como la falta de experiencia en tener modelos organizacionales y las limitaciones financieras, para mitigar los riesgos asociados. Las amenazas, que incluyen la competencia de otras fincas cafeteras y los cambios en las regulaciones ambientales, destacan la necesidad de una estrategia de gestión de riesgos y adaptación. Aunque la competencia del sector es amplia, esta también puede verse como una ventaja competitiva en la medida que se puedan acceder a asociaciones que expandan las alianzas con el fin de ampliar los potenciales clientes, y llegar a otros mercados, así como para el acceso a subsidios, educación y demás fuentes que pueden representar incentivos para mejorar las prácticas y ser más eficientes y productivos.

Figura 7.
Matriz FA-FO-DA-DO



Fuente. Elaboración propia.

La matriz FA-FO-DA-DO revela que la finca El Mirador puede potenciar sus fortalezas, como la calidad del café y su reconocimiento, para aprovechar oportunidades del mercado global (FA). A su vez, debe enfrentar las amenazas, como la escasez de mano de obra, con sus fortalezas organizativas (FO). Las debilidades, como la necesidad de mayor tecnificación, pueden mitigarse aprovechando las oportunidades del entorno (DA),

mientras que es crucial que la organización minimice las amenazas externas y fortalezca sus puntos débiles a través de estrategias de desarrollo organizacional (DO).

Teniendo en cuenta el comportamiento del mercado en el país, el análisis de competidores del proyecto indica que, debido al crecimiento de la demanda mundial de café y a la política de expansión de áreas sembradas y productividad impulsada por el gremio y el gobierno, no existe una amenaza significativa de nuevos competidores. Al contrario, la presencia de más productores en el mercado de café con denominación de origen puede fortalecer el sector globalmente, beneficiando a todos los caficultores. Sin embargo, se destaca la potencial escasez de mano de obra como una posible limitación, sugiriendo la necesidad de estrategias para retener a los trabajadores. La competencia real se encuentra en el nicho de mercado de cafés diferenciados y de alta calidad, donde los productores innovadores compiten por clientes específicos, participando en concursos y ferias para establecer relaciones comerciales. A pesar de esta competencia en nichos específicos, el mercado mundial de café es suficientemente amplio para acomodar a diversos tipos de productores sin generar una rivalidad significativa.

Resultados

Al pensar en análisis y planeación, se hace uso de las herramientas Matriz SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) que es utilizada en la gestión estratégica con el fin de priorizar factores clave de éxito, tanto internos como externos. La matriz SFAS, propuesta por (David F. R., 2011), permite integrar y priorizar los resultados obtenidos de las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos) para definir una visión de los elementos estratégicos más relevantes. Tal matriz se incorpora en el [ANEXO D](#), y se resume en la tabla 4, donde se observa que el

proyecto se considera bien posicionada para competir en el mercado local de café
pergamino seco gracias a su enfoque en calidad y sostenibilidad.

Tabla 4
Resumen Matriz SFAS

Tipo	Factor Estratégico	Valor	Evaluación		Duración
			Calificación	Ponderación	
Fortaleza	Producción de café de alta calidad	20%	4.5	0.9	Largo plazo
Oportunidad	Tendencias de consumo ético y sostenible	20%	4.0	0.8	Largo plazo
Oportunidad	Apoyo gubernamental y políticas agrícolas	10%	3.5	0.35	Mediano plazo
Debilidad	Dependencia de mano de obra temporal	10%	2.5	0.25	Corto plazo
Amenaza	Fluctuación de precio internacional	20%	4.0	0.8	Corto plazo
Amenaza	Competencia con productores a gran escala	20%	3.0	0.6	Mediano plazo
TOTALES		100%		3.7	

Fuente. Elaboración propia adaptado de modelo Javier Ospina

Teniendo en cuenta dichos resultados, la estrategia para la compañía se debe enfocar en fortalecer sus debilidades y tomar sus oportunidades para afianzarse como una organización fuerte, así mismo reforzar sus fortalezas para convertirlas en factores clave de éxito que la hagan sostenibles en el largo plazo. El diagnóstico estratégico que entregó el resultado de la Matriz SFAS para la Finca El Mirador muestran que las fortalezas y oportunidades superan en peso a las debilidades y amenazas, dado que la finca cuenta con una sólida trayectoria que dan experiencia en cuanto al conocimiento productivo y capacidad de producción con inversión en capex ya realizada, la deja en una posición inicial favorable, con una puntuación total de 3.7. La fortaleza principal, con una ponderación de 0.9, está justamente en la producción de café de alta calidad, que se

convierte en un factor clave para mantener la diferenciación en el mercado y satisfacer la creciente demanda por productos de café premium, que garantizará un mejor acceso al mercado. Esto es especialmente importante considerando el valor a largo plazo que aporta, dado que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos diferenciados y de alta calidad, por lo tanto, en el mercado de café pergamino, los compradores también ofrecen mejores precios a las fincas que entregan productos de mejor calidad.

En cuanto a las oportunidades, destacan las tendencias de consumo ético y sostenible con una ponderación de 0.8, lo que representa una excelente oportunidad para comenzar a participar en un segmento del mercado que valora los productos que son sostenibles. Además, el apoyo gubernamental y las políticas agrícolas brindan incentivos que facilitan la expansión de la finca en el mediano plazo, aportando estabilidad y financiamiento para crecimiento e inversión en mejores prácticas agrícolas y procesos productivos sostenibles, como parte de la estrategia, la finca debe focalizar esfuerzos en buscar dichas oportunidades para aprovecharlas en generar inversión y reconocimiento.

Por otro lado, las debilidades y amenazas incluyen la dependencia de mano de obra temporal, con una ponderación de 0.25, lo que afecta la eficiencia operativa y requiere una mejora en la retención de trabajadores. En cuanto a las amenazas, la fluctuación de precios internacionales del café, con una calificación de 4.0 y una ponderación de 0.8, representa un riesgo significativo a corto plazo, ya que los precios pueden caer por debajo de los costos de producción, afectando la rentabilidad del negocio sin tener mucho campo de acción, por lo que se vuelve importante ser eficientes en términos de costos y diversificar. Además, la competencia con productores a gran escala (ponderación de 0.6) plantea una amenaza en el mediano plazo, ya que estos productores pueden operar a menores costos y con mayores volúmenes.

Validación e Investigación de Mercado

La validación de mercado se realiza a partir de la aplicación y análisis de las siguientes herramientas:

- Análisis de consumidores por medio de un mapa de empatía y perfil persona.
- Validación de la idea de negocio por medio de entrevistas a representantes de los grupos de interés en la región.
- Visitas de campo.

Análisis del consumidor frente a la propuesta de valor

Desde la perspectiva del consumidor, es importante destacar que el consumidor de café, según se menciona en (ICO - International Coffee Organization, 2023) en su reporte del 2023 y perspectivas futuras, el café es en gran medida una necesidad y no un deseo. Adicional a ello, haciendo uso de diversos estudios sobre las preferencias de consumo de café, como los de (Ospina Valencia, 2015) y (Hernández Vásquez & Echeverri Velásquez, 2022) en Quindío y Medellín, cuyos resultados se extrapolan y refuerzan con la experiencia para construir un análisis de mapa de empatía y perfil persona, se encuentran tres segmentos principales de consumidores: jóvenes profesionales que buscan una dosis de energía para empezar el día, adultos mayores que disfrutan de una taza de café como parte de su rutina diaria, y consumidores más conscientes de la calidad y origen del café. En primera instancia se analiza el perfil del consumidor joven de café, caracterizado dentro del grupo social de jóvenes profesionales trabajadores, así, en el mapa de empatía destacan sus principales características bajo tales supuestos en la figura 8.

Figura 8.
Mapa de Empatía y Perfil Persona Consumidor Joven Profesional



Fuente. Elaboración propia con base en datos de estudios de consumo referenciados anteriormente.

De acuerdo con la figura anterior, una de las principales particularidades de este grupo es que valoran en el producto el factor energético para el desarrollo de sus actividades en el día a día, y el factor social donde el producto se convierte en el centro de un plan después del trabajo o de fin de semana, por lo cual son llevados también por tendencias y por las tecnologías. Es decir, el segmento de jóvenes profesionales se caracteriza por su ritmo de vida acelerado y su interés en productos que combinan conveniencia y experiencia. Para este grupo, se sugiere una estrategia centrada en la digitalización y la accesibilidad del producto, se considera también una estrategia de

alcance en este segmento, dar promoción al producto como una opción energética de alta calidad, ideal para su ritmo de vida acelerado, a través del aprovechamiento de plataformas como Instagram y TikTok, para generar contenido atractivo sobre los beneficios del café, su impacto en la productividad y su papel en la socialización. De acuerdo con (Kotler & Keller, 2016), las estrategias de marketing experiencial y digital son esenciales para conectar con consumidores jóvenes, ya que buscan no solo calidad en el producto sino también una conexión emocional con la marca.

Por su parte, en la figura 9 está el desarrollo del consumidor adulto mayor, cuyo perfil y mapa reflejan una realidad más tranquila, donde el consumo del producto se da para un ambiente más relajado que busca bienestar y compartir momentos agradables, su localización no es relevante, y cuyas motivaciones y esfuerzos se ven en el siguiente mapa de empatía.

Figura 9.
Mapa de Empatía y Perfil Persona Consumidor Adulto Mayor



Fuente. Elaboración propia con base en datos de estudios de consumo referenciados anteriormente.

Para los adultos mayores, el café representa tradición y bienestar, por lo que la estrategia se enfoca en la autenticidad del producto, la calidad y su impacto positivo en la salud. Este segmento de consumidores tiende a valorar la trazabilidad del café y la historia detrás del producto, lo que permite una estrategia basada en la promoción de la herencia cafetera y los beneficios del consumo moderado de café. Se priorizarán canales de distribución tradicionales como tiendas especializadas y supermercados, junto con estrategias de fidelización, tales como programas de suscripción para entregas a

domicilio. De acuerdo con (Zeithaml, Bitner, & Dwayne , 2017), el marketing relacional es clave en este tipo de consumidores, por lo que se son clave iniciativas que refuercen la confianza en la marca, incluyendo contenido educativo sobre los beneficios del café para la salud y degustaciones en ferias locales para fortalecer la relación con los clientes.

En contraste a los perfiles en las figuras 8 y 9, está el consumidor consiente, donde se incluye un grupo de personas cuyo perfil es variado, sin embargo, se le llama consiente al conocer y buscar informarse para preferir el consumo de producto de calidad, que además sean producidos bajo de criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en la producción e industrialización, se localiza mayormente en las principales ciudades del país, así como en regiones de producción del grano. Este perfil y mapa de empatía se desarrollan en la figura 10.

Figura 10.
Mapa de Empatía y Perfil Persona Consumidor Consciente



Fuente. Elaboración propia con base en datos de estudios de consumo referenciados anteriormente.

Así, el consumidor consciente se destaca por ser conocedor del producto y del sector, por lo tanto, lo mueven esfuerzos de conocimiento, calidad, origen, sostenibilidad y experiencia. El consumidor consciente busca productos que garanticen calidad, trazabilidad y sostenibilidad. Para este segmento, se propone una estrategia basada en la transparencia del proceso productivo y el impacto social y ambiental positivo del modelo de negocio. De acuerdo con (Porter & Kramer, 2011), los consumidores

modernos valoran cada vez más empresas que integran la sostenibilidad como parte de su propuesta de valor, lo que hace esencial destacar certificaciones de comercio justo, producción orgánica y responsabilidad social. Se priorizarán canales de venta especializados, como tiendas de productos sostenibles y cafeterías de autor que ofrezcan información detallada sobre el origen del café. Además, se puede fomentar la participación del consumidor en experiencias inmersivas como catas de café en línea o visitas a la finca, siguiendo el enfoque de experiencia de marca señalado por (Pine II & Gilmore, 2019), permitiendo que el consumidor no solo compre el café, sino que se involucre activamente en su historia y proceso de producción.

La propuesta de valor para llegar a los 3 tipos de consumidores está centrada en un producto equilibrado, de alta calidad en los atributos del grano, y cuyo origen sea rastreable y con prácticas sostenibles demostrables a través de certificaciones, y cuya marca conecte con las motivaciones donde detrás de la producción hay una mujer joven cafetera.

Estudio piloto de mercado

Para el estudio piloto de mercado en la validación se propone lo siguiente:

Objetivos

- Validar la viabilidad de la idea de negocio con actores clave en la región, incluyendo representantes de grupos de interés y cooperativas de caficultores.
- Analizar las percepciones de compradores potenciales de café pergamino seco y su interés en productos diferenciados y sostenibles.

Mapa de Empatía y Perfil Persona: Herramientas cualitativas para comprender los comportamientos de los consumidores de café, incluyendo sus motivaciones, expectativas y hábitos de compra, incluidos en las figuras 8, 9 y 10.

Entrevistas a Grupos de Interés: Entrevistas semiestructuradas con representantes de la región para evaluar la percepción y aceptación de la idea de negocio, identificando posibles desafíos y oportunidades, incluidos en el [ANEXO E](#). Las cuales se realizan vía telefónica con los contactos clave establecidos. Con consentimiento de las partes fueron video grabadas en tiempo real para registro audiovisual, y posteriormente cargadas en YouTube. Los enlaces directos se comparten en el [ANEXO F](#), así como un resumen de los principales puntos conversados en cada caso. A continuación, en la tabla 5, se incluye una lista de los grupos de interés entrevistados y los objetivos establecidos para cada uno.

Tabla 5
Grupos de Interés e hipótesis entrevistas

Stakeholder	Hipótesis para validar
Experto Técnico	Verificar la viabilidad de la práctica del manejo de la pulpa del café en la fertilización del cultivo, la selección de variedades de café adecuadas, la gestión de plagas y enfermedades, y la implementación de prácticas sostenibles. Verificar los costos asociados y sugerir mejores técnicas o ajustes en el plan de negocio para optimizar la eficiencia y la rentabilidad.
Empresario	Validar el concepto de negocio, explorar el potencial y obtener una perspectiva emprendedora. Confirmar la viabilidad del modelo propuesto, así como discutir los posibles desafíos y oportunidades en el mercado del café. Obtener información valiosa sobre los costos asociados con la operación de una empresa cafetera y discutir estrategias para maximizar la rentabilidad y el crecimiento del negocio.
Experto en Sostenibilidad	Validar la propuesta de valor de la empresa en términos de sostenibilidad y obtener retroalimentación sobre cómo mejorar y fortalecer su enfoque sostenible. Confirmar la alineación de la propuesta de valor con los principios y prácticas de sostenibilidad, así como identificar áreas de mejora o posibles oportunidades para aumentar el beneficio ambiental y social positivo del negocio. Obtener asesoramiento sobre las mejores prácticas en sostenibilidad y la implementación de iniciativas sostenibles otras etapas de la producción.

Aliado Clave- Proveedor	Corroborar la relación comercial y obtener información sobre disponibilidad y calidad de los insumos necesarios. Confirmar la capacidad del proveedor para satisfacer esas necesidades, así como discutir términos y condiciones comerciales, plazos de entrega y posibles acuerdos de colaboración, explorar la posibilidad de obtener insumos orgánicos, en línea con la propuesta de valor de la empresa.
Aliado Clave – Líder de asociación	Obtener su perspectiva sobre la propuesta de valor y el concepto de negocio. Confirmar el interés y la disposición de la asociación para colaborar con la empresa, así como para explorar posibles oportunidades de asociación. Obtener información valiosa sobre las necesidades y preocupaciones de los caficultores en la región, identificar posibles desafíos o barreras que podrían surgir en la implementación del negocio y discutir estrategias para superarlos.
Cliente	Obtener su perspectiva sobre la propuesta de valor y el concepto de negocio. Obtener información valiosa sobre las necesidades y preocupaciones de los compradores y tendencias de consumidores.

Fuente. Elaboración propia.

Al aplicar el instrumento descrito en los anexos a los representantes de grupos de interés mencionados en la tabla 5, se obtuvieron los resultados que se resumen a continuación, los cuales soportan de manera significativa lo expuesto en los resultados.

- **Experto técnico:** Administrador de empresas agropecuarias, miembro del servicio de extensión de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). Destaca la viabilidad técnica del uso de pulpa de café como fertilizante y recomienda métodos alternativos como beneficio seco y café honey, subrayando el apoyo técnico de la FNC y CENICAFÉ.
- **Líder asociación:** Caficultor experimentado, exrepresentante del comité municipal y departamental de cafeteros, miembro del grupo ASOTIMANÁ. Enfatiza el valor estratégico de asociaciones locales para acceder a subsidios, tecnologías sostenibles, y facilitar procesos productivos sostenibles.
- **Proveedor:** Ingeniero agrónomo experto en servicios de extensión para café, promotor de insumos en la empresa noruega YARA. Resalta la importancia de

utilizar insumos sostenibles, evaluando su costo-beneficio para aumentar la productividad, además de aprovechar programas empresariales para mejorar prácticas agrícolas.

- *Empresario 1:* Ingeniero agrónomo especialista en temas ambientales y empresario agrícola cafetero. Indica retos como la viabilidad económica y mano de obra, recomendando implementar tecnologías que aumenten productividad, calidad y eficiencia del proceso, con atención al desafío cultural de la resistencia al cambio.
- *Empresario 2:* Ingeniero agrónomo con más de 40 años en el sector cafetero como profesional en la FNC y empresario independiente. Confirma la viabilidad económica del café destacando la tradición del cultivo, reconocimiento internacional del café huilense y oportunidades comerciales, aunque señala retos por costos laborales.
- *Experto sostenibilidad:* Ingeniero agrícola, coordinador del programa de cafés especiales del comité de cafeteros del Huila. Subraya la importancia integral de la sostenibilidad ambiental, social y tecnológica en la región cafetera, y resalta el relevo generacional, la educación y la innovación como esenciales para el futuro.
- *Cliente potencial 1:* Agente de compras en la cooperativa departamental Cadefihuila, productor y experto en comercialización de café. Destaca la creciente demanda nacional e internacional del café huilense, enfatizando su calidad superior y los nichos premium, así como la tendencia creciente al consumo especializado en Colombia.
- *Cliente potencial 2:* Administradora de empresas con 12 años de experiencia en control de calidad y comercialización en empresa suiza exportadora de

café huilense. Subraya el reconocimiento internacional del café huilense por su calidad, sostenibilidad, trazabilidad y acciones sociales, aspectos altamente valorados en mercados extranjeros.

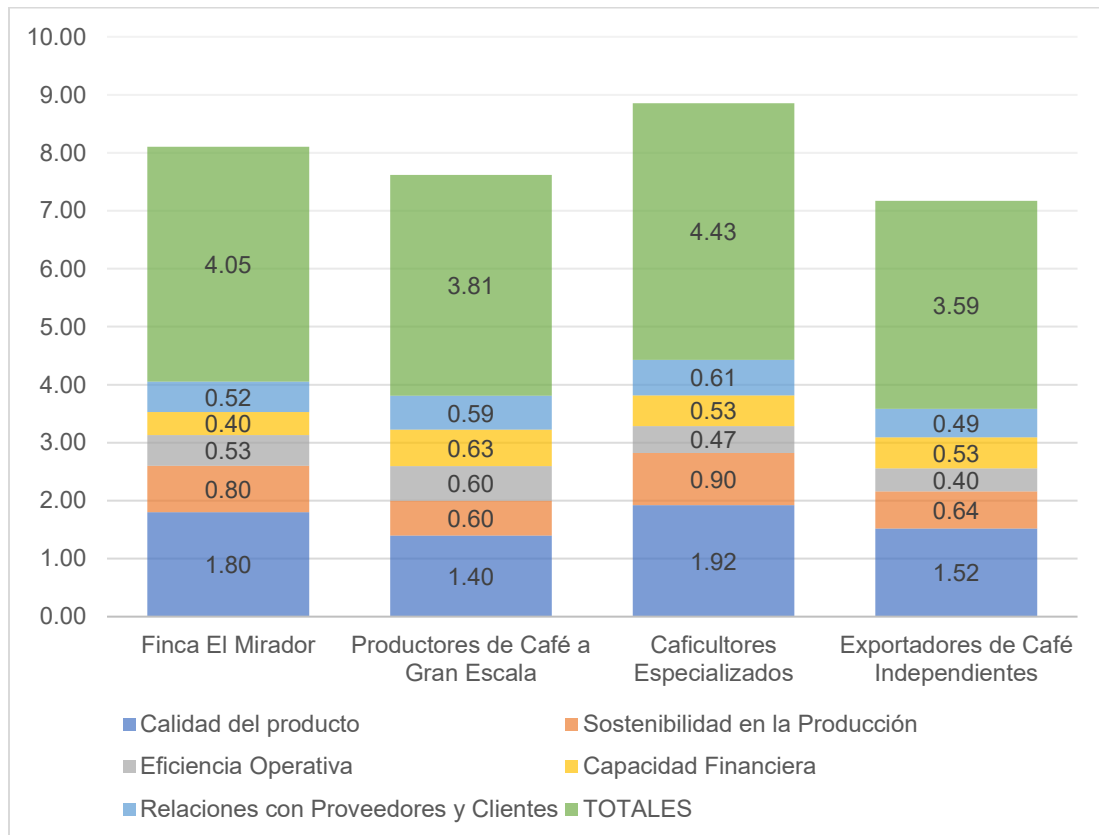
Trabajo de Campo: Conversaciones adicionales con caficultores y trabajadores del gremio cafetero, enfocadas en las necesidades, expectativas, funcionamiento del sector, entre otros, para la identificación de los factores clave de éxito. Las evidencias de las visitas y conversaciones adicionales están en el [ANEXO G](#). Estos encuentros se realizaron presencialmente con los contactos establecidos para cubrir diferentes aspectos, con consentimiento para la evidencia fotográfica.

Análisis de Perfil Competitivo

La validación desde el punto de vista de competitividad se realiza mediante la aplicación de la matriz de perfil competitivo, y en adición a ello, de manera comparativa con un el caso de *Crecert Specialty Coffee* con el acercamiento a través de la entrevista hecha por Diario El Espectador (Gómez Fuentes, 2025).

La matriz industrial o de perfil competitivo que se propone para la validación de la idea, evalúa cinco factores clave de éxito en el mercado del café pergamino seco sostenible, incluyendo con tres competidores genéricos cuya información es extraída de manera teórica: productores de café a gran escala, caficultores especializados, y exportadores de café independientes. El objetivo es tener una evaluación donde se pueda identificar los puntos fuertes y débiles en su contexto competitivo. La matriz se incluye en el [ANEXO H](#), cuyas fuentes de construcción derivan de las herramientas de investigación descritas. Los resultados están en la figura 11 los cuales son analizados como parte de las conclusiones.

Figura 11
Matriz de Perfil Competitivo



Fuente. Elaboración propia.

En el desarrollo del análisis competitivo, se realiza un comparativo con el caso de *Crecert Specialty Coffee*, una empresa de producción de café especial situada en el municipio de La Plata en el departamento del Huila. Teniendo como base lo expuesto en la entrevista realizada a su dueña, la emprendedora Yaqueline Hernández Albán (Gómez Fuentes, 2025), donde se resalta varios atributos de su idea que se usan para la construcción del análisis comparativo que se presenta en la tabla 6:

Tabla 6
Comparación de Modelo

Aspecto	Finca El Mirador	Crecert Specialty Coffee
Origen y Fundación	Proyecto de formalización y desarrollo organizacional de una finca cafetera familiar en el Huila dedicada a la producción.	Fundada en 2019, agrupa y trabaja con 30 caficultores para la producción y comercialización de cafés especiales.
Estrategia de Mercado	Venta de café pergamino seco a cooperativas de caficultores y compradores independientes, orientada a mercados que valoran sostenibilidad y calidad.	Creación de una marca propia de café especial, con estrategias comerciales basadas en investigación de cosecha y poscosecha, destacando los atributos del café de origen.
Modelo Organizacional	Pequeña empresa familiar en proceso de formalización con estructura administrativa simplificada y énfasis en sostenibilidad. Hace parte de la cooperativa de caficultores del Huila para acceder a mercados y beneficios.	Empresa consolidada con un modelo de asociatividad que integra a pequeños caficultores bajo un esquema colaborativo, buscando acceso a mercados diferenciados y estabilidad en la producción.
Enfoque en Sostenibilidad	Uso de buenas prácticas agrícolas, reducción de agroquímicos y aprovechamiento de la pulpa del café como abono orgánico para mejorar la fertilidad del suelo.	Implementación de procesos agrícolas con mínima intervención química y respeto por la flora y fauna locales, garantizando un café con enfoque ambientalmente responsable.
Impacto Social	Mejora de condiciones laborales, garantía de salarios justos, inclusión comunitaria y de jóvenes y generación de empleo digno en la región.	Fomento de una caficultura moderna e innovadora, con enfoque en la inclusión de jóvenes en el sector cafetero y fortalecimiento del tejido productivo local.

Diversificación e Innovación	Posibilidad de integrar nuevas líneas de negocio como el ecoturismo que aún no se exploran y subproductos del café.	Desarrollo de nuevos procesos de fermentación y comercialización de cafés diferenciados con valor agregado.
-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente. Elaboración propia.

Ambos modelos representan enfoques innovadores dentro del sector cafetero en el Huila, pero con diferencias estratégicas clave. En el presente proyecto desarrollado para La Finca El Mirador, con una estructura organizativa sencilla pero organizada que sea funcional y un enfoque en la sostenibilidad a través del uso eficiente de subproductos como la pulpa del café. El modelo de negocio que se desarrolla está basado en la venta de café pergamino seco a cooperativas y compradores independientes, lo que le permite aprovechar beneficios y estabilidad en la comercialización, aunque aún no ha explorado nuevas líneas de diversificación. En contraste, Crecert Specialty Coffee ha consolidado un modelo de asociatividad que integra a múltiples caficultores bajo una marca propia, lo que le permite un mayor control sobre su posicionamiento en mercados diferenciados. Su estrategia se basa en la comercialización de cafés especiales con valor agregado, respaldada por la investigación en procesos de cosecha y poscosecha.

Si bien ambos proyectos comparten un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la inclusión social, Crecert ha logrado una mayor diversificación e innovación comercial, mientras que la Finca El Mirador aún tiene potencial de crecimiento en la exploración de nuevas oportunidades de negocio, como el ecoturismo y la producción de subproductos del café. La elección del modelo organizacional también marca una diferencia significativa: mientras Crecert ha consolidado una red colaborativa de productores, la Finca El Mirador opera de manera más autónoma, apoyándose en su vínculo con la cooperativa de caficultores del Huila y con fincas vecinas con el fin de compartir recursos

y abaratar costos de producción. En conjunto, ambos casos demuestran que la caficultura sostenible y rentable es posible, adaptando modelos de negocio a las capacidades y necesidades de cada finca o comunidad productora.

