

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting para Cafisur Tolima L.T.D.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

Vásquez Gallardo, Frank Joseph. DNI: 43355986

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

Váquiro Olaya, Luis Ernesto. DNI: 5888260

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA  
DE TALENTO OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

López Díaz, Ricardo David, DNI: 45617760

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN DE  
CADENAS DE APROVISIONAMIENTO OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

Arboleda Bazan, Dave James. DNI: 46237446

**JURADO**

Presidente: Bazán Tejada, Carlos Armando

Jurado: Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo

**ASESOR**

Dr. Arana Barbier, Pablo José. DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086

**Santiago de Surco, Junio 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Dr. Pablo José Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting para Cafisur Tolima L.T.D.A. de los autores:

Vásquez Gallardo, Frank Joseph. DNI 43355986

López Díaz, Ricardo David. DNI 45617760

Arboleda Bazan, Dave James. DNI 46237446

Váquirol Olaya, Luis Ernesto. DNI: 5888260

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/06/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Santiago de Surco, 05 de junio del 2024.

Apellidos y nombres del asesor: <u>Dr. Pablo José Arana Barbier.</u>	
DNI: 44614140	Firma 
ORCID: 0000-0002-4449-0086	



## Agradecimientos

Agradecido por el buen equipo de trabajo que conformamos para sacar adelante este reto académico: Dave, Ricardo, Luis. Agradecido también a Centrum por hacerme sentir el reto de lograr concretar este importante paso.

Frank Joseph Vásquez Gallardo

A la escuela de negocios Centrum Católica por ayudarme a lograr mis objetivos profesionales, a mis compañeros del programa por compartir sus experiencias y a mi equipo de trabajo del Business Consulting por todo el esfuerzo y dedicación en este reto.

Dave James Arboleda Bazán

A nuestro creador por la vida y darme la oportunidad de formarme en la escuela de negocios de Centrum, a mis amigos y compañeros del business consulting por el entusiasmo, la energía y la valiosa comprensión en el desarrollo del proyecto.

Luis Ernesto Váquirol Olaya

Agradecido con la orientación de nuestra escuela de negocios, Centrum que con su guía nos permiten formarnos como sólidos profesionales, a mis compañeros Dave, Frank y Luis por lograr sacar adelante este importante proyecto de tesis.

Ricardo David López Díaz

## Dedicatorias

A mis hijos y a mi compañera de vida: Sandra. Con mucho amor para ustedes, por ser mi motivación y quienes sacan la mejor versión de mi mismo. A mis padres, por mostrarme con su ejemplo la ruta a seguir.

Frank Joseph Vásquez Gallardo

A mi querido hijo Joaquín y a Carmen, el amor de mi vida. Ustedes son mi mayor alegría y mi motivación.

Dave James Arboleda Bazán

A mi familia, mis Marías, Oliva mi esposa, Alejandra y Camila mis hijas, siempre viviendo con alegría y motivación el logro de cada uno de nuestros propósitos.

Luis Ernesto Váquiro Olaya

A mis padres por su apoyo incondicional y enseñanzas de vida, a mis hermanos por el soporte y la fuerza para seguir adelante, permitiéndome ser su guía. A María Jose, por creer siempre en mí y servirme de motivación para cada uno de los pasos y objetivos que cumplimos juntos.

Ricardo David López Díaz



## Resumen Ejecutivo

La Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima L.T.D.A., con sede en Colombia y en el sur del departamento de Tolima, se estableció en 1966 con el objetivo de fomentar la producción de café. Su cartera de negocios incluye la comercialización de café pergamino seco, la maquila de trilla de café y la gestión de almacenes agropecuarios, entre otros. Tras un análisis de business consulting, se identificaron tres problemas significativos: la disponibilidad de liquidez y estructura de deuda, el incumplimiento de entregas futuras de café por parte de los asociados y la integración generacional.

El análisis de complejidad versus beneficio determinó que el problema principal es la disponibilidad de liquidez y estructura de deuda, ya que la falta de capital de trabajo pone en peligro la continuidad de las operaciones comerciales de la cooperativa. Por tanto, se propusieron cuatro alternativas de solución interrelacionadas directamente con la disponibilidad de capital de trabajo y la salud financiera: mejorar la gestión contable y financiera, acceder a financiamiento por 3.5 MM USD, reestructurar la deuda de corto plazo y reestructurar procesos organizacionales de desempeño y compensaciones.

Aunque se reconoce que la solución requiere una inyección de capital de trabajo, es fundamental considerar la importancia del pensamiento estratégico y financiero en este proceso. Finalmente, se proyecta que la inversión de USD 3,500,000 se recuperará con un VAN de USD 3,970,504, un indicador beneficio/costo de 1.13 y una TIR de 49.72%, mayor que la tasa de descuento WACC de 16.32%, con un tiempo de recuperación proyectado de 2.29 años. Este análisis demuestra la factibilidad económica de implementar las soluciones propuestas.

## Abstract

The Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima L.T.D.A., located in Colombia and in the southern department of Tolima, was established in 1966 with the aim of promoting coffee production. Its business portfolio includes the marketing of dry parchment coffee, coffee milling services, and the management of agricultural warehouses, among others. Following a business consulting analysis, three significant problems were identified: liquidity availability and debt structure, non-compliance with future deliveries of coffee by members, and generational integration.

The complexity versus benefit analysis determined that the primary problem is liquidity availability and debt structure, as the lack of working capital jeopardizes the continuity of the cooperative's commercial operations. Therefore, four interrelated solutions were proposed directly related to working capital availability and financial health: improving accounting and financial management, accessing financing of USD 3.5 million, restructuring short-term debt, and restructuring organizational performance and compensation processes. Although it is recognized that the solution requires an injection of working capital, it is essential to consider the importance of strategic and financial thinking in this process. Finally, it is projected that the USD 3,500,000 investment will be recovered with a NPV of USD 3,970,504, a benefit/cost ratio of 1.13, and an IRR of 49.72%, higher than the WACC discount rate of 16.32%, with a projected recovery time of 2.29 years. This analysis demonstrates the economic feasibility of implementing the proposed solutions.

## Tabla de Contenido

<b>Agradecimientos</b> .....	iii
<b>Dedicatorias</b> .....	iv
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
<b>Lista de Tablas</b> .....	xiii
<b>Lista de Figuras</b> .....	xv
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa</b> .....	1
1.1.    Presentación de la Organización.....	1
1.2.    Modelo de Negocio.....	2
Lienzo del Modelo de Negocio (BMC).....	3
Flourishing Business Canvas (FBC).....	5
1.3.    Estructura Organizacional – Cadena de Valor.....	16
1.4.    Misión, Visión y Valores.....	18
Misión.....	18
Visión.....	19
Valores.....	21
1.5.    Objetivos a Largo Plazo.....	23
1.6.    Conclusiones.....	27
<b>Capítulo II: Análisis del Contexto</b> .....	29
2.1.    Análisis Interno de Cafisur Tolima.....	29

Administración y Gerencia (A) .....	29
Marketing (M) .....	32
Operación (O) .....	33
Finanzas (F) .....	35
Talento Humano (H).....	35
Sistemas de Información y Tecnología (I) .....	36
Tecnología e Investigación y Desarrollo (T) .....	37
2.2. Análisis del Entorno de Cafisur Tolima.....	38
Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P). .....	39
Factores Económicos (E).....	40
Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S). .....	42
Factores Tecnológicos y Científicos (T). .....	42
Factores Ecológicos y Ambientales (E).....	43
2.3. Las Cinco Fuerzas de Porter .....	44
Nuevos Competidores (Bajo) .....	45
Negociación Proveedores (Alta).....	46
Negociación Clientes (Alto) .....	47
Productos Sustitutos (Alto).....	47
Rivalidad Entre Competidores (Alto).....	48
2.4. Matriz FODA .....	49
2.5. Conclusiones .....	51

<b>Capítulo III: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal</b> .....	52
3.1. Metodología de Trabajo .....	52
3.2. Lista de Problemas .....	53
3.2.1 Disponibilidad de Liquidez y Estructura de la Deuda.....	53
3.2.2 Incumplimiento por Parte de los Asociados en la Entrega de Ventas Futuras .....	54
3.2.3 Integración Generacional.....	55
3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio.....	55
3.4. Problema Principal.....	56
3.4.1. Sustancia .....	56
3.4.2. Locación.....	57
3.4.3. Propiedad .....	57
3.4.4. Magnitud .....	57
3.4.5. Tiempo .....	58
3.5. Conclusiones .....	58
<b>Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal</b> .....	61
4.1. Causas Identificadas .....	61
4.1.1. Materiales .....	62
4.1.2. Mano de Obra .....	62
4.1.3. Maquinaria.....	64
4.1.4. Método.....	65
4.1.5. Medio Ambiente .....	66

4.2. Matriz Priorización Causa-Raíz .....	67
4.2.1. Factibilidad .....	68
4.2.2. Beneficio.....	68
4.2.3. Resultado .....	68
4.3. Conclusiones .....	69
<b>Capítulo V: Alternativas de Solución.....</b>	<b>71</b>
5.1. Alternativas de Solución Identificadas.....	72
1. Acceder a Financiamiento del Orden de USD \$ 3'5000,000.....	72
2. Reestructurar Deuda.....	75
3. Reducir Gasto.....	75
4. Mejorar gestión contable y financiera.....	77
5. Activar el Cobro Jurídico (Procesos Contenciosos) por el Incumplimiento de Contratos a Entregas a Futuro de Café.....	78
6. Litigar Contra Federación de Caficultores por Activar Herramienta de Contratos Futuros de Entrega de Materia Prima. ....	79
7. Redefinición de Estructura de Área Administración y Finanzas con Orientación a Fortalecer en Finanzas, Descriptores de Puestos, Competencias Requeridas Versus Perfil de Equipo Actual.....	79
8. Evaluar Reestructurar Equipo de Trabajo Financiero, Desplegar Plan de Capacitación y Desarrollo.....	80
9. Plan de Sub Cultura Financiera en el Área para Insertar Nuevo Mindset en Finanzas. ....	81

10.	Reestructurar Procesos Organizacionales de Evaluación de Desempeño y Compensaciones.....	81
11.	Campaña de Comunicación para Fortalecimiento de Valores Organizacionales.	82
12.	Poner en Uso Planta de Secado para Operación Interna.....	83
13.	Comercializar Servicio de Secado de Grano.....	83
5.2.	Evaluación de las Alternativas de Solución .....	83
	Tiempo.....	84
	Impacto Directo .....	84
	Valor Agregado .....	85
	Eficacia .....	86
5.3.	Solución Propuesta.....	87
5.4.	Conclusión.....	89
<b>Capítulo VI: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito .....</b>		<b>91</b>
6.1.	Fase 1: Definición de Actividades Clave .....	91
6.1.1.	Mejorar la Gestión Contable y Financiera.....	92
6.1.2.	Acceder a Financiamiento .....	94
6.1.3.	Reestructurar la Deuda .....	95
6.1.4.	Reestructurar Gestión del Desempeño y Compensaciones .....	95
6.2.	Fase 2: Balanced Scorecard.....	97
6.3.	Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución .....	97
6.4.	Factores Claves de Éxito .....	103
6.4.1.	Habilitadores.....	103

6.4.2. Riesgos.....	105
6.5. Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VII: Resultados Esperados.....</b>	<b>108</b>
7.1. Resultados Cualitativos Esperados.....	108
7.2. Resultados Cuantitativos Esperados .....	109
7.3. Conclusiones .....	117
<b>Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>119</b>
8.1. Conclusiones .....	119
8.2. Recomendaciones.....	122
<b>Referencias.....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice A: Empresa Seleccionada .....</b>	<b>133</b>
<b>Apéndice B: Autorización de la Organización .....</b>	<b>134</b>
<b>Apéndice C: Entrevista 1 Aplicadas.....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndice D: Entrevista 2 Problemas Priorizados y Causa Raíz .....</b>	<b>159</b>
<b>Apéndice E: Resultados del ejercicio 2023 .....</b>	<b>170</b>
<b>Apéndice F: Entrevista 2 con Representantes Cafisur .....</b>	<b>174</b>
<b>Apéndice G: Reunión Final con Representantes Cafisur.....</b>	<b>175</b>



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Consideraciones para Elaborar la Misión de una Empresa</i> .....	19
<b>Tabla 2</b> <i>Elementos a Considerar para la Elaboración de la Visión de la Empresa</i> .....	20
<b>Tabla 3</b> <i>Objetivos de Largo Plazo</i> .....	24
<b>Tabla 4</b> <i>Análisis SMART de Objetivos de Largo Plazo</i> .....	25
<b>Tabla 5</b> <i>Propuesta Objetivos a Largo Plazo</i> .....	26
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz FODA</i> .....	50
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz de Complejidad Versus Beneficio</i> .....	56
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz de Priorización Causa-Raíz</i> .....	69
<b>Tabla 9</b> <i>Causas del Problema Principal y Alternativas de Solución</i> .....	73
<b>Tabla 10</b> <i>Criterio de Tiempo para la Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema</i> .....	84
<b>Tabla 11</b> <i>Criterio de Impacto para la Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema</i> .....	85
<b>Tabla 12</b> <i>Criterio de Valor para la Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema</i> .....	85
<b>Tabla 13</b> <i>Criterio de Eficacia para la Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema</i> .....	86
<b>Tabla 14</b> <i>Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de Falta de Liquidez</i> .....	87
<b>Tabla 15</b> <i>Priorización de las Alternativas de Solución al Problema Principal</i> .....	88
<b>Tabla 16</b> <i>Etapas de Implementación de las Alternativas de Solución</i> .....	89
<b>Tabla 17</b> <i>Balanced Scorecard para Cafisur</i> .....	98
<b>Tabla 18</b> <i>Diagrama de Gantt de las Tres Etapas de Implementación</i> .....	99
<b>Tabla 19</b> <i>Diagrama de Gantt del Plan de Implementación de la Primera Etapa</i> .....	100
<b>Tabla 20</b> <i>Presupuesto del Plan de Intervención</i> .....	102

<b>Tabla 21</b> <i>Flujo de Caja Libre Sin Financiamiento (2025-2029)</i> .....	111
<b>Tabla 22</b> <i>Flujo de Caja Libre con Financiamiento (2025 - 2029)</i> .....	112
<b>Tabla 23</b> <i>Cronograma de Pagos</i> .....	113
<b>Tabla 24</b> <i>Cálculo del Beta Apalancado</i> .....	114
<b>Tabla 25</b> <i>Cálculo del CAPM</i> .....	114
<b>Tabla 26</b> <i>Indicadores Financieros de la Implementación de Solución</i> .....	115
<b>Tabla 27</b> <i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	116
<b>Tabla 28</b> <i>Análisis de Escenarios</i> .....	117



## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Lienzo del Modelo de Negocio - Estructura.....	4
<b>Figura 2</b> Lienzo del Modelo de Negocio Cafisur Tolima.....	5
<b>Figura 3</b> Flourishing Business Canvas - Estructura.....	7
<b>Figura 4</b> Modelo Flourishing Business Canvas Cafisur Tolima.....	8
<b>Figura 5</b> Mapa de Procesos .....	10
<b>Figura 6</b> Propuesta de Valor a Grupos de Interés .....	11
<b>Figura 7</b> Grupos de interés 2021 - 2026 .....	14
<b>Figura 8</b> Cadena de Valor Cafisur.....	17
<b>Figura 9</b> Valores Organizacionales 2021 - 2026.....	21
<b>Figura 10</b> Propósito y Objetivo Organizacional 2021-2026 .....	24
<b>Figura 11</b> Estructura de Organización 2023-2025.....	30
<b>Figura 12</b> Directores de Áreas.....	30
<b>Figura 13</b> Estructura Organizacional.....	32
<b>Figura 14</b> Estructura Dirección Operativa.....	34
<b>Figura 15</b> Variables importantes presentes en el entorno .....	38
<b>Figura 16</b> Distribución Producto Interno Bruto (PIB) por Actividad Económica en Colombia en 2021.....	41
<b>Figura 17</b> Las Cinco Fuerzas de Porter.....	45
<b>Figura 18</b> Las Cinco Fuerzas de Porter de la Cooperativa Cafetalera .....	49
<b>Figura 19</b> Diagrama de Ishikawa de problema principal de Cafisur.....	63

## Capítulo I: Situación General de la Empresa

### 1.1. Presentación de la Organización

Se selecciona como organización del presente trabajo a Cafisur, de Tolima – Colombia, que habiendo cumplido los criterios de selección requeridos por la Escuela de Negocios Centrum – PUCP, a inicios de febrero del 2024 se emprende el trabajo que aborda el presente documento. Se muestra la información de la organización cumpliendo los requisitos académicos (ver Apéndice A), así mismo el documento donde la organización formaliza aceptación para participar y efectuar el presente trabajo académico (Ver Apéndice B).

La Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima LTDA. (en adelante CAFISUR) Fue fundada en 1966, cuando un grupo de 102 productores emprendió la creación de una entidad sin fines de lucro con el propósito de velar por los derechos y garantías de los caficultores de esta región. La cooperativa abarca ocho municipios del departamento de Tolima, estos municipios se encuentran al sudoeste de la capital colombiana de Bogotá; estos municipios son: Ataco, Chaparral, Dolores, Ortega, Planadas, Rioblanco, Rovira, San Antonio; la comercialización promedio de los últimos dos años fue de 11 millones de sacos de 60 kilogramos de Café Pergamino Seco (CPS) (Cooperativa de Caficultores del Sur de Tolima LTDA, 2016). La cooperativa ha establecido diversas unidades de negocio dentro de una única entidad jurídica, como actividad principal esta la comercialización del Café Pergamino Seco; sin embargo, en la búsqueda de proveer de mayor variedad de servicios es que la cooperativa posee como actividades secundarias: (a) supermercados, (b) almacenes agropecuarios, (c) trilladoras de café, (d) tiendas de café y (e) epsagro; cada una de ella tiene un papel específico destinado a lograr los objetivos generales de la organización. (Cooperativa de Caficultores del Sur de Tolima LTDA, 2023)

Cafisur en su plan de crecimiento y buscando mejorar su estrategia a través del tiempo es que genera pautas para un buen gobierno de la cooperativa, estos principios permiten a Cafisur proyectarse a largo plazo buscando el bien de cada uno de sus asociados; estos principios se definen como, la búsqueda permanente de eficiencia y eficacia; se busca optimizar todos los recursos de la empresa y sus asociados con el fin de aprovechar el auge del café colombiano en el mundo. El segundo principio busca generar canales de comunicación transparentes y oportunos, esto para la toma de decisiones de manera ágil y buscando siempre involucrar a cada uno de los miembros. La empresa, al ubicarse en un eje cafetalero y con la exportación a mercados importantes, busca ser respetuosos con el medio ambiente y velar por el cumplimiento con sus comunidades y zonas de influencia. Finalmente se busca mantener siempre el espíritu innovador con la finalidad de creación de valor y proyección de la cooperativa a largo plazo (Cooperativa de Caficultores del sur de Tolima LTDA, 2019).

## **1.2. Modelo de Negocio**

En una primera aproximación al análisis del modelo de negocio que soporta la operación de la Cooperativa en escrutinio, utilizando la propuesta del profesor austríaco Alexander Osterwalder, en coautoría con el ingeniero informático belga Yves Pigneur, que denominaron: Business Model Generation, reconocido en el mundo del management como: Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), esto permitirá tener en el lienzo del modelo los principales siguientes componentes para comprender la dinámica de este negocio: partners/proveedores, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmentos de clientes, costes de estructura, fuentes de ingresos.

Sin embargo, a continuación se amplía dicho análisis con la actualización al Canvas de Osterwalder, desarrollado por Upward y Jones, aumentando de nueve componentes a dieciséis el lienzo para profundizar en el análisis, denominado: Flourishing Business Canvas

(FBC), orientado a modelos de negocios fuertemente sostenibles, con un framework segmentado en: medioambiente, sociedad y economía; definiendo cuatro perspectivas: procesos, valores, personas y resultados; siendo claves los componentes que amplía este nuevo lienzo: stock biofísico, servicios ecosistémicos, gobernanza, entre otros que se detallan en los siguientes apartados. Estos lienzos de negocio, aplicados a la organización en estudio, permitirán entender la dinámica del negocio, sus elementos claves, así como identificar oportunidades de mejora/enriquecimiento en su operación y/o modelo de negocio. (Upward & Jones, 2015)

### ***Lienzo del Modelo de Negocio (BMC)***

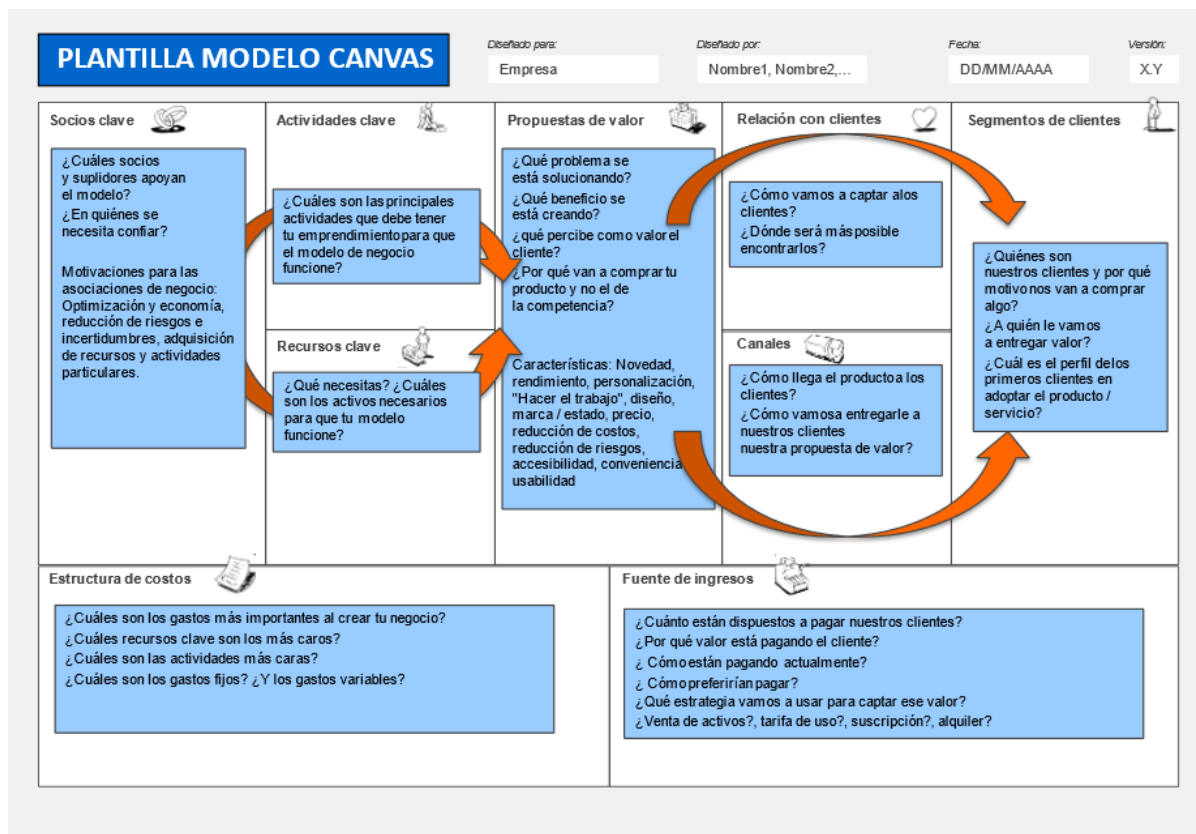
Un modelo de negocio busca representar a una organización y la manera en la que ésta genera, brinda y crea valor. Así, Alexander Osterwalder en el desarrollo de su trabajo doctoral, co-creando con Yves Pigneur (2013), proponen el *Business Model Canvas*, que se transforma en una “representación innovadora y conceptual que permite visualizar en un lienzo el modelo de negocio de una empresa a crear, de la competencia o de cualquier organización, facilitando el análisis y la discusión para poder desarrollar nuevas alternativas estratégicas” (Sonderegger, 2020).