Resultados

Como resultado de la validación e investigación de mercado, se destaca factores como la calidad del producto y la sostenibilidad en la producción para la Finca El Mirador frente a la producción de café pergamino seco, lo que le puede permitir que el producto sea separable para entrar a mercados especializados y diferenciados. En comparación con los productores a gran escala, suelen ser más eficientes operativamente y pueden tener un mayor apalancamiento financiero, donde el proyecto se debe enfocar en conseguir.

A pesar de tales desafíos, hay una ventaja en la búsqueda de implementación de procesos sostenibles y la capacidad para establecer relaciones con clientes interesados en productos éticos y de alta calidad. Los competidores especializados tienen una ventaja similar en calidad y sostenibilidad ya que ese es en específico su nicho de mercado, pero pueden tener eventuales retos a nivel operativo por la complejidad del proceso productivo en fincas en extremos especializadas. En general, se puede asegurar que se tiene una posición competitiva fuerte, pero con necesidades en mejorar la eficiencia operativa y buscar estabilidad financiera a lo largo de toda la cadena.

Es decir, que para el caso de la Finca El Mirador con el estado actual del negocio, se debe enfocar en los siguientes puntos como posición de propuesta estratégica:

Fortalezas: Objetivo de convertir las fortalezas en ventajas competitivas.

- Producción de café de alta calidad: Mantener la diferenciación del producto a través de la mejora constante en las prácticas de cultivo, asegurando

estándares de calidad que sean sostenibles, disminuyendo el riesgo de fluctuación en la calidad. Esto se ve reflejado al comparar los resultados de los factores de rendimiento medio del café pergamino seco en los municipios del departamento del Huila con los rendimientos históricos del café producido en la Finca El Mirador, los mismos se toman del estudio de (Osorio Pérez, Pabón Usaqué, Calderón Tulcán, & Imbachí Quinchua, 2021), donde se extraen de los municipios cercanos a la finca El Mirador para su comparación en la tabla 7:

Tabla 7
Comparación Factor de Rendimiento

Municipio	Factor de Rendimiento Medio
Finca El Mirador	88.68* últimos 2 años
Timaná	89.51
Pitalito	89.45
San Agustín	90.44
Acevedo	91.19
Oporapa	88.65
La Plata	90.13
Isnos	89.91

Fuente. Elaboración propia con base en datos de Osorio Pérez, Pabón Usaqué, Calderón Tulcán, & Imbachí Quinchua, 2021.

Oportunidades: Objetivo de aprovechar las oportunidades y convertirlas en fortalezas.

- Tendencias de consumo ético y sostenible: Aprovechar el auge del consumo responsable. Implementar campañas de marketing que resalten las prácticas sostenibles de la finca, como el uso de la pulpa de café como fertilizante, para posicionarse en mercados nicho de productos éticos.

- Apoyo gubernamental y políticas agrícolas: Fortalecer la relación con instituciones gubernamentales para maximizar el acceso a incentivos y apoyos financieros que permitan la modernización y expansión de la finca.
- También se considera una oportunidad el potencial del mercado de café de alta calidad y de café Colombiano, lo que refleja una creciente demanda por el café de la región, como se refleja en el Informe del Gerente (Federación Nacional de Cafeteros, 2023) donde en dicho año se vendió 103% más que el año anterior, en mercados como China y Medio Oriente. De la misma forma, como se evidencia en el estudio de mercado publicado por (Mordor Intelligence, 2024) donde se muestra el tamaño de mercado mundial de café del 2024 en 132.13 billones USD con una proyección de 166.39 bullones USD para el 2029, identificando a Sudamérica como el mercado de más rápido crecimiento. En el mismo estudio, se evidencia las tendencias de los consumidores “por un café más orgánico o de origen vegetal para mantener un estilo de vida saludable” y que “exigen productos premium que enfatizan la calidad” con demanda creciente por café certificado. Por su parte, (Statista, 2024) publica datos en relación a la demanda global donde resalta crecimiento sostenido a lo largo de los años, llegando a aproximadamente 180 millones de sacos de 60 kilogramos en el 2024.

Debilidades: Objetivo crear plan de acción para soportar las debilidades

- Dependencia de mano de obra temporal: Desarrollar programas de capacitación para el personal temporal y mejorar las condiciones laborales para reducir la rotación. Además, se pueden considerar tecnologías que automaticen ciertos procesos para reducir la dependencia de la mano de obra.

Amenazas: Objetivo crear plan de acción para soportar la materialización de las amenazas.

- Fluctuación de precios internacionales: Implementar una estrategia de diversificación de mercados, explorando la venta directa a consumidores o en ferias especializadas que permitan obtener mejores márgenes de ganancia, independientemente de las fluctuaciones del precio internacional.

Competencia con productores a gran escala: Fomentar alianzas con cooperativas y pequeños productores para fortalecer el posicionamiento en el mercado, así como aprovechar economías de escala en la compra de insumos y logística.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Para la formulación de la estrategia y el plan de introducción al mercado del proyecto de producción de café pergamino seco en la Finca El Mirador, es necesario definir los objetivos y el plan estratégico, teniendo en cuenta los aspectos relacionados a el producto, plaza, el precio y la promoción bajo el concepto de las 4P difundido por (Kotler & Keller, 2016). Este plan estratégico también tiene en cuenta los resultados ya analizados en la revisión del sector en conclusión de la matriz SFAS, y la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, que permite enfocar el esfuerzo en oportunidades clave y mitigar las amenazas presentes en el mercado, tomando como base la propuesta de valor.

Propuesta de Valor: La propuesta de valor se centra en ofrecer un producto de café pergamino seco que cumpla con estándares de calidad y que sea producido con procesos sostenibles en el manejo del agua a través del beneficio ecológico con tecnología ecomill y el tratamiento del residuo de la pulpa como fertilizante orgánico. La finca se compromete a contribuir al desarrollo social y económico de la comunidad local al aportar con la creación de empleo. De igual manera la participación de mujeres líderes en la organización agrícola como un aspecto diferenciador. Esto puede destacarse como parte del compromiso social y la equidad de género.

Objetivos de Mercadeo: Teniendo en cuenta que el único producto que se planea en el modelo de negocio es el café pergamino seco, y que éste tiene garantía de compra en el país, los objetivos de mercadeo son los siguientes:

- Reforzar la percepción de calidad y sostenibilidad: Posicionar el café de Finca El Mirador como un producto premium y sostenible en la mente de los compradores independientes y cooperativas.

- Mejorar la eficiencia operativa: Optimizar el uso de subproductos, como la pulpa de café, para reducir costos de fertilización. Mantener modelo de costos compartidos, de tal manera que se materialicen ahorros.
- Crear una identidad de marca: Lograr que más allá de la producción de café pergamino seco en la finca, este café tenga una creciente percepción de marca como “M Café” en el futuro.

Estrategia de Mercadeo: Se centra en los objetivos descritos de calidad del producto, sostenibilidad, eficiencia operativa e identidad de marca, buscando destacarse en el mercado a través del reconocimiento. Estos son los aspectos clave de la estrategia:

- Segmentación: Enfocar los esfuerzos en cooperativas y compradores independientes interesados en productos sostenibles y de alta calidad. Buscar oportunidades de venta directa de exportación.
- Posicionamiento: Posicionar a la Finca El Mirador y en el futuro en la marca M Café detrás de la producción como un productor que combina calidad premium y prácticas agrícolas sostenibles, atrayendo así a mercados que valoran el impacto ambiental positivo.

Estrategia de distribución: Acorde a la estrategia y objetivos de mercadeo, se propone que sea directo a cooperativas y compradores independientes:

- Alianzas Comerciales: Desarrollar relaciones con distribuidores locales que tengan acceso a compradores independientes interesados en productos sostenibles para conseguir sobrepuestos o llegar a tener compras directas, adicionales a las cooperativas de caficultores.
- Modelo de Logística: Optimizar el transporte y almacenamiento para reducir los costos de distribución sin impactar la calidad del café pergamino seco un modelo híbrido entre contratación de terceros con mayor capacidad que puedan atender la

distribución y logística en la época de cosecha; y la atención de la distribución y logística de manera interna con el personal actual y el vehículo propio en el caso de época de menor cantidad de producción.

Estrategia de Precio: El precio del café pergamino seco está fijado en el mercado internacional, por lo tanto, la estrategia de precio para el modelo de ingreso de enfoca en la diferenciación en los aspectos que pueden generar sobreprecios. Así, será una Estrategia de Precio Premium donde a pesar de que el precio de base está regulado, se puede acceder a precios más altos con cooperativas y compradores independientes a través de la alta calidad en el producto, y la certificación de la finca a través de la asociación.

Estrategias de Comunicación y Promoción: Con el fin de impulsar el reconocimiento de la finca y crear identidad de marca, se propone implementar una estrategia de marketing relacional:

- Campañas de Responsabilidad Social: A través de redes sociales se publicita y resalta la reducción de impactos ambientales por el uso de la pulpa del café como abono en el cultivo, mejorando la imagen de marca como productora responsable.
- Marketing de Contenidos: Crear contenido que muestre el proceso de producción sostenible y las historias de los trabajadores de la finca para conectar emocionalmente con los compradores.

Presupuesto del Marketing Mix: El presupuesto se enmarca en los siguientes rubros que se detallan en la tabla 8:

- Publicidad y Promoción: principalmente en uso de redes sociales.
- Logística y Distribución: para asegurar una cadena de distribución eficiente.
- Desarrollo de Relaciones Comerciales: destinado a establecer y mantener relaciones con compradores y cooperativas.

Tabla 8
Presupuesto Marketing

Rubro	Descripción	Monto Estimado	Justificación
Publicidad y Promoción	Publicidad en redes sociales Instagram y TikTok y whatsapp Business	\$2,500,000	Publicidad digital de bajo costo enfocada en compradores y futuros consumidores de café. Según Meta Business Suite (2024), el CPC en Colombia varía entre \$300 y \$1.500 COP
	Anuales		
Logística y Distribución	Costos de transporte del café a cooperativas y compradores independientes, almacenamiento en finca	\$ 1,200,000	Calculado base histórica de la necesidad de la finca
	Anuales		
Relaciones Comerciales	Visitas a cooperativas y compradores potenciales, asistencia a ferias locales	\$ 5,200,000	Costos asociados a participación en eventos como ExpoCafé Huila, reuniones con clientes y cooperativas (ProColombia, 2023)
	Anuales		

Fuente. Elaboración propia.

Marca: La marca M café se propone para representar M de Montaña ya que la finca está ubicada en la cordillera central, de Mirador pues es el nombre de la finca productora y de mujer ya que la clave de la búsqueda en la diferenciación y el soporte principal de la marca está detrás de mujeres caficultoras trabajadoras. De igual manera, el logo muestra

la letra M que simboliza la forma de las montañas con colores que son llamativos, femeninos y están dentro de la paleta que suele usarse en los productos de consumo.

Figura 12
Logo M Café



Fuente. Elaboración propia.

En concordancia con las propuestas anteriores, se revisa por medio de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, descrita por (David F. R., 2013), como usada para un enfoque en evaluar las distintas estrategias posibles asignando puntuaciones basadas en su atractividad y viabilidad, ayudando a los gestores a tomar decisiones más informadas y objetivas. Con una clara estrategia de marketing, que incluye el fortalecimiento de las relaciones con cooperativas y la optimización de la producción a través de la reutilización de subproductos, la finca puede asegurar una ventaja competitiva frente a los competidores, la evaluación se encuentra en la tabla 9.

Tabla 9
Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Estrategia	Atractivo	Factibilidad	Puntuación Total
Expansión mediante alianzas con cooperativas	3.0	3.0	9.0
Mejora de prácticas sostenibles	4.5	4.5	20.3
Optimización de costos operativos	4.5	4.0	18.0
Calidad premium	4.5	4.0	18.0

Fuente. Elaboración propia.

El análisis de las estrategias clave para la Finca El Mirador destaca que la mejora de prácticas sostenibles se posiciona como la opción más atractiva y factible (con una puntuación total de 20.3), evidenciando la creciente importancia del enfoque ético y ambiental en el mercado de café. Esta estrategia impulsa la sostenibilidad de la finca, para incursionar en un segmento de clientes cada vez más orientados hacia productos que promuevan el respeto por el medio ambiente.

Asimismo, las estrategias de optimización de costos operativos y la producción de café premium también muestran altos niveles de atractivo y viabilidad (18 puntos cada una), lo que sugiere que la finca puede mejorar su competitividad manteniendo altos estándares de calidad y reduciendo ineficiencias operativas. Por otro lado, la estrategia de expansión mediante alianzas con cooperativas o asociaciones resulta ser menos atractiva y factible (9 puntos), lo cual indica la necesidad de reevaluar esta opción o complementarla con otras estrategias.

Con todo, los resultados permiten concluir que la Finca El Mirador tiene una perspectiva positiva mediante la consolidación de prácticas sostenibles, la optimización de sus costos y la diferenciación en calidad, alineándose con las demandas del mercado actual, ya que si bien hoy en día la finca está en proceso productivo y ha tenido resultados igualmente positivos, implementar estos procesos y tener un modelo de gestión, puede generar mejores resultados y alineados con el enfoque y estrategia de sostenibilidad.

Aspectos Técnicos

El análisis técnico como componente estratégico abarca aspectos desde la localización hasta la capacidad de producción desde la perspectiva de la sostenibilidad. Se valida la ubicación óptima, la infraestructura necesaria y los recursos tecnológicos requeridos para el proceso productivo del café pergamino seco, también se ilustra el proceso productivo de manera general y se definen los estándares de calidad. Según el propósito de este proyecto para la finca El Mirador incluyendo aspectos de gestión de residuos o subproductos, el estudio técnico se ha enfocado en el proceso de beneficio del café desde la etapa posterior a la cosecha hasta obtener el café en su presentación final como pergamino seco. Se detallan las especificaciones técnicas y físicas de este proceso, considerando las necesidades de transformación ambiental a lo largo de las diferentes etapas, como resultado de la propuesta planteada.

Localización

La finca El Mirador está ubicada en la vereda Pantanos del municipio de Timaná, Huila en Colombia, a una altura de 1.550 metros sobre el nivel del mar. Al ser un proyecto productivo en marcha, la localización está ya determinada. Se considera una

localización adecuada teniendo en cuenta aspectos claves que influyen en la viabilidad y calidad de un cultivo, como se menciona por (Suárez Salazar, Rodríguez Burgos, & Duran Bautista, 2014) en su estudio sobre el efecto de las condiciones del cultivo sobre el café. En el proyecto, los siguientes aspectos se consideran sobresalientes:

- El sur del departamento del Huila, situado en una región montañosa con altitudes que van desde los 1.200 hasta los 2.800 metros sobre el nivel del mar, con una franja óptima para café hasta los 1.900 metros, presenta un clima templado con temperaturas promedio que oscilan entre los 18°C y los 24°C. Esta variación altitudinal crea microclimas que permiten el cultivo de diferentes variedades de café, cada una adaptada a las condiciones específicas de altitud y temperatura. Además, la región cuenta con una precipitación anual que varía entre los 1.200 y los 2.500 mm, distribuida de manera relativamente uniforme a lo largo del año, lo que favorece el desarrollo óptimo de los cultivos.
- En cuanto al suelo, el sur del Huila está compuesto principalmente por suelos volcánicos de origen andino, caracterizados por su alta fertilidad y capacidad de retención de humedad. Estos suelos son profundos, bien drenados y ricos en minerales, lo que proporciona a las plantas de café los nutrientes necesarios para un crecimiento saludable y una buena producción de granos. Además, la topografía accidentada de la región contribuye a la protección de los cultivos contra el viento y la erosión del suelo, creando condiciones favorables para el desarrollo de cafetales de alta calidad. En conjunto, estas características hacen del sur del Huila un lugar óptimo para el cultivo de café, lo que representa una sólida base para la viabilidad del proyecto de la finca El Mirador en la producción de café pergamino seco.

- El sur del departamento del Huila dada su gran oferta ambiental para la producción cafetera es la zona agro ecológica del departamento de mayor producción actual de café y con ganadores de manera recurrente de taza de excelencia, lo que la hace una región apta, competitiva, con un mercado amplio y con clientes potenciales que buscan denominación de origen no sólo Colombia sino Huila, por sus atributos y calidad, es así como en esta región hacen presencia las principales comercializadoras de café a nivel nacional y mundial. Según (Ministerio de Agricultura, 2023) el Huila es el departamento más productivo, con 35 municipios cafeteros y cerca de 85mil caficultores con una producción aproximada de 2.5 millones de sacos.
- Relacionado a temas de acceso a infraestructura, justamente por ser una zona cuya economía es mayormente agrícola y basada en cultivo de café, la presencia de proveedores y de la FNC es robusta, por lo tanto, el acceso a insumos, tecnología y capacitación son amplios y suficientes.

Definición Técnica del Producto

El producto final del proyecto será la obtención de café en presentación pergamino seco de alta calidad, obtenido a través de un proceso de beneficio sostenible en cuanto al tratamiento de residuos o subproductos para la finca El Mirador. Los siguientes criterios y características son listadas en base a conversación con Ingeniero Agrónomo con amplia experiencia en el sector cafetero, ex miembro de la Federación Nacional de Cafeteros, donde hizo parte por más de 30 años (Borrero Murcia, 2025):

Criteria de aceptación

- Medición de factor de rendimiento en pergamino seco máximo de 90. (Lectura: Se necesitan 90kg de café pergamino seco para obtener 70kg de café trillado y seleccionado – Café excelso).
- Humedad de café entre 10% y 12%.
- Tasa limpia: No tener defectos en la calidad sensorial.
- Calidad física: Máximo 1% de broca, máximo 1% de pasilla del primer grupo.
- No vertimiento de residuos líquidos sin procesamiento.
- Consumo de agua en el beneficio no superior a 4 litros por kilo de café seco producido.
- Descomposición controlada de al menos 90% de los residuos sólidos del beneficio.
- Reutilización de al menos 90% de tales residuos como abono orgánico en la misma finca.

Características físicas

La lista de características físicas básicas del café pergamino seco producido en este proyecto es fundamental para comprender la calidad y el perfil del producto final. Estas características proporcionan detalles sobre el aspecto, tamaño, color, textura y densidad de los granos de café, lo que influye directamente en la experiencia sensorial y el valor comercial del café.

- Tamaño y densidad de grano uniforme
- Color consistente
- Madurez uniforme
- Brillo y apariencia saludable

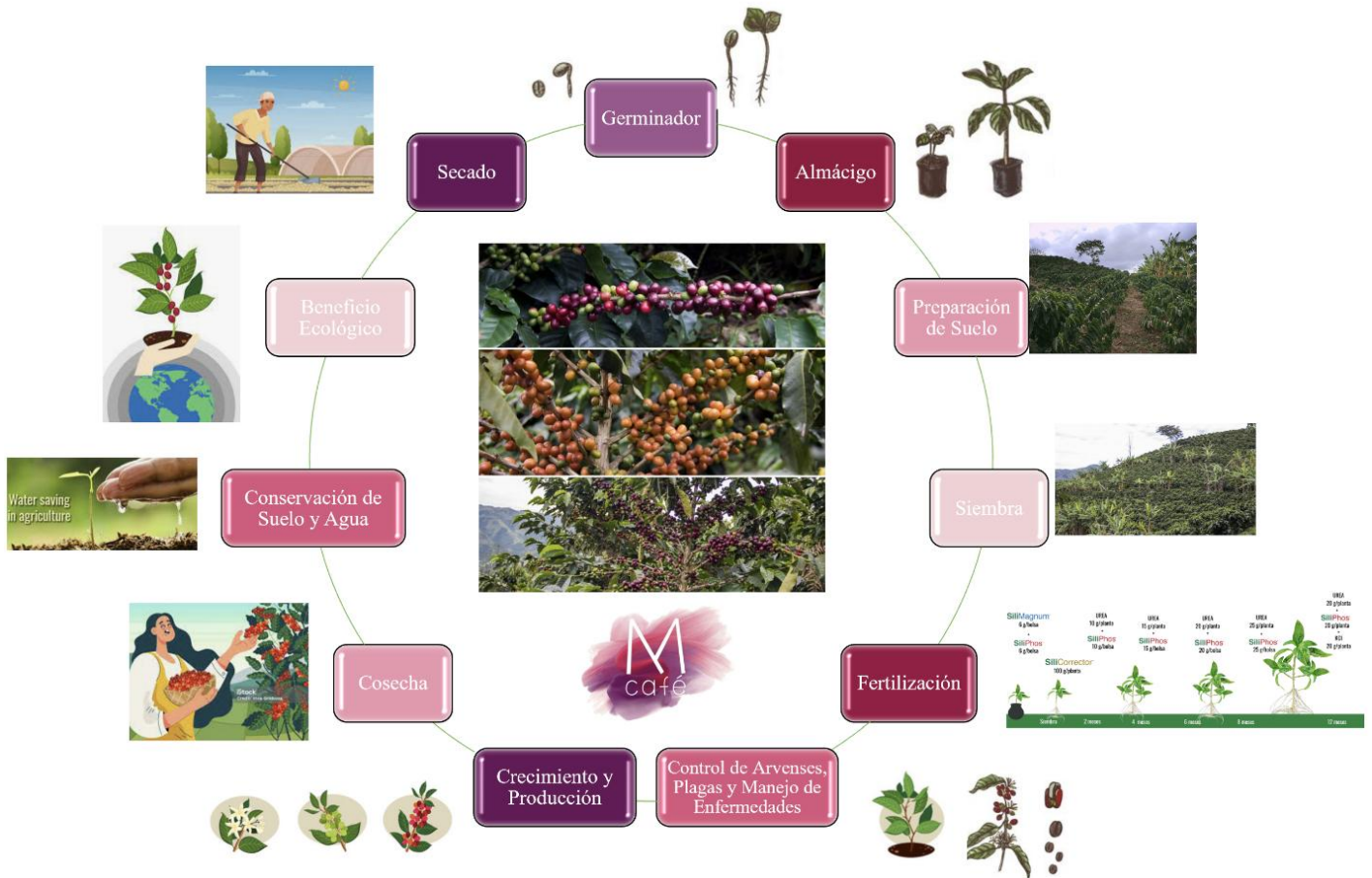
Dimensiones

El producto final referido como el café pergamino seco, se obtiene después de finalizar el proceso agrícola de la producción en la finca para M Café, hasta la etapa o fase de secado bajo el sol. Una vez está con la humedad deseada, se empaca en tulas de fique para la venta en presentación por cargas. Cada carga de café equivale a 125 kg.

Definición y Descripción del Proceso Productivo

El proceso de producción de café se ejecuta alineado al proceso de producción tradicional en Colombia y particularmente en el departamento del Huila, guiado por los lineamientos de la Federación Nacional de Cafeteros relacionado a las buenas prácticas agrícolas, incluyendo la selección de variedades de café adecuadas, la preparación del suelo, la plantación, la poda y renovación, fertilización, el control de plagas y enfermedades, manejo de arvenses durante todo el proceso productivo, con las cuales promueven prácticas agrícolas sostenibles, la conservación del suelo, teniendo en cuenta calidad de agua, aire, suelo, la flora y la fauna, así como la promoción de buenas condiciones laborales en las fincas cafeteras. Así, a continuación, se realiza una descripción del proceso productivo desde la etapa de siembra hasta la etapa de secado donde se obtiene el café pergamino seco, y en el cual se encuentra la fase de beneficio donde se enfoca el presente proyecto para la finca, que también se ilustra en la figura 13.

Figura 13
Proceso Productivo del Café



Fuente. Elaboración propia con base en guía de buenas prácticas agrícolas FNC.

De acuerdo la figura anterior, se pueden observar diferentes etapas o fases durante el proceso productivo del café, a continuación, y para comprensión del proceso como un todo se realiza una explicación de cada una de las etapas de manera sencilla y clara, basados en la tecnología desarrollada por la Federación Nacional de Cafeteros. La construcción de la figura 13 y la siguiente descripción del proceso productivo, se han construido de acuerdo con (Federación Nacional de Cafeteros - FNC, 2024), teniendo también en cuenta las sugerencias de acuerdo con los estudios de la FNC y Cenicafe en

el desarrollo de los sistemas de producción resilientes y rentables (Federación Nacional de Cafeteros - Cenicafe, 2023):

- **Germinador:** Es una etapa inicial crucial que involucra la siembra y germinación de las semillas de café. En resumen, consiste en los siguientes pasos: Selección de semillas, vivero para la germinación que significa que comienzan a brotar y desarrollar plántulas, y cierra con el cuidado de las plántulas que incluyen riego, sombreado y protección contra plagas y enfermedades. Es importante asegurar el uso en la selección de semillas variedades que sean resistentes y eficientes, “fortaleciendo la sostenibilidad del café mediante el manejo integrado” (Federación Nacional de Cafeteros - Cenicafe, 2023) Con esto, ya se está listo para el trasplante cuando alcanzan un tamaño adecuado en estado de chapola y desarrollan un sistema de raíces saludable. Desde el punto de vista de manejo de residuos en esta etapa, se debe tener en cuenta la residualidad por producto químico y los lixiviados.
- **Almácigo:** Durante este proceso, se realiza el cuidado de la plántula ya trasplantada a bolsas de polietileno negro de calibre y tamaño adecuados. El objetivo es asegurar el desarrollo de las plántulas que garantice el establecimiento definitivo del cultivo. Aquí la planta se desarrolla en un sustrato de mezcla de tierra con pulpa de café descompuesta como abono orgánico. El manejo de residuos en esta etapa se da por la residualidad por producto químico, lixiviados y bolsas plásticas negras.
- **Preparación de suelo:** es una etapa que implica la preparación del terreno antes de plantar los cafetos. De acuerdo con la segunda edición de la guía ambiental para el sector cafetero, “en la adecuación del terreno se determina

un sistema de siembra y un trazo. El suelo constituye un recurso que debe ser aprovechado de la mejor manera posible. Esto se consigue con un adecuado ordenamiento del cultivo, el cual está basado en un buen trazado que permite no desperdiciar espacios y acomodar el mayor número de árboles por unidad de superficie”. Como parte de este proceso destacan la limpieza del terreno para eliminar obstáculos que puedan interferir con el cultivo de café, nivelación de las áreas de cultivo para garantizar un drenaje adecuado y un terreno uniforme, trabajo del suelo donde se labra para aflojar el suelo, mejorar la aireación y facilitar la penetración de las raíces, enriquecimiento del suelo donde se pueden agregar fertilizantes para proporcionar nutrientes esenciales, como fósforo que fue demostrado por Cenicafe que puede mejorar la productividad en cuanto a rendimiento de café cereza a pergamino seco y la trilla. El marcaje y alineación de las áreas donde se plantará para garantizar la distribución adecuada del cultivo, así como de otro tipo de árboles y plantas para mejorar el uso del suelo y proporcionar el sombrío que el cafetal necesita. Desde el punto de vista de la sostenibilidad, una buena preparación de suelo garantiza evitar erosión de suelos y prevención de quemadas.