Este formato y estructura visual que propone Osterwalder, está concebido por su autor como una gran caja dividida en nueve módulos o casilleros. Esto permite ver la lógica de una empresa de forma secuencial y en sus componentes, para conseguir ingresos. Cada módulo cubre las áreas principales que componen todo negocio, de manera que se pueda abordar cada una de forma particular: el cliente, la propuesta de valor, los canales de distribución, las actividades clave, los recursos clave, los socios o alianzas clave, la estructura de costos y la fuente de ingresos. Manejar este lienzo, entre otros beneficios, permite facilitar la comunicación entre el equipo de trabajo, con el cliente u otros stakeholders, así como entender las interacciones entre sus componentes o la falta de estos (Sonderegger, 2020).

En la Figura 1, se muestra la estructura del BMC y sus componentes.

**Figura 1**

*Lienzo del Modelo de Negocio - Estructura*

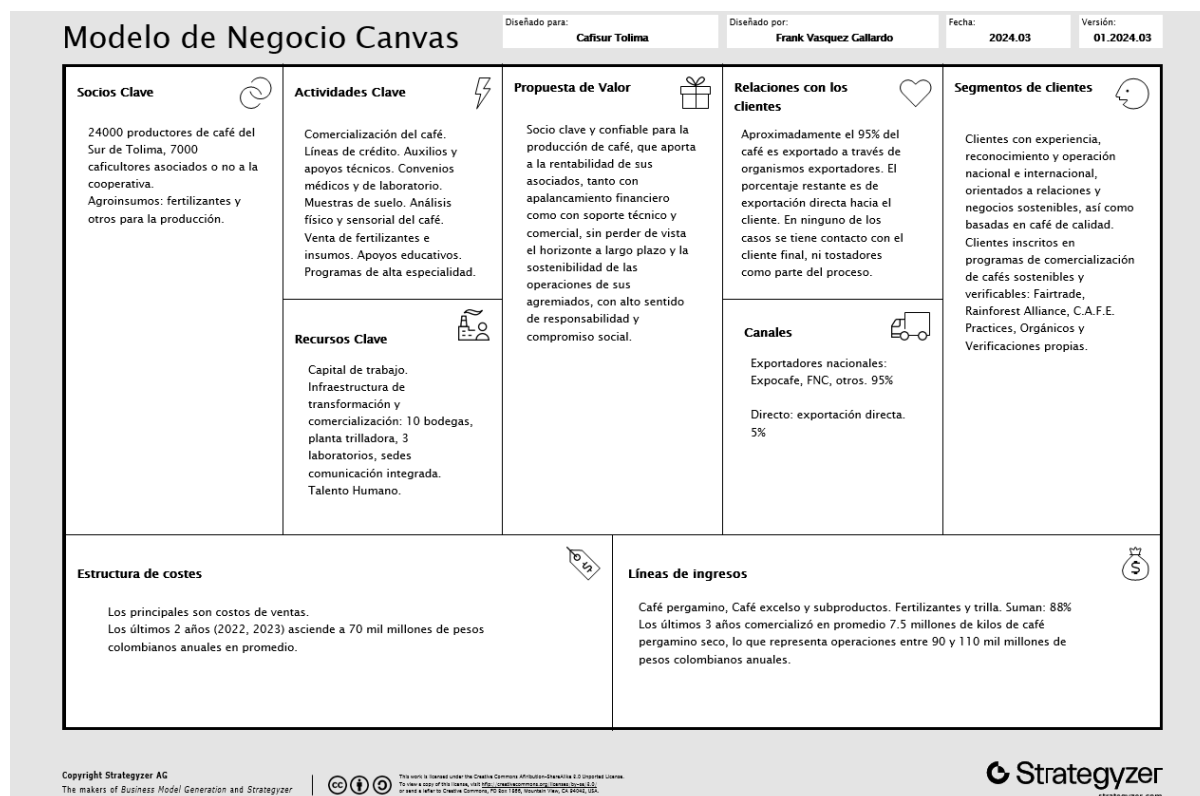


*Nota.* Tomado de “El Lienzo de Modelo de Negocios o Modelo Canvas: Herramienta para Emprendedores” por Revista FAECO Sapiens, 2022 (<http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811033/>)

A partir de información levantada sobre la cafetalera en estudio, valga decir: entrevistas con su nivel Gerencial y de Dirección (Vaquiro et al., 2024), informes corporativos formales y otros relacionados a su operación y gestión (que se irán referenciando oportunamente), a continuación, en la Figura 2, se muestra el BMC aplicado a Cafisur Tolima, que refleja su modelo de negocio de forma integral (Puga, 2022). En los Apéndices C y D se puede encontrar la información que logró ser levantada y fundamenta el desarrollo de este apartado.

Figura 2

## Lienzo del Modelo de Negocio Cafisur Tolima

**Flourishing Business Canvas (FBC)**

Tal como explican los mismos autores de esta herramienta de gestión, Upward y Jones, el FBC es una nueva generación de herramientas visuales colaborativas para diseñar modelos de negocios que se adapten a estas nuevas épocas altamente demandantes, a un mundo cada vez más complejo en el que las empresas deben reconocer sus interdependencias con la sociedad, el medio ambiente y la economía (Flourishing Business Canvas, 2024). En esa mayor amplitud de comprensión y complejidad, usamos este FBC para enriquecer el análisis del modelo de negocio de Cafisur.

El FBC aplicado, permite tener en un marco visual, la descripción de cómo la organización define y alcanza sus objetivos a lo largo del tiempo. Sus autores refieren que este lienzo incluye todos los factores necesarios y suficientes para describir el modelo de negocio de forma integral, desde aquellos negocios que consideran únicamente la rentabilidad

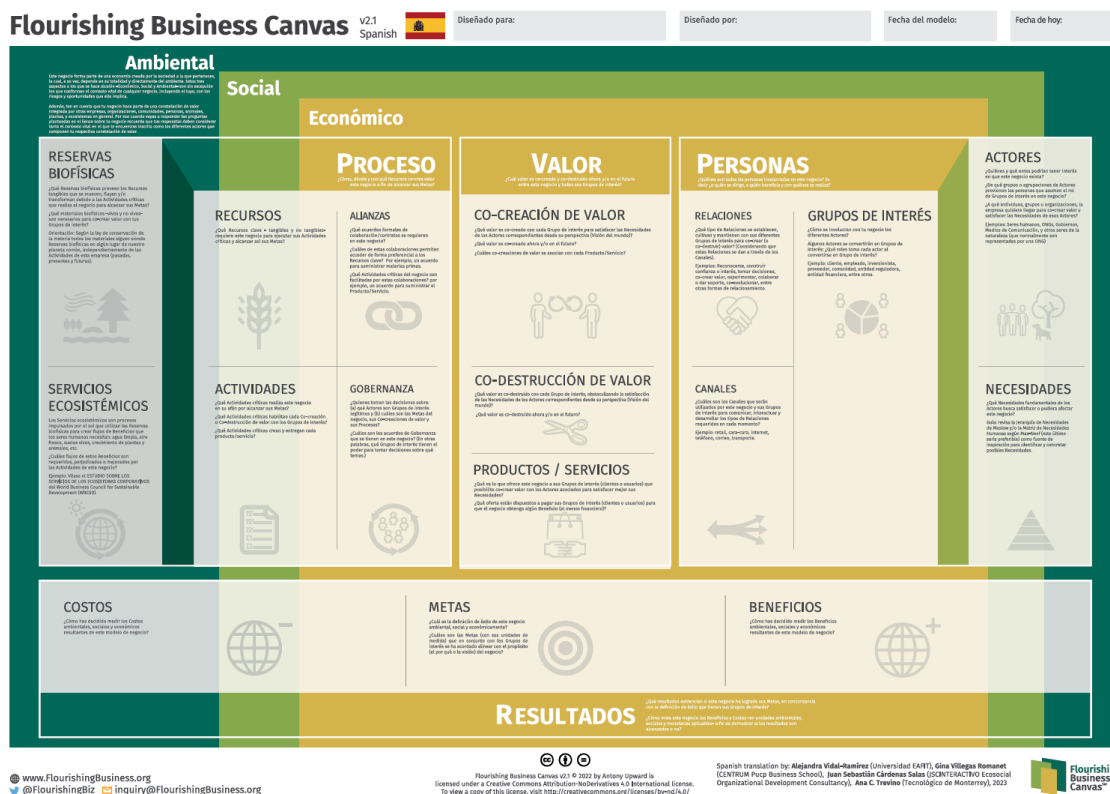


financiera, hasta aquellos que integran plenamente los beneficios sociales, la regeneración ambiental y la viabilidad financiera. Adopta un enfoque humanista para su diseño, intentando explícitamente evitar las mentalidades colonizadoras o basadas en el trauma. Resulta interesante su enfoque y orientación integral de negocio, diríamos sistémico, como de co-creación, lo que enriquece por sí mismo el análisis en curso (Flourishing Business Canvas, 2024).

El FBC se puede considerar como una importante actualización del anterior Business Model Canvas (BMC), el que se centraba únicamente en aquellos factores que se consideran relevantes para la rentabilidad financiera y con orientación al corto plazo. Ignora el contexto completo del negocio: el medio ambiente, la sociedad y la economía. Siendo así, se considera el BMC como una peligrosa simplificación excesiva en el mundo cada vez más complejo de hoy, ignorando componentes relevantes que impactan en los negocios (Flourishing Business Canvas, 2024).

Dado el análisis previo, se considera oportuno aplicar el FBC para ampliar el escrutinio del modelo de negocio de Cafisur, teniendo a continuación el lienzo visual (*framework*) para la comprensión de su estructura y componentes (Ver Figura 3). Tal como ha sido tomado de sus autores originalmente. Luego, a continuación, se presenta la aplicación para la organización específica en consideración del presente trabajo, siendo clave esta perspectiva en tanto es clave para la Cooperativa asegurar su sostenibilidad de operación, fuerte orientación a largo plazo, relacionado también con las certificaciones internacionales que debe ostentar para poder ser partícipe en la comercialización internacional del café, y por las importantes demandas de los clientes internacionales altamente comprometidos con los estándares que aseguren la sostenibilidad de los negocios con los cuales interactúan comercialmente.

**Figura 3**  
*Flourishing Business Canvas - Estructura*



Nota. Tomado de “Flourishing Business Canvas” por flourishingbusiness.org, 2024 (<https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/>)

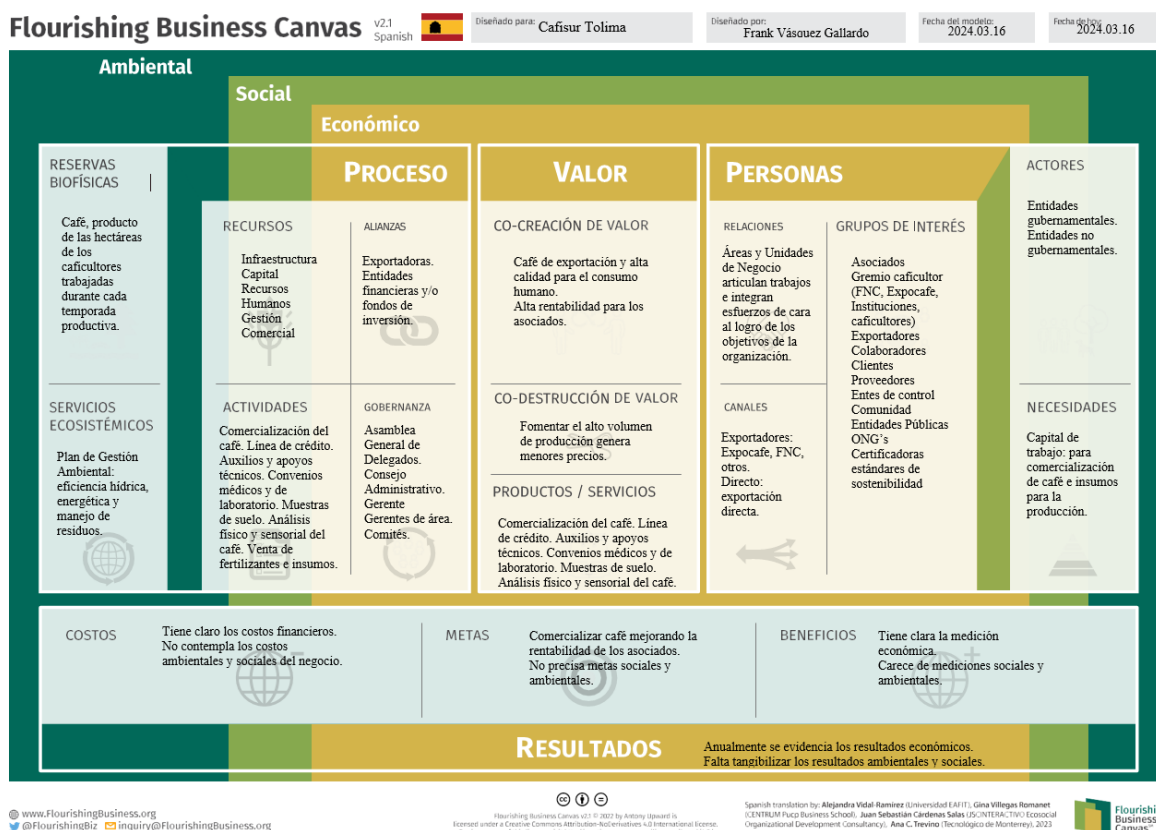
Se muestra a continuación la aplicación del FBC a la organización en estudio, Figura 4, considerando que ha sido estructurado a partir de información levantada de la organización mediante diferentes fuentes directas: entrevistas con nivel gerencial y su alta dirección, análisis de informes y documentos organizacionales formales. Se puede acceder a la información levantada en referencia en el acápite de apéndices (véase Apéndice C y D), donde se adjuntan las transcripciones de las entrevistas efectuadas.

Ampliando el análisis de los componentes del BMC y el FBC se tiene la siguiente información para redondear el entendimiento del modelo de negocio. En los siguientes párrafos se detalla cada componente del FBC, basado en la información recogida. En algunos

casos se adapta la información recogida a la estructura del modelo en referencia para el análisis en este apartado.

**Figura 4**

*Modelo Flourishing Business Canvas Cafisur Tolima*



*Nota.* Adaptado de “Flourishing Business Canvas,” por flourishingbusiness.org, 2024 (<https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/>)

Reservas Biofísicas. Está compuesto principalmente por la materia prima de sus asociados: grano de café, lo que incluye las reservas que ellos generan y/o hacen uso en el proceso productivo. No existe almacenamiento de este principal activo, dado que se busca su pronta comercialización. Por otro lado, existe cierto nivel de stock en reserva de insumos y materiales que usan para la agricultura del café, como fertilizantes o insecticidas, los cuales igualmente por su orientación comercial se mantiene en niveles mínimos acordes a la demanda.

Servicios Ecosistémicos. Procura ser una organización ambiental y socialmente responsable con los impactos de las operaciones propias de la caficultura, cuenta con planes de gestión ambiental, el cual incluyen aspectos de la eficiencia hídrica, energética y el manejo de los residuos. De los cuales cuenta con certificaciones que avalan sus esfuerzos por mitigar estos impactos.

Recursos. Lo complejo de la operación requiere diversos recursos tangibles e intangibles, entre los cuales destacan: talento humano, financieros: fondos propios de comercialización, anticipos de clientes para compra de café, línea anticipo Federación, créditos con entidades financieras; así como la infraestructura amplia con que cuenta y la gestión comercial que es clave para la comercialización.

Alianzas. La principal alianza está conformada con Expocafé S.A. Adicional detalla que con los exportadores se tienen los programas de comercialización de cafés sostenibles, programas de calidad de café regional y por otro lado con los proveedores de fertilizantes se dispone de periodos de pago favorables para la financiación del fertilizante.

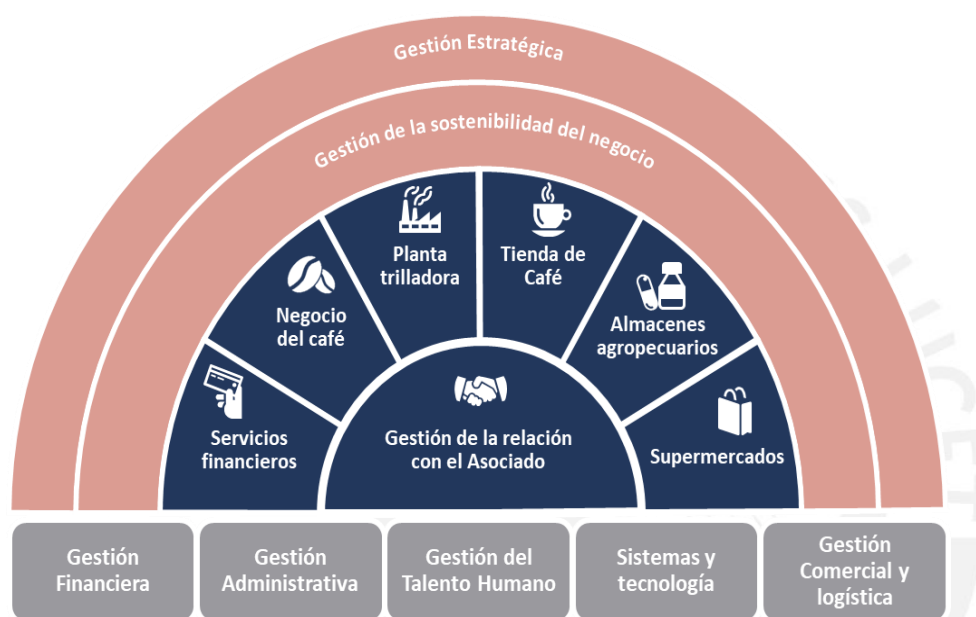
Actividades. Siendo las claves, considerando procesos del core de la organización: Negocio de café que consiste en la compra al productor y venta al exportador, Planta Trilladora, Almacenes Agropecuarios, Supermercados, Servicios Financieros, Tienda de café, Gestión de la relación con el asociado, Venta de insumos agropecuarios (fertilizantes como principal). Representan la generalización de un conjunto de actividades que permiten obtener los productos y servicios ofrecidos y dentro del marco legal se acogen todas las medidas reglamentarias para la conservación y cumplimiento de los requisitos asociados a cada proceso general. Sumado a lo anterior son relevantes para los asociados: desarrollo de programas de sostenibilidad y rentabilidad para el caficultor.

Para ampliar lo anterior expuesto, se trae a colación información relevante desde un informe de consultoría elaborado para la Cooperativa, donde se reflejan los procesos

estratégicos, misionales y de apoyo, según Figura 5. Valga precisar que el equipo consultor, como parte del presente análisis, accedió a informes de consultoría que se referencian a continuación, dado que contienen información valiosa que permite comprender estos aspectos de la organización.

## Figura 5

### Mapa de Procesos



*Nota.* Tomado de “Análisis de Procesos Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima”, por Iwe Consultores, 2020.

Gobernanza. La escala de gobierno de la cooperativa parte de su asamblea general de delegados (51 miembros), consejo de administración (13 miembros), gerencia (1) y direcciones de áreas (4). Existe asignación de responsabilidades y dependencias de control, revisoría fiscal, junta de vigilancia, así como los reportes de información y control por parte de las organizaciones de supervisión del estado e instituciones gremiales. Esta estructura de su gobierno debidamente diseñada y ejecutada, hace pensar que existe confianza y transparencia de cara a sus transacciones comerciales para con todos los interesados en su operación. Son oportunidades de mejora, lograr una cohesión en el propósito misional de la

organización y su base social; así como alcanzar que las decisiones de venta del asociado no estén referidas por el precio de compra del particular informal que actualmente tiene injerencia.

Co-creación de valor. Está cocreando valor con exportadores locales: Expocafé, Sucafina Colombia y Cafexport. Se identifica potencial por crear valor con importadores internacionales para abrir mercados y reposicionar el producto. Se puede considerar que la organización actualmente co-crea valor importante con distintos aliados, y aún cuenta con alto potencial para terminar de explotar su capacidad en el mercado en el cual se desenvuelve.

Adicional, encontramos información sobre la propuesta de valor de la Cooperativa para cada uno de sus grupos de interés, el cual es extraído de informe de consultoría elaborado para la Cooperativa según la Figura 6 (Iwé Consultores, 2021).

**Figura 6**

*Propuesta de Valor a Grupos de Interés*



*Nota.* Tomado de “Análisis de Estructura Organizacional Cooperativa de Caficultores del Sur Del Tolima,” por Iwé Consultores, 2021.

Según dicha información se tendría claridad sobre el valor que se genera para cada grupo de interés en particular, lo cual enriquece este análisis y denota el nivel de madurez al respecto de la organización.

Co-destrucción de valor. Las altas exigencias de calidad del café aplicable a la cooperativa en las entregas a los exportadores, las cuales con el mismo rigor no se puede aplicar en la compra al caficultor, lo que deviene en mermas que se deben gestionar para que en el transcurso del tiempo sean menores. Se presenta como oportunidad la posibilidad de explorar desde el punto técnico del proceso de trilla, la optimización de la materia prima sin caer en la degradación de la calidad al momento de la comercialización al productor.

Productor / Servicios. Son la comercialización del café, línea de crédito, Auxilios y apoyos técnicos, convenios médicos y de laboratorio, muestras de suelo, análisis físico y sensorial del café. Se denota que la organización tiene claridad en sus principales actividades y ha logrado cierto nivel de madurez al respecto, sin embargo como se ampliará más adelante, habrá algunos de los cuales puede prescindir para optimizar su operación en términos financieros.

Relaciones. Al interior de la organización existe una estructura orgánica y funcional, donde al parecer sostienen adecuadas relaciones interpersonales que dan soporte adecuado a la dinámica de los procesos de la operación. Al respecto su Gerencia General ha transmitido que se espera que ha este nivel de relacionamiento se evidencia el compromiso de los colaboradores con los objetivos retadores y la propuesta de valor de la cooperativa. Al interior de cada área bajo el mandato de su Dirección habrían adecuadas interrelaciones que sostienen el cumplimiento de sus actividades estratégicas.

Características de los clientes. Exportadores de café o importadores de café que reconozcan y estén matriculados en la comercialización de programas de cafés sostenibles o verificables (Fairtrade, Rainforest Alliance, C.A.F.E. Practices, Orgánico y verificaciones propias) que reconozcan o comercialicen los cafés de preparación (Supremos y Extras) e igualmente tengan segmentados la línea de cafés de perfiles (puntaje en taza superior a +86,

café de procesos - honeys y naturales, café de otros perfiles y variedades) y busquen garantizar su origen y trazabilidad del Sur del Tolima.

Canales. Exportadores nacionales en un 95% y la exportación directa en un 5%. La relación con el exportador nacional es directa, con el cliente final no se tiene acceso en un 90% de los casos, en los casos de la exportación propia la relación con el importador es directa, pero con el tostador final no se tiene acceso. Las relaciones básicamente corresponden a la definición del tipo de café requerido y precio de venta, en algunos casos la definición de programas de reinversión con los caficultores que participan en los programas de café sostenibles.

Grupos de interés. Los principales stakeholders están conformados por: Exportadores nacionales, Importadores internacionales, Caficultores, Empleados de la cooperativa, Proveedores de bienes y servicios, Entidades financieras y Fondos de Financiación. Así mismo, de forma adicional, tienen injerencia en la Cooperativa otras entidades: Instituciones Gremiales Cafeteras, Gobernación del Tolima y Alcaldías Municipales del radio de acción de la Cooperativa. Instituciones gremiales cooperativas, Instituciones de control, vigilancia y recaudo.

Se tuvo acceso, como complemento a lo anterior señalado, a un informe de consultoría que ayudará a ilustrar los grupos de interés, por lo que dado su aporte y valor para la organización, plasmamos aquí en la Figura 7 como elemento complementario para generar visualización y enriquecer el contenido. Siendo así se tendría que la organización tiene claridad y madurez en relación a tener mapa de sus grupos de interés, lo cual es relevante para apuntar a la gestión adecuada de los mismos, y como se ha explicado en punto anterior, viene relacionado de forma clave e importante con el valor agregado que genera para cada uno de dichos grupos de interés.



## Figura 7

*Grupos de interés 2021 - 2026*



*Nota.* Tomado de “Análisis de procesos Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima,” por Iwe Consultores, 2020.

**Actores.** Existe injerencia de entidades gubernamentales, disposiciones normativas del Estado Colombiano que aplican a organizaciones formalizadas, lo que requiere el cumplimiento de aspectos tributarios, laborales, de control contra el lavado de activos y financiación del terrorismo, bases de datos e información, bancarización de las operaciones financieras. El 80% de los actores del mercado son informales, según refiere el Gerente General, lo que disuade al caficultor a no realizar operaciones con la Cooperativa ante los reportes de información y bancarización que de las transacciones se deben generar.

Por otro lado, las normas de calidad que aplican al comercio internacional del café, las cuales debe cumplir la Cooperativa, distan de la flexibilidad con que el comercio informal transacciona con la materia prima. El Caficultor es un actor importante, que demanda se tangibilice la rentabilidad de sus transacciones con la Cooperativa, por lo que es un aspecto a desarrollar y convertir en fortaleza de la Cooperativa.

**Necesidades.** Se ha identificado que es un asunto imperante para la Cooperativa, lograr la cohesión de su base social, como entre productor que alcance alta calidad de su

producto con sostenibilidad a largo plazo, pero a la vez tangibilizando su rentabilidad y llegando a fidelizarlo para que sus transacciones de compra y venta sean vía Cafisur.

Flujo de ingresos: considerando que la esencia en la venta de Café, fertilizantes y trilla de café representando en conjunto el 88% de los ingresos. Se tiene así que la estructura por tamaño y dimensión de ingresos: Café USD \$13'297,021 representando el 68% de participación. Fertilizantes USD \$3'675,663 representando el 19% de participación. Trilla de café USD \$ 285,354 representando el 1 % de participación. La frecuencia de ingresos es mensual, pero con mayor impacto en los meses de mayo, junio, julio y agosto, donde la participación de los ingresos corresponde al 60% de la operación de la cooperativa por época de cosecha del café.

Costos. Gastos de personal equivalentes al 38% de los costos y gastos de la cooperativa. Financieros equivalentes al 11% de los costos y gastos de la cooperativa. Depreciaciones equivalentes al 8% de los costos y gastos de la cooperativa. Transporte fletes y acarreo equivalente al 6% de los costos y gastos de la cooperativa. Servicios públicos equivalente al 5% de los costos y gastos de la cooperativa. Impuesto 4 x 1,000 equivalente al 3% de los costos y gastos de la cooperativa. Seguros equivalentes al 3% de los costos y gastos de la cooperativa. El 14% de los costos y gastos de la cooperativa son variables de acuerdo a las operaciones al cierre del año fiscal 2023 y el 86% corresponde a costos fijos.

Metas. Se evidencian ciertos objetivos y metas definidos, sin embargo al parecer no se encuentran debidamente documentados, difundidos en la organización. Resaltan como claves: Intervenir en el mercado del café en un 35% de la producción de la zona, aportar el 60% de la demanda nutricional del café en la zona y contar con una base social de 4,000 caficultores rentables.

Beneficios. Mitigación del impacto ambiental negativo en la producción del café proveniente de los asociados a la cooperativa, garantizando la reducción de huella de carbono

y dando connotación a una producción limpia de origen Sur Tolima. Hacia sus clientes garantía de trazabilidad y producción limpia del café ofertado en los mercados internacionales con retorno a los productores que permiten mejorar sus condiciones de vida social y económica.

Toda la información corresponde a lo obtenido mediante entrevistas directas con el nivel de Gerencia General y Directores de áreas claves para los fines del presente estudio (Vaquiro et al., 2024), las cuales en su transcripción se pueden acceder en el Apéndice C.

### **1.3. Estructura Organizacional – Cadena de Valor**

La cadena de valor es una herramienta que permite segregar las actividades de una empresa en partes estratégicamente relevantes con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva. Este modelo sugiere que la ventaja competitiva de una empresa no se deriva simplemente de las actividades individuales que realiza, sino de la forma en que estas actividades se interrelacionan y se complementan entre sí. Las actividades dentro de la cadena de valor se dividen en actividades primarias y de apoyo, las cuales, al ser optimizadas, pueden mejorar significativamente el valor entregado al cliente final (Porter, 1987).

La incorporación de indicadores de desempeño vinculados directamente a la cadena de valor puede mejorar la alineación estratégica y el rendimiento general de la empresa. Esto se debe a que permite a los gestores entender mejor cómo las operaciones diarias impactan en los objetivos estratégicos globales. Además, las tecnologías de la información han jugado un papel transformador en la gestión de la cadena de valor, facilitando una mayor integración y visibilidad a lo largo de toda la cadena (Kaplan & Norton, 1992).

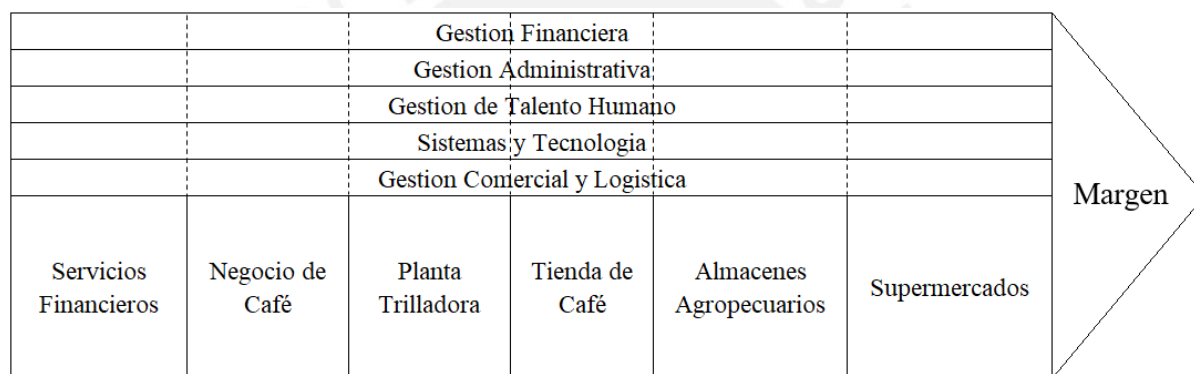
La creación de valor no solo se limita a las fronteras de una sola empresa, sino que también se extiende a través de las redes y alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y otros socios. Esta perspectiva destaca la importancia de la colaboración y coordinación entre diferentes actores para maximizar el valor creado. En este sentido, la

gestión de relaciones con los proveedores se convierte en un aspecto crítico de la cadena de valor, donde la confianza y el compromiso mutuo pueden resultar en una mayor innovación y eficiencia (Dyer & Singh, 1998).

La cadena de valor definida por Cafisur, de acuerdo a la naturaleza de su actividad comercial y operación se organiza en dos grupos de actividades: Misionales y de Apoyo a la operación. A continuación, se amplían ambos puntos y se presentan en la Figura 8 para una mayor comprensión de los elementos en análisis.

### Figura 8

#### Cadena de Valor Cafisur



*Nota.* Adaptado de La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva, por Robben, X., 2016. Belgica: 50Minutos.

Actividades Misionales: son aquellos que permiten el cumplimiento de la razón de ser de Cafisur. El enfoque para la definición de los macroprocesos fue la óptica del negocio, donde cada uno tiene un propósito único que contribuye y está alineado con el criterio de generación de valor a los caficultores.

Por otro lado las Actividades de Apoyo a la Operación: las áreas de soporte atienden las diferentes unidades de negocio como una buena práctica que permite a la Cooperativa ser eficiente en la prestación de los servicios de apoyo, a fin de disminuir los costos operativos, evitar duplicación de procesos y centralizar las funciones administrativas.

#### **1.4. Misión, Visión y Valores**

En este apartado se analizan la Misión, Visión y Valores de la organización en escrutinio, a la luz de especialistas que se referencian.

##### ***Misión***

Según John et al. (2014) una buena forma de declarar la misión de una empresa es cuando se une el propósito de la empresa acompañado de cada una de las características propias de la misma con la finalidad de crear su propia identidad, esta declaración debe ser lo suficiente amplia como para determinar los productos o servicios brindados por la empresa, cuáles son las necesidades del mercado que la empresa busca satisfacer, determinar el público objetivo al cual van enfocadas las soluciones que brinda la empresa, determinar cuál es el acercamiento o modelo de gestión con el cliente para lograr satisfacer las necesidades antes mencionadas y finalmente expresar de manera genuina la identidad propia de la empresa; cabe resaltar además, que muchas de las empresas al definir la misión se expresa el logro de ganancias, sin embargo, esta declaración es mas el resultado del trabajo de la empresa y no que es lo que hace la empresa.

La misión de Cafisur se presenta de la siguiente manera: “Garantizar el desarrollo de la familia cafetalera del sur del Tolima, asegurando la comercialización justa de productos, prestación de servicios y actividades que permitan la sostenibilidad de la cooperativa” (Cooperativa de Caficultores del sur de Tolima LTDA, 2019). La misión de Cafisur ha sido analizada y puesta bajo escrutinio considerando los parámetros y estándares desarrollados y propuestos por D’Alessio para determinar si cumple con los elementos presentes en la misión empresarial (D’Alessio, 2015) (ver Tabla 1).

Al analizar la misión de Cafisur con los elementos planteados por D’Alessio (2015) se observa que varias de las consideraciones básicas no están definidas en la misión actual para lo cual se proponer un mejoramiento agregando la ventaja competitiva, el enfoque social y

ambiental que tiene la empresa y finalmente la importancia como activo principal a los colaboradores de Cafisur. La propuesta sería la siguiente: “Impulsar el desarrollo integral de nuestra familia cafetalera en el sur de Tolima, consolidando nuestra ventaja competitiva a través de una comercialización justa, prestación de servicios de calidad y fomento de actividades que promuevan la sostenibilidad de nuestra cooperativa. Nos comprometemos con nuestras comunidades y el medio ambiente donde trabajamos y de la mano de nuestros colaboradores para poder seguir adelante en cada paso que damos.”

**Tabla 1**

*Consideraciones para Elaborar la Misión de una Empresa*

N°	Preguntas	Sí se responde	No se responde
1	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la empresa?	X	
2	¿Cuáles son los principales productos que la empresa produce?	X	
3	¿Dónde compete geográficamente la empresa? ¿Cuáles son sus mercados?	X	
4	¿Está la empresa actualizada tecnológicamente?		X
5	¿Cuál es la solvencia financiera de la empresa? ¿En qué situación está?		X
6	¿Cuáles son los valores, creencias, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la empresa? (filosofía organizacional)	X	
7	¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee la empresa?		X
8	¿La empresa es sensible a problemas sociales, ambientales y con las comunidades?		X
9	¿Se considera que los colaboradores son un activo valioso para la empresa?		X

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a rev., p.64) por F.A. D'Alessio, 2015, Pearson.

**Visión**

La visión organizacional debe entenderse como la motivación base que persigue la empresa para prevalecer en el tiempo y conseguir los objetivos planteados (Chiavenato, 2017). Para ellos es importante alinear los objetivos de la compañía con la visión que se tiene del negocio, para ello Chiavenato (2017) definió un modelo de cinco factores clave a considerar al momento de definir la visión de la empresa, estos elementos son: esclarecer la

dirección de los negocios hacia todos los grupos de interés, describir una condición futura, motivar a los grupos de interés buscando su involucramiento en los procesos, ofrecer un enfoque claro y realizable, y finalmente, inspirar a los involucrados y grupos de interés ofreciendo una propuesta de valor.

La visión de Cafisur se define como: “Consolidarnos como una cooperativa que genera el desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno, evidenciado en el crecimiento productivo de los caficultores del sur de Tolima” (Cooperativa de Caficultores del sur de Tolima LTDA, 2019). Se realizó el análisis de la visión de Cafisur considerando el modelo de análisis por (D'Alessio, 2015), véase Tabla 2.

**Tabla 2**

*Elementos a Considerar para la Elaboración de la Visión de la Empresa*

N°	Preguntas	Sí se responde	No se responde
1	¿En que negocio estamos ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocios vigente?	X	
2	¿En qué negocio queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio?	X	
3	¿Qué es lo que nuestros clientes desean en este momento y en el futuro?	X	
4	¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?		X
5	¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?	X	
6	¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores, y cliente?		X
7	¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?		X
8	¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?		X
9	¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria?		X
10	¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?		X

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a rev., p.62) por F.A. D'Alessio, 2015, Pearson.

Cafisur posee 4 de los 10 elementos enfocados en el modelo de negocios, el futuro de la compañía, lo que esperan brindar a los clientes y sobre todo las expectativas a los asociados. Sin embargo, es importante agregar el escenario futuro respecto a sus productos y

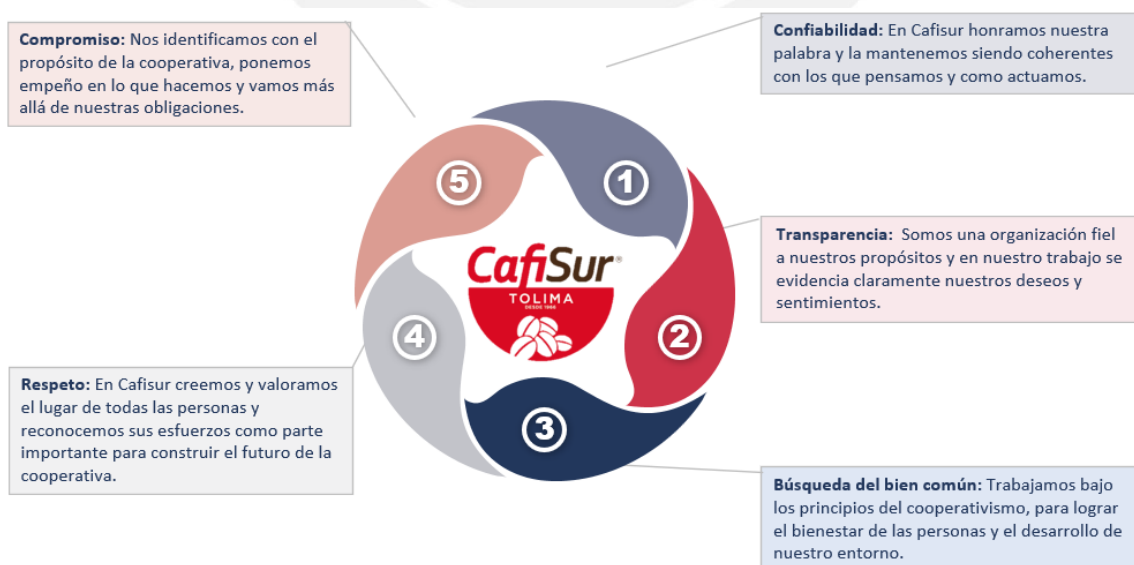
sobre todo la posibilidad de alcance del mismo; este análisis permite identificar que actualmente carece de importantes componentes identificados en este ejercicio, para ello se propone considerar una nueva versión: “Seremos la cooperativa líder en el sur del Tolima, impulsando el desarrollo sostenible de la comunidad cafetera. Fortaleceremos nuestra relación con los asociados, ofreciendo oportunidades de crecimiento y participación en decisiones estratégicas. A través de un marco estratégico sólido, innovaremos y diversificaremos nuestra oferta de productos para adaptarnos al mercado. Nos esforzaremos por superar objetivos y ser un referente de excelencia en el sector cafetero”.

### Valores

Según Edgar H. Schein, los valores comunes compartidos dentro de una organización pueden moldear tanto la toma de decisiones como el comportamiento de los empleados. (Schein, 2010). Se encontró en informe de consultora Iwé Consultores (2020) para Cafisur, la identificación de cinco valores: Confiabilidad, Transparencia, Búsqueda del bien común, Respeto y Compromiso. De lo cual se extrae la siguiente Figura 9.

### Figura 9

#### Valores Organizacionales 2021 - 2026



*Nota.* Tomado de “Análisis de procesos Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima,” por Iwe Consultores, 2020, Tolima.



Más recientemente, se recopilaron los valores de la página web de Cafisur, alineados a la misión y visión de la empresa: Transparencia, Respeto, Integridad, Búsqueda del bien común, Probidad, Moralidad, Compromiso, Equidad, Buena fe, Lealtad y Responsabilidad. A continuación, se muestra la descripción de cada valor que la Cooperativa hace para sus valores organizacionales (Cafisur Tolima, 2024).

**Transparencia:** Es ponernos en evidencia ante nosotros mismos y ante los demás, con nuestros actos y sus motivaciones, sin intentar ocultarlos ni disfrazarlos. Somos una entidad de puertas y decisiones abiertas. Somos transparentes en el actuar generando confianza, damos a conocer la información de manera clara, oportuna y correcta. Sin que esto signifique revelar secretos industriales, información sensible, confidencial, reservada o privilegiada.

**Respeto:** En Cafisur, individual y colectivamente, procuramos el respeto entre las personas con las que interactuamos, por su integridad física, anímica y moral, por sus convicciones y creencias; por la libertad de pensamiento y acción, por la dignidad y buen nombre, evitando participar en acciones encaminadas a perturbar estos derechos. Así mismo, debemos procurar el respeto por la Institución, sus bienes, sus valores y sus normas.

**Integridad:** Es el comportamiento visible que nos muestra como personas que actuamos correctamente, es decir, que realizamos todo aquello que consideramos bueno para nosotros y que no daña a los demás. Es el Actuar que nos hace confiables porque estamos de acuerdo con las normas éticas y sociales.

**Búsqueda del bien común:** En Cafisur buscamos el bien común cuando trabajamos por el bienestar del Caficultor y por la promoción y construcción del interés general.

**Probidad:** Es actuar de manera íntegra, recta y honesta.

**Moralidad:** Es comportarse con coherencia con los preceptos de la moral establecida y aceptada. Con aquella conciencia que nos permite saber qué acciones son correctas o buenas y cuáles no lo son.

Compromiso: Nos identificamos con los fines y propósitos de la entidad, ponemos empeño en lo que hacemos y vamos más allá de nuestras obligaciones. Creemos y compartimos la misión, visión y los objetivos de la entidad, y buscamos en cada una de nuestras actuaciones que se ayude a la consecución de los mismos y a mejorar la imagen de la entidad ante la comunidad. Así mismo somos comprometidos cuando logramos cumplir con la estrategia y las metas que nos proponemos; cuando realizamos el trabajo de manera efectiva; cuando respondemos adecuadamente las solicitudes de nuestros caficultores y jefes; cuando hablamos bien de nuestra entidad, cuando hay una clara actitud de servicio y cuando obramos en beneficio del Caficultor.

Equidad: Es buscar la promoción de la valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género.

Buena fe y lealtad: Actuación con honradez, fidelidad, honor y convicción de verdad.