- **Siembra:** implica la colocación de plántulas en el suelo para iniciar el cultivo de café en sitio definitivo. Los almácigos se siembran en hoyos alineados en surcos en el suelo de acuerdo con la preparación anterior a una profundidad y distancia adecuadas. Aquí se debe tener un cuidado inicial tras la siembra, donde se realiza un riego para garantizar la hidratación. Además, se pueden aplicar técnicas de sombreado para protegerlas de la luz solar directa. El proceso de siembra es el punto de partida para el crecimiento de la planta en

el campo abierto y, junto con la preparación del suelo, es esencial para el éxito de la producción de café.

- **Fertilización:** De acuerdo con la (Federación Nacional de Cafeteros, 2023), en su guía ambiental para el sector cafetero, “El concepto de nutrición para el cultivo del café está enmarcado dentro de lo que se conoce como agricultura sostenible, que es la que optimiza la efectividad de los insumos sin deterioro del medio ambiente, procurando la conservación del suelo y fundamentalmente de su capa orgánica. Comprende las etapas de instalación, establecimiento, crecimiento y producción. Esta práctica se complementa con adiciones sucesivas de materia orgánica, principalmente por el manejo de subproductos del cultivo”. Para el manejo de residuos en la fertilización, se debe tener en cuenta la residualidad por producto químico, los lixiviados y la posible contaminación de fuentes de agua. Conceptos que se estructuran en la propuesta del enfoque de sostenibilidad en este proyecto.
- **Control de arvenses, plagas y manejo de enfermedades:** El control de arvenses está enfocado a contar con una cobertura del suelo que lo proteja de la erosión y permita su conversación, esto es lo que se conoce como coberturas nobles. Los controles que tiene el manejo de café relacionado al control de las plagas pueden ser biológico, cultural, legal, mecánico, natural y químico. Según la FNC entre 65 y 75% del control de la broca se realiza con el Control Cultural, conocido como RE-RE, donde se recoge los frutos maduros, sobre maduros y secos en el árbol y en el suelo, con el fin de romper su ciclo biológico. Por su lado, el manejo de las enfermedades en el café tiene su componente ambiental, donde mayormente se controla al sembrar variedades resistentes como lo son Cenicafe 1 y Castillo zonales, o

más recientemente con desarrollos de semillas híbridas de Castillo y E286, existe la alternativa del control químico. Esto garantiza controles oportunos con una racionalización en la aplicación de fungicidas de baja categoría toxicológica. Desde el punto de vista de manejo de residuos, y oportunidades de sostenibilidad se debe tener en cuenta una posible erosión hídrica, residualidad por producto químico, contaminación que puede tener efectos sobre salud humana.

- **Crecimiento y producción:** Es la etapa donde el café una vez sembrado y de acuerdo con el manejo de plagas, arvenses y enfermedades, empieza a crecer para llegar a su etapa productiva, allí las plántulas de café comienzan a crecer y desarrollar su sistema de raíces. Durante esta etapa, es fundamental proporcionar agua y nutrientes adecuados. Después, en el crecimiento vegetativo los cafetos jóvenes continúan creciendo y desarrollando hojas, ramas y un marco vegetativo. Se puede realizar la poda para dar forma a los árboles y promover un crecimiento saludable. Una vez la planta ya está en la etapa adecuada, las plantas empiezan a desarrollar flores que, si son polinizadas con éxito, se convertirán en frutos verdes, que eventualmente maduran y se convierten en granos de café.
- **Cosecha:** Es una etapa crítica en el proceso productivo, pues la calidad del café dependerá en gran medida de la selección de granos maduros y su manejo adecuado. Así, durante este proceso se debe hacer una selección cuidadosa de granos maduros, que suelen tener un color rojo brillante en el caso de muchas variedades de café, la recolección suele ser manual, utilizando canastos o cocos de recolección que se llevan en la espalda. Se recomienda tener una cosecha selectiva que implica la recolección de granos

maduros en varias pasadas a medida que maduran, en lugar de cosechar todos los granos a la vez. Una vez se complete el proceso, los granos de café cosechados se transportan para pesaje, donde se registra la cantidad recolectada y se pagan a los recolectores en función de su producción.

- **Beneficio:** Implementación de un proceso de beneficio ecológico y tecnología Ecomill donde se tenga la mínima utilización de agua, se haga tratamiento adecuado a las aguas residuales de tal manera que no se viertan al ambiente, por medio de la recirculación de las aguas de lavado y lixiviados (que se vierten a la fosa o procesador de pulpa para su descomposición) y que se apliquen sistemas de tratamientos de agua residuales como el sistema modular o filtros verdes. El proceso, o unidad productiva de la finca, tenga una instalación para la descomposición de los residuos sólidos, esto es, un procesador de pulpa de café (fosa), y que sean utilizados en la finca como abonos orgánicos. Así se reduce y controla la contaminación del agua por mieles y pulpa así como el manejo de Subproductos. Un beneficiadero ecológico necesita tolva de recibo en seco, despulpadores, tanques, fermentadores (desmucilaginosos), canales para lavado, patios escurridores, patios de secado y/o secadoras mecánicas, costales y sitios para el almacenamiento. Hoy se cuenta con la tecnología ecomill para optimizar el beneficio ecológico para la optimización del uso del recurso hídrico. En adición a ello, como se menciona en (Federación Nacional de Cafeteros - Cenicafe, 2023) en su informe anual, indica que garantizar un beneficio correctamente hecho, está estrechamente relacionado con la calidad del producto y por lo tanto con los ingresos financieros: “En cuanto a la estimación de pérdidas económicas en el proceso de beneficio de café, los

resultados parciales indican que no realizar ninguna clasificación del café en el proceso de beneficio puede resultar en una reducción del ingreso por carga de café (125 kg) de hasta un 10%. Adicionalmente, una máquina despulpadora descalibrada o en mal estado puede llevar a una pérdida de hasta un 20% de café pergamino seco. Estas prácticas son fundamentales para evitar pérdidas económicas significativas en el beneficio de café.”

- **Secado:** El secado es una etapa crítica en la producción de café, ya que un secado adecuado garantiza que los granos se almacenen correctamente y mantengan su calidad. La velocidad de secado, la exposición al sol y la atención a los detalles son esenciales para lograr un secado uniforme y prevenir problemas como el moho o el deterioro de los granos de café. Después de la cosecha, la recolección y el beneficio, los granos de café aún tienen una humedad alta, se extienden en patios, camas de secado o máquinas de secado diseñadas para controlar la temperatura y el flujo de aire. La exposición al sol puede llevar varios días y requiere el volteo regular de los granos para asegurar un secado uniforme. El objetivo es reducir la humedad de los granos de café al nivel adecuado, generalmente alrededor del 10-12%, para que puedan almacenarse sin riesgo de deterioro.

Recursos e Infraestructura

El talento humano requerido por el proyecto comprende algunos roles clave, que son los siguientes:

- Gerente de proyecto: responsable de supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con la transformación de la finca en una operación

más sostenible. Esto incluiría la planificación estratégica, la gestión de recursos, la toma de decisiones y la supervisión del progreso del proyecto.

- Ingeniero agrónomo: Profesional con experiencia en manejo de cultivos de café con el fin de asesorar sobre las mejores prácticas agronómicas y el manejo sostenible alineadas a las necesidades particulares de la finca El Mirador. Encargado también del control del presupuesto y los recursos financieros, así como llevar registros y realizar informes operacionales y financieros. Así como de SG-SST.
- Administrador de la finca: Se encarga de gestionar las labores diarias, asignar tareas a los trabajadores, controlar la calidad y el manejo general de la finca.
- Trabajadores agrícolas: Trabajadores para llevar a cabo las tareas diarias en el campo, como la cosecha de café, la poda, el mantenimiento de los cafetos y otras labores agrícolas.
- Contratistas: Principalmente en los casos de adecuaciones de las instalaciones físicas, mantenimiento, transporte de fertilizantes y del café producido.

Estos conceptos comprenden la mayor parte de los Gastos Operativos (OPEX) en la producción de café incluyen los costos recurrentes y necesarios para mantener las operaciones diarias del negocio. Estos gastos son esenciales para la producción continua y no generan beneficios a largo plazo. Se detallan el OPEX para el proyecto M Café, sobre el proceso productivo de café pergamino seco en la finca El Mirador en la tabla 16 en el apartado de Aspectos Financieros.

En lo relacionado a Software y Hardware las necesidades en un proyecto agrícola no son extensivas, en proyectos similares y también en la Finca El Mirador se tiene instalación de equipo de monitoreo y vigilancia que consta de cámaras y sistema de

luces unidos a un software de uso gratuito. Se puede evaluar la viabilidad de un sistema que permita el registro y control de actividades, trabajadores y financiero.

Por su parte, la planta física y maquinaria y equipo es la inversión en CAPEX que mayormente requiere un proyecto como este se relaciona en la tabla 19 incluida en la revisión financiera en el apartado de Aspectos Financieros.

En cuanto al rubro de licencias de operación, es importante aclarar que en el país no es necesario tener una licencia para producir café pergamino seco, por lo tanto, es un costo en el que no se incurre. Sin embargo, sí se debe tener en cuenta el cumplimiento de normativas ambientales referentes al uso de suelo, protección del agua, contar con la propiedad de la tierra entre otros. Según lo establecido en los artículos 2.2.2.3.2.2 y 2.2.2.3.2.3 del Decreto 1076 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, un proyecto como La Finca El Mirador no hace parte de los proyectos, obras o actividades sujetos a solicitar una licencia ambiental.

Capacidad de Producción

El área total de la finca es de 2.3 hectáreas (23.000 metros cuadrados), de las cuales 2 hectáreas son destinadas a la producción de café con 18.000 árboles en etapa productiva, siendo 5.000 de variedad castillo, 7.000 variedad cenicafé 1 y 6.000 de variedad Colombia. De los tres mil metros cuadrados restantes, se destinan mil metros la zona de vivienda de administración, vivienda de trabajadores, zona de beneficio y zona de secaderos; los mil metros cuadrados remanentes constan de zona de árboles frutales, guaduales, zona forestal y lagos. Si bien la producción agrícola es variable, para hacer un análisis del caso se toma el año 2024 como año base que es sobre el cual se tiene una medición más reciente, así, las cantidades producidas son las reales teniendo en

cuenta que se presenta cifras históricas desde el 2022 hasta el 2024 y proyecciones hasta el año 2029.

Cantidades Producidas: Esta información es obtenida a través del proceso de pronóstico de cosecha, el cual se ejecuta teniendo en cuenta los siguientes supuestos: La finca está dividida en tres lotes: Lote 1=5mil árboles; Lote 2 = 7mil árboles; Lote 3 = 6mil árboles. Las socas se hacen por lotes cada 5 años. Sembrado a 10mil árboles por hectárea conforme recomendación de las buenas prácticas agrícolas para el cultivo de café de la Federación Nacional de Cafeteros, se tienen un total de 18mil árboles en la finca. Con esto, se obtiene los siguientes datos de cantidad de árboles productivos por año:

Tabla 10
Cantidad de Árboles Productivos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Árboles Productivos	12,000	18,000	13,000	15,000	12,000	18,000	18,000	15,000
Árboles Inproductivos - Renovación por Siembra	6,000	-	-	-	-	-	-	-
Árboles Inproductivos - Renovación por Soca	-	-	5,000	3,000	6,000	-	-	3,000
Total Árboles	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000

Fuente. Elaboración propia.

Con esto, el pronóstico se realiza tomando datos reales de la productividad de la finca del 2022 al 2024; para el año 2025, se realiza por medio del método de la Federación Nacional de Cafeteros, validado con un ingeniero de su servicio de extensión, en el cual se recoge café de 50 árboles, se pesa, y se multiplica por la constante 0.34 (método de la Federación Nacional de Cafeteros 2025) para convertir café recolectado en diferentes

etapas de desarrollo a su equivalente en café pergamino seco, el método se aplica únicamente en dicho año, teniendo en cuenta que los pronósticos de cosecha no son de largo plazo derivado de factores externos de difícil previsión. Para años posteriores, se utiliza un método lineal que asume la productividad media de la finca de los últimos años, ya que, en estos, por la edad de los árboles y el sistema de renovación, la productividad media es similar en todos los lotes. Con esto, se obtiene la siguiente base de datos en la tabla 11.

Tabla 11
Pronóstico Kg Producción Café Pergamino Seco

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Número de árboles productivos	12,000	18,000	13,000	15,000	12,000	18,000	18,000	15,000
Producción por árbol en Kg Café Pergamino Seco	0.302	0.220	0.367	0.392	0.320	0.325	0.351	0.347
Gramos promedio Café verde por árbol del muestreo de Pronóstico (Método FNC)				1,153				
Gramos totales café verde en la Finca				17,295,000				
Equivalente a café pergamino seco en Gramos				5,880,300				
Pronóstico Kg Producidos en la finca	3,628	3,955	4,777	5,880	3,844	5,848	6,321	5,207
Kg/ Hectárea	3,023.3	2,197.1	3,674.3	3,920.2	3,495.0	3,248.8	3,511.8	4,005.2
Carga/Hectárea productiva	24.19	17.58	29.39	31.36	27.96	25.99	28.09	32.04

Fuente. Elaboración propia.

Como resultado del modelo anterior, se obtiene entonces la tabla 12, donde se muestra de manera resumida, las cantidades producidas de café cereza anual, teniendo

datos reales desde el año 2022 hasta el año 2024 y proyectadas desde el año 2025 al 2029, y su conversión a café pergamino seco en la tabla 13.

Es importante considerar que en relación con el tamaño del área productiva de la finca y a la aplicación de buenas prácticas agrícolas en el uso del suelo, se considera que la capacidad máxima de producción está en 18mil árboles, los cuales se alcanzarán en el 2027 y 2028. La capacidad es variable debido a que la productividad del cultivo depende del mantenimiento de los árboles, los cuales cada 2 o 3 años se deben soquear, durante ese tiempo no se tendrá uso de la capacidad máxima de la producción del cultivo, por lo cual es estacional. Así, no se tiene un pronóstico de crecimiento estático comparativo a la capacidad instalada, sino que se tiene un comportamiento cíclico como se evidencia en la cantidad de árboles productivos en la misma tabla 12.

Tabla 12
Producción en Kg Café Cereza

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
18,140.0	19,773.5	23,883.0	29,401.5	19,222.3	29,239.4	31,605.9	26,033.5

Fuente. Elaboración propia.

Aplicando el factor de conversión estándar usado por la Federación Nacional de Cafeteros, se obtienen los datos de café pergamino seco:

Tabla 13
Producción en Kg Café Pergamino Seco

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
3,628.0	3,954.7	4,776.6	5,880.3	3,844.5	5,847.9	6,321.2	5,206.7

Fuente. Elaboración propia.

Por su parte, a continuación, en la tabla 14 se incluye el total de los costos operativos en miles de pesos colombianos por Kg y por Carga producidos. El análisis y supuestos están en el apartado de Aspectos Financieros en la proyección de costos y gastos de producción.

Tabla 14
Costos Operativos

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Costo Directo por Kg	(9.35)	(7.87)	(9.91)	(9.63)	(12.46)	(9.86)	(9.81)	(11.31)
Otros Costos por Kg	(1.75)	(1.64)	(1.35)	(0.85)	(1.02)	(0.68)	(0.51)	(0.47)
Costo Directo por Carga 125 kg	(1,168.49)	(984.24)	(1,238.54)	(1,204.33)	(1,557.50)	(1,232.22)	(1,226.45)	(1,414.09)
Otros Costos por Carga 125 kg	(218.40)	(205.15)	(169.26)	(106.16)	(127.09)	(84.75)	(63.47)	(58.85)

Fuente. Elaboración propia.

Aspectos Organizacionales y Legales

Los aspectos organizacionales y legales se plantean desde el marco del direccionamiento estratégico para la formalización de una finca pequeña dedicada a la producción cafetera. Tener un modelo organizacional se convierte en un tema relevante a la hora de la construcción de un modelo de negocio, así, el foco en este apartado está en proponer la unidad visionaria, una estructura organizacional que incluya perfiles y funciones dentro de lo que corresponde la estructura fija la cual se representa en el

organigrama; también se proponen algunos factores clave para su gestión. Por otro lado, se realiza la revisión de regímenes especiales que pueden ser aplicables en el caso de organizaciones agrícolas y en particular si existe en el país reglamentaciones diferenciadas en tal sentido para el sector cafetero. Todo lo anterior, está en línea con las disposiciones compartidas por (Wheelen & Hunger, 2007) en su libro sobre conceptos y casos de administración estratégica.

Unidad Visionaria

Como parte del direccionamiento estratégico, se propone la siguiente unidad visionaria fundamentada en la etapa de diagnóstico y formulación de la finca. Se propone misión, visión y valores de acuerdo con las necesidades a partir del análisis del entorno interno.

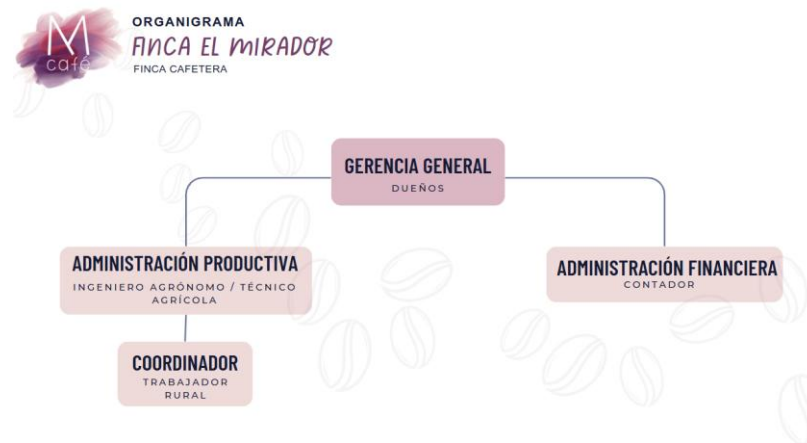
- Misión: Ser una organización familiar cafetera que satisface la demanda de café pergamino de alta calidad, por medio de prácticas agrícolas responsables y sostenibles que fortalezcan la economía local y minimicen el impacto ambiental.
- Visión: Para 2030, ser reconocidos como líderes en producción agrícola de café sostenible en el departamento del Huila, gracias a la trazabilidad de procesos, responsabilidad social y ambiental, y el impacto positivo en el desarrollo de la región, diferenciándose por la calidad y compromiso con prácticas éticas.
- Valores:
 - Sostenibilidad: “Priorizamos prácticas que cuiden el medio ambiente, desde la producción hasta la distribución, promoviendo un equilibrio entre crecimiento económico y conservación de recursos.”

- Calidad: “Nos esforzamos por ofrecer un producto que cumpla con los más altos estándares de sabor y calidad, como resultado de técnicas de cultivo y selección rigurosas.”
- Compromiso Social: “Trabajamos en beneficio de nuestra comunidad, impulsando el desarrollo local y el bienestar de las familias vinculadas a la cadena de valor del café.”
- Transparencia: “Actuamos con integridad y responsabilidad, manteniendo una relación de confianza con nuestros clientes, empleados y socios comerciales.”
- Innovación: “Buscamos constantemente mejorar nuestras prácticas y adaptarnos a las tendencias del mercado, impulsando el cambio positivo en la industria cafetera.”

Estructura Organizacional

De acuerdo con (Guerra E, 2002), el diseño de la estructura organizacional “consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la organización, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización”, basado en este mismo principio, para el caso de la propuesta para la finca El Mirador, se considera el uso de una estructura básica de tipo orgánica, que en palabras del propio (Guerra E, 2002) se caracteriza por la cooperación, el conocimiento y la autoridad, que es funcional para este caso. De acuerdo con lo anterior y vista de forma gráfica en la figura 14, se ejemplifica los recursos directos que son necesarios para operar dentro de la administración productiva y en la administración financiera.

Figura 14
Organigrama



Fuente. Elaboración propia.

El talento humano requerido comprende algunos roles clave bajo la estructura. Por su parte también son necesarios recursos adicionales durante en el proceso productivo que se consideran mano de obra indirecta cuyas definiciones también se incluyen en la lista a continuación:

- Administrador de la finca: Ingeniero agrónomo/Técnico agrícola, profesional con experiencia en manejo de cultivos de café con el fin de asesorar sobre las mejores prácticas agronómicas y el manejo sostenible alineadas a las necesidades particulares de la finca El Mirador. Encargado también del control del presupuesto, así como llevar registros y realizar informes operacionales y financieros del proceso productivo. Así como de SG-SST.
- Administrador financiero: Contador que se encarga de formalizar información financiera y emitir informes semestrales en conjunto con administración productiva para la toma de decisiones por parte de la gerencia. También se encarga de la gestión de reportes anuales de obligatorio cumplimiento de acuerdo con la legislación.

- Coordinador de labores diarias: Trabajador rural con experiencia en manejo de fincas cafeteras, se encarga de gestionar las labores diarias, asignar tareas a los trabajadores indirectos, controlar la calidad y el manejo general operativo de la finca.
- Trabajadores agrícolas: Trabajadores para llevar a cabo las tareas diarias en el campo, como la cosecha de café, la poda, el mantenimiento de los árboles y otras labores agrícolas.
- Contratistas: Principalmente en los casos de adecuaciones de las instalaciones físicas, mantenimiento, transporte de fertilizantes y del café producido.

En la anterior estructura, se plantea una jerarquía simple donde se tiene una segregación de responsabilidades entre la administración de la producción y la administración financiera, las cuales se complementan para emitir información de carácter operativo y financiero a la gerencia para la toma de decisiones. Por lo tanto, los gastos fijos de administración de acuerdo con la estructura lineal orgánica son los expuestos en la tabla 15.

Tabla 15
Gastos Fijos de Administración

Cargo	Cantidad	Salario Básico Mensual COP	Salario Anual COP
Administrador Agrícola	1	\$2.500.000	\$30.000.000
Administrador Financiero	1	\$500.000	\$6.000.000
Coordinador	1	\$1.423.500	\$17.082.000
TOTAL			\$53.082.000

Fuente. Elaboración propia.

. En adición a ello, la propuesta de estructura administrativa contempla el uso de recursos compartidos en forma de asociatividad, donde en conjunto con la finca vecina también de propiedad familiar, se comparte de manera proporcional al tamaño de producción el personal fijo quienes se encargan de las responsabilidades de cada uno de sus roles para ambas fincas. Así, a la Finca el Mirador le corresponde un 17% de los costos compartidos para el caso de los cargos fijos administrativos. En la tabla 16 se incluye un comparativo.

Tabla 16
Comparación Costos Administrativos Fijos Compartidos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Estr. fija -sin costo compartido	\$20,800.0	\$24,128.0	\$60,320.0	\$70,900.3	\$74,445.3	\$78,167.6	\$82,076.0	\$86,179.8
Estr. fija - con costo compartido	\$3,536.0	\$4,101.8	\$10,254.4	\$12,053.1	\$12,655.7	\$13,288.5	\$13,952.9	\$14,650.6

Fuente. Elaboración propia.

Lo anterior busca integrar de una manera equilibrada al tamaño de la organización la función de la estructura teniendo en cuenta las áreas de la administración de las empresas agrícolas, que de acuerdo con (Guerra E, 2002), los campos de la administración de agronegocios están relacionados, de ahí que se define el alcance del

administrador dentro de la propuesta. También se tiene en cuenta que, en estas áreas funcionales, las tareas se refieren a la producción primaria, es decir al nivel de finca.

Estructura Jurídica y Aspectos Legales

En Colombia, las empresas agropecuarias pueden clasificarse en varias tipologías según su tamaño, orientación productiva, tecnología utilizada y estructura organizativa. Para hacer un análisis para el caso del proyecto, a continuación, algunas de las principales tipologías de empresas agropecuarias en el país de acuerdo con la revisión bibliográfica:

- *Fincas familiares y de pequeña escala*: Son unidades productivas manejadas por familias campesinas, con una baja tecnificación y un enfoque en la producción de autoconsumo o para mercados locales. Pequeñas fincas cafeteras en eje cafetero. (Acevedo-Osorio & Schneider, 2020)
- *Empresas Agroindustriales*: Vinculan la producción agropecuaria con procesos industriales, como la transformación de materia prima en productos terminados, como la producción de azúcar en los ingenios azucareros del Valle del Cauca. (Buitrago Nuñez, 2018)
- *Empresas de producción agroexportadora*: Se enfocan en la exportación de productos como flores, banano, café y aguacate. Utilizan tecnología avanzada y estándares internacionales, como las empresas productoras de flores de Cundinamarca y Antioquia. (MinAgricultura, 2025)
- *Fincas agropecuarias asociativas y cooperativas*: Son agrupaciones de pequeños y medianos productores que se organizan en cooperativas o asociaciones para mejorar su acceso a mercado y tecnologías, como cooperativas lecheras de Boyacá y Nariño. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2022)

- Empresas agropecuarias de capital intensivo: Utilizan alta tecnología, grandes extensiones de tierra y una producción a gran escala con inversión de capital nacional o extranjero, como la producción de aceite en los Llanos Orientales. (Suescún Barón, 2013)

En adición a lo anterior, La ley 1152 de desarrollo rural en Colombia, (Congreso de Colombia, 2007), conocida como el Estatuto de Desarrollo Rural, fue la norma que buscó regular el desarrollo rural en Colombia, promoviendo la equidad, el acceso a las tierras y el fortalecimiento del sector agropecuario. Sin embargo, esta ley fue declarada inexecutable por la Corte Constitucional mediante la Sentencia 175 de 2009 (Corte Constitucional, 2009) debido a vicios en su trámite legislativo.

Actualmente, el desarrollo rural en Colombia se rige por diversas leyes y normativas, que establecen las condiciones para la producción, comercialización, sostenibilidad y desarrollo rural entre ellas:

- ✓ Ley 160 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994). Reforma Agraria y Desarrollo Rural
 - Regula el acceso a tierras para campesinos y comunidades rurales.
 - Establece el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino.
 - Crea el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA, hoy Agencia Nacional de Tierras. ANT).
- ✓ Ley 1876 de 2017 (Congreso de Colombia, 2017). Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA).
 - Busca mejorar la productividad y competitividad del sector agropecuario.
 - Fortalece la investigación, la innovación y la transferencia de tecnología en el campo.