Responsabilidad: En Cafisur somos responsables cuando asumimos y cumplimos los compromisos adquiridos con diligencia y cuidado, cuando tomamos decisiones orientadas a la mitigación del riesgo que puede afectar a los miembros, trabajadores, caficultores parte, el patrimonio de la Cooperativa; al implementar medidas administrativas que tengan impacto en los trabajadores o cuando desarrollamos actividades y contratos con terceros, de manera efectiva y austera.

### **1.5. Objetivos a Largo Plazo**

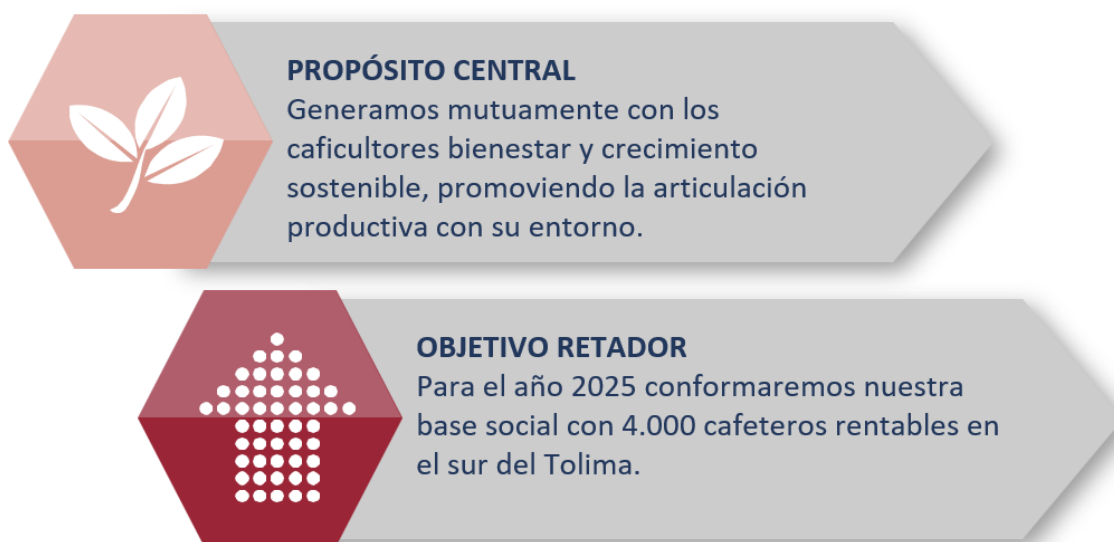
De acuerdo con entrevistas efectuadas al nivel de Alta Gerencia y Dirección de Cafisur, valga decir: Gerencia General, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Sostenibilidad (Vaquiro et al., 2024), se encontró que al momento del presente ejercicio de revisión los objetivos a largo plazo de la organización son los siguientes, tal como han sido identificados se detallan en la Tabla 3.

**Tabla 3***Objetivos de Largo Plazo*

N°	Objetivos Largo Plazo
1	Consolidar una proveeduría con nuestra base social exclusivamente que garantice la comercialización del 70% de su producción, equivalente a 18.000.000 de kilos de café pergamino seco, todos bajo conceptos de programas de cafés sostenibles y verificables.
2	Intervenir en el mercado del café en un 35% de la producción de la zona, aportar el 60% de la demanda nutricional del café en la zona y contar con una base social de 4.000 caficultores rentables para el 2025.

*Nota.* Basado en entrevistas Alta Dirección. (Vaquiro et al., 2024)

Adicional, se encontró que la Cooperativa tuvo soporte de Iwé Consultores, relacionada a aspectos estratégicos que incluyen el propósito, objetivo retador y procesos, de donde estructuraron como parte de su filosofía organizacional, orientada para 2012 al 2026 los propósito central y objetivo retador según la siguiente figura (véase Figura 10).

**Figura 10***Propósito y Objetivo Organizacional 2021-2026*

*Nota.* Tomado de “Análisis de procesos Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima,” por Iwe Consultores, 2020, Tolima.

Como parte del análisis sobre los objetivos de largo plazo, cabe indicar que no se encontró referencia a un documento donde estén formalizados los objetivos de la organización; por otra parte en las respuestas de los tres directivos entrevistados al respecto, se encontró diferencias en sus respuestas, perspectivas y alcances, por lo que se puede concluir que los objetivos en referencia no han sido formalizados, asumidos e interiorizados por el nivel directivo, habiendo ciertas coincidencias relacionadas al enfoque de crecimiento y posicionamiento, sin embargo difiriendo en detalles relevantes de fondo.

Adicional, se profundizó este análisis, sometiendo los objetivos identificados al escrutinio de la metodología SMART (véase Tabla 4) para el diseño de objetivos, donde para Byham y Wellins (2017), se debe cumplir con las siguientes características, valga decir, deben ser: “específicos, alcanzables, medibles, realistas o relevantes y ser temporales” (Steffens & Cadiat, 2016).

**Tabla 4**

*Análisis SMART de Objetivos de Largo Plazo*

Análisis SMART de Objetivos Largo Plazo				
Letra	Componente	Consolidar una proveeduría con nuestra base social exclusivamente que garantice la comercialización del 70% de su producción, equivalente a 18.000.000 de kilos de café pergamino seco, todos bajo conceptos de programas de cafés sostenibles y verificables.	Intervenir en el mercado del café en un 35% de la producción de la zona, aportar el 60% de la demanda nutricional del café en la zona y contar con una base social de 4.000 caficultores rentables para el 2025.	
S	Específico	Sí	Sí	Sí
M	Medible	Sí	No	No
A	Alcanzable	Sí	Sí	Sí
R	Realista	Sí	No	No
T	Temporal	No	Sí	Sí

Dado que los objetivos identificados, carecen de estar del todo alineados con la metodología SMART, se debería mejorar en su formulación el ser realmente medibles, realistas y temporales, el segundo objetivo desde este ángulo de análisis debería ser subdividido en 2 o hasta 3 objetivos diferentes; por lo que para fines académicos y de contribución a la organización se proponen los siguientes objetivos a largo plazo de la Tabla 5, los cuales la cooperativa deberá de definir su viabilidad e implementación. Se proponen cuatro objetivos que cumplirían con los criterios referidos y alineados con la organización en base a la información recabada en este trabajo.

**Tabla 5**

*Propuesta Objetivos a Largo Plazo*

N°	Objetivos Largo Plazo
1	Consolidar una proveeduría exclusiva con nuestra base social, que garantice la comercialización del 75% de su producción, equivalente a 18.000.000 de kilos de café pergamino seco, todos bajo conceptos de programas de cafés sostenibles y verificables, para el 2025 e ir mejorando ese porcentaje en 5% cada año, hasta lograr 90% al 2029.
2	Pasar de 30% de intervención en el mercado del café de la producción de la zona de Tolima, a un 35% para el 2025, e ir incrementando en 5% anual.
3	Aportar el 60% de la demanda nutricional del café en la zona de Tolima para el 2024, e ir incrementando en 5% anual, hasta lograr el 80% para el 2027.
4	Pasar de una base social de caficultores de 3500 a 4.000 caficultores para el 2025 y mejorar en su rentabilidad en 2% interanual sin sacrificar sostenibilidad y verificabilidad.

Adicional a la propuesta de estos objetivos, será relevante que la organización los documente formalmente, por ejemplo, en su Plan Estratégico y los difunda en todos los niveles de la organización por diversos canales. Sin embargo, es recomendable la organización considere como metodología la creación de los objetivos mediante enfoque

participativo, con el fin de generar sobre todo compromiso por parte de los involucrados en su consecución, así como puede trabajar con la creación de estos en base a la metodología de Objetivos y Resultados Claves (OKR por sus siglas en inglés), para generar un mayor impacto en la gestión, motivación y la consecución de los resultados esperados. (Doerr, 2019). Sin embargo, se considera que esto debe ir en el marco de un Balanced Scorecard, el cual no ha sido encontrado en la Cooperativa, por lo que es una oportunidad de mejora para la gestión de la organización, dado que desde las perspectivas que conforman su construcción, aportado por los profesores Kaplan y Norton, se puede contar con una sólida herramienta que movilice a la organización hacia sus principales aspiraciones logrando articular el trabajo orientado a los logros esperados (Kaplan & Norton, 1992).

#### **1.6. Conclusiones**

El modelo de negocio de Cafisur, con base en el análisis BMC y FBC, identifica que la organización carece de una sólida perspectiva a largo plazo y sostenible, si bien cuenta con iniciativas, una Dirección como área orientada a la sostenibilidad, pareciera que sus esfuerzos actuales son muy primarios y carecen de una perspectiva más integral y consistente con sus anhelos como organización.

A la vista de la diversa información recabada, la organización intenta atender diferentes clientes con servicios y productos complejos, para los cuales faltaría mayor estrategia con prioridades claras que aseguren la creación de valor para sus clientes, tanto los caficultores como los comerciales del producto.

La cadena de valor de Cafisur tiene una estructura tradicional, donde los procesos de soporte se organizan de tal manera que puedan dar el apoyo necesario a los procesos operativos, con el fin de generar el mayor margen a beneficio de la empresa.

La organización cuenta con misión y visión documentadas, sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora, así como se considera puede desplegar de forma más sólida su difusión para generar compromiso de todos los integrantes de la organización.

Si bien la definición de misión y visión de una empresa forman la base y plan estratégico de la misma, estas no van a tener ningún impacto si es que no se logra transmitir a toda la organización; por ello es importante el análisis de las personas involucradas y el modelo cultural que se aplica dentro de la organización.

Los valores que tiene Cafisur reflejan el compromiso con la ética y excelencia. Al primar estos principios en su cultura organizacional, la empresa no solo se esfuerza por alcanzar sus objetivos económicos y de rentabilidad, sino que también se dedica a fomentar un ambiente de trabajo agradable, promover el respeto integral de sus equipos y contribuir positivamente a la sociedad.

Si bien es cierto cuenta con objetivos a largo plazo, se ha identificado que estos no son formalizados y compartidos debidamente por la organización, con oportunidad de mejora en su definición, documentación, elaboración compartida y ejecución para asegurar su consecución.

## Capítulo II: Análisis del Contexto

### 2.1. Análisis Interno de Cafisur Tolima

El análisis interno de la organización es relevante, permitiendo evaluar la dinámica de las principales áreas funcionales de cualquier organización. Una aproximación a este análisis interno puede ser generada a partir del enfoque AMOFHIT, del cual se pueden desprender fortalezas y debilidades del intorno de la organización. Este análisis comprenderá los siguientes componentes: “administración y gerencia, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, y tecnología” (D'Alessio, 2015). Será relevante indicar que este análisis se efectúa a partir de la información primaria recabada mediante las entrevistas efectuadas a la Gerencia General, Dirección de Administración y Finanzas, así como a la Dirección de Sostenibilidad de Cafisur (Vaquiro et al., 2024). Esta información de las entrevistas ha sido sistematizada y se adjunta en los Apéndices C y D; con las transcripciones generadas.

#### *Administración y Gerencia (A)*

“El área de Administración y Gerencia de una organización es la que maneja todos los aspectos operacionales y estratégicos para dar soporte, a la vez mejorar la productividad y aumentar la posibilidad de competir con éxito en el sector industrial donde se ubica. Siendo así, la administración y gerencia se orienta a definir las acciones y estrategias que debe seguir la empresa con el fin de elevar su potencial y capacidad competitiva en el mercado” (D'Alessio, 2015).

La organización en escrutinio, presenta en su singularidad, órganos directivos, de control y comités especiales de asuntos particulares, lo cual se muestra en su estructura de la Figura 11, con vigencia para el 2025, según sus estatutos.



**Figura 11**

*Estructura de Organización 2023-2025*



*Nota.* Tomado de “Órganos Directivos, Control y Comités,” por Cafisur Tolima, 2024 ([cafisurtolima.com/index](http://cafisurtolima.com/index))

Ampliando en su estructura, por debajo de su Gerente General, cuenta con Directores de área, según detalle de información en la Figura 12 que se muestra a continuación.

**Figura 12**

*Directores de Áreas*

**Directores de área**



*Directora Administrativa y Financiera*



*Director Comercial de Café*



*Director Operativo*



*Director de Sostenibilidad*

*Nota.* Tomado de “Órganos Directivos, Control y Comités,” por Cafisur Tolima, 2024 ([cafisurtolima.com/index](http://cafisurtolima.com/index))

Se tiene que en su estatuto vigente establece, y sin perjuicio de cualquier cambio que en el futuro se introduzca por la Asamblea General y/o La Ley que rige su operación, la siguiente estructura de gobierno: Asamblea General y Consejo de Administración.

Asamblea General: es el máximo órgano de administración de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por estos.

Consejo de Administración: Le corresponde la dirección y gestión superior de la cooperativa con miras a la realización del objeto social. El Consejo estará subordinado en su acción a la Ley, el Estatuto y Reglamentos, y a las finalidades políticas trazadas por la Asamblea General. Esto responde a lo formalizado en su Código de Ética y Buen Gobierno (Cooperativa de Caficultores del sur de Tolima LTDA, 2019).

Según la entrevista efectuada a su Gerente General, se encontró que en su estructura cuenta con:

Asamblea de Delegados: 51 miembros

Consejo de administración: 13 miembros

Gerencia General: 1 miembro

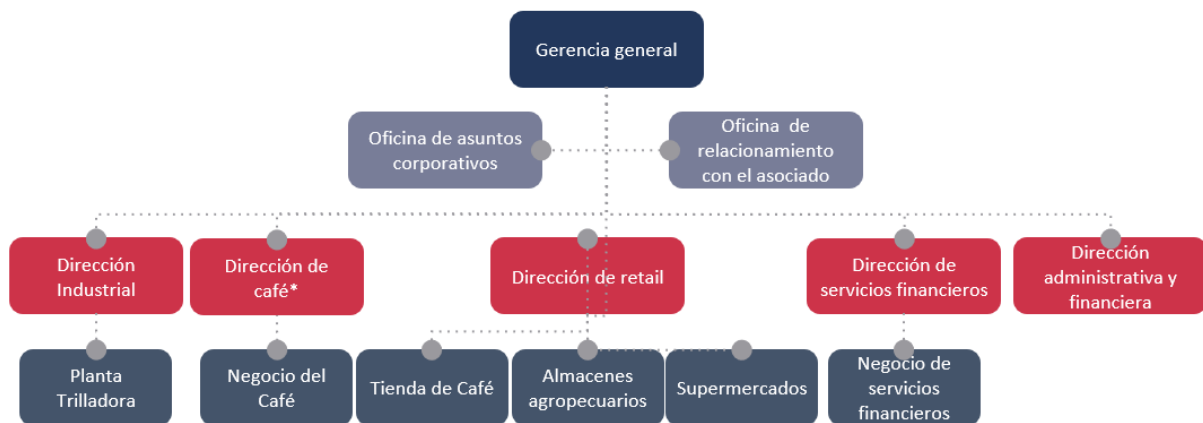
Dirección de Áreas: 4 miembros

Siendo así, se encontró que existen responsabilidades y dependencias claras de control y estructura, sobre lo cual será relevante contemplar que adicionalmente intervienen Revisoría Fiscal, Junta de Vigilancia, así como reportes de información y control por parte de las organizaciones de Supervisión del Estado Colombiano e Instituciones Gremiales a las que se acoge, propias del mundo del café en que opera (L. Vaquiro, comunicación personal, 14 de marzo, 2024).

Adicional a lo anterior presentado, se incluye aquí en la Figura 13, representación del organigrama a nivel de Dirección y principales frentes y servicios, el cual es tomado de informe de consultora (Iwé Consultores, 2021).

**Figura 13**

*Estructura Organizacional*



*Nota.* Tomado de “Taller de Estrategia Cafisur Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima,” por Iwé Consultores, 2021. Tolima.

De las entrevistas efectuadas, se desprende así mismo, que al parecer es una fortaleza sobre el apartado de Administración, el poder definir los objetivos de corto, mediano y largo plazo, pudiendo a su vez definir las estrategias a ejecutar y los responsables. Sin embargo, indicó la misma fuente, que como debilidades al respecto estarían la falta de integración y control, al parecer siendo la justificación recurrente la no posibilidad de ejecución de presupuestos, como afectación por precio en la comercialización del café (L. Vaquiro y S. Ramírez, comunicación personal, 11 y 14 de marzo, 2024).

**Marketing (M)**

“Al marketing se le reconoce como una herramienta estratégica del management, a través de la cual se puede satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios en relación a la demanda” (D'Alessio, 2015).

Para el caso de Cafisur, a partir de las entrevistas efectuadas, se identificó que carece de un

plan y estrategia de marketing, sobre los productos de café que comercializa y sus otros servicios, la comunicación con el mercado es únicamente referida a los precios de comercialización en relación a los mercados con quienes transacciona, a su vez en relación a sus agremiados igualmente carece de mayores mecanismos referidos a marketing. (L. Vaquiro y S. Ramírez, comunicación personal, 11 y 14 de marzo, 2024). Será relevante considerar que el canal de comunicación hacia el caficultor es una plataforma tecnológica APP.

Si bien es cierto, la organización cuenta con un Director Comercial de Café, su rol principal es el de comercializar y ejecutar las transacciones entre los caficultores y los compradores de los productos, mediando principalmente para la definición de precios, sin embargo no se encuentra un plan estratégico orientado al crecimiento y/o fidelización de clientes en ambas direcciones del negocio y la operación, por lo que se identifica en este apartado un alto potencial por la mejora de su aporte al negocio. Adicional a ello, resulta considerable especificar que la página web resulta una importante plataforma de comunicación con sus clientes y usuarios, sin embargo, es unidireccional y cuenta con información que se puede apreciar como muy básica. Se entiende, ciertamente quien interactúa y sobre quien recae la actividad de marketing principal en la cadena del café, son los organismos internacionales que comercializan el producto principalmente a nivel internacional.

### ***Operación (O)***

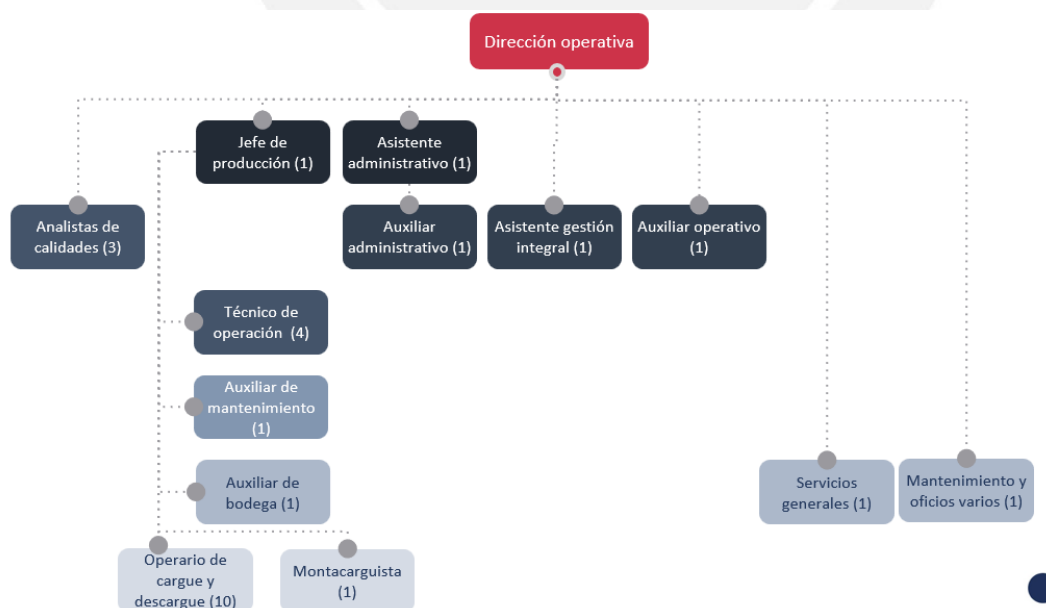
Este acápite se refiere a la propia capacidad productiva de la organización, referida principalmente al core del negocio que generan valor. Según el profesor D'Alessio (2015), a pesar de su relevancia y criticidad para una organización, es uno de los componentes estratégicos que es más menospreciado o desatendido por los gerentes en la mayoría de los casos.

Se tiene que la compra del café se hace en localidades donde se dispone de infraestructura, la evacuación de la materia prima se lleva a cabo con servicio de transporte tercerizado, la que es derivada a una buena infraestructura de trilla de café (L. Vaquiro y S. Ramírez, comunicación personal, 11 y 14 de marzo, 2024).

Siendo la infraestructura un elemento clave en el core de la organización, se evidencia que cuenta con: 22 puntos de compra de café, 9 supermercados para la venta, 3 almacenes agropecuarios, 1 trilladora, 1 tienda de café al menudeo. (Cafisur Tolima, 2024) La operación tiene cierta debilidad que se presenta durante la época de lluvias durante invierno, que dada la geografía y las características del clima adverso, devienen en detrimento de la infraestructura vial que coincide lamentablemente en época de cosecha. (L. Vaquiro, comunicación personal, 14 de marzo, 2024). Un elemento clave es que cuenta con un Director Operativo, con cuyo equipo de trabajo soporta los procesos core de la Cooperativa. Dada su relevancia y para mejor comprensión de su dinámica, se presenta en la Figura 14 su organigrama.

**Figura 14**

*Estructura Dirección Operativa*



*Nota.* Tomado de “Taller de Estrategia Cafisur Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima,” por Iwé Consultores, 2021. Tolima.

### ***Finanzas (F)***

Se tiene claridad al respecto, ya que tanto la contabilidad empresarial como las finanzas corporativas hacen posible que Cafisur pueda cuantificar las decisiones relacionadas con los resultados financieros para medir y evidenciar si las estrategias aplicadas en su conjunto son efectivas y si impactan de forma esperada en el incremento de valor (D'Alessio, 2015).