- ✓ Ley 2294 de 2023 (Congreso de Colombia, 2023). Reforma Agraria y Desarrollo Rural.
 - Establece el Fondo Nacional de Tierras para distribuir tierras a campesinos sin tierra.
 - Crea mecanismos para garantizar el acceso a financiamiento y asistencia técnica.
 - Promueve la formalización de la propiedad rural y el desarrollo económico en el campo.
- ✓ Ley 2046 de 2020 (Congreso de Colombia, 2020). Impulsa las compras públicas de productos agropecuarios a pequeños productores.

Este marco legal busca regular y promover el desarrollo del sector agropecuario en Colombia garantizando el acceso a tierras, financiamiento, asistencia técnica y mejores condiciones para los productores, sin embargo, no necesariamente se considera extensible para los modelos organizacionales en cuanto a estructuras jurídicas para modelos de negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, para una empresa agrícola en Colombia, como la finca cafetera sostenible que se plantea en el proyecto, el conocimiento de dichas bases es fundamental para asegurar un marco organizacional adecuado, la protección del patrimonio y el cumplimiento de obligaciones. Con esto, se formula una propuesta fundamentada en la tipología de las empresas agropecuarias en Colombia que permite diferenciar, entre otros, a las explotaciones familiares o de campesinos, que se distinguen por su tamaño reducido, su dependencia del trabajo familiar y la integración de las actividades productivas, de procesamiento y, en algunos casos, de comercialización en un esquema de gestión directa. Cada una de las fuentes consultadas aportan elementos que, en conjunto, permiten definir una estructura integral en la que se sustenta

una pequeña finca familiar cafetera en línea con el componente de estructura organizacional ya propuesto.

- *Componente humano y social. Base cultural y transmisión intergeneracional:* (Acevedo-Osorio & Schneider, 2020) enfatizan que la agricultura campesina y familiar se fundamenta en la integración de saberes tradicionales, la cohesión comunitaria y la participación de la familia. Esta perspectiva destaca la importancia de que el conocimiento y la experiencia se transmiten de generación en generación, construyendo el pilar del trabajo y la identidad de la finca. Aquí se destaca el rol central del elemento humano y la dimensión social en las fincas familiares.
- *Componente organizativo y administrativo. Formalización y planificación:* El ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de sus lineamientos para fortalecer la agricultura campesina, familiar y comunitaria, subraya la necesidad de incorporar mecanismos de gestión formal, planificación y registro de costos, aun en contextos de producción a pequeña escala. Esto resalta que, aun cuando la gestión se fundamenta en la tradición familiar, es posible y necesario adoptar herramientas formales que optimicen la administración y comercialización del producto.
- *Estrategias familiares y de supervivencia. Trabajo y arraigo local:* La investigación titulada “Estrategias familiares, trabajo y orígenes de pequeños productores cafeteros en el Huila, Colombia” (Salcedo Montero, 2016) aporta evidencia sobre la configuración de los esquemas de trabajo en el entorno cafetero de la región. Este estudio resalta cómo la organización del trabajo se sustenta en prácticas autóctonas y en estrategias de vida que, además de facilitar la producción, contribuyen a la sostenibilidad del negocio familiar mediante la autogestión y el

arraigo territorial. Aquí se complementa la visión de que el componente humano no solo se define por la transmisión de conocimientos, sino también por las estrategias de trabajo y la adaptación a las condiciones locales.

La integración de estos aportes permite definir que la pequeña finca cafetera familiar El Mirador ubicada en el municipio de Timaná en el departamento del Huila se organiza en tres grandes componentes:

- Productivo: La finca se basa en técnicas tradicionales complementada con asesoría técnica para el cultivo, procesamiento y, en ocasiones para la comercialización del café. La experiencia acumulada y la innovación gradual en los procesos productivos permite mejorar la calidad del grano y la eficiencia en el uso de recursos.
- Humano: El núcleo familiar es el motor principal de la finca, la transmisión intergeneracional de conocimientos, el trabajo colectivo y la cohesión social son fundamentales. Este componente se refleja en la forma en que cada miembro asume funciones específicas y en el arraigo cultural que da sentido al negocio.
- Organizativo/administrativo: A pesar de su carácter tradicional, la finca incorpora cada vez más herramientas de formalización, planificación y gestión administrativa, según lo propuesto en los lineamientos del sector. Esto se traduce en registros de costos, planificación de la producción y vínculos con entidades de extensión rural a través de la Federación Nacional de Cafeteros, donde los miembros están carnetizados, y como miembro activo de la cooperativa de caficultores del Huila Cadefihuila, lo que contribuye a la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

En conjunto, lo aportado por estas fuentes permite comprender que la estructura adoptada por una pequeña finca cafetera familiar es el resultado de la combinación de

tradiciones y saberes heredados con la incorporación de mecanismos formales de gestión, lo cual le confiere resiliencia y capacidad de adaptación ante los retos del entorno agropecuario. Por lo tanto, un modelo organizacional formal que se ajusta a la estructura de una pequeña finca cafetera familiar es el de la organización familiar integral. Este modelo integra de manera sinérgica los siguientes componentes:

1. **Núcleo familiar y capital humano:** El eje central es la familia, que asume la toma de decisiones estratégicas y el soporte a varias de las labores productivas. Se establece un sistema de roles y responsabilidades basadas en la tradición y en la transmisión intergeneracional de saberes, lo que facilita la continuidad y el arraigo cultural del negocio. La formación y capacitación continua fortalece las competencias de los miembros y promueve la innovación gradual
2. **Subsistema productivo:** Se organiza el manejo del predio mediante prácticas agrícolas tradicionales complementadas con asesoría técnica que asegure el manejo sostenible del cultivo, la calidad del grano y la eficiencia en uso de insumos (agua, fertilizantes y manejo fitosanitario). El área productiva se gestiona de forma modular, permitiendo delimitar zonas para siembra, procesamiento (despulpado, lavado y secado) y almacenamiento, lo cual favorece un control más detallado del proceso productivo.
3. **Subsistema organizativo /administrativo:** Aunque tradicionalmente la gestión se base en la experiencia familiar, este modelo propone la incorporación gradual de mecanismos formales: elaboración de un plan de negocio básico, registros de costos, control presupuestario y planificación estratégica. La vinculación con entidades de extensión rural y el uso de herramientas tecnológicas (por ejemplo, registros digitales o sistemas de información) permite una toma de decisiones basada en datos y una mejora en la comercialización. Continuar con la

vinculación a la cooperativa de Caficultores del Huila y tener una proyección para crear una asociatividad con las fincas de propiedad de la familia extendida.

4. **Integración de vínculos externos:** El modelo fomenta la creación de alianzas estratégicas con cooperativas, instituciones de capacitación y organismos gubernamentales para ampliar el acceso a financiamiento, mercados y asesorías técnicas.

En resumen, la pequeña finca cafetera familiar se formaliza a través del modelo como una organización familiar integral en la que el liderazgo y la toma de decisiones residen en el núcleo familiar, que se apoya en un sistema productivo estructurado en áreas bien delimitadas y en una gestión administrativa que, aun siendo informal en sus inicios, se formaliza progresivamente para mejorar la eficiencia y la rentabilidad con proyección a la creación de una asociación con otras fincas de la familia. Este modelo se fundamenta en la integración de la tradición, la innovación técnica y la profesionalización de la gestión.

En conjunto, este modelo organizacional no solo permite la continuidad del legado familiar, sino que también promueve la sostenibilidad en un sector tan tradicional como es de la caficultura familiar en Colombia.

Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial

Se plantea para el proyecto una propuesta de gobierno corporativo que está ajustada a la realidad de una organización de tamaño pequeño y de producción agrícola en el país, por lo cual está alineada a los valores propuestos en la unidad visionaria. Así, se busca asegurar una gestión ética, transparente y eficiente, donde se orienta hacia el crecimiento sostenible. Los elementos clave incluyen:

- *Estructura de Gobierno:*
 - *Junta Familiar:* Formada por los miembros de la familia propietarios de la finca. Esta junta toma decisiones estratégicas clave, como la planificación de cultivos, inversión en tecnología, y expansión.
 - *Administrador Agrícola:* Responsable de la administración diaria y la ejecución de las decisiones familiares. Esta figura también gestiona relaciones con clientes y proveedores, asegurando prácticas agrícolas.
- *Políticas de Transparencia y Ética:*
 - *Informe de Actividades:* Un informe anual sencillo y accesible para todos los familiares, donde se detalle la producción, los costos y el rendimiento de la organización. Con el fin de fomentar la transparencia en la administración.
 - *Código de Valores Familiares:* En lugar de un extenso código de ética, se define un conjunto de principios familiares sobre calidad, sostenibilidad y trabajo justo, fortaleciendo la cohesión y el compromiso.
- *Participación Comunitaria:*
 - *Reuniones Informales con Vecinos y Productores Locales:* La familia mantiene una relación abierta y participativa con la comunidad y otros productores locales, intercambiando buenas prácticas y colaborando en desafíos compartidos.

Por su parte, se propone un esquema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cuyo objetivo es implementar prácticas que contribuyan al bienestar de la comunidad y al medio ambiente, con un enfoque en la sostenibilidad y el desarrollo local. Para ello se tienen 3 principios enumerados a continuación:

1. Prácticas Sostenibles de Producción:

- Uso de Subproductos Agrícolas: La finca reutiliza la pulpa de café para fertilizar el suelo, reduciendo costos y promoviendo una agricultura responsable.
- Manejo de Agua y Suelo: Se implementa tecnologías y técnicas de conservación del suelo y uso eficiente del agua que minimizan el impacto ambiental y optimizan los recursos.

2. Apoyo a la Comunidad Local:

- Generación de Empleo Temporal: Durante la cosecha, la finca contrata a personas de la comunidad, ayudando a fortalecer la economía local y manteniendo relaciones comunitarias positivas.

3. Responsabilidad Social y Bienestar Familiar:

- Educación y Bienestar de la Familia: Fomentar la educación de los hijos en áreas relacionadas con la agricultura y la gestión sostenible, preparando a las siguientes generaciones para la continuidad y el crecimiento de la organización agrícola.
- Proyección Social de la Finca: La organización mantiene una pequeña red de contactos para dar a conocer sus prácticas sostenibles en mercados locales y ferias agrícolas, lo cual fortalece su imagen y compromiso social.

Aspectos Financieros

Para la evaluación financiera del proyecto, se desarrolla un modelo que tiene en cuenta la producción y comercialización de café pergamino seco en Colombia para la finca El Mirador, la cual, como negocio en marcha, es la fuente de ingresos y el principal canal de ventas. De manera general, la evaluación se basa en indicadores

macroeconómicos clave para evaluar la viabilidad financiera a largo plazo bajo los supuestos claves definidos que se desglosan en cada apartado.

Así, los objetivos financieros propuestos, están enmarcados en revisar la viabilidad financiera en el largo plazo, promoviendo prácticas sostenibles de manera transversal conforme lo expuesto en el enfoque del proyecto hacia la sostenibilidad en todas sus dimensiones, que permitan ser rentable financieramente, incrementando productividad y reduciendo costos. Con todo, dichos objetivos son los expuestos en la tabla 17.

Tabla 17
Objetivos Financieros

Objetivo	Descripción	Plan	Impacto
Incrementar la Productividad y la Rentabilidad.	Renovación del cultivo y uso de tecnologías para asegurar la Calidad y diferencial del producto.	Uso de buenas prácticas agrícolas en la renovación escalonada eficiente del cultivo, y uso de tecnologías en el proceso de beneficio que minimicen pérdida del producto y ayuden a mantener la calidad de este en el proceso de cosecha y beneficio. Mantener certificaciones de calidad para acceso a mercados premium.	Equilibrio en ingresos y costos por constancia en hectáreas productivas. Reducción de costos por eficiencia operativa. Mejores precios por prima de café Colombia y por certificaciones de sostenibilidad y calidad.
Gestión Eficiente de Recursos y Reducción de Costos.	Insumos, energía y costos compartidos.	Uso eficiente del agua con tecnología de beneficio ecológico; transformación de residuos del proceso para uso de abono orgánico; e implementación de modelo asociativo con otras fincas con costos administrativos y uso de tecnología compartidos.	Disminución de gastos operativos y administrativos que mejoran el margen de utilidad.
Acceso a Financiamiento y Subsidios.	Incentivos financieros para la sostenibilidad.	Aplicación a incentivos gubernamentales y asociaciones.	Mayor disponibilidad de capital para inversión y reducción de costos de insumos.

Fuente. Elaboración propia.

Supuestos Económicos para la Simulación

Proyección de Ventas

La finca El Mirador actualmente es productiva de manera activa para el cultivo de café, como cultivo principal y único para la venta, si bien tiene siembra de otras clases de árboles como frutales, plátano, y demás, éstos se usan solo para consumo interno, por lo cual, no se obtienen ingresos monetarios como parte del análisis cuantitativo para el presente ejercicio. Así, la proyección de las ventas para el este proyecto está basada en dos secciones de acuerdo con la naturaleza de la operación, por un lado, cantidad de café pergamino seco producido, y por el otro el precio de este. Realizando una operación, se obtienen los ingresos.

Cantidades Producidas: Como fue explicado en el apartado de Aspectos técnicos en la revisión de capacidad de producción, esta información es obtenida a través del proceso de pronóstico de cosecha, donde el resultado final para el café pergamino seco es el siguiente de acuerdo con la cantidad de árboles productivos por año:

Tabla 18
Kg de Café Pergamino Seco

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
3,628.0	3,954.7	4,776.6	5,880.3	3,844.5	5,847.9	6,321.2	5,206.7

Fuente. Elaboración propia.

Precio: El café es un commodity, el segundo de mayor comercio en el mundo después del petróleo, su precio normalmente no es fijado por el productor, sino a partir de diferentes factores. Las series temporales son conjuntos de datos observados en intervalos regulares de tiempo. En este caso, el precio interno del café en Colombia se reporta diariamente, lo que permite construir una serie con valores distribuidos a lo largo

del tiempo. De acuerdo con (Box, Jenkins, Reinsel, & Ljung, 2016), el modelo ARIMA es idóneo para datos que siguen patrones de dependencia temporal, lo cual se evidencia en la evolución de los precios del café, los cuales también dependen de factores macroeconómicos, como el precio internacional del café (contrato C), la tasa de cambio dólar-peso colombiano y la oferta global. Si bien estos factores introducen incertidumbre, ARIMA_PLUS ajusta sus predicciones incorporando estas fluctuaciones a través del análisis de tendencias pasadas.

Así, para complementar el modelo desde la perspectiva financiera, se realiza una proyección del precio interno del café pergamino seco en Colombia para los años 2025-2029, donde se utilizó un modelo de series temporales basado en ARIMA_PLUS, implementado en Google BigQuery. Este modelo se desarrolló con el objetivo de proporcionar una estimación mensual basada en el comportamiento histórico de los precios tomado de las bases de datos oficiales de la Federación Nacional de Cafeteros, considerando factores estacionales y tendencias del mercado.

El modelo ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average) es ampliamente utilizado en análisis de series temporales por su capacidad de modelar datos con patrones de tendencia y estacionalidad. La variante ARIMA_PLUS implementada en Google BigQuery incluye componentes adicionales de aprendizaje automático, lo que permite mejorar la precisión de la predicción al considerar variaciones en los datos.

Según (Hyndman & Athanasopoulos, 2018), los modelos ARIMA son especialmente eficaces en la predicción de series económicas y financieras, ya que capturan patrones subyacentes en los datos sin necesidad de incorporar variables externas. Los parámetros usados para la proyección se establecen en la tabla 19. El precio interno del café no es aleatorio, sino que sigue patrones de tendencia y estacionalidad. Estos patrones están influenciados por factores como:

- **Tendencia:** Cambios a largo plazo debido a variaciones en la oferta y la demanda mundial del café, costos de producción, políticas comerciales y cambios climáticos.
- **Estacionalidad:** Fluctuaciones predecibles relacionadas con ciclos de cosecha en Colombia, particularmente la cosecha principal y la mitaca (segunda cosecha del año).

Tabla 19
Parámetros Proyección de Precios

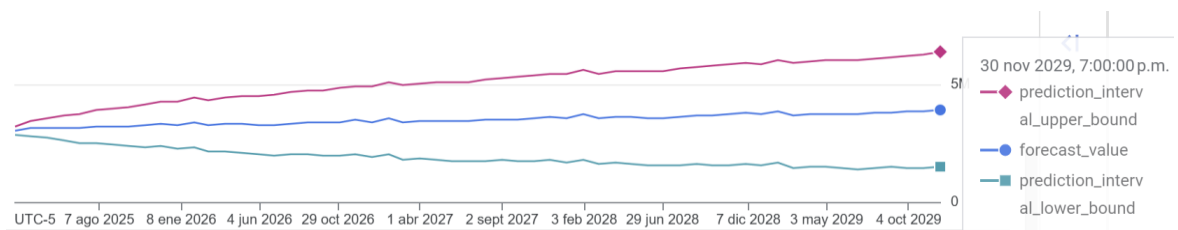
Datos de Entrada	Se utilizaron precios históricos diarios de café pergamino seco registrados en Colombia desde el año 2020.
Frecuencia	Se definió como mensual, alineándose con el estándar del sector cafetero y permitiendo un análisis de variaciones a corto y mediano plazo
Auto Arima	Se activó para que el modelo determinara automáticamente el mejor conjunto de parámetros en función de los datos históricos.
Descomposición de la Serie	Se empleó la opción <code>decompose_time_series = TRUE</code> para separar los efectos de tendencia y estacionalidad, permitiendo un análisis más preciso del comportamiento del mercado.
Confianza	El uso de un 99% de confianza minimiza la incertidumbre dado que los precios son volátiles por factores externos como el clima y la oferta global, un intervalo de predicción más amplio reduce el riesgo de subestimaciones o sobreestimaciones. Niveles de confianza elevados hacen

las proyecciones más robustas, permitiendo estrategias financieras y comerciales más seguras en mercados inciertos.

Fuente. Elaboración propia.

Así, el resultado de la proyección se incluye en el Anexo I que contiene el modelo financiero completo desarrollado para el proyecto, y cuyo resultado en términos del pronóstico de precios se observa en la figura 15.

Figura 15
Proyección de Precios Arima Plus Model



Fuente. Elaboración propia desde Modelo de Proyección BigQuery de Google.

El resultado del modelo mensual muestra una tendencia positiva bajo tres escenarios de intervalo superior, intervalo inferior y la proyección de un escenario normalizado, que es el utilizado para los estados financieros.

Proyección de Costos y Gastos de Producción y Administración

Relacionado al proceso productivo de café pergamino seco en la finca El Mirador, se han considerado como costos directos todos aquellos que directamente son asociados con las actividades de cultivo, cosecha, beneficio y secado del café como principales etapas hasta obtener el producto final para la venta. Estos costos son esenciales para determinar los gastos operativos y por ende la rentabilidad del proyecto. A continuación,

se detallan los principales costos directos y su explicación de acuerdo con la tabla 20 expresado en miles de pesos colombianos.

Tabla 20
Proyección OPEX

CONCEPTO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Administración estructura fija - Salarios-SS-Parafiscales-Otros devengos	10,254.4	12,053.1	12,655.7	13,288.5	13,952.9	14,650.6
Mano de Obra - Recolección	23,379.5	30,577.6	20,990.8	31,929.4	34,513.6	28,428.5
Mano de Obra - Fertilización	600.0	700.0	880.0	990.0	1,100.0	1,210.0
Mano de Obra - Manejo Fitosanitario (Plagas y enfermedades)	520.0	546.0	573.3	602.0	632.1	663.7
Mano de Obra - Manejo de Arvenses (Guadaña y Manejo Químico)	2,580.0	2,709.0	2,844.5	2,986.7	3,136.0	3,292.8
Mano de Obra - Renovación	2,100.0	1,400.0	2,650.0	-	-	1,680.0
Insumos - Manejo Fitosanitario	-	-	-	-	-	-
Insumos - Fertilización	6,750.0	7,020.0	5,896.8	6,191.6	6,501.2	6,826.3
Mantenimientos Herramientas y Equipos	312.0	432.0	480.0	528.0	552.0	600.0
Transportes y Acarreos	832.0	1,217.0	931.0	1,131.0	1,633.0	1,550.0
Servicios	438.5	460.4	483.4	507.6	533.0	559.6
Impuestos	98.6	103.5	108.7	114.1	119.8	125.8
Gastos Generales - Otros	432.0	504.0	529.2	555.7	583.4	612.6
Gastos de Marketing		7,700.0	8,085.0	8,489.3	8,913.7	9,359.4
TOTAL (\$)	48,296.9	65,422.5	57,108.3	67,313.8	72,170.8	69,559.3

Fuente. Elaboración propia – Simulador financiero propio.

- Costos de Administración incluye los costos fijos de la mano de obra de la estructura fija. Valores reales del 2024 y proyectados a partir del 2025 con los

roles propuestos para el modelo de negocio con administrador agrícola, administrador financiero y coordinador de labores, de manera proporcional al tamaño de la finca, pues se proyectan basados en el modelo de costos compartidos con la finca vecina, donde se genera un ahorro un ahorro del 76% si se tuvieran los recursos exclusivos para El Mirador. Aquí se incluye los salarios, seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales. El resultado se incluye en la tabla 21 expresado en miles de pesos colombianos.

Tabla 21
Comparación Costos de Administración Esquema Compartido

CONCEPTO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Administración estructura fija - sin esquema de costo compartido	60,320.0	70,900.3	74,445.3	78,167.6	82,076.0	86,179.8
Administración estructura fija - con esquema de costo compartido	17,016.1	17,866.9	18,760.2	19,698.2	20,683.1	17,016.1
Ahorro	76%	76%	76%	76%	76%	76%

Fuente. Elaboración propia – Simulador financiero propio.

- Costo de mano de obra en el cultivo y cosecha, que abarca los pagos para los trabajadores involucrados en las siguientes labores principales: recolección en etapa de cosecha, la cual depende de la cantidad de café; fertilización; manejo fitosanitario para control de plagas y enfermedades, donde se realiza repase de recogida con el fin de asegurar que a final de año no quede nada en los árboles para disminuir la probabilidad de dispersión de broca y la cosecha sanitaria que también es una práctica habitual donde se recolectan frutos verdes, para que no se reproduzca la broca; manejo integrado de arvenses por medio de guadaña, machete o manual, y si es necesario manejo de arvenses agresivos por medio de manejo químico con herbicidas; y renovación que incluye desramada, corte,

deschuponada y sacada de leña. Esto incluye tanto los trabajadores que laboran por jornales como por contratos de servicios u obra/labor. La mano de obra es crítica en todas las etapas, desde el cuidado de los árboles hasta la recolección de los granos maduros, asegurando una calidad óptima. Es el costo más representativo en este tipo de proyectos.

- Costo de insumos agrícolas donde se incluye los gastos asociados con la compra de insumos necesarios para la fertilización del cultivo y para el manejo fitosanitario en caso de ser necesario. Estos insumos agrícolas se componen principalmente de fertilizantes cuyos compuestos mayores, secundarios y menores son nitrógeno, fosforo, potasio, azufre, calcio y magnesio, entre otros, los cuales son esenciales para mantener las condiciones nutricionales, la salud de los cultivos, mejorar la productividad y proteger las plantas de enfermedades y plagas dependiendo de la necesidad en la etapa y estado del cultivo. Se ha calculado de acuerdo con la recomendación de la Federación Nacional de Cafeteros en las buenas prácticas agrícolas en el cultivo del café, en la cantidad de fertilizante por hectárea, que en el caso de la Finca El Mirador, son 54 bultos, hasta el año 2025. Desde el año 2026, se disminuye una quinta parte teniendo en cuenta la implementación de abono orgánico obtenido a partir del tratamiento de la pulpa del café, alineado con lo expuesto en el Capítulo 8 de la Cartilla Cafetera de (CENICAFE, 2024) que desarrolla una guía sobre la fertilización del Café. La implementación de esta práctica trae ahorro a nivel insumo, y un incremento en gastos a nivel mano de obra, que, en la sumatoria de la labor, se refleja un 16% de ahorro total, como se evidencia en la tabla 22 expresado en miles de pesos colombianos.

Tabla 22
Comparación de Costos Fertilización Tradicional y Fertilización Orgánica

CONCEPTO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Insumos - Fertilización	6,750.0	7,020.0	7,371.0	7,739.6	8,126.5	8,532.9
Insumos - Fertilización Incluyendo Lote con abono orgánico	6,750.0	7,020.0	5,896.8	6,191.6	6,501.2	6,826.3
Mano de Obra - Fertilización	600.0	700.0	800.0	900.0	1,000.0	1,100.0
Mano de Obra - Fertilización Incluyendo Lote con abono orgánico	600.0	750.0	935.0	1,045.0	1,155.0	1,265.0
Ahorro	0%	0%	16%	16%	16%	16%

Fuente. Elaboración propia – Simulador financiero propio.

Aquí también se incluyen los costos de procesamiento y secado, en relación con las expensas durante el proceso de beneficio, y traslado a silo o secaderos en sol, así como de empacado en las tulas de fique. Un beneficio y secado cuidadoso garantiza la obtención de granos de alta calidad y contribuye a la obtención de pergamino seco de forma eficiente.

- Costo de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos, este costo incluye los gastos asociados con el mantenimiento, reparación y eventual reemplazo de equipos agrícola usados en la finca, tales como becolsub, guadañas, silo, entre otros, que son los más representativos en la inversión en maquinaria dentro de la inversión de capital CAPEX. Un mantenimiento adecuado de los equipos garantiza la eficiencia en las operaciones y prolonga la vida útil de las maquinarias utilizadas en la finca.
- Costo de transporte interno en la finca que incluye los gastos asociados con el transporte interno de insumos como fertilizantes, materiales y herramientas, así como personal dentro de la finca. También incluye costo del transporte de café y

costo de cargue y descargue de bultos. Un eficiente sistema de transporte interno facilita las operaciones diarias y minimiza posibles pérdidas de tiempo y recursos.

- Costo de servicios públicos el cual involucra la energía eléctrica, agua e internet utilizados, tanto para el funcionamiento de maquinaria, como para el mantenimiento de la finca. La energía es esencial para diversas operaciones, y su eficiente gestión contribuye a la sostenibilidad y ahorro de costos.
- Costo de impuestos incluye el impuesto predial.
- Costos generales y otros incluye principalmente medicamentos y alimentación para semovientes, arreglo de cercos, limpia de sequias, mantenimiento de pozos y fosas, así como aceites y combustibles para maquinarias y otros.
- Gastos de marketing se explican en el apartado de validación de mercado.