Cafisur en su naturaleza como Cooperativa, apalanca su financiación en terceros, proveedores e instituciones financieras relacionadas al cluster del café colombiano, al igual que recibe apalancamiento de instituciones gremiales dedicadas al sector del grano. Resulta una fortaleza de la organización en particular, el respaldo patrimonial de la cooperativa, el personal idóneo para las funciones de contabilidad y finanzas, al parecer la organización, control y planificación de la gestión de ingresos y gastos no presenta inconvenientes, sumado a la credibilidad de la organización frente al sector financiero y de proveedores, según refiere su Directora de Finanzas, Sandra Ramírez; a su vez sin embargo, es una debilidad la falta de liquidez según señalan su Gerencia General y su Directora de Finanzas, lo cual imposibilita la atención del mercado de forma oportuna, lo que origina cada día menor capacidad de compra de la materia prima para atender la demanda, así como generando el encarecimiento de los costos de la operación de la organización. Adiciona Sandra Ramírez como debilidades de las finanzas: su fuerte dependencia financiera de créditos bancarios, así como problema de no pago oportuno de obligaciones y compromisos, con alto nivel de endeudamiento. (L. Vaquiro y S. Ramírez, comunicación personal, 11 y 14 de marzo, 2024)

### ***Talento Humano (H)***

Este apartado de análisis contempla un elemento muy relevante de toda organización. El profesor D'Alessio (2015) precisó que el "Talento Humano para cualquier organización es el activo más valioso, considerando que es el responsable de movilizar todos los recursos

tangibles e intangibles, hacen posible que se realicen todas las fases del ciclo operativo y establecen las relaciones que hacen posible que se logren todos los objetivos organizacionales”, en tanto operativizan las estrategias y tangibilizan a la organización.

Según la información pública en su web, sobre los Gerente General y Directores de áreas, se aprecian profesionales solventes, con adecuadas calificaciones educativas y con amplia experiencia en el sector, con varios años laborando en y para Cafisur. (Cafisur Tolima, 2024) Como función, el Gerente General ha indicado que esta área es la encargada de los procesos de selección de personal requerido, contratación y manejo normativo de cumplimiento de la Cooperativa, así como las actividades referidas a la gestión de la salud y seguridad en el trabajo. Este considera una fortaleza, el que esta área como función asegura el cumplimiento de los aspectos legales y normativos. Sin embargo, indicó que como debilidad: no se logra poseer una buena disponibilidad y calidad de perfiles del personal contratado, faltando un enfoque más comercial de cara al negocio e integrador orientado a los equipos de trabajo. (L. Vaquiro, comunicación personal, 14 de marzo, 2024)

Por otra parte, la Directora de Finanzas, resalta que son elementos positivos de la función de la gestión del Talento Humano, el que se incentiva una cultura de aprendizaje continuo, ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y brinda bienestar al colaborador. Ha indicado que son fortalezas el que cuenten con estabilidad del personal, baja conflictividad y correcta comunicación dentro de la Cooperativa. Siendo oportunidades de mejora el poder contar con perfiles adecuados para cumplir los objetivos, falta de capacitación y desarrollo del personal. (S. Ramírez, comunicación personal, 11 de marzo, 2024)

### ***Sistemas de Información y Tecnología (I)***

Es sabido que desde hace algunos años, la llamada revolución digital y lo relevante de la tecnología en la actualidad, sumado a la Inteligencia Artificial (IA), ha cobrado real relevancia por su alto potencial para catapultar las operaciones organizacionales. El profesor

D'Alessio (2015) ha indicado que los sistemas de información y de comunicación cumplen funciones relevantes referidas a: “ayudan en el proceso de toma de decisiones, apoyan el ciclo operativo de la organización, y orientan la forma de participación de todo equipo de trabajo” (D'Alessio, 2015).

Se ha identificado que Cafisur cuenta con un software tercerizado mediante proveedor pero creado a medida, cuyo soporte se ajusta a los requerimientos de la organización, con comunicación en línea de todas las operaciones a través de la red, lo cual es relevante considerando que la ubicación geográfica de los diversos puntos de operación es muy dispersa y remota. Sin embargo tendría como falencia el no resultar amigable para el usuario final, generando procesos largos que restan eficiencia de la operación en tiempos muertos. La entrevista Sandra Ramírez, ha precisado que los sistemas con que cuentan son: AS400 y Syscafé. (L. Vaquiro y S. Ramírez, comunicación personal, 11 y 14 de marzo, 2024)

Cuenta como fortaleza con una plataforma tecnológica APP, como canal de comunicación y herramienta de operación, sin embargo tiene la limitación de que no logra impactar en las decisiones de negocio del caficultor hacia la cooperativa. (L. Vaquiro, comunicación personal, 14 de marzo, 2024) Adicional a ellos, la dependencia del proveedor en ocasiones genera restricciones que se preferiría evitar.

### ***Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)***

De acuerdo con el profesor D'Alessio (2015) “la tecnología e investigación y desarrollo es el área responsable de diseñar y aplicar las estrategias de desarrollo de una organización, especialmente para lanzar nuevos productos al mercado donde se desenvuelve”. Siendo el caso de Cafisur que no encontramos esta función desarrollada con madures, por lo que se conforma en uno de los componentes en los cuales se identifica potencial por ser desarrollado, se identifica que la organización no muestra resistencia importante para usar este componentes, pero aún no ha sido abordado con estrategia.



## 2.2. Análisis del Entorno de Cafisur Tolima

Las estrategias no deben surgir aisladas, sino responder al entorno en la que se desarrolla la organización. Es importante realizar el análisis completo para detectar tendencias y acontecimientos claves que puedan influenciar en los resultados de la empresa (Martinez & Milla, 2012).

Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas. El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación (Wheelen & Hunger, 2007). Considérese la Figura 15 donde se muestran ejemplos de variables del entorno que deben ser consideradas para un completo análisis.

**Figura 15**

*Variables importantes presentes en el entorno*

Económicas	Tecnológicas	Políticas y legales	Socioculturales
Tendencias del PIB	Inversión gubernamental total en IyD	Regulaciones antimonopolio	Cambios en el estilo de vida
Tasas de interés	Inversión total de la industria en IyD	Leyes de protección ambiental	Expectativas de carrera
Oferta monetaria	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	Leyes fiscales	Activismo de consumidores
Tasas de inflación	Protección de patentes	Incentivos especiales	Tasa de formación de familias
Niveles de desempleo	Nuevos productos	Leyes de comercio exterior	Tasa de crecimiento de la población
Controles de salarios y precios	Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología del laboratorio al mercado	Actitudes hacia las empresas extranjeras	Distribución de la población por edades
Devaluación y revaluación	Mejoras de la productividad a través de la automatización	Leyes de contratación y promoción	Movimientos regionales de la población
Disponibilidad y costo de la energía	Disponibilidad de internet	Estabilidad gubernamental	Esperanzas de vida
Ingreso disponible y discrecional	Infraestructura de telecomunicaciones	Regulación del <i>outsourcing</i>	Tasas de natalidad
Mercados de divisas	Actividad de hackers informáticos	Explotación de negocios en el extranjero	Planes de pensión
			Atención médica
			Nivel educativo

*Nota.* Tomado de Administración estratégica y política de negocios, por Wheelen, T., & Hunger, J., 2007, Mexico: Pearson Education.

La metodología empleada para revisar el entorno es el análisis PESTE, donde se examinan los diferentes factores externos que no están controlados por la empresa, pero que pueden afectar al desarrollo de las actividades e influenciar directamente en sus resultados.

***Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P).***

Tolima, con su importante historia agrícola y su protagonismo en eventos como el Paro Agrario Nacional, muestra un colectivo comprometido con temas políticos, especialmente aquellos que tienen injerencia en el desarrollo rural, los derechos de los trabajadores y la reforma agraria. Las iniciativas de paz y de reconciliación han sido importantes en la región, especialmente después de vivir un conflicto armado. Finalmente, la participación ciudadana en procesos electorales evidencia un interés por influir en las decisiones políticas que afectan a la región y sus pobladores.

En Colombia, el poder Ejecutivo está liderado por el presidente de la República, quien es a la vez jefe de estado y de gobierno. El presidente es elegido democráticamente por voto popular y tiene la facultad de nombrar a los miembros de su gabinete, que incluye a los ministros y otros altos funcionarios. Actualmente el presidente es el economista Gustavo Petro, quien con su mensaje de apoyo incondicional a la clase trabajadora ha empoderado a los caficultores del país.

El poder Legislativo o Congreso de la República se encarga de la creación, modificación y derogación de las leyes. El congreso está dividido por el Senado (Cámara alta) y la Cámara de Representantes (Cámara baja). Los miembros de ambas cámaras son elegidos por voto popular. El Congreso tiene la responsabilidad de legislar, controlar al gobierno y representar a la ciudadanía.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural es la entidad gubernamental principal encargada de desarrollar y ejecutar la política agrícola. Establece directrices y brinda apoyo

en temas como financiamiento, innovación, sanidad agropecuaria, y uso sostenible de recursos naturales, los cuales son fundamentales para las empresas agroindustriales.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia es una organización privada, sin ánimo de lucro y de carácter gremial. Mediante la red de cooperativas garantizan la compra de café a los productores al mejor precio base de mercado, calculado de forma transparente, con pago al contado, en lugares cercanos a sus fincas y todos los días del año. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018). Actualmente la federación no tiene buenas relaciones con el presidente ni el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural debido a los roces políticos principalmente por los comentarios que señalan una mala gestión de los fondos de los cafeteros de la federación (Redacción Economía, 2024).

La política ha tenido un impacto significativo en el sector agrícola en los últimos años. Esta región, conocida por su producción agrícola diversa, incluyendo café, arroz, y otros cultivos, ha experimentado varios cambios políticos y sociales que han influido en su desarrollo agrícola. Entre sus hechos más relevantes se encuentran el acuerdo de Paz entre el gobierno colombiano y las FARC, el cual aportó calma a las zonas vulneradas y a su población que en su mayoría estaban relacionados estrechamente al sector agrícola y específicamente al sector caficultor (Rios, 2017).

### ***Factores Económicos (E).***

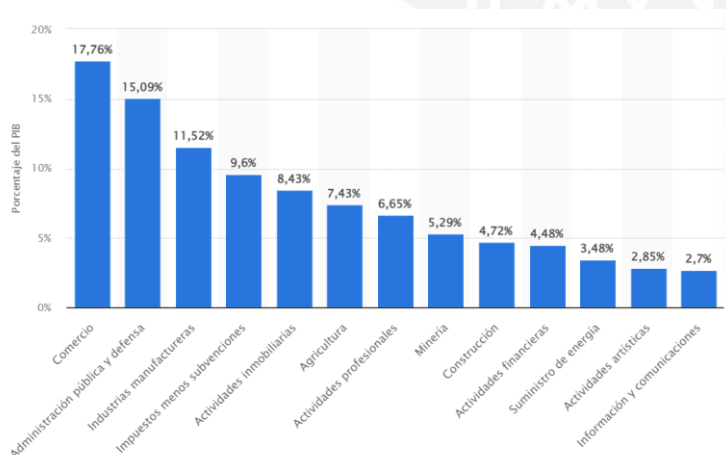
Según D'Alessio, los factores económicos son aquellos que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional. Por último, las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones (D'Alessio, 2015).

La agricultura se encuentra entre las principales ramas económicas de Colombia. Pese a ello, mucho se ha hablado recientemente sobre la falta de apoyo y de políticas agropecuarias competentes para aprovechar las ventajas geográficas de las que goza la nación. Varias de las propuestas del programa electoral del actual presidente Gustavo Petro están orientadas a la transformación de las zonas rurales para lograr una economía productiva basada en la agricultura y la agroindustria. Con ello, se pretende mitigar algunos de los mayores problemas nacionales como el hambre y la pobreza (Statista Research Department, 2024).

El café es el producto agrícola con mayor valor de exportación. El aroma y sabor del café colombiano ha favorecido el crecimiento cafetero dentro del territorio nacional. Solo la producción agrícola de café da empleo a más de 5,000 de sus habitantes y ha aumentado un 26% en los últimos seis años. El desarrollo e inversión en técnicas de cultivo ha mejorado para optimizar el uso de los recursos de tal forma que el volumen de producción ha crecido un 74% en la última década, mientras la superficie sembrada se redujo un 7,6% en el mismo periodo de tiempo (Statista Research Department, 2024). Véase Figura 16.

### Figura 16

Distribución Producto Interno Bruto (PIB) por Actividad Económica en Colombia en 2021



*Nota.* Tomado de “El sector agrícola en Colombia topic,” por Statista Research Department, 2024 (<https://es.statista.com/temas/10028/ Overview>)

### ***Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S).***

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (D'Alessio, 2015).

La producción del café forma parte fundamental de la identidad cultural y social en Tolima. El café ha estado presente generación tras generación en la vida de muchas familias cosechadoras que ha fomentado una sensación de comunidad y tradición colectiva. La industria del café contribuye al desarrollo de la comunidad, mediante la creación de empleo e ingresos que trabaja como un motor económico en la población.

Naturalmente, los beneficiados directos con el esquema del negocio cafetero colombiano son los mismos caficultores. Las instituciones cafeteras colombianas han servido al productor en su esfuerzo de largo plazo por mantener una actividad productiva y tener un mayor bienestar y calidad de vida (Cardenas, 1993).

### ***Factores Tecnológicos y Científicos (T).***

El impacto de las fuerzas tecnológicas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven nulas las prácticas tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, revuelven las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del statu quo de las organizaciones (D'Alessio, 2015).

La investigación científica y el desarrollo tecnológico que la FNC ofrece a los caficultores por medio del Centro Nacional de Investigaciones del Café (Cenicafé) les

permite contar con variedades de semilla mejoradas más productivas, resistentes a enfermedades y mejor adaptadas a la variabilidad climática, mejores prácticas de conservación de suelo, agroforestería, manejo integrado de arvenses, monitoreo y registro de variables climáticas, tecnificación del cultivo, manejo integrado de plagas y enfermedades, ahorro de agua y primeros desarrollos de cosecha asistida, entre otros temas propios del cultivo (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018).

El sector cafetero situado en Tolima se ve influenciada por diversos factores tecnológicos que tienen el potencial de transformar tanto la producción como la comercialización del café. Algunas opciones como mejores técnicas de cosecha mediante lonas de recolección, derribadoras mediante vibración y nuevos fertilizantes que vuelven más productivos los procesos.

En Colombia 530,000 familias son productoras de café, y los principales departamentos productores en orden de área cultivada, son: Huila, Antioquia y Tolima. Debe decirse también que es un elemento generador de empleo: el 70% de los costos finales de la producción de café corresponde al pago de mano de obra (Díaz et al., 2018).

### ***Factores Ecológicos y Ambientales (E).***

Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos (D'Alessio, 2015).

En Sudamérica se proyecta que para el año 2100 las precipitaciones anuales aumentarían hasta 2,000 mm sobre la costa pacífica y que por el contrario van a disminuir en la región del atlántico. Para Colombia se calcula que el incremento en las lluvias afectará las

zonas que se encuentran al sur del país, sobre y adyacentes a la cordillera de los Andes y los lugares cercanos al océano pacífico (Urrutia & Vuille, 2009).

Se debe destacar que el incremento en la temperatura depende de las concentraciones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) emitidas, que actualmente son superiores a 400  $\mu\text{L L}^{-1}$  y se estima que para el final del siglo serán de 936  $\mu\text{L L}^{-1}$  (DaMatta et al., 2018). En Sudamérica las proyecciones realizadas por el modelo RCM-A2 (Regional Climate model) estiman un aumento mínimo de 2°C y máximo de 5°C para el final del siglo 21, el cual será más pronunciado en países cercanos al océano atlántico, en la zona este de la cordillera de los andes a altitudes menores a los 1,000 m y en la zona oeste de la cordillera sobre los 1,000 m (Urrutia & Vuille, 2009).

La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) es responsable de otorgar licencias, permisos, y concesiones para el uso de recursos naturales y para la realización de proyectos que tienen impacto ambiental. Las empresas agroindustriales deben cumplir con las regulaciones ambientales establecidas por la ANLA para operar de manera sostenible y responsable.

### **2.3. Las Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter (2017) permite comprender a profundidad la estructura de un sector empresarial en particular y del cual se desprende la posición de una organización específica dentro de ella con su ventaja competitiva, por lo que su análisis permite enriquecer la comprensión de la organización en estudio. Este análisis desde la propuesta de su autor, en referencia, está compuesta por: (1) Poder de negociación de los proveedores, (2) Poder de negociación de los clientes, (3) Amenaza de nuevos entrantes, (4) Amenaza de productos sustitutos y (5) Rivalidad entre competidores (Porter, 2017). La siguiente Figura 17 refleja la estructura de este análisis.

## Figura 17

### *Las Cinco Fuerzas de Porter*



*Nota.* Adaptado de Ser competitivo, por Porter, M., 2017. Deusto.

A continuación se amplía el análisis de cada uno de los cinco componentes, esto a la luz de la información recaba mediante entrevistas con la Alta Dirección de Cafisur, a la vez que se ha considerado informes y otra relevante proporcionada por la organización.

#### ***Nuevos Competidores (Bajo)***

Lograr mantener la participación en el mercado requiere un arduo trabajo sostenido, ya sea proponiendo productos innovadores y/o que a la vez satisfagan de mejor manera las necesidades de los clientes actuales o apuntando a los potenciales. (Hill & Jones, 2009)

Frente a ello, es fundamental que la organización evalúa de forma permanente la aparición de nuevos competidores en el mercado, analizar el nicho al que apuntan para lograr establecer los ajustes pertinentes a la estrategia, tal como apuntar a diferenciarse u otra. Para el caso de Cafisur, considerando las Cooperativas específicamente del cluster cafetalero, se encuentra que la amenaza de aparición de nuevas Cooperativas es muy bajo, dadas distintas restricciones no únicamente de mercado, sino de las regulaciones que el Gobierno, el sector financiero, e inclusive la Federación de Cafeteros requeriría cumplir con muy complejos



requisitos, procedimientos y relacionados, por lo que las barreras para el ingreso formal a esta actividad es muy baja.

Sin embargo, es importante considerar en el marco completo del cluster del café, que los últimos años ha ganado mercado los negocios de venta de café al menudeo con lo que se ha venido a llamar: “marcas propias”, que son en su mayoría pequeñas empresas las cuales entran en la competencia por la compra de café como materia prima en búsqueda de precios bajos, y por lo regular inclusive en el mercado informal, para la venta al menudeo en el mercado local Colombiano, por lo que entran a canibalizar el precio y pueden aglomerar la compra de la misma materia prima que persiguen las Cooperativas. En este nicho las barreras de ingreso son muy bajas, por lo que el riesgo toma un valor muy alto.

#### ***Negociación Proveedores (Alta)***

Según ha explicado el profesor Porter (2017), es muy favorable y estratégico que las organizaciones formalicen alianzas con proveedores claves, responsables y consistentes con los productos que proporcionan; esto en tanto que dicha relación hace sostenible la posibilidad de contar con los recursos que se requieren para la producción planificada. En ese sentido la cadena de suministro funcionará adecuadamente en tanto se cuente con los proveedores idóneos, los cuales deben cumplir con ciertos criterios que hacen viable la relación comercial. Así, podemos transparentar que para las Cooperativas el poder de negociación por el precio de café es bajo, ya que viene determinado por factores internacionales (demanda) y características de la producción local (oferta), como Bolsas de Valores internacionales y los volúmenes de producción local e internacional. El proveedor de café demanda el pago inmediato, mientras que el cliente genera compra a mediano plazo. A su vez, en este complejo proceso comercial, cobra relevancia considerar los mercados informales, donde los proveedores no tienen inconvenientes en comercializar el café, en tanto logren mejores condiciones en las transacciones en comparación con las Cooperativas.

### ***Negociación Clientes (Alto)***

Existen diferentes tipos de clientes que realizan compras en general en un mercado según sus necesidades, por ejemplo aquellos que adquieren productos y/o servicios para su propio uso o como parte de su proceso productivo para obtener un producto final a entregar al cliente (Hill & Jones, 2009). Así, se tiene que para una Cooperativa del sector del café, un primer cliente, por la naturaleza de la Cooperativa y etapa del proceso es el caficultor haciendo uso de los diferentes servicios que se le presta, pero a la vez se tiene como cliente final las exportadoras del café, quienes pagan por la materia prima y hacen uso del producto final generado.

De una parte, los caficultores asociados tienen cierto nivel de poder en la negociación, en tanto definen a quién vender su producto, ya sea una Cooperativa formal como en el mercado informal, así como su posición no es minúscula en la definición del precio para la transacción, a su vez la Federación de cafeteros vela por proteger los intereses de los agricultores. Por otra parte los exportadores tienen importante poder de cara a la Cooperativa para definir el precio de la transacción, el momento en el tiempo y la decisión de recompra, a su vez vienen respaldados por reguladores del mercado como las Bolsas de valores internacionales que tienen injerencia en los precios globales en el mercado para el café.

### ***Productos Sustitutos (Alto)***

Ciertos productos que existen son alternativos o suplantados dado que de igual manera o de forma similar cubren las necesidades de los clientes, razón por la cual se consideran por el riesgo latente que significan. (Hill & Jones, 2009). Sin embargo el profesor Porter (2017) destacó un elemento favorable a considerar de este tipo de productos, ya que pueden llegar a incrementar la competencia en el mercado debido a que fijan los precios máximos de los productos que se comercializan. En este contexto, para el caso de la Cooperativa, la amenaza que significan los productos sustitutos es alta, por una parte los agricultores pueden recurrir a

otras Cooperativas o comercializar su producto en el mercado informal; por otro lado los exportadores de café pueden seleccionar la compra de la materia prima dentro de un grupo de 30 Cooperativas del cluster solo en Colombia. Adicional a ello, en el mercado del consumidor final, han aparecido una diversidad de canales y productos que bien apuntan a sustituir al café tradicional, desde bebidas gasificadas hasta otras que apuntan a asemejarse al café pero con variaciones particulares como aquellas descafeinadas.

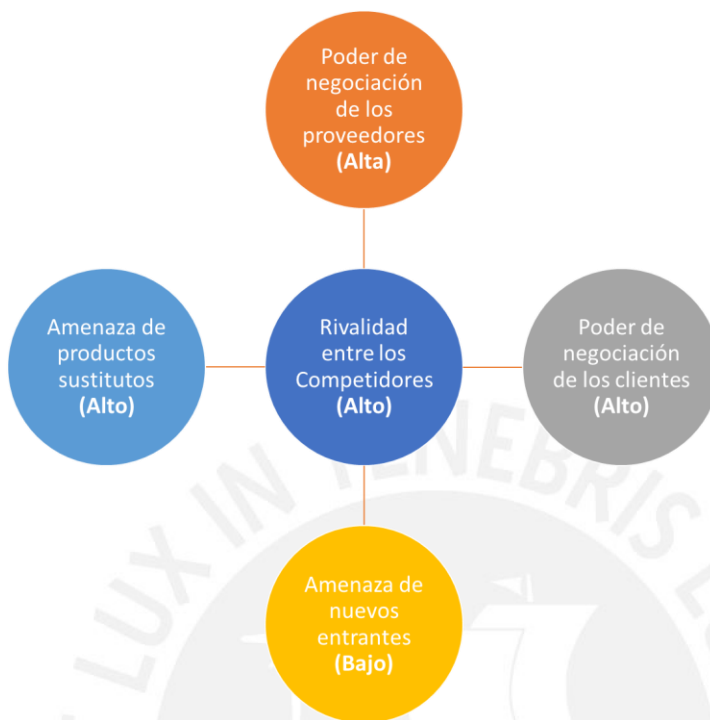
### ***Rivalidad Entre Competidores (Alto)***

Esta rivalidad se refiere a la fuerza con que las organizaciones desarrollan acciones con el fin de fortalecer el posicionamiento que poseen en el mercado y así asegurar su posición. Por lo tanto, aplican e implementan estrategias que respondan a estas fuerzas, que les permitan tomar la delantera o mejorar su posicionamiento en el mercado (Porter, 2017). Para el caso de Cafisur se identificó que la rivalidad entre los competidores es alta, dado que solo en Colombia se compete con 30 Cooperativas para comprar la materia prima de mejor calidad y a precio más competitivo, a la vez que los clientes finales, los exportadores, pueden recurrir para la compra del café, igualmente a 30 Cooperativas solo en mismo país, sin considerar otros proveedores de otros países.

Así se complementa con este análisis, la compleja situación de la operación de Cafisur en el sector cafetalero y en el marco de las Cooperativas en Colombia. Se trata así de un sector de importante impacto en la economía, pero a la vez de interesante sector por la dinámica de las cinco fuerzas de Porter (2017) reflejadas de forma sintetizada en este apartado de análisis, donde se puede apreciar una importante dinámica de los diferentes actores que participan en este modelo de negocio, una dinámica de participación donde el distinto nivel de poder de sus jugadores refleja lo complejo de su dinámica comercial. En la Figura 18 a continuación se representa este análisis aplicado a la Cooperativa de forma visual.

**Figura 18**

Las Cinco Fuerzas de Porter de la Cooperativa Cafetalera



*Nota.* Adaptado de Ser competitivo, por Porter, M., 2017. Deusto.

#### 2.4. Matriz FODA

La esencia de la planificación estratégica reside en identificar las oportunidades y amenazas que la empresa encuentra en su entorno, y al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía las bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro y determinar planes de acción (Monferrer, 2013)

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (David, 2003).

A continuación en la Tabla 6, se mencionan cada uno de los elementos considerando el análisis interno y externo trabajado anteriormente:

**Tabla 6**

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cafisur es una cooperativa que forma parte de una federación que brinda respaldo patrimonial.</li> <li>• La Planta Trilladora al estar certificada cuenta con todos sus procesos debidamente documentados, adicionalmente, cada año se realiza la evaluación de los mismos.</li> <li>• Por la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) la modernización de los equipos para la transformación del grano y el mejoramiento de la infraestructura existente para el beneficio y el secado, se espera elevar la calidad y la producción del café orgánico para su comercialización.</li> <li>• La Cooperativa en los últimos 4 años ha obtenido la certificación y/o verificación de 6 grupos de productores en Comercio Justo, C.A.F.E. Practices, Rainforest y UTZ que suman aproximadamente unos 3.000 predios que reciben asistencia y capacitación, además de vinculación a proyectos productivos.</li> <li>• Cafisur tiene una APP como canal de comunicación con el caficultor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen aproximadamente 24.000 productores de café en el sur del Tolima.</li> <li>• En los sistemas de renovación de cafetales, la siembra es una alternativa viable cuando se pretende hacer cambio de variedad, se tienen lotes con un alto número de sitios perdidos o el cultivo ya cumplió todo su ciclo productivo.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de un plan y estrategia de marketing, sobre los productos de café que comercializa y sus otros servicios</li> <li>• No se encuentra un plan estratégico orientado al crecimiento y/o fidelización de clientes en ambas direcciones del negocio y la operación</li> <li>• Cafisur muestra una fuerte dependencia financiera de créditos bancarios.</li> <li>• No se logra poseer una buena disponibilidad y calidad de perfiles del personal contratado.</li> <li>• Bajo nivel de desarrollo de satisfacción del cliente, para ello se recomienda definir estrategias de acercamiento que permitan comunicar la gestión de la Cooperativa y a su vez identificar las expectativas de los clientes.</li> <li>• El bajo volumen de café comercializado en el año 2023 y ante las necesidades de liquidez de la cooperativa, se priorizaron las ventas de café en pergamino, limitando con ello las trillas propias en nuestra planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad diplomática entre el ministerio de agricultura y la federación de cafeteros nacional que puede perjudicar la cooperativa.</li> <li>• Las nuevas generaciones de las familias caficultoras no muestran interés por el trabajo de campo en la cosecha de café.</li> <li>• La operación tiene cierta debilidad que se presenta durante la época de lluvias durante invierno, que dada la geografía y las características del clima adverso, devienen en detrimento de la infraestructura vial que coincide lamentablemente en época de cosecha.</li> </ul>

## 2.5. Conclusiones

El análisis del entorno PESTE permite conocer el medio ambiente de la organización, y a su vez, racionalizar su toma de decisiones. De esta forma se puede observar cómo el análisis provee elementos fundamentales para la conceptualización de estrategias de alto impacto, dado que la operación cafetera es influenciada por diversos elementos del entorno relevantes a considerar.

A partir del Análisis AMOFITH se identificó que se trata de una organización compleja por su dinámica y sector de operación, sin embargo, cuenta con un funcionamiento interesante como organización, con algunos componentes aún con potencial por desarrollar.

Mediante el análisis de las fuerzas de Portes se identificó que la Cooperativa tiene una estructura de mercado muy competitivo y demandante, sin embargo, Cafisur cuenta con una posición ventajosa, en tanto su experiencia y mercado logrado en el transcurso del tiempo de su operación.

La principal fortaleza de Cafisur, y la que se considera una ventaja competitiva frente a las demás cooperativas, es contar con una máquina trilladora de alta calidad. El servicio que brinda esta máquina es diferenciador en la percepción de los clientes en cuanto al producto. Sin embargo, la caída de volúmenes para procesar café debido a los incrementos de precios y falta de liquidez en la compañía no permiten que se maximice la utilización y eficiencia en el proceso que permita generar mayor rentabilidad.

### **Capítulo III: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal**

En el presente capítulo se muestra la aplicación del estudio de consultoría por parte del equipo encargado, la finalidad es la de identificar los principales problemas que presenta Cafisur, así mismo se detalla cada uno de los problemas identificados y se emplea la matriz de complejidad versus beneficio, con la ayuda de esta herramienta se ha logrado determinar cuál es el problema con mayor relevancia y premura a ser resuelto, además al momento de detallar cada uno de los problemas se logra enumerar y analizar cada uno de los elementos base y su implicancia. La importancia del análisis y diagnóstico se convierte en pieza fundamental para competir en un mercado donde la planificación es pieza fundamental; para Amorocho et al. (2009) detallaron que en la economía de mercado una empresa debe ser altamente competitiva, sostenible y sustentable a través del tiempo y que este proceso de planeamiento es una necesidad de carácter urgente.

#### **3.1. Metodología de Trabajo**

Para lograr identificar y determinar los problemas principales de Cafisur se hizo un análisis exhaustivo tanto con las entrevistas realizadas a cada uno de los Directivos representantes de la empresa, así como de las reuniones que, el equipo de consultoría, sostuvo con los Directivos y Representante de la empresa; esto permite validar que la información relevada sea la correcta y la que actualmente se encuentra aquejando a Cafisur (ver Apéndice C). El proceso para la determinación de los problemas se ejecutó de la siguiente manera: (a) identificación y análisis del entorno externo e interno de la empresa (incluido en los capítulos I y II del presente documento) esto permite identificar los hallazgos de las entrevistas y el relacionamiento que se tiene tanto en el mercado mundial de café como los factores de influencia en el eje cafetero colombiano, (b) evaluación, comparación y análisis de cada uno de los problemas identificados por los representantes de la empresa, así como por parte del

equipo de consultoría, y (c) aplicación de la metodología de la matriz de complejidad vs beneficio para identificar y priorizar los problemas identificados.

### **3.2. Lista de Problemas**

#### ***3.2.1 Disponibilidad de Liquidez y Estructura de la Deuda***

Según el Gerente General, así como de la Directora Administrativa y Financiera, uno de los principales problemas de la compañía es la disponibilidad de liquidez en el negocio, principalmente para continuar con la operación inmediata sobre financiamiento a los asociados para la producción de café (Vaquiro et al., 2024). La disponibilidad de liquidez se considera un problema de alta complejidad no solo por la capacidad de continuidad operativa, sino que también por la posibilidad de incremento de deuda a futuro, según Holmström & Tirole (2011) al momento de determinar la viabilidad de un proyecto de inversión es importante determinar el grado de solvencia y la disponibilidad de liquidez; en la primera sirve para establecer un sólido grado de capitalización de activo corriente para iniciar o continuar con las operaciones, esto permite demostrar fortaleza de capital para poder atraer opciones de financiamiento; y la segunda determina y asegura el grado de liquidez en el futuro.

Bajo el mismo esquema financiero se detallan en las entrevistas a los Directores de la empresa que un gran problema que hoy en día se afronta en la reducción de capital de trabajo dado la inversión significativa que se ha realizado hace poco, esta inversión fue la compra e instalación de una planta trilladora (Vaquiro et al., 2024). La necesidad de determinar el grado de capital de trabajo depende no solo de la necesidad “actual” de activo corriente que permita continuar con la operación o permita generar una nueva orden de venta, sino que el grado de necesidad de capital de trabajo debe entenderse no de manera puntual bajo una foto financiera, sino como un proceso evolutivo donde entran a tallar factores financieros y operativos que puedan determinar a través del tiempo la necesidad de cubrir los pasivos tanto



corrientes como no corrientes (Preve & Sarria-Allende, 2010). En ese sentido, encontramos que la Cooperativa tiene compromisos financieros a corto plazo que asciende a los 1.5 millones de dólares americanos, por lo que se trata de un importante problema que afecta la solvencia de la organización, que a la vez se suma el siguiente problema que se detalla a continuación.

### ***3.2.2 Incumplimiento por Parte de los Asociados en la Entrega de Ventas Futuras***

La Federación de caficultores, con la intención de proteger y acompañar a estos agricultores, estableció la herramienta de contratos futuros de compra, el cual facilitaba al agricultor la obtención de recursos económicos bajo el compromiso de entrega futura de café a las Cooperativas. Sin embargo, la activación de esta herramienta no vino acompañada de garantías o seguros que avalen a la Cooperativa, sino más bien dar el mayor beneficio al caficultor. En la entrevista con el Gerente General de Cafisur, se trató el caso del incumplimiento por parte de los asociados o caficultores a la Cooperativa que no respetaban los contratos de venta futura debido a la fluctuación de precios. El café cotiza sus precios a modo de commodity, por lo que el caficultor al subir los precios en el mercado trata de venderlo al mejor postor, el cual no siempre es la Cooperativa con la que se firmó el contrato, incluso el mercado informal muchas veces es el mejor beneficiado al acceder a la materia prima que ya estuviera comprometida mediante contrato formal (Vaquiro et al., 2024).

La cooperativa Cafisur, al activar esta herramienta de contratos futuros, termina perjudicando su flujo de caja por aproximadamente dos millones de dólares americanos. En su momento los caficultores accedieron al compromiso mediante el contrato, pero no se llegó a un acuerdo en la atención de entrega de materia prima, la cual hasta la fecha sigue pendiente por parte de los asociados. Las Cooperativas directamente han intentado activar mecanismos de cobro y recupero de los contratos contraídos, sin embargo se ha evidenciado la falta de voluntad de los implicados por cumplir con los compromisos adquiridos, por otro

lado la Federación hasta la fecha se ha mostrado a favor de los caficultores y no ha dado solución a este problema que no es menor, dado el dinero en pérdida.

### ***3.2.3 Integración Generacional***

Uno de los problemas descritos en las entrevistas es la disminución de población rural a través de los años, esto genera que a futuro las áreas rurales tengan cada vez menor cantidad de mano de obra y de personal técnico calificado. En el contexto colombiano se entiende que esta migración interna haya sido propiciada por conflictos internos, así como la falta de oportunidad en zonas rurales (Torres-Franco, 2021) donde se menciona que, en estudios de la UNHCR (United Nations High Comisionen for Refugees), Colombia es el país con mayor cantidad de migración interna debido a conflictos armados internos. Este problema impacta de manera importante a Cafisur dado que la zona de Tolima se encuentra cada vez con menor cantidad de personas; de las entrevistas se logra rescatar que la gran mayoría de asociados siempre ha visto como objetivo de mejora para sus hijos y familia que ellos salgan de la zona rural para poder migrar a ciudades importantes como Bogotá y que cambien de fuente de ingreso de la agricultura a alguna carrera “mejor” remunerada; esto además del temor que siempre se ha vivido en las zonas rurales de Colombia por la presencia de guerrillas o grupos armados, quienes pretenden imponerse en las siembras de cultivo de hoja de coca.

### **3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio**

Después del análisis se ha logrado identificar cuatro factores negativos que están afectando el buen desempeño de Cafisur, para poder determinar el resultado del análisis se creó una mesa de trabajo entre el equipo de consultoría y los representantes y directivos de la Cooperativa, en esta mesa de trabajo se ha generado los niveles de priorización de los problemas. Para determinar el criterio de complejidad se considera el nivel de esfuerzo, grado de complejidad al momento de la implementación y el número de recursos aplicables en caso de implementación; para ello se asigna una ponderación de 1 a 3, siendo 3 el nivel de

complejidad más alto, 2 el nivel de complejidad media, y finalmente 1 el nivel de complejidad; se emplea esta herramienta que ha sido utilizada en el Business Consulting (Cabrera et al., 2022). Para el criterio de beneficio se asigna un peso equivalente a 0.0, teniendo un grado o rango de valuación de 0.0 a 1.0, se debe tener en cuenta que en caso se considere un grado muy importante tendrá el valor de 1.0; la sumatoria de estas cuatro valuaciones debe ser equivalente a 1.0 (Ver tabla 7).

**Tabla 7**

*Matriz de Complejidad Versus Beneficio*

N°	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	Disponibilidad de liquidez y estructura de la deuda	0.4	3	1.2
2	Incumplimiento por parte de los asociados en la entrega de ventas futuras	0.3	3	0.9
3	Integración generacional	0.3	2	0.6

*Nota.* Para el cálculo de la criticidad de cada problema se multiplicó el valor del beneficio por el valor de complejidad.

### 3.4. Problema Principal

Luego de haber realizado el análisis empleando la matriz de complejidad vs beneficio presentado en la Tabla 7, se observa que el problema principal, que afronta la Cooperativa de Caficultores del Sur de Tolima (Cafisur), es financiero, asociado de manera directa a la disponibilidad de liquidez y estructura de la deuda. Para este análisis se ahonda la investigación haciendo referencia a los siguientes criterios: (a) sustancia, (b) locación, (c) propiedad, (d) magnitud, y (e) tiempo.

#### 3.4.1. Sustancia

El problema principal que atraviesa Cafisur está relacionado con la gestión y administración financiera, es decir que las últimas inversiones han generado vacíos en la caja corriente para préstamos inmediatos a los asociados para la producción y/o compra de café, esto viene por inversiones que se han realizado en los últimos dos años las cuales han dejado

un vacío financiero que aún no se ha recuperado. La falta de liquidez y capital de trabajo genera un alto grado de inestabilidad financiera en la cooperativa dado que no permite la reinversión en producción de los asociados y esto imposibilita el cumplimiento de ventas de café, además de ser un alto potencial de incremento de deuda.

#### **3.4.2. *Locación***

El Gerente General, la Directora de Administración y Finanzas, y la Asamblea General de la asociación son los responsables de poder reestructurar la deuda actual sin afectar de manera importante el capital y acciones de la Cooperativa, además de buscar opciones de financiamiento inmediatos y de muy bajo costo para que el impacto sea muy bajo en los resultados operativos de la Cooperativa.

#### **3.4.3. *Propiedad***

Luego de haber identificado el problema principal de Cafisur, se entiende que el principal problema viene asociado por la parte financiera de la Cooperativa, esto involucra de manera directa tanto al Gerente General, Directora de Administración y Finanzas, y la Junta General. Se debe identificar y entender el grado de endeudamiento y falta de liquidez de la cooperativa con ello proyectar los niveles mínimos necesarios de capital para la continuidad de la operación y con ello se debe generar un plan financiero de reestructuración de deuda y refinanciamiento inmediata de capital de trabajo, esta tarea va directamente relacionada a la Directora de Administración y Finanzas (Sandra Janneth Ramírez Luna) quien con la aprobación del Gerente General (Luis Ernesto Váquiro Olaya) deben presentar y lograr la aprobación por parte de la Junta General.

#### **3.4.4. *Magnitud***

La falta de liquidez, de capital y estructura de la deuda es el problema principal el cual afronta actualmente Cafisur, esto muestra que la Cooperativa se encuentra en una capacidad muy reducida de préstamos a sus asociados para la producción de café, además de

correr un riesgo muy alto ante cualquier eventualidad que requiera una acción financiera inmediata. La disponibilidad de capital y reducción de deuda es fundamental ya que es el principal incentivo para los asociados a la Cooperativa, dado que ellos dependen de manera directa del financiamiento de la producción de café, el cual luego es vendido al mercado; sin este financiamiento la cadena de suministro corre riesgo ya que la producción de café disminuye y el producto, a ser entregado al cliente, también; esto pone en riesgo los ingresos directos de la Cooperativa. Si la Cooperativa no lograra reestructurar su deuda y obtener liquidez de manera inmediata no podrá cumplir con la promesa de venta a sus clientes y podría incurrir ante incumplimientos contractuales por adelantos de pago realizados.

#### **3.4.5. Tiempo**

De la información recolectada en las entrevistas, al Gerente General y Directores de la Cooperativa; el problema principal ha surgido en los últimos dos años, es decir desde el 2022. Esto se ha detectado luego que un grupo de inversiones realizadas por la cooperativa no han generado el retorno esperado. Sin embargo, este problema de estructuración de deuda viene acompañada por el bajo cumplimiento de pago por parte de los mismos asociados. A la vez es un problema que demanda pronta solución a corto plazo.

#### **3.5. Conclusiones**

Se han logrado identificar varios problemas luego de las entrevistas a los Directores de la Cooperativa, estos problemas se han llevado a reuniones posteriores con la Gerencia General para su mejor entendimiento, esto ha permitido no solo realizar la validación de los mismos, sino que además entender de una manera transversal las afecciones de la Cooperativa (Véase Apéndice E) .Se ha realizado el análisis con la matriz de complejidad vs beneficio, donde se ha podido determinar el problema principal por el cual atraviesa hoy en día Cafisur; este problema identificado es la falta de liquidez, capital de trabajo y estructura de deuda; lo cual hace que la empresa se encuentre en un periodo de recesión financiera ya

que puede acarrear problemas futuros de mayor complejidad y criticidad. Cabe mencionar que la Cooperativa con el fin de salvaguardar a sus asociados y trabajadores está en búsqueda constante de soluciones que permitan salir delante de la crisis, es por ello que se detallan soluciones y planes estratégicos a trabajar, desarrollado en los capítulos siguientes. Es importante tomar decisiones de corto plazo que permitan la continuidad de la operación, para con ello lograr incrementar el respaldo financiero que se requiere y salvaguardar la producción de café y la entrega del mismo al mercado.

La gestión financiera juega un rol fundamental, dado que la falta de liquidez y estructura de deuda son los problemas principales de la cooperativa, estos desafíos resaltan la necesidad de una mejor gestión financiera para que puedan afrontar a futuro cualquier inconveniente y al mismo tiempo aprovechar oportunidades de crecimiento en un mercado que incrementa cada año.

Se está generando un impacto muy grande ante el incumplimiento por parte de los asociados dado que esta responsabilidad finalmente es trasladada de manera directa a la cooperativa; sin embargo, este problema no solo afecta a la cooperativa sino que además implica socavar la confianza existente entre sus asociados, si bien se requieren medidas de carácter financiero, también es importante generar canales de comunicación efectiva que generen mejores lazos de confianza y cooperación.

Existe un problema a nivel mundial respecto a la migración rural, dado que genera disminución en la mano de obra calificada para los desafíos que existen, este factor nace de la falta de oportunidades en las zonas rurales y afecta la continuidad de producción agrícola y la sostenibilidad de producción de café.

Cabe mencionar que es de carácter urgente tomar medidas para solucionar de manera inmediata los problemas que afligen a la cooperativa para no comprometer la liquidez ni el

crecimiento a futuro; adicional a ello es importante definir las responsabilidades a cada actor y el compromiso de cada uno de los asociados.



## Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal

Habiendo identificado previamente el problema principal a abordar, hemos definido como metodología para arribar a las causas raíz del problema, el uso del conocido Diagrama de Ishikawa (1960). También es conocido como Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto, desarrollado por el Dr. Kaoru Ishikawa, un profesor e ingeniero japonés, reconocido como pionero en el campo de la calidad total y la gestión de la calidad industrial en la década de 1960. El Diagrama se popularizó como una herramienta para identificar y visualizar las posibles causas de un problema particular, especialmente en el ámbito de la calidad y la mejora de procesos. Ishikawa popularizó el uso de esta herramienta, más que ser un inventor original de ella, con su trabajo logró una amplia aceptación y aplicación con incidencia en la gestión de la calidad y mejora continua (OpenAI, 2024).

En el presente capítulo utilizando el diagrama de Ishikawa, se trabaja en conjunto con el Gerente y su equipo de Directores que lideran la gestión, para determinar las principales causas del problema principal de falta de disponibilidad de liquidez y capital de trabajo. La liquidez y el capital de trabajo son cruciales para asegurar la continuidad del negocio, especialmente ante la variabilidad del mercado del café y los cambios estacionales. Permiten cubrir costos operativos, salarios y compra de insumos y servicios, sin interrupciones para no perjudicar la operación. Actualmente la empresa no ha podido invertir en tecnología y expansión, fundamentales para el crecimiento y la competitividad que apuntan las personas que lideran la empresa. Uno de sus objetivos es crear una ventaja competitiva que los posicione en el mercado, aprovechando las oportunidades que se presenten.