Presupuesto de Capex

Teniendo en cuenta que el proyecto es una empresa en marcha, el dimensionamiento para la inversión de la puesta en marcha se ha realizado sobre el costo del CAPEX que se refiere a los gastos de capital, los cuales corresponden a los fondos que una empresa invierte en la compra, mejora o mantenimiento de activos a largo plazo con el objetivo de generar beneficios futuros. Los gastos de mantenimiento al ser de valores pequeños, no se consideran capex, sino gastos operativos. A continuación, se detallan el Capex para el proyecto, sobre el proceso productivo de café pergamino seco en la finca El Mirador, expresado en miles de pesos colombianos.

Tabla 23
Proyección Capex

CONCEPTO	2025	2026	2027	2028	2029
Terreno	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000

Activo biológico (Cultivo)	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Maquinaria y Equipos	\$ 19,033	\$ 16,245	\$ 13,458	\$ 11,485	\$ 10,331
Herramientas	\$ 1,573	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 1,139	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ 10,200	\$ 15,596	\$ 12,163	\$ 8,730	\$ 5,297
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
TOTAL (\$)	\$ 287,944	\$ 287,841	\$ 281,621	\$ 276,215	\$ 271,629

Fuente. Elaboración propia – Simulador financiero propio.

Para el terreno, cultivo y semoviente no se aplica depreciación por el tipo de activo. Para el caso de maquinaria y equipo, herramientas, muebles y enseres y vehículos, se aplica depreciación en línea recta de acuerdo con los años de vida útil sugeridos en las normas internacionales de información financiera. Del mismo modo las construcciones que comprenden el porcentaje proporcional para la finca El Mirador de la casa de vivienda para uso del coordinador, bodega, secaderos, beneficiadero, baños y habitaciones para trabajadores, así como a partir del 2026 se incluye el costo de la inversión de la adecuación de la fosa para la transformación de la pulpa en abono orgánico y su posterior depreciación.

Para el desarrollo de este último punto, se toma la guía del libro “Aplicación de la bioeconomía circular en el proceso de beneficio de café con cero residuos” de (Rodríguez Valencia, 2023) en su capítulo en relación a la elaboración de abono orgánico a partir del compostaje de la pulpa del café, así como de otras guías incluidas en el apartado de Enfoque hacia la sostenibilidad, sobre la cual da el resultado de inversión en capex para esta necesidad, que se muestra en la tabla 24, construida a partir del presupuesto consultado con un ingeniero y un maestro de obra cuyo detalle está en el archivo de trabajo de la simulación financiera incluido en el [Anexo I](#).

Volumen total de la Fosa 40 m3

Dimensiones H = 1m a = 4m L = 10m

Dos compartimentos:

1. Pulpa para 10 días: 23 m³
2. 75% del compartimento 1: 17 m³

Tabla 24
Presupuesto Procesador Pulpa de Café

Resumen Presupuesto	
Materiales	\$ 5,829,000
Mano de Obra	\$ 3,000,000
Total	\$ 8,829,000

Fuente. Elaboración propia.

Estados Financieros

De acuerdo con todos los supuestos incluidos en el desarrollo del modelo, se crea un simulador financiero adecuado a la necesidad del proyecto para el tipo de organización, el cual se incluye en el [Anexo I](#), de allí se extrae la información de los Estados Financieros que se presentan a continuación. En la figura 16, se incluye el Estado de Resultados Proyectado a 5 años.

Figura 16
Estado de Resultados Proyectado

	ORGANIZACIÓN FAMILIAR AGRÍCOLA FINCA EL MIRADOR				
	ESTADO DE RESULTADOS - PROYECTADO (Expresado en Miles de Pesos Colombianos)				
	1	2	3	4	5
	2025	2026	2027	2028	2029
<u>Volumen de Ventas en Kg</u>	5,880.30	3,844.47	5,847.88	6,321.17	5,206.69
<u>INGRESOS</u>					
Ingresos Operacionales	\$ 149,390.85	\$ 102,511.50	\$ 162,937.52	\$ 183,697.52	\$ 157,547.50
TOTAL INGRESOS	\$ 149,390.85	\$ 102,511.50	\$ 162,937.52	\$ 183,697.52	\$ 157,547.50
<u>GASTOS</u>					
Operacionales					
Administración	\$ (17,016.08)	\$ (17,866.88)	\$ (18,760.22)	\$ (19,698.24)	\$ (20,683.15)
Manejo Arvenses	\$ (2,709.00)	\$ (2,844.45)	\$ (2,986.67)	\$ (3,136.01)	\$ (3,292.81)
Recolección	\$ (30,577.56)	\$ (20,990.80)	\$ (31,929.42)	\$ (34,513.61)	\$ (28,428.53)
Manejo Fitosanitario	\$ (546.00)	\$ (573.30)	\$ (601.97)	\$ (632.06)	\$ (663.67)
Fertilización	\$ (7,770.00)	\$ (6,831.80)	\$ (7,236.64)	\$ (7,656.22)	\$ (8,091.28)
Renovación	\$ (1,400.00)	\$ (2,650.00)	\$ -	\$ -	\$ (1,680.00)
Otras labores	\$ (432.00)	\$ (480.00)	\$ (528.00)	\$ (552.00)	\$ (600.00)
Operacionales de Venta	\$ (1,217.00)	\$ (931.00)	\$ (1,131.00)	\$ (1,633.00)	\$ (1,550.00)
TOTAL GASTOS	\$ (61,667.64)	\$ (53,168.23)	\$ (63,173.92)	\$ (67,821.14)	\$ (64,989.44)
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$ 87,723.22	\$ 49,343.27	\$ 99,763.59	\$ 115,876.38	\$ 92,558.06
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos No Operacionales					
Depreciación	\$ (7,354.43)	\$ (7,098.33)	\$ (7,098.33)	\$ (6,284.33)	\$ (5,112.90)
Mantenimientos y otros	\$ (1,079.47)	\$ (1,145.82)	\$ (1,216.36)	\$ (1,291.35)	\$ (1,371.09)
Marketing	\$ (6,700.00)	\$ (7,035.00)	\$ (7,386.75)	\$ (7,756.09)	\$ (8,143.89)
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	\$ 72,589.32	\$ 34,064.12	\$ 84,062.16	\$ 100,544.61	\$ 77,930.18

Fuente. Elaboración propia – Simulador financiero propio.

En el estado de resultados se destaca que, al ser un negocio en marcha desde hace varios años, la proyección muestra resultados positivos desde el año uno como resultado de contar con el nivel de producción total derivado de ser un año con la mayor parte del cultivo en etapa productiva. En la figura 17 se muestra la proyección del balance general para el mismo tiempo.

Figura 17
Estado de situación Financiera Proyectado

	ORGANIZACIÓN FAMILIAR AGRÍCOLA FINCA EL MIRADOR				
	Estado de Situación Financiera				
	(Expresado en Miles de Pesos Colombianos)				
	1	2	3	4	5
	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	\$ 51,040.73	\$ 28,014.22	\$ 91,923.41	\$ 131,502.63	\$ 134,110.02
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL CORRIENTE	\$ 51,040.73	\$ 28,014.22	\$ 91,923.41	\$ 131,502.63	\$ 134,110.02
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 20,866.07	\$ 14,489.14	\$ 10,823.71	\$ 7,972.29	\$ 6,292.29
Terreno	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
Construcciones	\$ 10,200.00	\$ 15,596.10	\$ 12,163.20	\$ 8,730.30	\$ 5,297.40
Activo biológico	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00
TOTAL NO CORRIENTE	\$ 257,066.07	\$ 256,085.24	\$ 248,986.91	\$ 242,702.59	\$ 237,589.69
TOTAL ACTIVO	\$ 308,106.80	\$ 284,099.47	\$ 340,910.33	\$ 374,205.21	\$ 371,699.70
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos, Gravámenes y Tasas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00
Revalorización del Patrimonio	\$ 145,000.00	\$ 145,000.00	\$ 145,000.00	\$ 145,000.00	\$ 145,000.00
Resultados de Ejercicio	\$ 72,589.32	\$ 34,064.12	\$ 84,062.16	\$ 100,544.61	\$ 77,930.18
Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 15,517.48	\$ 30,035.35	\$ 36,848.17	\$ 53,660.60	\$ 73,769.52
TOTAL PATRIMONIO	\$ 308,106.80	\$ 284,099.47	\$ 340,910.33	\$ 374,205.21	\$ 371,699.70
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 308,106.80	\$ 284,099.47	\$ 340,910.33	\$ 374,205.21	\$ 371,699.70
Balance Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente. Elaboración propia – Simulador financiero propio.

En la figura anterior se observa una proyección sana donde el patrimonio va creciendo en el tiempo como resultado de las utilidades que se obtienen de la ejecución del negocio.

Como parte de los estados financieros, también se desarrolla un flujo de caja proyectado como se muestra en la figura 18.

Figura 18
Flujo de Caja Proyectado

		ORGANIZACIÓN FAMILIAR AGRÍCOLA FINCA EL MIRADOR					
		FLUJO DE CAJA (Expresado en Miles de Pesos Colombianos)					
		1	2	3	4	5	
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
INGRESOS							
Cantidad	\$	4,776.60	5,880.30	3,844.47	5,847.88	6,321.17	5,206.69
Precio medio	\$	18,191.90	25,405.31	26,664.67	27,862.67	29,060.66	30,258.66
Ventas del Periodo	\$	86,895.44	149,390.85	102,511.50	162,937.52	183,697.52	157,547.50
Aportes de Capital	\$	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	\$	109,863.94	149,390.85	102,511.50	162,937.52	183,697.52	157,547.50
GASTOS							
Gastos Operacionales	\$	(50,718.30)	(60,450.64)	(52,237.23)	(62,042.92)	(66,188.14)	(63,439.44)
Gastos Operacionales de Ventas	\$	(832.00)	(1,217.00)	(931.00)	(1,131.00)	(1,633.00)	(1,550.00)
Mantenimientos y Otros	\$	(969.04)	(1,079.47)	(1,145.82)	(1,216.36)	(1,291.35)	(1,371.09)
Inversiones Capex	\$	-	-	(8,829.00)	-	-	-
Marketing	\$	-	(6,700.00)	(7,035.00)	(7,386.75)	(7,756.09)	(8,143.89)
Pago de Dividendos	\$	(22,399.33)	(58,071.46)	(27,251.30)	(67,249.72)	(80,435.69)	(62,344.14)
TOTAL EGRESOS	\$	(74,918.68)	(127,518.56)	(97,429.35)	(139,026.76)	(157,304.27)	(136,848.56)
Flujo Neto del Periodo	\$	34,945.26	21,872.29	5,082.15	23,910.76	26,393.25	20,698.94
Saldo Inicial de Caja	\$	22,671.51	57,616.77	79,489.06	84,571.22	108,481.97	134,875.23
SALDO FINAL DE CAJA	\$	57,616.77	79,489.06	84,571.22	108,481.97	134,875.23	155,574.16

Fuente. Elaboración propia – Simulador financiero propio.

En el flujo de caja también se evidencia un resultado positivo lo que posibilita la generación de efectivo como motor financiero de la organización.

Indicadores Financieros

El análisis de indicadores financieros es fundamental para evaluar la viabilidad y sostenibilidad económica del proyecto, permitiendo medir su rentabilidad, liquidez, eficiencia y solidez financiera a lo largo del tiempo. Para ello, se emplean métricas clave como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), relación beneficio

Costo (B/C) y los márgenes de rentabilidad, que facilitan la toma de decisiones estratégicas sobre la gestión del negocio (Zutter & Gritman, 2012). Estos indicadores permiten determinar si el modelo de negocio de la finca es financieramente viable, asegurando una operación rentable y sostenible a largo plazo.

Para el presente análisis sobre la viabilidad del proyecto, se han calculado estos indicadores clave cuyos resultados se evidencian en la siguiente tabla con valores en miles de COP y se analizan en los puntos a continuación de acuerdo con los resultados en la tabla 25.

Tabla 25
Indicadores Financieros

Indicador	Resultado
VPN	\$ 157,327
TIR	28.31%
B/C	\$ 1.10
Margen Operacional Medio Proyección	53.4%
Margen Neto Medio	42.9%

Fuente. Elaboración propia – Simulador financiero propio.

Valor Presente Neto – VPN: El análisis del Valor Presente Neto (VPN) de la proyección de 5 años tiene un resultado positivo lo que revela una perspectiva financiera favorable para la iniciativa. El VPN se calcula descontando los flujos de efectivo futuros a una tasa de descuento, y en este caso, la obtención de un valor positivo indica que los beneficios esperados superan el costo de oportunidad de la inversión. Este resultado sugiere que, en términos de valor actualizado, el proyecto generará un retorno significativo. Además, al considerar un horizonte temporal, se tiene en cuenta un periodo lo suficientemente amplio para capturar la mayoría de los flujos de caja relevantes. Este análisis robustece la viabilidad financiera del proyecto, proporcionando a los

inversionistas la confianza de que la inversión generará valor a lo largo del tiempo, respaldando así la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo y ejecución del proyecto.

Tasa Interna de Retorno – TIR: El análisis de la TIR de la proyección de 5 años del proyecto arrojó 28%, donde cobra especial relevancia al compararse con la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) proporcionada por el inversor, la cual es del 25% anual. Esta discrepancia sugiere que el proyecto supera las expectativas del inversor en términos de rentabilidad. La TIR indica que la tasa de crecimiento anual interna de los flujos de efectivo netos es mayor que la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto. En consecuencia, el proyecto es capaz de recuperar la inversión y también genera un rendimiento superior al costo de capital establecido por el inversor.

Relación Beneficio / Costo - B/C: El análisis de la Relación Beneficio-Costo (B/C) de la proyección de 5 años del proyecto da un resultado de 1.1, ofrece una perspectiva positiva en términos de la eficiencia económica del proyecto. La RBC es una medida clave que compara los beneficios esperados con los costos incurridos. Un B/C superior a 1 indica que los beneficios superan los costos, lo que es esencial para garantizar la sostenibilidad financiera y el retorno positivo de la inversión. En este contexto, la RBC muestra de manera preliminar la solidez del negocio, respaldando la idea de que la inversión en este proyecto no solo es viable desde el punto de vista financiero, sino que también presenta un margen substancial para la generación de utilidades a lo largo de los seis años proyectados. Este análisis fortalece la posición del proyecto como una opción atractiva y económicamente eficiente para potenciales inversionistas.

Acceso a Financiamiento

Para el gremio cafetero existen diferentes fuentes de financiamiento donde los caficultores se pueden apoyar dependiendo de la necesidad y también del caso particular de cada caficultor. A continuación, se incluye una compilación de diferentes tipos de financiamiento a los que se puede acceder para los agricultores y cafeteros.

- La FNC apoya los procesos de renovación de cafetales entregando fertilizantes según el número de árboles renovados, para tener acceso a ellos, hay que estar en contacto con el servicio de extensión de la FNC con recursos del Fondo Nacional del Café y con recursos del Ministerio de Agricultura, en el caso del Huila también hay campañas de este tipo promulgados con recursos propios del Comité Departamental del Huila. Dan cierta cantidad de recurso económico por cada árbol, el monto varía, dependiendo del presupuesto que tenga disponible la institucionalidad cafetera. (Borrero Murcia, 2025)

- Por medio del Banco Agrario, hay acceso a créditos de renovación, siembra y mantenimiento de cafetales (compra de fertilizantes y demás), así como crédito para la infraestructura productiva como beneficiaderos, secaderos, maquinaria y equipo, estas líneas el banco las llama como capital de trabajo e inversión; ofrece beneficios especiales como tasa diferencial en el caso de certificaciones ambientales, sistemas agroforestales, entre otros. En el [Anexo J](#), se encuentra los folletos de la información oficial suministrada por un funcionario.

- El gremio cafetero cuanta con la cédula cafetera donde, como ellos lo definen “es un instrumento de identificación gremial”, pero con la cual también, entre propósitos, se accede a beneficios gremiales y servicios financieros exclusivos a través del banco de Bogotá, estando atada a una cuenta de ahorro (Federación Nacional de Cafeteros, 2025). Los productores de café que estén federados en el país, puedes acceder a dichos

beneficios que da como agricultor miembro de la federación nacional de cafeteros que es el primer gran grupo asociativo de los caficultores. La tarjeta permite bancarizarse, tener un documento de identidad que identifica como caficultor federado, con eso puedo participar en los procesos democráticos de elección de procesos gremiales, siendo candidato o votante, para a través de eso elegir a quien represente para toma de decisiones en la política cafetera del país. La FNC es responsable de la toma de decisiones y ejecución de programas en el sector. Hay programas exclusivos para federados como giras de capacitación donde envían a personas a dichas capacitaciones, deben ser federados, también si se necesita un agricultor para proyectos regionales como proyectos demostrativos donde implementan tecnologías gratis. En el [Anexo K](#) está la cédula cafetera.

- Con la Ley 21 de 1985 se creó el Fondo Agropecuario de Garantías administrado por Finagro que tiene como objetivo respaldar financiamiento en condiciones de fomento y de mercado (Finagro, 2025), es decir, que se le da la garantía a productores del sector agropecuario y rural en el país para desarrollo de proyectos.

- Por medio de la asociación con la cooperativa de caficultores, también hay acceso a líneas de crédito que son alineados al nivel de aportes que el asociado tenga. Para poder afiliarse a la cooperativa, se debe tener cédula cafetera. En la cooperativa hay incentivos estudiantiles, vinculación a seguro funerario, hay fondo de calamidad entre otros beneficios (Cadefihuila, 2025).

- Existe el programa de créditos de la FNC a través de los comités de cafeteros departamentales y a nivel nacional. Estos programas se ejecutan a través de convenio con el banco agrario. Se hacen directamente con el banco o a través del servicio de extensión, es decir, con el acompañamiento. Estos son creados para financiar nuevas

siembras, renovación, sostenimiento, beneficiaderos, maquinaria y equipo, entre otros (Federación Nacional de Cafeteros, 2025).

- Existen programas de apoyo por parte de comercializadores privados de café y empresas distribuidoras de insumos, especialmente fertilizantes, como es el caso de (Becerra Sterling, 2025), donde a través de la vinculación del grupo asociativo Asochapoleras de mujeres agricultoras del sur del Huila donde una empresa multinacional de fertilizantes da 5 años de fertilizantes de fabricación ecológica de manera gratuita para la equivalencia a 1 hectárea, promoviendo también el uso de buenas prácticas agrícolas para minimizar la emisión de CO₂, o conversión de la leña de la soca para uso en el suelo nuevamente, así también se promueve y soporta la agricultura en cabeza de mujeres donde también se les da un sobreprecio.

Evaluación Financiera

El análisis financiero desarrollado para el Proyecto permite evidenciar su viabilidad económica. A través de la proyección de ingresos, gastos, inversión y flujo de caja, se concluye que la producción y comercialización de café pergamino seco bajo un modelo sostenible y con buenas prácticas agrícolas puede ser rentable a mediano y largo plazo siempre que los precios mantengan su tendencia; con los resultados obtenidos además se evidencia la viabilidad tanto operacional como financiera del esquema de recursos compartidos a nivel de gastos operacionales, lo que genera ahorros sustanciales y eficiencias al nivel de habilitar márgenes operativos por encima del 40%. Las proyecciones reflejan un comportamiento financiero bueno, especialmente si se logra mantener una productividad eficiente por hectárea, un control adecuado de los costos operativos y un acceso constante a mercados que valoran la sostenibilidad.

El uso de indicadores financieros como el VPN (Valor Presente Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y la relación beneficio costo, muestra que el proyecto puede generar

retornos positivos si se mantienen precios del café razonables y se implementan estrategias para reducir la dependencia de factores externos como la mano de obra estacional y la volatilidad del mercado. Además, el acceso a incentivos gubernamentales y programas de sostenibilidad puede mejorar las condiciones de liquidez, optimizar el uso de subproductos y aportar a la diferenciación en el mercado.

En conclusión, el modelo económico diseñado y evaluado integra sostenibilidad ambiental, social y financiera, lo que lo convierte en una propuesta sólida dentro del contexto actual del mercado cafetero. La gestión eficiente de los recursos, la inversión en prácticas sostenibles y la consolidación de relaciones comerciales con cooperativas y compradores especializados son claves para mantener la competitividad y garantizar el crecimiento del negocio en el tiempo.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

La sostenibilidad es un eje transversal del modelo productivo y de negocio para la Finca El Mirador, con la creciente relevancia que este enfoque ha tomado en el mercado actual, se ha convertido por lo tanto en una de las mega tendencias que deben tomarse en consideración a la hora de crear y evaluar modelos, como lo muestra el Reporte de Tendencias sobre el café del (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales CIEN, 2023) donde se destaca el interés por productores que están certificados por sellos como Rain Forest o Fair Trade para garantizar la colaboración con el medio ambiente y con las personas que están involucradas en el proceso productivo. Además, resalta también la importancia de este aspecto a la hora de ampliar las expectativas del mercado potencial, pues en mercados como el europeo, existen medidas como el Pacto Verde Europeo que prohíbe la compra de productos producidos en tierras deforestadas. Para este caso, el enfoque se fundamenta en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza.

Este enfoque no solo responde a la necesidad buscar la viabilidad a largo plazo del negocio, sino también a su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 2 (Hambre Cero), ODS 5 (Igualdad de Género), ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), el ODS 13 (Acción por el Clima) y ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres).

Las propuestas clave que se incluyen para el proyecto, se han revisado desde las publicaciones de (CENICAFE, 2024), las cuales incluyen diferentes tomos de libros publicados en relación con el manejo ambiental, económico y social, así como los ensayos sobre economía cafetera y dinámicas de gobernanza en la cadena de café en Colombia.

Dimensión Ambiental

- El modelo de negocio agrícola de la finca está diseñado para minimizar los impactos ambientales en relación con un modelo de producción tradicional, mediante la implementación de prácticas sostenibles que aseguren el uso responsable de los recursos naturales. El proyecto de gestión inteligente de recursos desarrollado por CENICAFE con diferentes investigadores, contiene el libro *Manos al Agua* por (Calderón Correa, y otros, 2018) quienes proponen un proyecto de Gestión Inteligente del Agua GIA, donde integra diferentes aspectos ambientales y de sostenibilidad que se han tenido en cuenta para las siguientes propuestas: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA): Implementación de técnicas de acuerdo con los desarrollos de (CENICAFE, 2024) sobre las BPA detalladas en el capítulo de los aspectos técnicos, que reduzcan el uso de agroquímicos, priorizando bioinsumos y fertilizantes orgánicos derivados de la pulpa del café.

Así como el uso de las técnicas de manejo y conservación de suelo explicadas en el mismo capítulo que evitan la erosión. En adición a ello, el (Centro Nacional de Investigaciones de Café, Wageningen University, 2018) como parte del proyecto publicó el libro de Manejo Forestal donde muestra las estrategias de implementación forestal complementarias para el mantenimiento de las zonas cafeteras dentro del plan de restauración forestal para determinar los sitios de intervención, la fauna nativa, entre otros.

- **Gestión del Agua:** ejecución del proceso de beneficio del café con tecnología de beneficio ecológico que asegura reducción del uso de agua. En adición al uso de tecnologías, se destaca la propuesta de (Tibaduiza Vianchá, Ramírez Gómez, Sanz Uribe, & Oliveros Tascón, 2018) sobre la importancia de la asociatividad para la puesta en marcha del beneficio ecológico comunitario para tener acceso compartido a maquinaria e instalaciones para el procesamiento del café que habilita mayor eficiencia en el uso del agua, de energía eléctrica y de mano de obra, contando también con una mejor relación costo-beneficio. En el departamento del Huila, donde se ubica el proyecto, desde el año 2015 existen comunidades que aplican el modelo.
- **Consumo Energético:** Con el uso de la tecnología del beneficio ecológico, está demostrado una reducción del 80% del consumo energético de acuerdo a la investigación de (Tibaduiza Vianchá, Ramírez Gómez, Sanz Uribe, & Oliveros Tascón, 2018). En el futuro es posible evaluar la instalación de paneles solares para abastecer las necesidades energéticas de la finca, reduciendo la dependencia de fuentes no renovables.
- **Economía Circular:** Aprovechamiento de subproductos, en este caso la propuesta para el proyecto de la Finca El Mirador es el uso de la pulpa del café después del

proceso de beneficio como abono para el mismo cultivo o para huertas, como lo describe (Ramírez Gómez, Oliveros Tascón, & Sanz Uribe, 2015), la aplicación del beneficio ecológico complementada con el manejo de lixiviados del café por medio de la descomposición controlada que enriquece el sustrato de la cáscara y los residuos del mucílago, convirtiéndolo en un subproducto seco que genera valor agregado como bioabono que puede ser una alternativa viable de implementar al contener componentes clave como fósforo, potasio y nitrógeno. Su eficacia se puede observar en el estudio hecho por (Mencía Guevara & Reyes Medina, 2018), así como el estudio de (Guerra Mena & Mejía Yela, 2023) aplicado al propio cultivo. Esta misma iniciativa es promulgada por (CENICAFE - Cartilla 8) donde se indica el proceso y los beneficios para conversión del subproducto en bioabono y su uso para enriquecer el suelo y mejorar las condiciones de una manera sostenible.

En general, como parte del modelo con enfoque sostenible, se plantea en el 2026 hacer la construcción para la implementación del procesador de pulpa de café para la generación de abono orgánico a partir de la biomasa como producto residual del proceso de beneficio del café. De acuerdo con lo expuesto por (Rodríguez Valencia, 2023) y la FNC, en un diseño de procesador donde se realiza el manejo del agua residual en una fosa de doble suelo para capturarlo a partir de la pulpa que llega al procesador por gravedad o por un tornillo sin fin para que vaya con la menor humedad posible. La fosa debe tener un sistema mediante el cual esa pulpa pueda recibir aireación y pueda hacerse una recolección de los lixiviados de la misma, que deben recogerse en un tanque y ser utilizado para volver a remojar la pulpa. La fosa debe tener techo traslúcido que permita el paso del sol y calor, para lograr la humedad adecuada. Se debe revolver al menos tres veces durante el tiempo en que esté lista que son alrededor de 3 o 4

Tabla 26
KPIs Ambientales

KPI ambiental	Unidad	Meta sugerida
Reducción en la generación de residuos sólidos provenientes del proceso de beneficio del café.	% reducción anual	15% anual
Porcentaje de pulpa del café reutilizada como fertilizante orgánico.	% de reutilización	90% de la pulpa
Reducción anual en el uso de agroquímicos y fertilizantes sintéticos gracias a prácticas agroecológicas.	% reducción anual	10% anual desde el año de implementación del modelo de abono orgánico

Fuente. Elaboración propia.