### 4.1. Causas Identificadas

Luego de realizar el análisis, se identificaron las principales causas por cada área de enfoque. En materiales se identificaron (a) falta de materia prima por no fidelizar a los caficultores. En el enfoque de mano de Obra se obtuvieron (a) Personal financiero con



mindset en contabilidad, (b) personal con actitud negativa y bajo rendimiento, (c) jóvenes no quieren trabajar en el campo y (d) personal con alta permanencia de tiempo laboral. En cuanto a maquinaria se identificaron como causas (a) planta de secado inconclusa, (b) consumo excesivo de energía y la (c) falta de automatización. Para el enfoque de método se determinaron la (a) inadecuada gestión de flujo de caja, (b) política de créditos flexibles y una (c) falta de coberturas en los contratos de compra a futuro. Y, por último, en medio ambiente se identificaron como causas la (a) inestabilidad política, la (b) fluctuación de precios y el (c) alto estándar de sostenibilidad y calidad (ver Figura 19).

#### **4.1.1. Materiales**

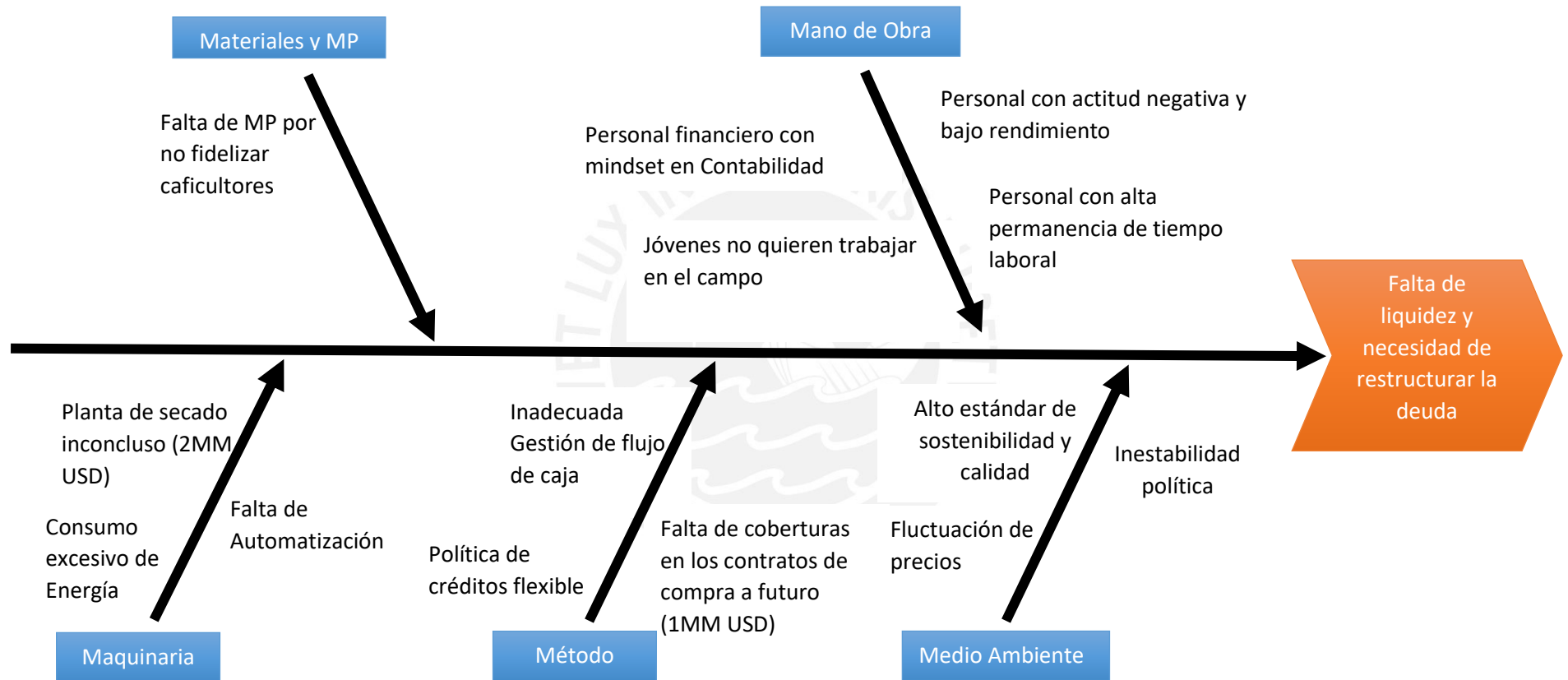
**Falta de MP por No Fidelizar Caficultores.** La falta de materia prima para la comercialización de café es un problema latente en las cooperativas cafeteras, esto debido a la fluctuación de precios que se presentan en el mercado. Adicional a esta variable, que se encuentra fuera de control de la cooperativa, existe una deficiente gestión de fidelización de los caficultores, quienes al final deciden si cumplen o no los contratos de abastecimiento de café y pueden perjudicar el flujo de negocio al no cerrar ventas con Cafisur.

#### **4.1.2. Mano de Obra**

**Personal Financiero con Mindset en Contabilidad.** El equipo de finanzas, que tiene una estructura robusta, con integrantes con varios años de experiencia en la cooperativa tiene como oportunidad de desarrollo ver la realidad de la empresa con un mayor horizonte de tiempo. Este equipo debe centrarse en la generación de valor mediante las inversiones, optimizaciones de costo o desarrollo de innovaciones que le permitan a la compañía obtener mayor rentabilidad.

**Figura 19**

Diagrama de Ishikawa de problema principal de Cafisur.



*Nota.* Los datos se obtuvieron a través de las reuniones entre el grupo de consultores, el Gerente y Directores de Cafisur.

**Personal con Actitud Negativa y Bajo Rendimiento.** El personal no tiene evaluación de desempeño ni revisión de objetivos en un rango de tiempo determinado. Esto limita el crecimiento profesional del equipo, asimismo se descuida la motivación de los equipos. Cafisur tiene como gran oportunidad hacer una revisión exhaustiva de los trabajadores que no cumplen con las expectativas y evaluar un plan de salida de la cooperativa con la intención de potenciar el equipo.

**Personal con Alta Permanencia de Tiempo Laboral.** Si bien el tiempo de permanencia de los trabajadores no es un factor directamente que afecta al rendimiento del área, se tienen muchos años con problemas financieros similares que no se han podido solucionar. Los procesos no son revisados ni actualizados, por lo que se busca realizar cambios con la intención de mejorar los procesos del área. Se debe de evaluar los talentos y recolocarlos en otras áreas donde se pueda obtener un mayor aprovechamiento del personal y sus cualidades.

**Jóvenes No Quieren Trabajar en el Campo.** Las familias cafeteras tienen más de doscientos años trabajando el campo para obtener café, pero en los últimos años, con los avances tecnológicos y el internet, el joven caficultor prefiere invertir su tiempo en otras actividades no relacionadas a la agricultura. La media de edad de caficultores en Tolima esta en aproximadamente 45 años de edad y va incrementando al pasar de los años. Las cooperativas deben de realizar eventos donde se motive a las nuevas generaciones a trabajar el campo, desde un punto de vista moderno y no tradicional.

#### ***4.1.3. Maquinaria***

**Planta de Secado Inconclusa.** La liquidez puede definirse como la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas a corto plazo, aportando una primera visión de la viabilidad de la misma (Bonson et al., 2009).

Los activos que se encuentran sin producir resultan ser perjudicial para los resultados financieros de la compañía. Cafisur tiene una planta de secado inconclusa debido a la falta de liquidez para invertir en los recursos que requiere la operación de secado. Adicionalmente, la planta también consume recursos de mantenimiento y energía sin generar valor.

**Consumo Excesivo de Energía.** En búsqueda de la eficiencia operativa, Cafisur debe de revisar mediante las áreas de soporte, un adecuado control en el consumo de energía. Si bien no es una planta productora masiva, no debería de tener costos adicionales en energía que incrementan los egresos y a la vez perjudican el medioambiente. Se debe de invertir en auditorías internas para regular los consumos, capacitar al personal y explorar el uso de energías limpias o renovables.

**Falta de Automatización.** La automatización permite incrementar eficiencias a nivel de la operación, obteniendo mejores resultados con tecnologías que realizan actividades repetitivas con mayor precisión que el trabajo manual y a la vez más eficientes. Un proceso automatizado puede garantizar un incremento en los estándares de calidad, seguridad y operatividad.

#### **4.1.4. Método**

**Falta de Coberturas en los Contratos de Compra a Futuro.** Los caficultores, con el respaldo de la Federación Nacional de Cafeteros, aseguraron mediante contratos la venta de café a las Cooperativas, y estas a su vez cerraron contratos con las exportadoras. Pero debido a las variables exógenas de mercado, como precio, volumen, escasez, etc. no se cumplieron los contratos de compra a futuro lo que dejó a las cooperativas sin abastecimiento de materia prima y sin poder cumplir los contratos a sus clientes. Los caficultores tienen disponibilidad de café para vender, pero optan por

vender al cliente que mejor precio les pague, incluso muchas veces se venden en el mercado informal ya que tienen la capacidad de adquisición para hacerlo.

**Inadecuada Gestión de Flujo de Caja.** En Cafisur no se cuenta con flujo de caja disponible que permita salir de deudas a corto plazo y cumplir con sus obligaciones. Las compras de café al contado y las ventas a crédito a los exportadores han retrasado los ingresos por lo que la capacidad de la Cooperativa para generar efectivo es lenta. Se necesita encontrar medios de financiamiento para salir rápido de deudas, completar los proyectos de activos que generen valor y poder inyectar dinero a las compras al contado.

**Política de Créditos Flexibles.** Este tipo de política asignada por Cafisur está diseñada para acomodar las necesidades de los clientes y para responder a diferentes situaciones del mercado. Si bien es una ventaja competitiva trabajar con un mayor rango de crédito, es perjudicial para el flujo de caja y liquidez al no contar con el efectivo disponible. La satisfacción del cliente y el servicio se pueden mermar si es que no se cumple con la entrega del producto terminado, que a su vez se necesitan realizar las compras de materia prima al contado, que cada vez más tiene una tendencia dinámica de precios.

#### ***4.1.5. Medio Ambiente***

**Alto Estándar de Sostenibilidad y Calidad.** Mantener los estándares altos es una ventaja competitiva de Cafisur, pero a la vez son costos excesivos que afectan los resultados financieros de la compañía. El café exportable convencional es de calidad en la zona de Tolima, por lo que la competitividad es muy agresiva. Si la premisa es tener café con un precio elevado, también se tienen costos elevados por velar con las expectativas de los clientes en cuanto a sostenibilidad y calidad.

**Fluctuación de Precios.** El precio depende exclusivamente de la oferta y la demanda. En el caso de una empresa, el precio depende de las ganas del vendedor por vender y del comprador por comprar (Martinez Abascal, 2012).

El dinamismo en el precio del café afecta directamente en la *Cooperativa*. Si es que el precio se incrementa el caficultor decide venderle a quien le pague mayor precio. Si es que una empresa informal le ofrece mayor precio por su café, el caficultor accede a esa venta e incurre a incumplir los contratos de venta futura.

Es complicado mantener una adecuada gestión con el caficultor para asegurar la disponibilidad de la materia prima y cerrar la venta del café, puesto que el café se comporta en el mercado como un commodity y a beneficio del caficultor, siempre buscara al cliente que mejor le pague.

**Inestabilidad Política.** La inestabilidad política, producto de comentarios que vienen del Presidente Petro hacia la Federación de Cafeteros, acusándolos de mal gastar los fondos de los asociados caficultores ha retumbado en la zona sur de Tolima. Las cooperativas aliadas a la Federación están preocupadas de no contar con el flujo de negocio con los caficultores y verse afectados por no tener disponibilidad de café que vender a los exportadores. Adicional a esto, se suma la negativa de préstamos que faciliten las operaciones de las cooperativas que tienen contratos futuros no atendidos, como es el caso de Cafisur.

#### **4.2. Matriz Priorización Causa-Raíz**

La Matriz de priorización es una herramienta que nos ayudara a identificar con objetividad y rápidamente la causa más relevante a tratar con la intención de optimizar los recursos enfocados a resolver el problema clave. Mediante sumatorias de los puntajes obtenidos de (a) factibilidad y (b) beneficio obtendremos el (c) resultado (ver Tabla 8).

#### **4.2.1. Factibilidad**

La factibilidad es el criterio que nos indica que tan viable es el tratamiento de la causa y si es que se puede desarrollar un plan de acción en función de los recursos disponibles. En coordinación con el equipo técnico se decidió asignar valores entre 1 y 10, donde 1 es la causa con el menor grado de dificultad y 10 es la causa con el mayor grado de dificultad.

#### **4.2.2. Beneficio**

El beneficio es el aspecto positivo que se obtiene al abordar y solucionar la causa del problema. Este criterio nos ayuda a determinar la importancia y también a definir un orden de atención de todas las causas recopiladas por el equipo de trabajo. Se decidió asignar valores entre 1 y 10, donde 1 es la causa con el mejor beneficio y 10 es la causa con el mayor beneficio.

#### **4.2.3. Resultado**

En la matriz de Priorización se determina la causa con el mayor resultado obtenido al sumar la factibilidad y el beneficio. Esta causa se considera como la causa central del problema que presenta Cafisur. En sesión de trabajo se identificó, con resultado de 20 puntos, a la causa Inadecuada gestión de flujo de caja como la más relevante y con la necesidad de darle prioridad en el tratamiento de solución. Seguidamente se obtuvieron las causas Alto estándar de sostenibilidad y Sobreinventario de materiales de importante resultado, y que debemos de tratar respetando el orden obtenido. Estas causas subsanadas también aportarán a la solución del problema principal de falta de liquidez y capital de trabajo. Véase la Tabla 8 donde de forma ampliada se muestra el análisis referido, permitirá la información que contiene visualizar la priorización identificada para proseguir de forma congruente con la metodología para abordar el caso en estudio.

**Tabla 8***Matriz de Priorización Causa-Raíz*

Orden	Causa	Factibilidad	Beneficio	Resultado
Método	Inadecuada gestión de flujo de caja	10	10	20
Método	Falta de coberturas en los contratos de compra a futuro	10	9	19
Mano de Obra	Personal financiero con mindset en Contabilidad	10	8	18
Mano de Obra	Personal con actitud negativa y bajo rendimiento	8	9	17
Maquinaria	Planta de secado inconclusa	8	8	16
Medio Ambiente	Competencia creciente	9	6	15
Materiales	Falta de MP por no fidelizar a los caficultores	6	8	14
Método	Política de créditos flexibles	8	6	14
Medio Ambiente	Alto estándar de Sostenibilidad y Calidad	5	8	13
Mano de Obra	Personal con alta permanencia de tiempo laboral	7	6	13
Mano de Obra	Jóvenes no quieren trabajar en el campo	5	6	11
Medio Ambiente	Fluctuación de precios	4	7	11
Medio Ambiente	Inestabilidad política	4	7	11
Maquinaria	Consumo excesivo de energía	2	4	6
Maquinaria	Falta de automatización	2	3	5

*Nota.* Se seleccionará la alternativa de solución con mayor puntaje en el resultado.

### 4.3. Conclusiones

La causa principal de la falta de liquidez y estructuración de la deuda es la inexistencia de coberturas en los contratos de compra futuros de café. Tener el modelo de compra al contado a los caficultores, cuando la fluctuación de precios del café no es estable, y vender a los exportadores bajo la modalidad flexible de créditos sitúa a la cooperativa Cafisur en una situación de inestabilidad en el flujo de caja dado que no cuenta con las espaldas financieras para sus obligaciones básicas con los asociados ni



tampoco en inversión de proyectos a futuro. Con el objetivo de sobrellevar esta realidad en la Cooperativa lleva a buscar financiamiento a las entidades financieras, organizaciones no gubernamentales, entidades estatales como el Banco Agrario o la Federación de Cafeteros. Pero al no tener un ebitda positivo, es improbable que se acceda a este préstamo.

El equipo de directores, principalmente la de finanzas, tiene un gran reto para revertir las consecuencias del problema principal de falta de liquidez y de estructuración de la deuda, empezando por encontrar palancas a nivel internacional de financiamiento sin tener que cumplir con requisitos específicos y/o engorrosos que no permitan que la Cooperativa acceda a créditos. Si bien los bancos nacionales no permiten ayudar a organizaciones que no tengan sustento económico, existen entidades internacionales que solicitan requisitos básicos como certificaciones de buenas prácticas.

Por último, el nivel de compromiso de los profesionales que trabajan en el área de Finanzas es no es el esperado, por lo que el área de Gestión de Talento o Recursos Humanos deben de tomar cartas en el asunto con mecanismos que les permitan desarrollar las competencias del personal a nivel que puedan obtener el mayor beneficio para la compañía.

## Capítulo V: Alternativas de Solución

A partir de la identificación de las causas raíz del problema principal identificado en apartado anterior, en el presente apartado procedemos a elaborar propuestas de alternativas para solucionar el problema, esto a partir de la información recabada mediante entrevistas con el Gerente de la Cooperativa y Directivos de áreas claves de la organización, sumado a la revisión de literatura, análisis técnico y recurriendo a expertos en la materia para dar sustento a la propuesta.

Previo a ir al fondo de este apartado, será relevante concebir a la organización como objeto de estudio desde la perspectiva científica y desde las ciencias administrativas y del management en particular, para recordar que sus problemáticas pueden abordarse desde diferentes disciplinas y enfoques, por ejemplo el multi, inter o transdisciplinar (Martínez, 2003). La resolución de sus problemas puede bien abordarse de manera genérica para todas las organizaciones en lo referente a las etapas clásicas de la administración: planeación, organización, dirección y control (Taylor, 1983). Desde estas etapas generales a versado el desarrollo de la teoría científica de la administración, que a través de diferentes escuelas, autores y teorías, se procura abordar las soluciones a los problemas empresariales y organizacionales. Sin embargo, para entender lo complejo de esta ciencia y sus aproximaciones, será inevitable recalcar que cada organización y sus problemas son únicos, enfrentando realidades diferentes unas con otras, expresadas en sus problemas particulares, no solo de aquellos que se originan desde su interior, producto de su identidad, cultura y su comportamiento organizacional, sino también pueden devenir de factores externos propios de su sector productivo, de la realidad económica de su país y de los contextos comerciales, políticos y sociales inclusive mundiales (Cartwright, 1995).

En ese sentido, el enfoque utilizado para el presente Business Consulting, entiende la organización en estudio, como una entidad única, por lo que el presente abordaje centra la solución en lo específico aplicable para Cafisur, dado que lo que resultara exitoso para una organización no necesariamente puede resultar efectiva para otras (García, 2007). Esta consideración no riñe con las exigencias de la rigurosidad de los métodos científicos y sus criterios de validez, por el contrario, el presente trabajo de Business Consulting busca la validez a través de la eficiencia y efectividad de las soluciones que propone (Quelopana, 2009).

Dado el problema principal, como falta de liquidez y necesidad de reestructurar la deuda para sostener la operación de la Cooperativa, con perspectiva a corto y largo plazo, se ha revisado y discutido las posibles soluciones con los representantes de la organización. En la Tabla 9 se muestra las principales causas identificadas y su relación con las soluciones propuestas de forma respectiva, acotando que el equipo de trabajo ha llegado a concluir que el problema por su relevancia y complejidad requiere una intervención integral, sistémica y orientada de forma adecuada en el tiempo y acorde en estrategia para hacer viable su implementación. Se sustenta la propuesta de estas alternativas de solución en parte en base a la frase atribuida al economista y filósofo John Stuart Mill: “ningún problema económico tiene una solución puramente económica” (Mill, 1848), refiriéndose justamente a la perspectiva de que un problema requiere verse desde distintas y amplias aristas para darles una solución real y de fondo.

### **5.1. Alternativas de Solución Identificadas**

#### ***1. Acceder a Financiamiento del Orden de USD \$ 3'5000,000.***

Habiendo identificado la necesidad de acceder a financiamiento por el orden de USD \$ 3'5000,000. dadas las deudas por contratos futuros de café (ascendente a USD \$ 1 MM) así como por la inversión en la planta de secado (ascendente a USD \$ 2.5 MM),

**Tabla 9***Causas del Problema Principal y Alternativas de Solución*

N°	Criterio	Causa	Solución Propuesta
1	Método	Inadecuada gestión de flujo de caja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceder a Financiamiento del orden de USD \$ 3.5000.000.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Gestionar recursos a partir de financiación externa internacional con tasas acordes y competitivas.</li> <li>1.2. Acceder a nuevos fondos de financiamiento locales.</li> </ol> </li> <li>2. Reestructurar deuda               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Reestructurar las deudas de corto plazo a largo plazo con las entidades bancarias y otras financieras.</li> <li>2.2. Renegociar y reestructurar leasing.</li> </ol> </li> <li>3. Reducir gasto               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Cierre de líneas de negocio que no son rentables (supermercados).</li> <li>3.2. Venta de activos improductivos y recomponer la estructura corriente de la Cooperativa.</li> <li>3.3. Evaluar el cierre de puntos de compra de café que no son sostenibles económicamente o que no alcanzan punto de equilibrio.</li> <li>3.4. Desplegar plan organizacional de reducción de gastos.</li> </ol> </li> <li>4. Mejorar gestión contable y financiera               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Centralizar el punto de trabajo del personal de Cafisur, como medida para asegurar se cumplan los mismos parámetros, se orienten a los mismos objetivos y se mejoren los resultados del trabajo.</li> <li>4.2. Fomentar asociaciones: colaboración con otras Cooperativas, Gobierno u otras del sector privado.</li> <li>4.3. Capacitación y nuevo mindset</li> <li>4.4. Reestructuración del equipo</li> <li>4.5. Activar consultoría financiera</li> </ol> </li> </ol>
2	Método	Falta de coberturas en los contratos de compra a futuro (IMM USD)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Activar el cobro jurídico (procesos contenciosos) por el incumplimiento de contratos a entregas a futuro de café.</li> <li>6. Litigar contra Federación de Caficultores por activar herramienta sin seguro previo.</li> </ol>
3	Mano de Obra	Personal financiero con mindset en contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Redefinición de estructura de área Administración y Finanzas con orientación a fortalecer en Finanzas, Descriptores de puestos, competencias requeridas versus perfil de equipo actual.</li> <li>8. Evaluar reestructurar equipo de trabajo financiero, desplegar plan de capacitación y desarrollo.</li> <li>9. Plan de sub cultura financiera en el área para insertar nuevo mindset en finanzas.</li> </ol>
4	Mano de Obra	Personal con actitud negativa y bajo rendimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Reestructurar procesos organizacionales de evaluación de desempeño y compensaciones.</li> <li>11. Campaña de comunicación para fortalecimiento de valores organizacionales.</li> </ol>
5	Materiales	Planta de secado inconcluso (2MM USD)	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Poner en uso Planta de secado para operación interna.</li> <li>13. Comercializar servicio de secado de grano.</li> </ol>

tiene la necesidad inmediata de liquidez para continuar con la operación dada la campaña de cosecha 2024. Se sugieren dos opciones de financiamiento.