Dimensión Social

La sostenibilidad social del modelo de negocio se centra en la mejora de la calidad de vida de las familias involucradas en la finca, así como en la generación de un impacto positivo en la comunidad local:

- **Salario justo:** Asegurar competitividad salarial y calidad de vida de los trabajadores por medio de un salario justo, acceso a seguridad social y condiciones de trabajo dignas para la estructura organizacional de trabajadores permanentes. La implementación de salarios justos en zonas rurales garantiza la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, fomentando el desarrollo económico y la cohesión social. Estudios como el de (Van den Broeck, y otros, 2017) resaltan la correlación entre condiciones laborales dignas y sostenibilidad social en proyectos agrícolas. De igual manera lo subraya el (Banco de la República, 2019) donde analizan el mercado laboral rural en Colombia identificando retos importantes en términos de la calidad e igualdad.
- **Salubridad y Bienestar:** Inversión en infraestructura básica para la familia y trabajadores, garantizando acceso a agua potable, saneamiento y vivienda

adecuada. Esto se soporta en diferentes estudios a nivel global, como bien se sustenta, pues las inversiones en infraestructura básica en el ámbito rural son fundamentales para mejorar las condiciones de vida. Según (Food and Agricultural Organization of the United Nations, 2019), el acceso a agua potable y saneamiento impulsa tanto la salud como la productividad en las comunidades agrícolas.

- **No Discriminación y No Trabajo Infantil:** Respeto a los derechos humanos donde se asegura no discriminación de ningún tipo y no contratación de menores de edad. El respeto a los derechos humanos, incluida la prohibición de la discriminación y el trabajo infantil, es clave para fomentar la equidad en el sector agrícola. La (Organización Internacional del Trabajo, 2018) destaca que la erradicación del trabajo infantil es esencial para un desarrollo sostenible y el cumplimiento del ODS 8.
- **Capacitación e Inclusión Comunitaria:** Participación en programas de educación ambiental y capacitación técnica para los trabajadores. Brindar oportunidades de trabajo a las personas de la vereda que pueden verse beneficiadas de las oportunidades.

Dimensión Económica

El modelo económico de la finca busca garantizar la viabilidad financiera a largo plazo al tiempo que fomenta prácticas sostenibles:

- **Optimización del Ciclo Productivo:** Mejoramiento de la productividad con la implementación de tecnologías que reduzcan el desperdicio durante la cosecha las cuales están dadas por las buenas prácticas agrícolas ya descritas, maximizando el rendimiento por hectárea de café pergamino seco de buena calidad. Como lo expone (Clavijo López, 2021) donde a través del estudio de

Solidaridad 2017, se logró comprobar que el margen de rentabilidad para una finca cafetera que produce de manera tradicional llega a ser de 12.5% y se incrementa a más del 30% cuando tiene implementados buenos estándares de calidad.

- **Diferenciación por Calidad y Acceso a Mercados Sostenibles:** Producción de café de alta calidad para capturar mercados especializados y dispuestos a pagar un diferencial en precio, enfocados en productos éticos y sostenibles. Esto beneficia a nivel económico pues el café producido de una manera sostenible es una de las nuevas estrategias para aumentar la rentabilidad al dar entrada a mercados internacionales. Según Fartrade International, el mercado de café certificado sostenible creció un 12% en el año 2023, en adición a ello, la Organización Internacional del Café muestra que el 20% del mercado mundial de café, corresponde a cafés certificados, lo que los convierte en nichos de alto valor agregado, ya que en este mismo compendio, se destaca que los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 20% más por este tipo de productos, lo que al final de la cadena, puede significar hasta un 25% más de ingresos para los productores, lo que lleva a una mejor estabilidad económica del negocio. A su vez, según el estudio de (García Díaz & Gordillo Rodríguez, 2022), donde se propuso y evaluó la implementación de Estándares de Sostenibilidad Voluntarios del Foro de las Naciones Unidas sobre Normas de Sostenibilidad (UNFSS por sus siglas en inglés) en el sector cafetero, se tiene como resultado favorable pues el mercado lo demanda, lo que apoya el crecimiento de las exportaciones al cumplir con las expectativas de los consumidores aunque sea un reto a nivel económico las certificaciones.

- **Reducción de Costos:** Por medio del modelo de costos administrativos y otros costos compartidos con fincas cercadas en busca de la eficiencia operativa. Esto a través del modelo de asociatividad como el caso de administración compartida sobre los trabajadores rurales y el beneficio ecológico compartido.
- **Acceso a Incentivos:** Aprovechamiento de subsidios y programas de apoyo gubernamental que fomenten la transición hacia prácticas agrícolas sostenibles, como los incentivos de transformación productiva ofrecidos por el Ministerio de Agricultura de Colombia, los cuales buscan promover prácticas agrícolas sostenibles (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023). Esto incluye subsidios para la adquisición de tecnologías limpias y certificaciones de sostenibilidad, además de la capacitación técnica en métodos de producción responsables.

Dimensión de Gobernanza

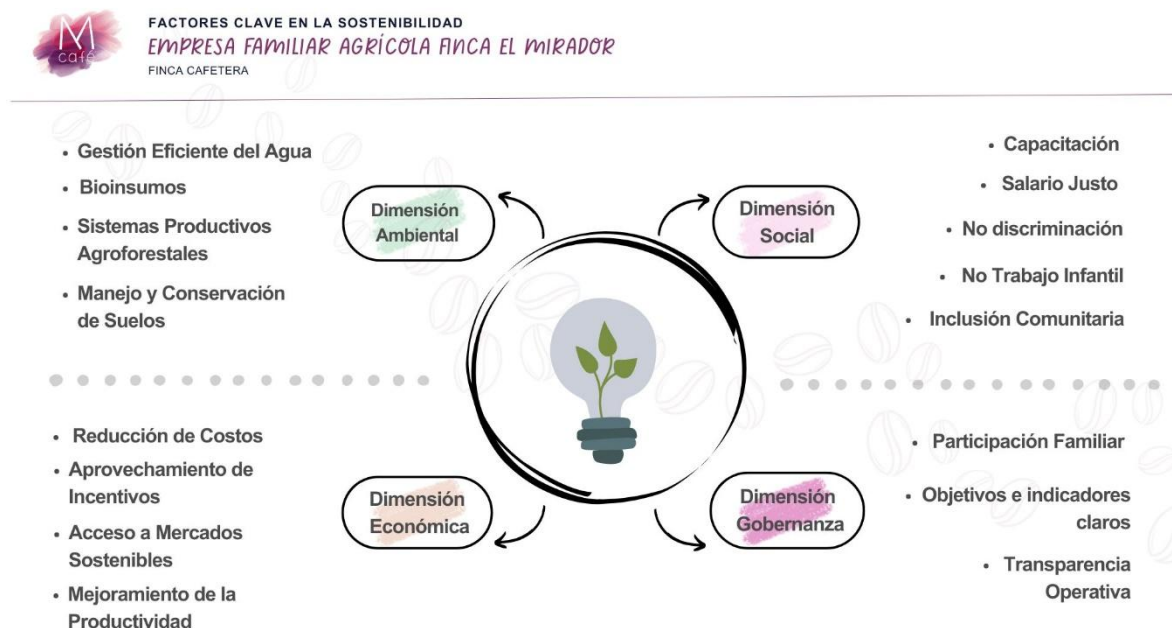
La sostenibilidad del modelo también depende de una estructura de gobernanza que apoye la transparencia, el cumplimiento y la alineación con los objetivos de sostenibilidad. Su importancia parte de la ausencia en muchos casos de modelos de gobernanza en organizaciones rurales y en particular en la cadena de valor del sector cafetero, como lo describe (Samoggia & Fantini, 2023)

- **Políticas Internas de Sostenibilidad:** Implementación de un manual operativo que regule el uso de insumos, la gestión de residuos y el consumo de recursos, asegurando el cumplimiento de normativas ambientales y sociales.
- **Indicadores de Gestión:** Definición de métricas clave para evaluar el desempeño en términos de sostenibilidad, como consumo energético y generación de residuos.

- Participación Familiar: Estructuración de un modelo de gobernanza que integre a los miembros de la familia propietaria en la toma de decisiones estratégicas, asegurando la continuidad del negocio en el largo plazo.

El enfoque se puede resumir en los siguientes factores incluidos en la figura 20, muestran los aspectos más importantes de las dimensiones evaluadas.

Figura 20
Factores Clave en Sostenibilidad



Fuente. Elaboración propia.

La figura 20 resume los factores clave que se han seleccionado como los principales a la hora de crear un modelo que incluya los temas de sostenibilidad, que parten de la integración y análisis de las dimensiones fundamentales que se evaluaron a partir de la caracterización de las cuatro dimensiones para el proyecto de la finca El Mirador como producción agrícola cafetera. El enfoque hacia la sostenibilidad por tanto integra prácticas responsables en cada dimensión, en búsqueda no solo la viabilidad económica

y productiva, sino también el impacto positivo en el medio ambiente y la comunidad. Este modelo se posiciona como un ejemplo de negocio agrícola familiar capaz de adaptarse a las tendencias de consumo responsable y a los desafíos de sostenibilidad global.

Modelo Sostenible y ODS

La apuesta por los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 2 (Hambre Cero), ODS 5 (Igualdad de Género), ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), el ODS 13 (Acción por el Clima) y ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres) responde a la necesidad de transformar las prácticas agrícolas hacia un modelo sostenible, eficiente y resiliente frente a los desafíos ambientales y sociales. El sector agrícola, especialmente el caficultor, desempeña un papel clave en la mitigación del cambio climático mediante prácticas el manejo eficiente de recursos naturales y la reducción del uso de agroquímicos (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021). Además, se busca garantizar patrones responsables de producción, promoviendo el uso de bioinsumos y subproductos agrícolas como insumos para el cultivo, lo que minimiza los residuos y fomenta un sistema más sostenible, así como la implementación de buenas prácticas agrícolas desarrolladas por CENICAFÉ. Estos enfoques están respaldados por estudios que evidencian que la implementación de prácticas sostenibles en la agricultura no solo reduce la huella ambiental, sino que también mejora la rentabilidad y la resiliencia económica de los productores (Garnett, y otros, 2013). Por tanto, estos objetivos permiten integrar la sostenibilidad ambiental, social y económica como ejes transformadores en el modelo de negocio planteado. En la Figura 21, se destacan los Objetivos de Desarrollo que se promueven con el proyecto.

Figura 21
Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente. Elaboración propia con base en Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU.

- **ODS 2. Hambre Cero**: El ODS 2 promueve la erradicación del hambre y la mejora de la seguridad alimentaria mediante prácticas agrícolas sostenibles. Este proyecto contribuye al objetivo al fomentar la producción de café bajo técnicas que optimizan el uso del suelo, reducen el uso del agua y promueven el uso de insumos orgánicos, asegurando la sostenibilidad de los cultivos a largo plazo. Se implementan prácticas que preservan la fertilidad del suelo y la biodiversidad local desde los sistemas productivos agroforestales. En términos económicos, el

proyecto genera ingresos estables para las familias rurales, fortaleciendo su capacidad para satisfacer necesidades básicas.

- ODS 5. Igualdad de Género: El ODS 5 busca lograr la igualdad de género y empoderar a mujeres y niñas en todos los ámbitos. La finca cafetera contribuye a este objetivo al garantizar la igualdad de oportunidades laborales para hombres y mujeres, promoviendo salarios equitativos y roles de liderazgo para las mujeres en la gestión del negocio. Socialmente, se fomenta la participación activa de las mujeres en las decisiones estratégicas de la finca, empoderándolas dentro de un contexto rural, la inclusión de mujeres en la fuerza laboral incrementa el ingreso familiar y la estabilidad financiera.
- ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico: El ODS 8 busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible mediante la creación de empleos dignos y condiciones laborales justas. Para la finca cafetera, este objetivo se traduce en la promoción del empleo rural mediante la contratación con salarios justos, beneficios sociales, y capacitación técnica para los trabajadores, mejorando sus habilidades y aumentando su productividad. En la dimensión social, se mejora la calidad de vida de las familias vinculada promoviendo una estabilidad económica a largo plazo. Desde la perspectiva ambiental, este objetivo impulsa prácticas responsables al garantizar que las operaciones de producción agrícola no comprometan los recursos naturales, manteniendo un equilibrio entre producción y sostenibilidad. Económicamente, fomenta el desarrollo de una cadena de valor, capaz de generar ingresos sostenidos y por lo tanto mantener la competitividad del negocio. En la dimensión de gobernanza, la finca puede establecer códigos internos de ética laboral y programas de bienestar

que fortalezcan la relación con los trabajadores, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales y contribuyendo a la justicia social en el contexto rural.

- *ODS 12: Producción y Consumo Responsables*: La adopción del ODS 12 en el modelo de negocio de la finca cafetera integra las dimensiones ambiental, social, económica y de gobernanza mediante la promoción de las buenas prácticas agrícolas que optimizan el uso de recursos naturales, reducen el impacto ambiental y aprovechan los subproductos del café como insumos para fertilizantes. Estas prácticas no solo minimizan desperdicios y disminuyen el uso de agroquímicos, sino que también generan valor económico al reducir costos de fertilización.
- *ODS 13: Acción por el Clima*: El enfoque en el ODS 13 resalta la necesidad de reducir la huella de carbono en las operaciones agrícolas a través de la implementación de tecnologías limpias como paneles solares y prácticas regenerativas, como el manejo sostenible del agua y la captura de carbono mediante sistemas productivos agroforestales y el manejo y conservación del suelo. Estas acciones protegen los ecosistemas locales y contribuyen a la mitigación del cambio climático. Económicamente, la transición hacia una operación más eficiente y resiliente frente a fenómenos climáticos extremos asegura la sostenibilidad financiera en el largo plazo.
- *ODS 15. Vida de Ecosistemas Terrestres*: El ODS 15 se centra en la conservación y restauración de los ecosistemas terrestres y la biodiversidad. Este proyecto contribuye al objetivo al integrar prácticas agrícolas que minimizan la deforestación, protegen el suelo y fomentan la biodiversidad en el entorno de la

finca. La protección de ecosistemas locales mejora la calidad de vida al garantizar acceso a recursos naturales limpios. Se implementan técnicas como el uso de árboles sombrío y la restauración de áreas degradadas, preservando hábitats para la fauna local. En términos económicos, estas prácticas incrementan el valor agregado del café, diferenciándolo en el mercado como un producto sostenible.

Conclusiones

El presente proyecto permitió resolver la pregunta problema sobre cómo establecer un modelo de desarrollo organizacional sostenible para una finca cafetera familiar en el departamento del Huila, orientado a optimizar la producción de café pergamino seco, garantizar la viabilidad económica a largo plazo y fomentar el desarrollo social y ambiental. En respuesta a esta interrogante, el estudio confirmó que la implementación de un modelo estructurado, enfocado en la sostenibilidad integral, no solo es viable, sino altamente recomendable para asegurar la permanencia y competitividad de la Finca El Mirador en el mercado cafetero actual.

En primer lugar, el análisis de las tendencias del mercado del café en el Huila permitió identificar que existen oportunidades claras para productores que apuesten por la sostenibilidad y la calidad. La demanda por cafés diferenciados, con trazabilidad y bajo estándares de producción responsables, está en crecimiento tanto en el mercado nacional como internacional. El estudio de consumidores y clientes, junto con el análisis de las fuerzas competitivas y matrices estratégicas, demostró que el proyecto puede insertarse exitosamente en nichos de mercado donde se valoran atributos como el origen, el manejo ambiental y la ética social. Además, el vínculo con cooperativas regionales y compradores independientes ofrece una red comercial favorable para la Finca El Mirador.

Por su parte, el análisis técnico permitió establecer los requerimientos fundamentales para una producción eficiente y sostenible. Se confirmó que el uso de buenas prácticas agrícolas, incluyendo la reutilización de la pulpa del café como fertilizante orgánico, reduce costos operativos, minimiza impactos ambientales y fortalece la fertilidad del suelo en el mediano plazo. Las entrevistas con expertos técnicos y la revisión bibliográfica sobre tecnologías agropecuarias validaron que la finca cuenta con las condiciones necesarias, tanto ambientales como tecnológicas, para implementar dichas mejoras. Este enfoque no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que fortalece la diferenciación del producto en mercados especializados.

Desde el punto de vista organizacional, se formuló y validó una propuesta de modelo basado en la estructura de una empresa familiar, con enfoque formal, pero adaptable al tamaño y condiciones del entorno rural. El modelo propone una estructura simple, con claridad en las funciones administrativas y operativas, integrando principios de responsabilidad social y ambiental. A su vez, se integraron elementos de gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial, acordes con los principios de sostenibilidad y formalización rural promovidos por instituciones como la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) y el Ministerio de Agricultura.

En cuarto lugar, el modelo financiero diseñado y simulado para el periodo 2025–2029 permitió evaluar la viabilidad económica del proyecto. A través del análisis del flujo de caja proyectado, el cálculo de indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio Costo, se concluyó que el modelo puede ser rentable si se gestionan adecuadamente los recursos y se mantiene una productividad eficiente. Además, se identificaron posibilidades de reducir costos a través de esquemas de colaboración con otras fincas, donde se llega a un ahorro del 76% (Tabla 17) en relación al tamaño de la finca sobre los gastos directos de la

estructura administrativa fija, y participación en programas de sostenibilidad para acceso a sobre precios, lo que también se refleja en un ahorro del 17% (Tabla 18) a causa de la implementación de bases de bioeconomía circular en el uso de abono orgánico por reducción de agro insumos. El uso de una simulación de precios con el modelo ARIMA_PLUS respaldó la viabilidad bajo diferentes escenarios de mercado.

Al respecto del modelo del enfoque de sostenibilidad, se concluye que el modelo propuesto no solo responde a las exigencias productivas y financieras del sector, sino que también se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente con los ODS 2 (Hambre Cero), ODS 5 (Igualdad de Género), ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), el ODS 13 (Acción por el Clima) y ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres).

Este enfoque integral posiciona a la Finca El Mirador como un ejemplo replicable de emprendimiento rural sostenible que contribuye a la transformación del campo colombiano desde la base familiar y comunitaria. El proyecto propone un camino para que fincas agrícolas similares avancen hacia su formalización, optimización y consolidación como empresas competitivas en el marco de la sostenibilidad. Y en adición a ello, esta revisión abre posibilidades para futuras ampliaciones del proyecto hacia la implementación de la bioeconomía circular, un enfoque destacado en el libro (Rodríguez Valencia, 2023). La integración de este enfoque permitiría a la Finca El Mirador no solo optimizar aún más la utilización eficiente de los recursos, sino transformar subproductos del café en nuevos insumos de valor agregado, como bioempaques, biofertilizantes y productos de uso industrial o doméstico, extendiendo así la cadena de valor y fortaleciendo su modelo de negocio sostenible.

Referencias

- Arias Barrera, C. J., & Prada Hernández, J. F. (2017). La producción cafetera y su impacto en el crecimiento económico del departamento del Huila, Colombia. *Ánfora: Revista Científica de la Universidad Autónoma de Manizales*, 45-66.
- Box, G. E., Jenkins, G. M., Reinsel, G. C., & Ljung, G. M. (2016). *Time Series Analysis*. Obtenido de Wiley: http://repo.darmajaya.ac.id/4781/1/Time%20Series%20Analysis_%20Forecasting%20and%20Control%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf
- Acevedo-Osorio, Á., & Schneider, S. (2020). Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria: una perspectiva renovada del campesinado para la construcción de paz en Colombia. *Revista Luna Azul - Universidad de Caldas*, 132 -156.
- Acosta, A., Ramirez, H., & Gómez, A. (2016). Uso de cáscara de café (*Coffea arabica* L.) como abono orgánico en el cultivo de hortalizas. *Revista de Divulgación Científica UDO Agrícola* 16 (2), 209-216.
- Babbie, E. R. (2013). *The Practice of Social Research*. https://archive.org/details/practiceofsocial0000babb_p1v1.
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Monyota Suárez, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701* , 61 - 66. Obtenido de <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=7b0fd6777103f9ecJmltdHM9MTcxNTM4NTYwM CZpZ3VpZD0yZTY2MzRlNi1mNjE3LTUyMTAtM2UzNi0yNjU3Zjc4NzY3ZjYmaW5zaWQ9NTE5MQ&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=2e6634e6-f617-6610-3e36-2657f78767f6&psq=BAENA%2c+E.%3b+JAIRO+S%3%81NCHEZ%2c+J.%3b+MONTA>

- Banco de la República. (2019). *El mercado laboral rural en Colombia, 2010-2019*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/el-mercado-laboral-rural-colombia-2010-2019>
- Banco de la República de Colombia. (2021). Factores que determinan el precio del café en Colombia. *Revista del Banco de la República*, 85.
- Becerra Sterling, J. (Marzo de 2025).
- Bernal Vargas, O. M. (Agosto de 2016). *Hacia la sostenibilidad cafetera. Un análisis de política pública*. Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/681fc40f-de3d-4c92-8bea-8e85ecf05334/content>
- Borrero Murcia, G. (Febrero de 2025). Tipos de Financiamiento y Beneficios Financieros a Caficultores. (L. S. Borrero Becerra, Entrevistador)
- Buitrago Nuñez, D. (2018). Empresas Agroindustriales Dinamizan la Competitividad Empresarial en Colombia. *Revista Espacios*.
- Bustillo, A. (2007). *Buenas prácticas agrícolas para el cultivo del café en Colombia (BPA)*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/15Anexos.pdf>
- Cadefihuila. (Marzo de 2025). *Servicios para su Café*. Obtenido de <https://cadefihuila.co/#top>
- Calderón Correa, R., Rodríguez Valencia, N., Oliveros Tascón, C. E., Lince Salazar, L. A., Serna Giraldo, C. A., Rojas Acosta, J. M., . . . García López, J. C. (2018). *MANOS AL AGUA: EL CAMINO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HÍDRICOS EN LA ZONA CAFETERA COLOMBIANA*. CENICAFE. Obtenido de <https://publicaciones.cenicafe.org/index.php/gia/article/view/1386/1563>
- CENICAFE - Cartilla 8 . (s.f.). *Produce Abono Orgánico en la Finca*. Obtenido de <https://www.cenicafe.org/es/documents/cartillaCafeteraCapitulo8.pdf>

- CENICAFE. (Septiembre de 2024). *Cultivemos Café*. Obtenido de https://www.cenicafe.org/es/index.php/cultivemos_cafe/index.php
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales CIEN. (Mayo de 2023). *Reporte de Tendencias - Café*. Obtenido de https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_RT_Mayo_2023_RevGA.pdf
- Centro Nacional de Investigaciones de Café, Wageningen University. (2018). *Manejo forestal de microcuencas cafeteras en manos al agua hacia la gestión integral del recurso hídrico*. CENICAFE.
- Ciravegna, E., Ingram, V., & Naranjo, M. A. (2023). *Coffee Sector in Colombia Statistics and overview of the*. Wageningen University & Reserch.
- Clavijo López, J. P. (2021). *Estudio de casos de practicas agrícolas en el sector cafetero: Un proceso insostenible y* . Obtenido de Universidad de los Andes: <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/fd1d1011-285b-460f-ba7b-351e69970c58/content>
- Congreso de Colombia. (1994). *Ley 160, por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.
- Congreso de Colombia. (2007). *Ley 1152, por la cual se dicta el Estatuto de Desarrollo Rural, se reforma el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder, y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.
- Congreso de Colombia. (2017). *Ley 1876, por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.
- Congreso de Colombia. (2020). *Ley 2046, por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la*

agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2023). *Ley 2294, POR EL CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022- 2026 “COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA.* Bogotá.

Corte Constitucional. (2009). *Sentencia C-175.* Bogotá.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases, Global Edition. Pearson Education, 235-240.*

David, F. R. (2013). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts.* Obtenido de <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Estadísticas de Exportaciones.* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

Federación Nacional de Cafeteros - Cenicafe. (2023). *Informe Anual 2023.* Obtenido de <https://www.cenicafe.org/es/publications/Informe2023.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros - FNC. (2024). *Guía Ambiental para el Sector Cafetero - Segunda Edición.* Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org>

Federación Nacional de Cafeteros. (2021). *Consumo interno de café aumentaría 2.8 kg per cápita en el 2021. Estudio de Reinova para la FNC.* Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/consumo-interno-de-cafe-aumentaria-a-28-kg-per-capita-en-2021/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2023). *Aprenda a vender su café*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/aprenda-a-vender-su-cafe/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2023). *Informe del Gerente 2023*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2023/11/IG-92-CNC-DIGITAL.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (2023). *Nuestro Comité*. Obtenido de <https://huila.federaciondefcafeteros.org/federacion/>

Federación Nacional de Cafeteros. (Marzo de 2025). *Crédito Cafetero*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/programas/credito-cafetero/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2025). *federaciondefcafeteros.org*. Obtenido de Gestión Empresarial: <https://federaciondefcafeteros.org/wp/programas/gestion-empresarial/>

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Reglamentación de uso de la indicación geográfica Café de Colombia. De la denominación de Origen Café de Colombia*. . Obtenido de <https://www.cafedecolombia.com/particulares/wp-content/uploads/2021/06/Reglamento-de-Uso-de-la-DO-IGP-Cafe-de-Colombia.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (Marzo de 2025). *Cédula Cafetera Inteligente*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/cedula-cafetera/>

Fernández Posada, K. C., & Salazar Correa, M. A. (2022). *Guía para la formalización empresarial del sector agropecuario en Colombia*. Obtenido de http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/3306/1/41957859_1214713568.pdf

- Finagro. (Marzo de 2025). *Finagro - Garantías*. Obtenido de <https://www.finagro.com.co/atencion-servicios-ciudadania/tramites-opa-consulta-informacion/garantias>
- FNC. (2023). *Estructura de formación del precio interno del café en Colombia*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org>
- Food and Agricultural Organization of the United Nations. (2019). *The State of Food and Agriculture 2019. Moving forward on food loss and waste reduction*. Obtenido de <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/11f9288f-dc78-4171-8d02-92235b8d7dc7/content>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). *The State of Food and Agriculture 2021*. Obtenido de <https://www.fao.org/https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/7e6336f8-d90d-4936-805b-f612a218f0c8/content>
- García Díaz, L. G., & Gordillo Rodríguez, S. A. (2022). *Impacto de las prácticas sostenibles en la producción de café colombiano y su participación en el mercado mundial*. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/91aa031d-02e9-4496-9533-2887ae5f5f13/content>
- Garnett, T., Appleby, M., Balmford, A., Bateman, I., Benton, T., Bloomer, P., . . . Godfray, H. (2013). *Sustainable Intensification in Agriculture: Premises and Policies*. Obtenido de <https://www.science.org/https://www.science.org/doi/10.1126/science.1234485>
- Gómez Fuentes, T. (25 de Febrero de 2025). La empresa huilense que le apuesta a la caficultura rentable, limpia y sostenible. *El Espectador*, págs.

<https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/la-empresa-huilense-que-le-apuesta-a-la-caficultura-rentable-limpia-y-sostenible/>.

Gosalvitr, P., Cuéllas-Franca, R. M., Smith, R., & Azapagic, A. (2024). Environmental and economic sustainability assessment of the production and consumption of different types of coffee in the UK. *Published by Elsevier Ltd on behalf of Institution of Chemical Engineers.*

Guerra E, G. (2002). *El Agronegocio y la Empresa Agropecuaria Frente al Siglo XXI*. San Jose de Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Guerra Mena, L. M., & Mejía Yela, D. Y. (2023). *Aprovechamiento de subproductos del café para la elaboración de abono orgánico en el municipio de El Tambo - Departamento de Nariño*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/58269/dymejiay.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Vásquez, E., & Echeverri Velásquez, R. (2022). *El Consumo de Café de Especialidad en Medellín por Parte de los Jóvenes Adultos*. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10285/EI%20consumo%20de%20caf%c3%a9%20de%20especialidad_Art%c3%adculo%20Cient%c3%adfico%20-%20Eliana%20Hern%c3%a1ndez%20y%20Ricardo%20Echeverri.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hyndman, R., & Athanasopoulos, G. (2018). *Forecasting: Principles and Practice*. Obtenido de OTexts: Melbourne, Australia: <https://otexts.com/fpp2/>

ICO - International Coffee Organization. (Diciembre de 2023). *Coffee Report and Outlook*.

Obtenido de Icocoffee.org: https://icocoffee.org/documents/cy2023-24/Coffee_Report_and_Outlook_December_2023_ICO.pdf

Instituto para la Innovación Tecnológica en Agricultura - Intagri. (2016). Los Abonos

orgánicos. Beneficios, Tipos y contenidos nutrimentales. Intagri S.C. (2016). *Los Abonos orgánicos. Beneficios, Tipos y contenidos nutrimentales. Intagri S.C.*

Obtenido de Instituto para la Innovación Tecnológica en Agricultura - Intagri.:

<https://www.intagri.com/articulos/agricultura-organica/los-abonos-organicos-beneficiostipos-y-contenidos-nutrimentale>

International Coffee Organization. (Abril de 2023). *Coffee Report and Outlook (CRO)*.

Obtenido de <https://icocoffee.org/>: https://icocoffee.org/documents/cy2022-23/Coffee_Report_and_Outlook_April_2023_-_ICO.pdf

Jaramillo Pinilla, G. (2017). *PROYECTO DE INVESTIGACION: ANÁLISIS DEL*

COMPORTAMIENTO DE EMPRESAS DEL SECTOR CAFETERO EN RSE EN PROCESOS PRODUCTIVOS. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a

Distancia. UNAD: <https://core.ac.uk/download/pdf/344723818.pdf>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Obtenido de Pearson Education:

https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n

Leibovich, J. (2023). *Ensayos de Economía Cafetera*, 36(1), 5-6. Obtenido de

<https://doi.org/10.38141/10788/036-1-1>

López, J. C. (2004). *Análisis de matriz DOFA. Los orígenes del modelo de análisis DOFA*.

Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33337001/Analisis_de_matriz_DOFA_Actuali-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33337001/Analisis_de_matriz_DOFA_Actualizado-libre.pdf?1396036875=&response-content-)

[zado-libre.pdf?1396036875=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33337001/Analisis_de_matriz_DOFA_Actualizado-libre.pdf?1396036875=&response-content-)

disposition=inline%3B+filename%3DAUDITORIA_DE_SISTEMAS_INFORMATIC
OS.pdf&Expires=1715067832&Signature=Ugps79O05PwWmBZLFtFjq6-
8ciidCc13

Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapata, R. (2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES THE BUSINESS MODEL: CANVAS METHODOLOGY AS A STRATEGIC INNOVATION FOR THE DESIGN OF BUSINESS PROJECTS. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 87-99.

Marcin Rzońca, S. C. (8 de 3 de 2024). Coffee cultivation methods should be environmentally neutral - https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/doc?doc_dtyp=1&dcid=811713719. (W. D. Rzeczpospolita, Entrevistador)

Mencía Guevara, R. A., & Reyes Medina, D. R. (2018). Evaluación de abonos orgánicos a base de pulpa de café, en el cultivo de lechuga. Zamorano, Honduras: Escuela Agrícola Panamericana.

MinAgricultura. (2025). *Las exportaciones de origen agropecuario impulsan las ventas externas de Colombia en el arranque de 2025*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Las-exportaciones-de-origen-agropecuario-impulsan-las-ventas-externas-de-Colombia-en-el-arranque-de-2025.aspx/>

Ministerio de Agricultura - Red de Comunicaciones. (2022). *Proyección de producción de café*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Proyectamos-que-la->

producci%C3%B3n-de-caf%C3%A9-estar%C3%A1-en-13,2-millones-de-sacos-
este-2022,-lo-que-representar%C3%A1-un-crecimiento-de-5-f.aspx

Ministerio de Agricultura. (27 de Junio de 2023). *Café: Producto Insignia de Colombia para el Mundo*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/CafeProductoInsigniaColombiaMundo.aspx>

Mordor Intelligence. (2024). *Análisis del tamaño y participación del mercado del café tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029)*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/coffee-market>

Moreno Parra, R. D., & Cortez Martínez, A. V. (2023). Comercio justo en Colombia: Sector Cafetero, retos y oportunidades en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Muloz Vásquez, L. (2023). *Análisis estratégico del sector cafetero en Colombia*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10901/28126>

Nieto Cardona, M. I., & Rodríguez Jaramillo, A. C. (2011). *Plan de Mercadeo para Mejorar la Competitividad en el Mercado de la Empresa Comercial de Belleza SA*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/9b297e34-28b6-41be-a961-5493719dc10d/content>

Ocampo, A., & Ramirez, M. (2017). El mercado del café en Colombia: ¿Cuál es el papel de la competencia? . *Cuadernos de Economía*, 36(71), págs. 225-253.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Las cooperativas en América Latina y El Caribe: Motor para la Transformación de los Sistemas Agroalimentarios*. Obtenido de <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/f707ef17-42f3-445a-bcfb-2d0fb09da03f/content>

- Organización Internacional del Café. (2023). *Coffee Market Report 2023*. Obtenido de <https://www.ico.org>
- Organización Internacional del Café. (2024). *Informe del Mercado de Café Febrero 2024*. . Obtenido de <https://www.icocoffee.org/documents/cy2023-24/cmr-0224-c.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Ending child labour by 2025: A review of policies and programmes*. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@ipec/documents/publication/wcms_653987.pdf
- Oriel, M. (s.f.). *¿Deberían Las Comunidades Cafetaleras Liderar la sostenibilidad?* Obtenido de Perfect Daily Grind Español: <https://perfectdailygrind.com/es/2019/08/09/deberian-las-comunidades-cafetaleras-liderar-la%20-sostenibilidad/>
- Osorio Pérez, V., Pabón Usaquén, J. P., Calderón Tulcán, P. A., & Imbachí Quinchua, L. C. (2021). CALIDAD FÍSICA, SENSORIAL Y COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL CAFÉ CULTIVADO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA. *Cenicafe*.
- Ospina Valencia, J. O. (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>
- Pine II, B., & Gilmore, J. H. (2019). *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Profesor Yarumo - FNC. (31 de Enero de 2017). *Tips del Profesor Yarumo*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=7HpvDJz9WtA>

- Ramírez Gómez, C. A., Oliveros Tascón, C. E., & Sanz Uribe, J. R. (2015). MANEJO DE LIXIVIADOS Y AGUAS DE LAVADO EN EL PROCESO DE BENEFICIO HÚMEDO DEL CAFÉ. *Revista Cenicafé*.
- Ramírez, M., & Restrepo, H. (2019). Análisis del comportamiento del mercado interno de café en Colombia. . *Revista Investigación y Desarrollo*, 27(2), págs. 346-360.
- Restrepo Arango, C. (2023). ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DEL MUCÍLAGO DEL CAFÉ, QUE PERMITAN REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL EN EL PROCESO DE BENEFICIO DEL BENEFICIO DEL CAFÉ. Universidad de Antioquia.
- Rodríguez Valencia, N. (2023). *Aplicación de la Bioeconomía Circular en el Proceso de Beneficio de Café con Cero Residuos*. Obtenido de Cenicafe : <https://doi.org/10.38141/cenbook-0032>
- Salcedo Montero, C. A. (2016). Estrategias familiares, trabajo y orígenes de pequeños productores cafeteros en el Huila, Colombia. *Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá - Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y Sociales - Departamento de Ciencias Políticas*.
- Samoggia, A., & Fantini, A. (2023). Revelando las dinámicas de gobernanza de la cadena del café en Colombia: una revisión del estado del arte. *Revista Ensayos Sobre Economía Cenicafe*, 81-119.
- Sánchez Castañeda, J. (2017). *Mercado de productos agrícolas ecológicos en Colombia*. Obtenido de Suma de Negocios, 8(18) Pág. 156-163.: <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.001>
- Statista. (2021). *Statista*. Obtenido de Coffee - Worldwide: <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/worldwide#revenue>
- Statista. (2024). *El mercado del café en el mundo - Datos estadísticos*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/9035/el-cafe-en-el-mundo/#topicOverview>

- Suárez Salazar, J. C., Rodríguez Burgos, E., & Duran Bautista, E. H. (2014). *Efecto de las condiciones de cultivo, las características químicas del suelo y el manejo de grano en los atributos sensoriales de café (Coffea arabica L.) en taza*. Obtenido de Revista Universidad Nacional: https://revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/view/44641/55131
- Suescún Barón, C. A. (2013). LA INERCIA DE LA ESTRUCTURA AGRARIA EN COLOMBIA: DETERMINANTES RECIENTES DE LA CONCENTRACIÓN DE LA TIERRA MEDIANTE UN ENFOQUE ESPACIAL. *Cuadernos de Economía - Universidad Nacional de Colombia*.
- Tibaduiza Vianchá, C. A., Ramírez Gómez, C. A., Sanz Uribe, J. R., & Oliveros Tascón, C. E. (2018). *ANÁLISIS Y DISEÑO DE BENEFICIADEROS ECOLÓGICOS COMUNITARIOS PARA CAFÉ, PROYECTO MANOS AL AGUA*. CENICAFE.
- Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de Sistema de Universidad Virtual, Universidad de Guadalajara: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF>
- Trujillo Quiroz, T. Y., & Tovar Tovar, Y. V. (2023). *ANÁLISIS DEL SECTOR CAFETERO EN EL PLAN DE DESARROLLO 2020-2023 DEL MUNICIPIO DE GARZÓN HUILA*. Obtenido de Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas - FACCEA, 13 (2), Pag. 25-45: <https://editorial.uniamazonia.edu.co/index.php/faccea/article/view/594>
- Van den Broeck, G., Vlaeminck, P., Raymaekers, K., Vande Velde, K., Vranken, L., & Maertens, M. (2017). Rice farmers' preferences for fairtrade contracting in Benin: Evidence from a discrete choice experiment. *Journal of Cleaner Production*, 846-854.

- Velásquez Agudelo, C., & Trávez Velásquez, M. (2019). *Café especial, una alternativa para el sector cafetero en Colombia*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/351af8f6-b97c-4632-8867-eb71f41506b0/content>
- Viana Freitas, V., Rodrigues Borges, L. L., Teixeira Ribeiro Vidigal, M. C., dos Santos, M. H., & Stringheta, P. C. (2024). Coffee: A comprehensive overview of origin, market, and the quality process. *Trends in Food Science & Technology*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos*. Obtenido de Pearson Prentice Hall: [https://aulavirtual.iberro.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/3.%20Wheelen%2C%20T.%3B%20Hunger%2C%20J.%20\(2007\)..pdf](https://aulavirtual.iberro.edu.co/repositorio/Cursos-Matriz/Especializacion/TRANSV/Gerencia-general/MD/3.%20Wheelen%2C%20T.%3B%20Hunger%2C%20J.%20(2007)..pdf)
- Zambrano Ramírez, H. (s.f.). *La productividad, la rentabilidad y la competitividad del café colombiano*, 41-46. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/static/files/Zambrano%20-%20Productividad,%20Rentabilidad%20y%20competitividad.pdf>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M., & Dwayne, D. (2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.
- Zutter, C. J., & Gritman, L. J. (2012). *Principles of Managerial Finance*. Obtenido de Person: https://archive.org/details/principlesofmana13edgitm_l9n6

Anexo A. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá.

Si_X_No__

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si_X_No__

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto.

Si__No_X_

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si_X_No__

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si_X_No__

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores.

Si_X_No__

#	Enumere los principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio.	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Agroquímicos (fertilizantes, pesticidas, enmiendas de suelos).	Casas comerciales-almacenes distribuidores-cooperativa de caficultores.	Participando de los eventos promocionales-compras al por mayor-comportamiento del mercado de los agroquímicos.
2	Asistencia técnica.	Federación nacional de cafeteros-casas comerciales-comercializadores.	Vinculación a las instituciones gremiales-participar en eventos de capacitación técnica.
3	Herramientas y equipos.	Fabricantes nacionales y locales.	características-calidad-garantías-servicio post venta
4	Semillas certificadas.	Federación nacional de cafeteros-cenicafé.	Participación en eventos de capacitación-vinculación a programas de apoyo del comité departamental de cafeteros y programas de apoyo de exportadores.
5	Mano de obra.	Oferta local y regional.	Buenas condiciones laborales-pago justo-seguridad en el trabajo-no discriminación.

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades?

Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos.

Si No

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo

negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto.

Si_X_No__

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si__No_X_

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación. Si__No_X_

5. Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? . Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás.

Si_X_No__

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes.

Si__No_X_

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Cooperativa de caficultores	Comprar productos por sus atributos y calidad.	Asociatividad y garantía de compra-cumplimiento de requisitos de calidad.
2	Exportadores privados.	Comprar productos por sus atributos y calidad.	Cumpliendo con las exigencias requeridas para el producto-cantidad y tiempos de entrega.

3	Comercializadores locales.	Comprar productos por sus atributos y calidad.	Cumpliendo con las exigencias requeridas para el producto-cantidad y tiempos de entrega.
---	----------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si__No_X_

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si_X_No__

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si_X_No__

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si__No_X_

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si__No_X_

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si__No_X_

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si__No_X_

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria.

Si __ No _X_

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Competencia por mano de obra que sería escasa y aumenta su costo.
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	No se afecta el mercado por la garantía de compra que tiene el producto y demanda creciente.
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Mejorando las condiciones de producción y optimizando la rentabilidad.

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si __ No X__

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si __ No _X_

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.

Si _X_ No __

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Cafés Diferenciados (Por sus procesos, origen, certificaciones, características sensoriales)	Sí sería fácil considerar esta alternativa, pues es una tendencia y un mercado creciente.	Consolidar los procesos para la producción de café diferenciado y aprovechar este mercado.

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si __ No _X_

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si _X_ No __

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si _X_ No __

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si _X_ No __

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación

en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si No

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento?

Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si No

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si No

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si No

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

Si No

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Otros caficultores innovadores.	Implementan procesos de beneficio para diferenciar su café. Participan en concursos de calidad para mostrar su café y buscar clientes.	Afectación positiva pues impulsan un mercado creciente de cafés de especialidad.	Implementar procesos para buscar la diferenciación del café de la finca con mayor calidad, productividad y sostenibilidad. Vincularse al comercio creciente de estos cafés de especialidad.

Anexo B. Matriz de Evaluación EFAS



Matriz de Evaluación EFE - EFAS

FINCA EL MIRADOR

FINCA CAFETERA

Factor Externo Clave de Éxito				
Tipo de Factor	Oportunidad	Valor	Calificación	Ponderación
Geográfico	La ubicación de la finca El Mirador en una región cafetera de renombre global ofrece una ventaja competitiva, aprovechando las condiciones climáticas favorables y la denominación de origen del café colombiano.	20%	5	1.00
Económico	El aumento de la demanda mundial de cafés especiales y de origen sostenible presenta una oportunidad para el crecimiento del mercado. El consumidor moderno está dispuesto a pagar más por productos con valor agregado, como los certificados de sostenibilidad o los que tienen denominación de origen. Además, la posible estabilidad en los precios del café pergamino seco puede incentivar la entrada a mercados internacionales y mejorar los márgenes de ganancia.	10%	4	0.40
Político	Las políticas gubernamentales de apoyo al sector cafetero colombiano, como los subsidios a la producción, programas de certificación de sostenibilidad y fondos de estabilización de precios, son factores que facilitan el éxito del proyecto. Estas iniciativas permiten acceso a financiamiento y recursos para mejorar la productividad y acceder a mercados internacionales más exigentes.	10%	5	0.50

Social	Las tendencias sociales hacia el consumo de productos éticos y sostenibles han aumentado la demanda de cafés orgánicos, de comercio justo y certificados por prácticas de sostenibilidad ambiental. Este cambio de comportamiento representa una oportunidad para la finca El Mirador si se alinea con estas preferencias del mercado.	5%	3	0.15
Tecnológico	La adopción de nuevas tecnologías, tanto en la producción como en la cosecha y el procesamiento del café, representa una ventaja para mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la calidad del producto. Por ejemplo, el uso de drones para monitorear cultivos, sensores para la fertilización inteligente, o tecnologías para el procesamiento de café más eficiente permiten maximizar los rendimientos y alinearse con prácticas sostenibles.	5%	2	0.10
Competitivo	La baja amenaza de nuevos competidores directos debido a las barreras de entrada como la experiencia técnica, las condiciones geográficas específicas y la inversión inicial necesaria favorece la consolidación de la finca en el mercado. Además, la diferenciación del producto a través de la sostenibilidad y la calidad puede crear un nicho de mercado que atraiga a consumidores dispuestos a pagar precios más altos.	5%	2	0.10
SUBTOTAL		55%		2.25
Tipo de Factor	Amenaza	Valor	Calificación	Ponderación
Económico	Las fluctuaciones en los precios del café en los mercados internacionales pueden impactar directamente la viabilidad financiera de la finca. Asimismo, la inflación o aumento en los costos de insumos, herramientas o mano de obra en la región podría reducir la competitividad del negocio. Además, los costos asociados a certificaciones de sostenibilidad o procesos de calidad especializados pueden ser altos y desincentivar a pequeños productores.	20%	4	0.80

Político	La inestabilidad política en Colombia o cambios abruptos en políticas públicas podrían afectar el apoyo institucional hacia la caficultura. Por ejemplo, recortes en programas de subsidios o ineficiencia en la gestión de estos fondos pueden generar incertidumbre y afectar la planificación estratégica a largo plazo. Además, los tratados internacionales de comercio pueden cambiar, afectando las exportaciones.	5%	2	0.10
Tecnológico	La implementación de estas tecnologías requiere inversión y conocimiento técnico, lo que puede ser una barrera para pequeños productores. Además, la rápida evolución tecnológica puede generar la necesidad de actualizar constantemente el equipo y los métodos de producción, aumentando los costos y la dependencia de proveedores externos de tecnología.	10%	3	0.30
Competitivo	Existe una creciente competencia en el nicho de cafés diferenciados y especiales puede aumentar la presión sobre los productores para mejorar constantemente la calidad y obtener certificaciones adicionales. La participación en este mercado es limitada y la rivalidad puede intensificarse si más actores buscan aprovechar estas oportunidades.	10%	4	0.40
SUBTOTAL		45%		1.60
TOTAL		100%		3.85

Anexo C. Matriz de Evaluación IFAS



Matriz de Evaluación EFI - IFAS
FINCA EL MIRADOR
FINCA CAFETERA

Factor Interno Clave de Éxito				
Tipo de Capacidad / Recurso	Fortaleza	Valor	Calificación	Ponderación
Capacidad Directiva	La experiencia en la producción agrícola cafetera puede ser una ventaja competitiva significativa. Una dirección eficaz a nivel operativo, que combina conocimiento del mercado con una visión sostenible, se considera una fortaleza.	10%	5	0.50
Capacidad Financiera	La capacidad financiera adecuada permitirá a la finca invertir en tecnologías para la fertilización sostenible, utilizando la pulpa del café, lo que reduce costos a largo plazo. Además, existen oportunidades de financiamiento a bajo costo para inversión en mejoras productivas que ayuden a aumentar la rentabilidad del negocio.	10%	3	0.30
Capacidad Talento Humano	Actualmente cuenta con mano de obra operativa y administrativa que conoce el funcionamiento de la finca, del tipo de cultivo y del entorno.	10%	3	0.30
Capacidad Tecnológica	Uso actual de tecnologías en beneficio y secado como becolsub, secadora rotativa, cafiducto y otros hacen un manejo eficiente de recursos y tiempos.	20%	3	0.60
Capacidad Competitiva	El posicionamiento del café colombiano como producto de alta calidad y la demanda tanto local como internacional, sumado a la adopción de prácticas sostenibles, así como el acceso a cooperativas y certificaciones de sostenibilidad.	5%	2	0.10
SUBTOTAL		55%		1.80

Tipo de Capacidad / Recurso	Debilidad	Valor	Calificación	Ponderación
Capacidad Directiva	Falta de experiencia y conocimiento específica en comercialización internacional y mercadeo, para la implementación de estrategias que aprovechen las oportunidades del mercado de cafés diferenciados.	7%	3	0.21
Capacidad Financiera	Los recursos financieros no están disponibles a lo largo de todo el año productivo ya que el flujo de caja depende de la época de cosechas donde se requiere entonces una planificación a largo plazo para el manejo apropiado. Pueden ocurrir situaciones de necesidad de caja por financiamiento externo inclusive para el proceso productivo.	10%	3	0.30
Capacidad Talento Humano	La escasez de mano de obra calificada en zonas rurales y la estacionalidad del empleo pueden ser una limitante. La incapacidad para retener empleados en tiempos críticos podría generar aumentos en los costos laborales, afectando la rentabilidad del negocio.	13%	3	0.39
Capacidad Tecnológica	Disponibilidad actual de infraestructura para implementación de tecnología de compostaje para uso de la pulpa del café en la fertilización.	10%	2	0.20
Capacidad Competitiva	Falta de diferenciación clara del producto y difícil acceso a mercados especializados, la finca podría quedar rezagada frente a otros competidores más avanzados en términos de innovación y calidad, limitando su crecimiento.	5%	2	0.10
SUBTOTAL		45%		1.20
TOTAL		100%		3.00

Anexo D. Matriz SFAS



MATRIZ SFAS= EFAS + IFAS

FINCA EL MIRADOR

FINCA CAFETERA

CONCLUSIONES DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Tipo	Factor Estratégico	Valor	Evaluación		Duración	Comentarios
			Calif.	Pond.		
Fortaleza	Producción de café de alta calidad	20%	4.5	0.9	Largo plazo	La calidad del café es fundamental para la diferenciación, y será una ventaja competitiva sostenida a medida que la demanda por cafés diferenciados crece.
Oportunidad	Tendencias de consumo ético y sostenible	20%	4.0	0.8	Largo plazo	La creciente demanda de productos sostenibles presenta una excelente oportunidad para captar un segmento de mercado con productos que cumplen con estándares éticos.
Oportunidad	Apoyo gubernamental y políticas agrícolas	10%	3.5	0.35	Mediano plazo	Las políticas de expansión agrícola del gobierno brindan incentivos y apoyo financiero que pueden facilitar el crecimiento de la finca.
Debilidad	Dependencia de mano de obra temporal	10%	2.5	0.25	Corto plazo	La escasez de mano de obra en ciertas temporadas puede limitar la eficiencia operativa, requiriendo mejoras en la retención de trabajadores.
Amenaza	Fluctuación de precio internacional	20%	4.0	0.8	Corto plazo	El precio internacional del café tiene una fluctuación considerable donde puede llegar a estar por debajo de los costos de producción.

Amenaza	Competencia con productores a gran escala	20%	3.0	0.6	Mediano plazo	Las grandes fincas pueden generar competencia fuerte debido a su capacidad de producción masiva y menores costos, afectando a las empresas familiares más pequeñas.
TOTALES		100%		3.7		

Anexo E. Diseño de Entrevista por Representante de Grupos de Interés

Ficha Técnica de entrevistas

Objetivo del estudio:

Evaluar la percepción y aceptación de la idea de negocio de la creación de una empresa agrícola cafetera sostenible en la región, con el fin de identificar posibles desafíos y oportunidades para su implementación.

Tipo de entrevista:

Entrevistas semiestructuradas realizadas vía telefónica, con la posibilidad de formular preguntas abiertas y exploratorias para obtener respuestas profundas sobre temas clave relacionados con el proyecto.

Población objetivo:

Representantes de la región, incluyendo líderes comunitarios, caficultores, miembros de cooperativas de café y otros actores relevantes en el sector agrícola local.

Muestra:

Se seleccionaron 8 representantes clave del sector cafetero en la región, con base en su conocimiento del entorno agrícola, su participación en la producción y comercialización del café, y su influencia dentro de la comunidad.

Método de recolección:

Las entrevistas fueron realizadas telefónicamente con consentimiento informado de los

participantes. Con el acuerdo previo de las partes, todas las entrevistas fueron videograbadas en tiempo real para fines de registro audiovisual, y posteriormente subidas a YouTube como material de consulta.

Instrumento de recolección:

Se utilizó un guion de entrevista semiestructurada que incluía preguntas clave sobre la percepción de los entrevistados sobre la idea de negocio, así como preguntas sobre los retos y oportunidades que podrían enfrentar en la implementación de una empresa agrícola cafetera sostenible.

Análisis de datos:

Las entrevistas fueron transcritas y categorizadas en temas clave para su posterior análisis cualitativo, lo que permitió extraer patrones y tendencias en las respuestas de los representantes entrevistados que se encuentran en el [ANEXO F](#).

Stakeholder	Experto técnico (1)
Objetivo de la entrevista	Asegurar que la propuesta de valor y el concepto de negocio estén respaldados por un análisis técnico sólido y experto en el campo específico del cultivo de café.
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios)	Verificar la viabilidad de la práctica del manejo de la pulpa del café en la fertilización del cultivo, la selección de variedades de café adecuadas, la gestión de plagas y enfermedades, y la implementación de prácticas sostenibles. Verificar los costos asociados y sugerir mejores técnicas o ajustes en el plan de negocio para optimizar la eficiencia y la rentabilidad.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo)	Hola, soy Laura y estoy trabajando en un proyecto de investigación como emprendedora de una empresa agrícola llamada Finca El Mirador, productora de M Café, y necesito hacerle unas preguntas que sirvan como base de validación de mi idea de negocio.
Preguntas a realizar:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce usted la actividad cafetera, ¿cuál es su experiencia y vinculación en ella? 2.Cuál es su percepción de la viabilidad del negocio cafetero en la región? 3. ¿Considera que la actividad cafetera es sostenible a mediano y largo plazo en aspectos socioeconómicos, técnicos y ambientales? 4. En la región existen las condiciones agroecológicas para la producción de café de manera sostenible? 5. Se dispone de tecnologías alternativas amigables con el medio ambiente orientadas a las prácticas de fertilización, manejo de pulpas y lixiviados, manejo de plagas y enfermedades y uso de variedades resistentes a plagas y enfermedades y adaptada a la variabilidad climática de la región? 6.Las alternativas tecnológicas y el uso de buenas prácticas sostenibles que se pueden implementar en la región contribuyen a optimizar la eficiencia y rentabilidad del negocio cafetero? 	

Stakeholder	Empresarios (2)
Objetivo de la entrevista	Obtener la validación externa del concepto de negocio, así como insights valiosos sobre el potencial y la visión emprendedora del proyecto por parte de un empresario experimentado en el sector cafetero.
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios)	Validar el concepto de negocio, explorar el potencial y obtener una perspectiva emprendedora. Confirmar la viabilidad del modelo propuesto, así como discutir los posibles desafíos y oportunidades en el mercado del café. Obtener información valiosa sobre los costos asociados con la operación de una empresa cafetera y discutir estrategias para maximizar la rentabilidad y el crecimiento del negocio.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo)	Hola, soy Laura y estoy trabajando en un proyecto de investigación como emprendedora de una empresa agrícola llamada Finca El Mirador, productora de M Café, y necesito hacerle unas preguntas que sirvan como base de validación de mi idea de negocio.
<p>Preguntas a realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce usted la actividad cafetera, cuál es su experiencia y vinculación en ella? 2.Cuál es su percepción de la viabilidad del negocio cafetero en la región? 3. Considera que la actividad cafetera es sostenible a mediano y largo plazo en aspectos socioeconómicos, técnicos y ambientales? 4. Como empresario del café, ¿cuál es el potencial que le ve a esta actividad en la región? 5. Cuáles son los retos y desafíos y oportunidades en el mercado cafetero? 6. El modelo productivo del café actualmente permite la rentabilidad y sostenibilidad del negocio? 7. Se facilita la venta del producto en la región en cuanto a suficientes compradores y oportunidades de precios según la diferenciación del producto y su calidad? 8. Cuáles son las actividades del negocio cafetero que tienen mayor costo y qué estrategias se pueden implementar para mejorar? 	

Stakeholder	Experto en Sostenibilidad (1)
Objetivo de la entrevista	Tener orientación en prácticas sostenibles para fortalecer la propuesta de valor de la empresa.
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios)	Validar la propuesta de valor de la empresa en términos de sostenibilidad y obtener retroalimentación sobre cómo mejorar y fortalecer su enfoque sostenible. Confirmar la alineación de la propuesta de valor con los principios y prácticas de sostenibilidad, así como identificar áreas de mejora o posibles oportunidades para aumentar el beneficio ambiental y social positivo del negocio. Obtener asesoramiento sobre las mejores prácticas en sostenibilidad y la implementación de iniciativas sostenibles otras etapas de la producción.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo)	Hola, soy Laura y estoy trabajando en un proyecto de investigación como emprendedora de una empresa agrícola llamada Finca El Mirador, productora de M Café, y necesito hacerle unas preguntas que sirvan como base de validación de mi idea de negocio.
<p>Preguntas a realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce usted la actividad cafetera, cuál es su experiencia y vinculación en ella? 2.Cuál es su percepción de la la viabilidad del negocio cafetero en la región? 3. Considera que la actividad cafetera es sostenible a mediano y largo plazo en aspectos socioeconómicos, técnicos y ambientales? 4. Cuáles son los principales aspectos para lograr la sostenibilidad de una empresa cafetera en la región? 5. Qué aspectos de los sistemas productivos de café actuales son susceptibles de mejora para lograr maximizar el beneficio ambiental y social del negocio? 6. Qué iniciativas y sellos de sostenibilidad se pueden implementar en una empresa cafetera en la región? 7. Qué incentivos y apoyos institucionales se pueden obtener para implementar prácticas de sostenibilidad? 8. Qué beneficios se logran implementando prácticas de sostenibilidad en aspectos de la producción y en aspectos comerciales y de mercadeo? 	

Stakeholder	Aliado Clave (1) Proveedor
Objetivo de la entrevista	Validar la viabilidad de la relación comercial con el proveedor, asegurando la calidad y disponibilidad de los insumos necesarios para el negocio.
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios)	Corroborar la relación comercial y obtener información sobre disponibilidad y calidad de los insumos necesarios. Confirmar la capacidad del proveedor para satisfacer esas necesidades, así como discutir términos y condiciones comerciales, plazos de entrega y posibles acuerdos de colaboración, explorar la posibilidad de obtener insumos orgánicos, en línea con la propuesta de valor de la empresa.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo)	Hola, soy Laura y estoy trabajando en un proyecto de investigación como emprendedora de una empresa agrícola llamada Finca El Mirador, productora de M Café, y necesito hacerle unas preguntas que sirvan como base de validación de mi idea de negocio.
Preguntas a realizar:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce usted la actividad cafetera, cuál es su experiencia y vinculación en ella? 2.Cuál es su percepción de la viabilidad del negocio cafetero en la región? 3. Considera que la actividad cafetera es sostenible a mediano y largo plazo en aspectos socioeconómicos, técnicos y ambientales? 4. Existe suficiente disponibilidad de los insumos adecuados y de calidad incluidos los productos orgánicos y biológicos que se requieren en una empresa dedicada a la producción de café en la región? 5. Usted como proveedor, qué beneficios institucionales o programas gubernamentales puede ofrecer para el suministro y venta de insumos para la producción del café? 6. Como empresa proveedora facilitan acuerdos de pago, de tiempos de entrega, oportunidades de ofertas especiales (rebajas, promociones)? 	

Stakeholder	Aliado Clave (1) Líder Asociación
Objetivo de la entrevista	Fortalecer la relación con este aliado clave para validar la relevancia y el valor de la propuesta de valor para la asociación de caficultores.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios)	Obtener su perspectiva sobre la propuesta de valor y el concepto de negocio. Confirmar el interés y la disposición de la asociación para colaborar con la empresa, así como para explorar posibles oportunidades de asociación. Obtener información valiosa sobre las necesidades y preocupaciones de los caficultores en la región, identificar posibles desafíos o barreras que podrían surgir en la implementación del negocio y discutir estrategias para superarlos.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo)	Hola, soy Laura y estoy trabajando en un proyecto de investigación como emprendedora de una empresa agrícola llamada Finca El Mirador, productora de M Café, y necesito hacerle unas preguntas que sirvan como base de validación de mi idea de negocio.
<p>Preguntas a realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce usted la actividad cafetera, cuál es su experiencia y vinculación en ella? 2.Cuál es su percepción de la viabilidad del negocio cafetero en la región? 3. ¿Considera que la actividad cafetera es sostenible a mediano y largo plazo en aspectos socioeconómicos, técnicos y ambientales? 4. Qué beneficios y apoyos se reciben en la región a partir de la asociatividad cafetera? 5. Conoce los bienes públicos cafeteros que se reciben a través de la Federación Nacional de Cafeteros y las empresas del gremio y cómo es su impacto en la actividad cafetera? 6. Hay facilidad de asociación o cuáles son las posibles barreras a superar? 	

Anexo F. Aplicación de Entrevistas Telefónicas a Grupos de Interés

Entre_1_Técnico <https://youtu.be/0SQ6bkRrJTQ>

Entre_2_Líder <https://youtu.be/TE3uGQ1E-GY>

Entre_3_Proveedor <https://youtu.be/CeIP6yL2nHg>

Entre_4_Empresario1 <https://youtu.be/YUf7Lf5Tii0>

Entre_5_Empresario2 https://youtu.be/M_WF-y6jlrA

Entre_6_Sostenibilidad <https://youtu.be/g6LY-c27lsw>

Entre_7_Cliente1 <https://youtu.be/KkRtWg8lgAQ>

Entre_8_Cliente 2 <https://youtu.be/KFS-m7iUNAg?si=yvn4DW6KZ6d4WPle>

- Experto técnico: Se entrevistó a Óscar Ortega, administrador de empresa agropecuaria y miembro del servicio de extensión de la Federación Nacional de Cafeteros en el sur del Huila. Los principales elementos que ligados al proyecto se destacan son la confirmación de la viabilidad en el uso de la cereza del café en el proceso de fertilización con el fin de reducir los contaminantes del proceso productivo y tener un buen manejo de lo que inicialmente se consideraba como desecho, pero que puede ser aprovechado. Así mismo la confirmación de existencia de alternativas como beneficio no húmedo, que no necesita despulpado, por ende, no necesita agua ni tiene mucilago ni cereza, aunque teniendo en cuenta que incrementa carga económica y de uso de suelo. También la técnica del Café honey que sí se hace despulpado, pero no se lava, que requiere mayor control y seguimiento por ser propenso a dañarse y generar hongos. Desde el punto de vista técnico y tecnológico hay un fuerte respaldo a través de la FNC y CENICAFÉ con los desarrollos científicos que apoyan la productividad y sostenibilidad del cultivo,

y que son traídos a cada caficultor a través del servicio de extensión de la FNC.

- Líder de asociación: Se entrevistó a Don José Ignacio Camacho, caficultor de la zona que fue representante del comité de cafeteros municipal y departamental, miembro del grupo asociativo ASOTIMANÁ que asocia a caficultores de la vereda donde se encuentra ubicado el proyecto. Se resalta que dentro de los aliados clave se debe tener en cuenta los grupos asociativos ya que a través de ellos se pueden obtener beneficios como subsidios para insumos y ayudas en la implementación de procesos sostenibles con acceso a tecnologías para ello.
- Proveedor: Se entrevistó a Juan Pablo Rojas ingeniero agrónomo con experiencia en servicio de extensión para el café, y promotor de insumos para la caficultora con la empresa noruega YARA. A partir de allí, los aspectos que se destacan son el foco de la industria de insumos para la generación de un producto amigable con el medio ambiente en toda la cadena de producción y el ciclo de vida del producto cuando es aplicado al cultivo, en ese orden de ideas, la disponibilidad está se debe analizar el costo beneficio de insumos de un costo más alto, pero que tienen beneficio en un incremento considerable en la productividad. De igual manera se debe tener en cuenta las programas que empresas como esta tienen para ofrecen ayudas para buenas prácticas y reconocimientos.
- Empresario 1: Se entrevistó a Germán Cruz, ingeniero agrónomo especialista en temas ambientales, con experiencia en el sector cafetero y empresario agrícola del sector. Allí se destacó la viabilidad económica y disponibilidad de mano de obra como retos. Desde la viabilidad se debe garantizar una buena

productividad con la implementación de tecnologías y desarrollos en el proceso productivo, así como la búsqueda de la diferenciación a través de la calidad, así mismo el uso de técnicas para la recolección para que este sea un proceso más eficiente, sin embargo, puede tener barreras como la resistencia al cambio por parte de los trabajadores recolectores.

- Empresario 2: Se entrevistó a Guillermo Borrero, ingeniero agrónomo con más de 40 años de experiencia en el sector tanto como profesional en la FNC, como también empresario cafetero. Se valida la viabilidad del café como negocio con un especial énfasis en la tradición y con oportunidades en el mercado nacional como internacional. Hay retos desde el punto de vista de costos y productividad con la mano de obra, sin embargo, al ser un cultivo de tradición en la región, son aspectos que se trabajan en conjunto. Como punto a favor se destaca el posicionamiento del Huila como productor y calidad y la presencia de compradores variados.
- Experto en sostenibilidad: Se entrevistó a Iván Álvarez, ingeniero agrícola coordinador del programa de cafés especiales del comité de cafeteros del Huila. Donde en resumen juegan un papel fundamental con un recorrido amplio en la región, la preservación del medio ambiente alineado con los pilares de la sostenibilidad, esto es en aspectos ambiental, social y de tecnología para mejorar o recuperar zonas y seguir sosteniendo productividad y calidad, hay que trabajar en empalme generacional incluyendo innovación y tecnología para trascender en el negocio con tecnología e innovación en la preparación para el consumidor y mediante educación.
- Cliente potencial: Se entrevistó a Ariel Ascencio, agente de compras de la cooperativa departamental de caficultores del Huila – Cadefihuila, quien

también es productor de café y partícipe del sector en su cadena productiva por muchos años. Dentro de los aspectos que se destacan en la caficultura son la creciente demanda por el producto tanto a nivel nacional como internacional para exportación, nichos de mercado propios del Huila como productor con Estados Unidos, algunos países de Europa y Japón, así como también tendencia de consumo local, donde el consumidor colombiano está comenzando a reconocer la importancia y calidad del producto, llevando el consumo a la premiunización.

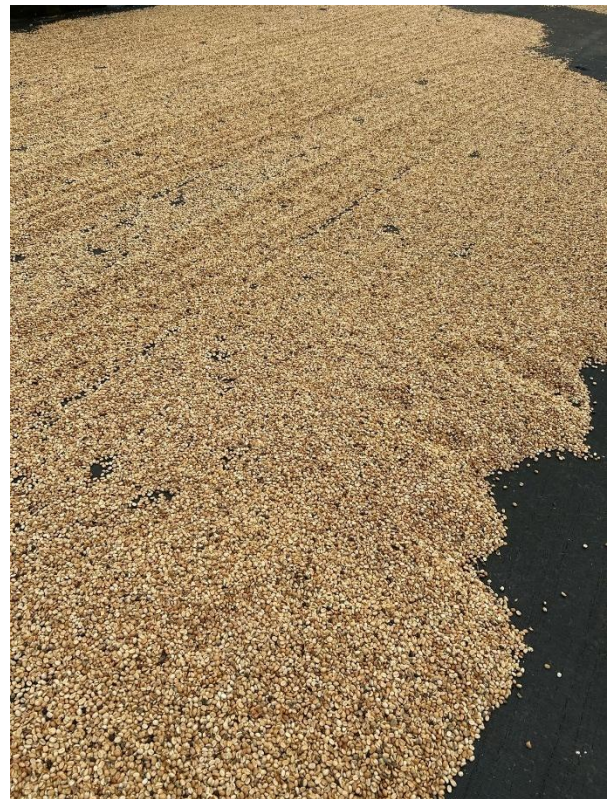
- Cliente potencial 2: Se entrevistó a Paola Ramos, administradora de empresas vinculada con el gremio cafetero hace 12 años en la parte de comercialización, verificación de cadena productiva y verificación de control de calidad, laborando para una compañía suiza con presencia en el Huila, encargada de la comercialización del producto a nivel mundial, especializados en café de origen Huila. Se destaca el sur del Huila como un departamento donde la actividad cafetera está muy desarrollada, con una buena planeación y excelentes planes en términos de viabilidad y sostenibilidad a futuro. En adición a ello, se cuenta con equipo técnico amplio que soporte a las fincas para certificarse en sostenibilidad y así tener trazabilidad del producto, que es valorado por el cliente, al ser indispensable para los consumidores extranjeros, como también incluyendo temas de acción social que son altamente valorados.

Anexo G. Estudio de Campo

- *Finca El Mirador*

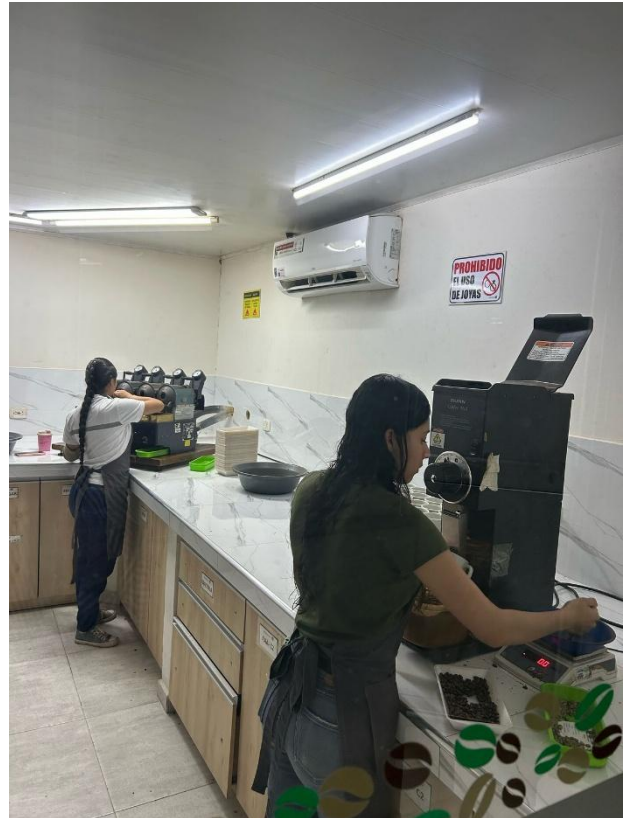


- *Frutos en la Finca*



- *Visitas a la Finca y con personas clave*







Anexo H. Matriz de Perfil Competitivo

Factor Clave de Éxito	Valor	Finca El Mirador		Competidor 1 - Productores de Café a Gran Escala		Competidor 2 - Caficultores Especializado		Competidor 3 - Exportadores de Café Independiente	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Calidad del producto: La producción de café pergamino seco de alta calidad es esencial para competir en mercados premium y diferenciados.	40%	4.50	1.80	3.50	1.40	4.80	1.92	3.80	1.52
Sostenibilidad en la Producción: La implementación de prácticas sostenibles, como el uso de pulpa de café como fertilizante, es crucial para reducir el impacto ambiental y atraer mercados que valoran productos éticos y sostenibles.	20%	4.00	0.80	3.00	0.60	4.50	0.90	3.20	0.64
Eficiencia Operativa: Mantener costos bajos mediante la optimización de recursos (como la reutilización de subproductos) y mejorar la eficiencia en la producción sin comprometer la calidad.	13%	4.00	0.53	4.50	0.60	3.50	0.47	3.00	0.40

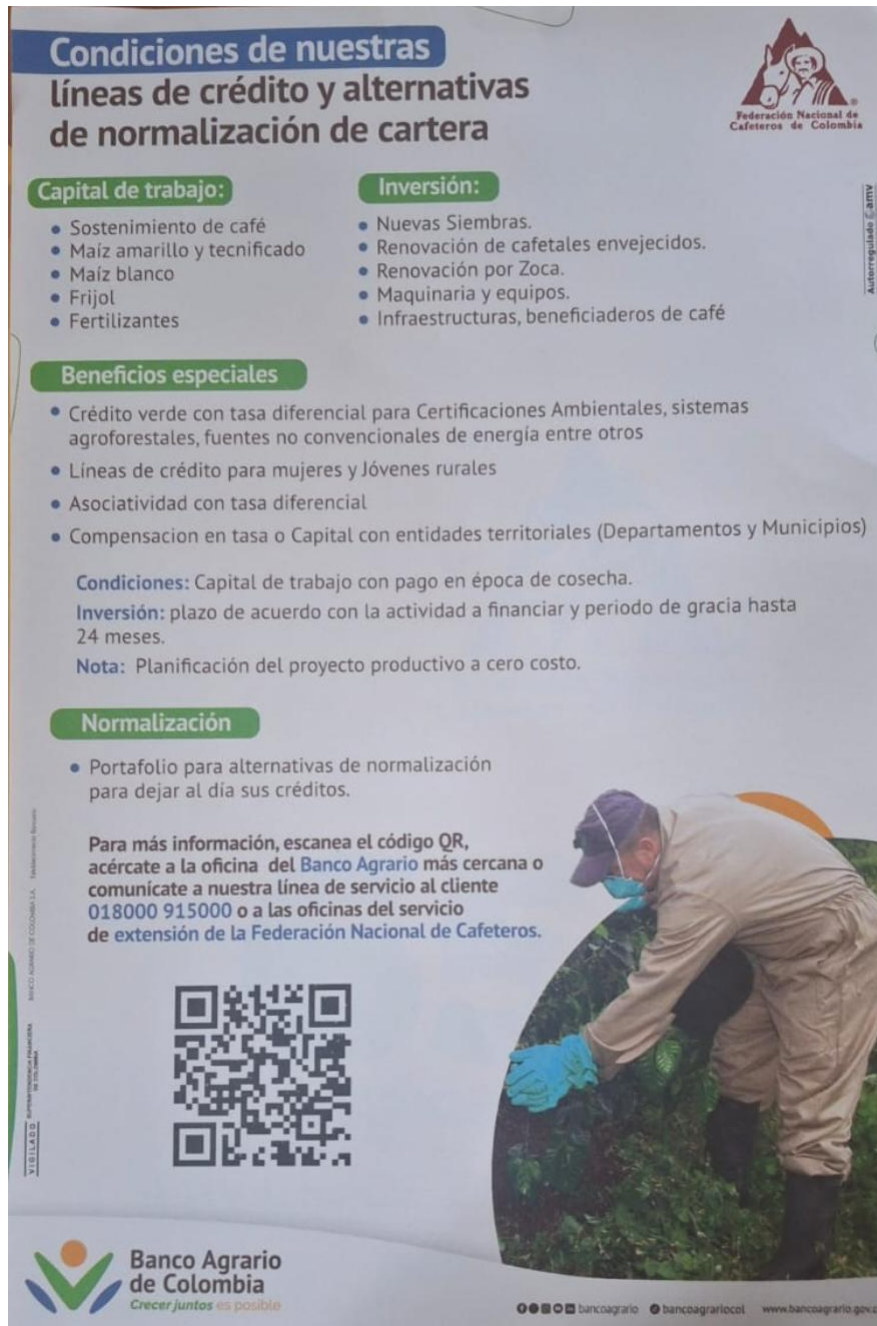
Capacidad Financiera: La capacidad para obtener y gestionar recursos financieros de manera eficiente garantizará la sostenibilidad y expansión del proyecto, considerando el capital necesario para mejorar la infraestructura y adoptar nuevas tecnologías.	13%	3.00	0.40	4.70	0.63	4.00	0.53	4.00	0.53
Relaciones con Proveedores y Clientes: Establecer buenas relaciones con proveedores de insumos y con los clientes, como cooperativas o exportadores, para asegurar tanto la calidad del producto como la comercialización eficiente.	13%	4.00	0.52	4.50	0.59	4.70	0.61	3.80	0.49
TOTALES	100%		4.05		3.81		4.43		3.59

Anexo I. Simulador Financiero



Borrero_Café%20El%
20Mirador_SIMULAD

Anexo J. Folleto Líneas de Financiación Banco Agrario - FNC



Condiciones de nuestras líneas de crédito y alternativas de normalización de cartera

Capital de trabajo:

- Sostenimiento de café
- Maíz amarillo y tecnificado
- Maíz blanco
- Frijol
- Fertilizantes

Inversión:

- Nuevas Siembras.
- Renovación de cafetales envejecidos.
- Renovación por Zoca.
- Maquinaria y equipos.
- Infraestructuras, beneficiaderos de café

Beneficios especiales


- Crédito verde con tasa diferencial para Certificaciones Ambientales, sistemas agroforestales, fuentes no convencionales de energía entre otros
- Líneas de crédito para mujeres y Jóvenes rurales
- Asociatividad con tasa diferencial
- Compensación en tasa o Capital con entidades territoriales (Departamentos y Municipios)

Condiciones: Capital de trabajo con pago en época de cosecha.
Inversión: plazo de acuerdo con la actividad a financiar y periodo de gracia hasta 24 meses.
Nota: Planificación del proyecto productivo a cero costo.

Normalización

- Portafolio para alternativas de normalización para dejar al día sus créditos.

Para más información, escanea el código QR, acércate a la oficina del Banco Agrario más cercana o comunícate a nuestra línea de servicio al cliente 018000 915000 o a las oficinas del servicio de extensión de la Federación Nacional de Cafeteros.



Banco Agrario de Colombia
Crecer juntos es posible

bancoagrario | bancoagrariocol | www.bancoagrario.gov.co



Banco Agrario de Colombia
Crecer juntos es posible

Asociativo con Responsabilidad Individual

Tasa Interés

IBR + 3.8

Garantía

80%

No aplica escalonado

Líneas de Crédito

- Capital de trabajo
- Inversión

Beneficiarios

- P. Productor
- Ingresos Bajos
- P. Productor
- M. Productor

 Aplica para compensación de Tasa y/o Capital

 \$ 82.700.000 millones desembolsos en el marco del convenio.

Ejemplo Comparativo

	P.P.I.B - P.P	Mediano Productor	ARI_FNC
Tasa	IBR + 6,7	IBR + 9,5	IBR + 3,8
Tasa de Interés Anual	15,89%	18,49%	12,89%
Interés por Millón (\$1.000.000)	\$ 159.900	\$ 184.900	\$ 128.900

	P.P.I.B - P.P	Mediano Productor	ARI_FNC
Línea Compra Insumos	\$ 3.000.000,00	\$ 470.700	\$ 554.700
		\$ 554.700	\$ 386.700

Nota: al valor incluye los insumos (fertilizantes + Cal) costos financieros por hectárea.



Información Clasificada



Banco Agrario de Colombia
Crecer juntos es posible

Actividades

Apoyo y acompañamiento por el BAC a los 1.017 foros de la FNC

Meta de Renovación 100 mil hectáreas –FNC

Área productiva en café para sostenimiento a las 670.317 hectáreas de café

Herramientas Banco Agrario

CREDIBAC 2.0 – preaprobado en Línea

QR (Informa al productor si es viable o No)

Se informa a FNC de Viabiles para el Formato de presentación



Banco Agrario de Colombia
Crecer juntos es posible

Condiciones de nuestras líneas de crédito y alternativas de normalización de cartera

Capital de trabajo:

- Sostenimiento de café
- Maíz amarillo y morficado
- Maíz blanco
- Frijol
- Fertilizantes

Inversión:

- Nuevas Siembras
- Renovación de cafetales amejorados
- Renovación por Doca
- Maquinaria e equipos
- Infraestructuras, beneficiadoras de café

Beneficios especiales:

- Crédito verde con tasa diferencial para Certificaciones Ambientales, sistemas agroforestales, fuentes no convencionales de energía entre otros
- Líneas de crédito para mujeres y jóvenes rurales
- Asociatividad con tasa diferencial
- Compensación en tasa o Capital con entidades territoriales (Departamentos y Municipios)

Condiciones: Capital de trabajo con pago en época de cosecha.
Inversión: plazo de acuerdo con la actividad a financiar y periodo de gracia hasta 24 meses.
Nota: Planificación del proyecto productivo a cero costo.

Normalización:

- Portafolio para alternativas de normalización para dejar al día sus créditos.

Para más información, escanea el código QR, acércate a la oficina del Banco Agrario más cercana o comunícate a nuestra línea de servicio al cliente 018000 915000 o a las oficinas del servicio de extensión de la Federación Nacional de Cafeteros.





Anexo K. Cédula Cafetera