**Gestionar Recursos a Partir de Financiación Externa Internacional con Tasas Acordes y Competitivas.** Dadas las restricciones a las que se enfrenta la Cooperativa para obtener financiación de entidades bancarias, dado la estructura de sus reportes contables por los riesgos generados producto de los contratos futuros de café incumplidos hasta la fecha por los cafetaleros. Recurrir a capitales internacionales, orientados a dar soporte a negocios de impacto social como lo es Cafisur es una gran oportunidad. Este tipo de fuentes de financiamiento vienen con facilidades de acceso por la naturaleza de los fondos y sus propósitos, por lo que se esperaría tasas e intereses muy favorables para los fines de la Cooperativa. Lograr un financiamiento de esta fuente que cubra del 70% al 100% de la necesidad de liquidez sería muy estratégico para los fines del caso. La perspectiva de este soporte tiene que lograr ser a largo plazo, valga decir que el pago pueda ser a largo plazo y a la vez se pueda generar una relación de trabajo para los próximos años.

Se tendría que proceder a (1) identificar las instituciones internacionales que pueden dar el soporte de financiamiento, (2) recoger y/o solicitar información sobre el soporte que proporcionan y las características que requieren, (3) evaluar las opciones identificadas y decidir con cuál o cuáles amerita iniciar el proceso de solicitud, (4) iniciar el proceso de activación del soporte financiero.

**Acceder a Nuevos Fondos de Financiamiento Locales.** Recurrir a financiamiento local provenientes de fuentes relacionadas a causas sociales y/o financieras, apuntando a cubrir el 30% de la necesidad o monto mayor. Como se ha evaluado, se requiere que la Cooperativa reestructure el reporte contable, dado que las imputaciones de cuentas no reflejan adecuadamente el total de ingresos de diversas

fuentes con que actualmente se mueven los ingresos de la Cooperativa, ello debe evidenciar de mejor manera el flujo financiero y capacidad productiva para poder acceder a este tipo de fondos necesarios.

Siendo así, la ruta a seguir incluye (1) redefinir estados contables con mejor procesamiento de los ingresos para evidenciar los flujos de ingresos reales de la Cooperativa, (2) identificar y recoger información de financiamiento nacional con fines sociales y/o financieros, (3) evaluar las opciones y tomar la decisión de con cuál o cuáles se trabajará, (4) iniciar el proceso de activación del soporte financiero.

## **2. Reestructurar Deuda**

Se identificó compromisos a corto plazo y de la operativa de la organización que demandan de liquidez para su atención, lo que deberá ser reestructurado para asegurar su atención adecuada y dar continuidad a la operación, considerando los siguientes dos puntos para abordar tanto la deuda de corto plazo y el leasing.

**Reestructurar las Deudas de Corto Plazo a Largo Plazo con las Entidades Bancarias y Otras Financieras.** Se identifica una deuda de corto plazo por el monto de USD \$ 1.5 MM. La cual deberá de renegociarse con sus contrapartes para redefinir a largo plazo, con horizonte a 120 meses.

**Renegociar y Reestructurar Leasing.** Se ha identificado una deuda por modalidad de leasing por la cifra de USD \$ 2 MM. Monto a 24 meses, el cual requiere ser renegociado a 60 meses.

## **3. Reducir Gasto**

Un elemento importante será reevaluar aspectos donde es viable ajustar el gasto corriente, de este modo optimizar el flujo actual y mejorar la dinámica financiera considerando el contexto de las otras medidas planteadas.

**Cierre de Líneas de Negocio que No Son Rentables (Supermercados).** En el marco del presente análisis se identificó línea de negocio no rentable, con Supermercados que no están aportando al negocio, teniendo inclusive pérdidas por el monto de medio millón de dólares americanos. Por lo que será clave evaluar la viabilidad de vender estos frentes del negocio o en el peor de los escenarios pasar al cierre de su actividad.

**Venta de Activos Improductivos y Reconponer la Estructura Corriente de la Cooperativa.** Evaluar esta medida considerando (1) identificar activos improductivos, (2) valorizarlos en relación al mercado, (3) ejecutar la venta, (4) reestructurar las cuentas corrientes a partir de la ejecución de la venta.

**Evaluar el Cierre de Puntos de Compra de Café que No Son Sostenibles Económicamente o que No Alcanzan Punto de Equilibrio.** Se identificó que todos los puntos de compra de la materia prima no vienen generando los resultados esperados y que sostengan su operativa, por lo que se debe proceder a su venta y/o cierre, dado que vienen generando pérdidas. Para lo cual se debe adoptar (1) identificar los puntos exactos donde se está generando perdidas en relación a la operación, (2) definir la viabilidad de la venta o cierre del punto de operación, (3) ejecutar la decisión previa.

**Desplegar Plan Organizacional de Reducción de Gastos.** Dada la coyuntura de la Cooperativa se sugiere desplegar un plan general para fomentar la reducción de gastos en toda su estructura, por lo que (1) cada Director de área debe evaluar y ejecutar una reducción de sus gastos en un monto no menor al 15% de su presupuesto para el año en curso, (2) informar a la Gerencia de su plan de reducción de costos y consensuar el plan final a ejecutar, (3) ejecutar y evaluar los resultados. Anotar que la reducción de gastos debe lograrse sin sacrificar los resultados esperados y planificados para el presente año, salvo en junta definan lo contrario o se redefinan los objetivos trazados.

#### **4. Mejorar gestión contable y financiera**

**Centralizar el Punto de Trabajo del Personal de Cafisur.** Como medida para asegurar se cumplan los mismos parámetros, se orienten a los mismos objetivos y se mejoren los resultados del trabajo. Actualmente el personal está disperso tanto en zonas geográficas como en criterios para llevar a cabo el trabajo, siendo entonces una opción el centralizar el punto de trabajo, pero a la vez homogenizar los procedimientos, criterios de decisiones y parámetros de clasificación de información.

**Fomentar Asociaciones: Colaboración con Otras Cooperativas, Gobierno u Otras del Sector Privado.** Como parte de las medidas, es en parte relevante cooperar con otras instituciones que fomenten soluciones a las mismas problemáticas o compartan recursos de soluciones que permitan a la Cooperativa acceder a herramientas o recursos que faciliten ello. Así, una opción es colaborar con otras Cooperativas, el Gobierno o entidades de él, u otras del sector privado de interés para los fines del caso. Por lo que se esperaría que (1) identifique con qué organizaciones y en qué espacios puede cooperar, (2) establezca prioridades de dicha identificación y (3) ejecute y establezca los puentes para colaborar en la co-creación con organizaciones que así faciliten.

**Capacitación y Nuevo Mindset.** Se ha identificado que el personal del área de Administración y Finanzas de la Cooperativa está orientado en su mindset a lo contable, mientras que la organización muestra necesidad por una fuerte orientación a lo financiero, frente a lo cual una alternativa es desplegar planes de capacitación orientados a lograr personal altamente calificado en finanzas, así como establecer un nuevo mindset que consolide una perspectiva diferente, nueva y sólida a las necesidades actuales de la organización. Para ello será relevante (1) enlistar las temas y tópicos de capacitación necesaria, tanto de temas técnicos como relacionados a mindset



diferenciado a lo contable, (2) evaluar opciones de proveedores y decidir sobre las alternativas, (3) ejecutar las capacitaciones y evaluar los resultados.

**Reestructuración del Equipo.** En paralelo a la propuesta de solución anterior, es relevante evaluar la idoneidad del equipo actual, tanto de la estructura del área (organigrama), como de los descriptores de puestos y las competencias que demandan actualmente, así deberá surgir la necesidad de redefinir estos, tanto de la estructura necesaria como de identificar qué personas no calzan con la necesidad que ha surgido. En algún caso se deberá evaluar el cese laboral de algún colaborador actual y poder contratar nuevo profesional con competencias que aseguren cumplir con las nuevas necesidades de la organización (educación, experiencia, mindset). Una forma de hacer objetiva la ejecución de esta alternativa es contratando una consultora que de soporte con esta necesidad, en su defecto la alta dirección de Cafisur debe asumir la responsabilidad de ejecutar de la forma más objetiva posible.

**Activar Consultoría Financiera.** Dada la necesidad relevante actual, de tema tan álgido, una alternativa importante a considerar es la activación de una consultora especializada en tema financiero, se sugeriría de corte internacional, que bien puede dar soporte tanto operativo con las finanzas actuales como de gestión con la redefinición del área, descriptores de puestos, entregables, controles y dinámica para la organización. A la vez, debe servir para fijar el mindset orientado a las finanzas y soportar sobre la problemática identificada en el presente estudio académico.

##### ***5. Activar el Cobro Jurídico (Procesos Contenciosos) por el Incumplimiento de Contratos a Entregas a Futuro de Café.***

Un componente relevante que se configura actualmente como pérdida, por el orden de USD \$ 1MM, se debe a los contratos futuros de entrega de café que la Cooperativa se vio en la necesidad de activar dadas las directivas de la Federación de

Caficultores, los cuales los agricultores no han cumplido a pesar de renegociaciones y oportunidades proporcionadas, por lo que se viene arrastrando esta situación. Activar procesos contenciosos jurídicos/judiciales con los agricultores involucrados es una medida que Cafisur debe considerar activar, una opción es tomar la decisión vía asamblea con los representantes de los asociados, con el fin de llegar a recuperar esta deuda pendiente.

**6. *Litigar Contra Federación de Caficultores por Activar Herramienta de Contratos Futuros de Entrega de Materia Prima.***

La activación como herramienta financiera para facilitar a los caficultores el acceso al crédito con contratos futuros fue una estrategia que las Cooperativas fueron casi forzadas a proporcionar, sin prever la situación actual donde los agricultores se han resistido a cumplir con este compromiso, sin anticipar la activación de alguna estrategia que proporcione respaldo para evitar pérdida económica. Frente a esta situación resulta conveniente considerar activar un proceso judicial contencioso contra la Federación de Caficultores por su injerencia y responsabilidad en la activación de los contratos futuros. Se esperaría como resultado de esta alternativa, recuperar por lo menos un 80% del total del monto en pérdida referido a este caso.

**7. *Redefinición de Estructura de Área Administración y Finanzas con Orientación a Fortalecer en Finanzas, Descriptores de Puestos, Competencias Requeridas Versus Perfil de Equipo Actual.***

En paralelo a las alternativas antes enumeradas, será relevante tomar ciertas medidas que apunten a dar solución con perspectiva a largo plazo a la situación que acarrea el problema principal identificado. Así tenemos que, será clave reestructurar el área de Administración y Finanzas, tal como está conformada actualmente, tanto a nivel de estructura y organización como desde las personas que conforman el equipo en la

actualidad. Esto deviene de haber identificado que esta área no viene desarrollando a profundidad y/o de forma prolija las funciones relacionadas a Finanzas, sino que el mindset de trabajo actual que impera es el relacionado a la perspectiva Contable, generando así carencias claves en su aporte a la salud financiera de la organización que devienen en la dinámica de la organización, tanto a corto como a largo plazo. De esto se desprende la oportunidad de reevaluar la estructura actual de este equipo de trabajo, donde se verifique si fuera necesario reformular con nuevos cargos o reemplazando algunos de los actuales por otros más orientados a funciones financieras. Esto involucra, así mismo, evaluar los descriptores de puestos actuales y elaborar o reformular nuevas versiones que aseguren que el área cumpla con funciones de alto desarrollo financiero. Habiendo definido lo que la organización en su conjunto necesita actualmente para asegurar el soporte financiero para la Cooperativa, el siguiente paso será evaluar si se puede cumplir la nueva estructura y los nuevos descriptores de puestos con los profesionales actuales con que cuenta el equipo, por lo que en algunos casos será necesario contratar nuevos profesionales y/o reemplazar algunos de los actuales para terminar de conformar un nuevo equipo. Esto permitiría contar con un equipo de profesionales con las competencias necesarias para resolver los problemas actuales relacionados a las finanzas, así como asegurar que en lo futuro se prevengan problemas financieros, así como la organización cuente con el idóneo soporte para lograr el crecimiento esperado en términos cuantitativos.

**8. *Evaluar Reestructurar Equipo de Trabajo Financiero, Desplegar Plan de Capacitación y Desarrollo.***

Ampliando la alternativa de solución 7, será estratégico considerar dar oportunidad al equipo de personas actual desarrollar los conocimientos, competencias que se requieren en el contexto de la reestructuración del área de finanzas. Así la

organización deberá desplegar un plan de capacitación sobre tópicos referidos a finanzas, se espera de alto nivel avanzado, con los proveedores idóneos. Siempre las capacitaciones deben estar acompañados por procesos de evaluación de su eficacia y retorno de su inversión. Para los colaboradores que muestren potencial, ya sea por su desempeño como por su potencial identificado, también será viable considerar desplegar programas de desarrollar individual orientados a lograr profesionales de alto nivel en el manejo de finanzas para las operaciones de la naturaleza de la Cooperativa.

***9. Plan de Sub Cultura Financiera en el Área para Insertar Nuevo Mindset en Finanzas.***

El elemento de cultura dentro de una organización y su transformación es un elemento sumamente clave y relevante. Las capacitaciones y programas de desarrollo de los colaboradores, para consolidar los resultados, deben contribuir a lograr una mentalidad orientada a cubrir las necesidades de la Cooperativa, pasando de un mindset contable a uno financiero. Esto requerirá un plan de desarrollo de la cultura financiera en el equipo en discusión, lo cual va acompañado de estrategias comunicativas, refuerzo de valores y actitudes, así como herramientas de monitoreo de los resultados y del desempeño. Esto inclusive puede pasar las barreras del área foco relacionada a esto, sino que a su vez puede servir como mensaje hacia sus clientes los caficultores para poner en valor la reestructura que significaría el despliegue de esto al interior de la Cooperativa.

***10. Reestructurar Procesos Organizacionales de Evaluación de Desempeño y Compensaciones.***

Habiendo identificado problemas con el desempeño laboral, compromiso y actitud de los colaboradores del área de Administración y Finanzas, se propone a nivel organización y con foco en el área en discusión, desplegar una reestructuración en los

procesos para evaluar el desempeño y la forma de compensar a los colaboradores. Las evaluaciones de desempeño tienen que estar orientadas a los resultados esperados, tanto a nivel individual como de equipo, así cada colaborador es responsable de su propio desempeño, pero a la vez es su preocupación y por su aporte al desempeño de su equipo de trabajo, esto tiene que estar acompañado de evaluaciones de objetivos, competencias y reconociendo de potencial también. Para este fin la organización puede considerar metodologías de evaluación como 9Box, amarrado con el logro de objetivos como se ha explicado. Para los Directores de áreas, será clave el despliegue de Balance Scorecard, del cual se decantes los indicadores y por ende los KPIs para sus respectivos equipos de trabajo.

El logro de los desempeños laborales esperados, indefectiblemente tiene que estar acompañado de planes y estrategias de compensaciones acordes con las contribuciones que los equipos y las personas en cada puesto de trabajo. La oferta de valor tiene que estar bien estructurada y ser integral, considerando elementos que superen únicamente los salarios económicos e integrar los aspectos emocionales y reputacionales. Se recomienda aquí, aplicar remuneraciones variables que devengan de evidenciar los resultados esperados, tanto a nivel de equipo de trabajo, como a nivel individual donde sea aplicable, y debe a la vez procurar aplicar en toda su estructura, evitando mantener salarios planos y estables que no se relacionan con resultados y desempeño laboral. Aquí la gestión de las compensaciones tiene que ser reestructurada para contemplar franjas salariales competitivas asegurando la consistencia interna y externa, con remuneraciones variables basadas en la objetividad y desempeño laboral.

### ***11. Campaña de Comunicación para Fortalecimiento de Valores Organizacionales.***

Como parte de la estrategia de generar nueva cultura, reforzar valores y actitudes que espera la organización de sus colaboradores, es recomendable acompañar las

alternativas sustentadas, con una campaña de comunicación sólida, tanto al interior como hacia sus usuarios y/o clientes, que refuercen los valores y resultados que persigue, con sólido foco a los aspectos financieros que devienen en la generación de valor para la organización, sus agremiados y la sociedad que impacta con su operación.

### ***12. Poner en Uso Planta de Secado para Operación Interna.***

Los recursos que se logren activar, tienen que acompañar actividades que generan rentabilidad, por lo que la pronta activación de la capacidad instalada de la Planta de secado tiene que buscar optimizar el 100% de su capacidad, con preferencia y foco al soporte de su propia producción para viabilizar de mejor manera la cadena productiva que activa la Cooperativa, mejorando la rentabilidad y capacidad competitiva a corto y largo plazo.

### ***13. Comercializar Servicio de Secado de Grano.***

Acompañando a la alternativa 12 planteada, será relevante considerar, también, el ofertar el servicio que deviene de la Planta de secado para otras organizaciones del sector cafetero, que inclusive contribuya con el posicionamiento de Cafisur y su aporte de valor para el gremio de su actividad comercial.

## **5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución**

Habiendo comprendido de forma empírica la esencia del problema que enfrenta Cafisur, disgregado en los apartados anteriores (Capítulos 3 y 4), donde se ha definido, en conjunto con representantes de la organización, el problema principal y la causa raíz del problema para poder plantear alternativas acordes. Se han generado trece (13) alternativas que atienden a las diferentes causas raíz, las cuales se evalúan en conjunto con representantes de Cafisur, lo cual se muestra a continuación, primeramente los criterios de evaluación y a continuación los resultados de la evaluación de las alternativas.

### ***Tiempo***

Este criterio de evaluación de las alternativas ha permitido considerar la duración en plazos que requeriría la implementación de cada propuesta de alternativa y a la vez en cuánto tiempo se podrían tangibilizar los resultados esperados de dicha opción. Así tenemos, como se muestra en la Tabla 10, que se asigna la menor calificación en una escala de 1 a 5 a las alternativas que requieran una implementación a largo plazo y cuyos resultados a consecuencia de su implementación no sean inmediatas. En la siguiente tabla se muestra la escala de evaluación para este criterio de tiempo en la evaluación de las alternativas de solución.

**Tabla 10**

*Criterio de Tiempo para la Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema*

Calificación	Descripción criterio
1	Implementación y resultados a largo plazo
2	Implementación a largo plazo y resultados relativamente a mediano plazo
3	Implementación y resultados a mediano plazo
4	Implementación a corto plazo y resultados a mediano plazo
5	Implementación a corto plazo y resultados inmediatos

### ***Impacto Directo***

Es criterio permitió definir si las alternativas de solución planteadas tienen impacto real, directo y tangible en la solución del problema, teniendo así mismo como perspectiva si dicho impacto es sistémico y estratégico o por el contrario resulta minúsculo. Así tenemos que se asignó a las alternativas la menos calificación en una escala de 1 a 5 a aquellas cuyo impacto no es directo, no es profundo en lo sistémico y estratégico y/o no ayudan a paliar el problema principal como se requeriría para la organización. La siguiente Tabla 11 refleja el criterio de puntuación.

**Tabla 11***Criterio de Impacto para la Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema*

Calificación	Descripción criterio
1	Impacto no cala profundamente en el problema
2	Impacto cala relativamente de forma baja
3	Impacto es relativamente moderado en el problema
4	Impacto es relativamente significativo en el problema
5	Impacto es muy positivo y profundo en el problema

**Valor Agregado**

Este criterio de evaluación ha permitido definir si las alternativas propuestas logran tener influencia en la solución del problema principal en atención y si su implementación genera repercusión en los estados financieros y de rentabilidad de la Cooperativa. Valga decir, que en una escala del 1 al 5 se atribuye la mayor calificación a las alternativas que contribuyen a solucionar el problema y a generar mejores resultados financieros en breve y de forma sostenible, véase Tabla 12 con el detalle de la escala de calificación.

**Tabla 12***Criterio de Valor para la Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema*

Calificación	Descripción criterio
1	Muy baja repercusión en los estados financieros y rentabilidad.
2	Relativamente baja repercusión en los estados financieros y rentabilidad.
3	Mediana repercusión en los estados financieros y rentabilidad.
4	Relativamente alta repercusión en los estados financieros y rentabilidad.
5	Muy alta repercusión en los estados financieros y rentabilidad.



### ***Eficacia***

A la luz de este criterio se ha evaluado si las alternativas enlistadas atienden realmente al problema principal, así se otorga la mayor calificación en virtud de si se tiene previsto que la alternativa resuelva a fondo las causas halladas, por otra parte se asigna la menor puntuación en la escala del 1 al 5 si la alternativa no asegura paliar de fondo el problema principal. Como se detalla en la Tabla 13.

**Tabla 13**

*Criterio de Eficacia para la Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema*

Calificación	Descripción criterio
1	Bajo o nulo nivel de eficacia. No asegura solución.
2	Relativo bajo nivel de eficacia o no asegura solucionar.
3	Mediano nivel de eficacia.
4	Relativo alto nivel de eficacia o asegura la solución.
5	Muy alto nivel de eficacia o resuelve de forma excelente el problema.

En la Tabla 14 se muestra la evaluación de las alternativas de solución identificadas, con el fin de tener claridad y objetividad sobre cuáles son prioritarias y secundarias, por dónde se debe empezar y cuáles se pueden postergar, así como para poder a continuación elaborar un plan de trabajo que implemente de forma adecuada las soluciones. A este respecto, los cuatro criterios expuestos (Impacto, Eficacia, Tiempo y Valor agregado) de escrutinio se les asigna un peso ponderado por su relevancia para la obtención de la solución al problema principal, lo cual como se aprecia en la tabla siguiente se asigna 30% a Impacto y 30% a Eficacia, mientras que 20% a Tiempo y 20% a Valor agregado. A cada alternativa se somete a la evaluación frente a cada criterio de escrutinio, asignando una puntuación en una escala de 1 a 5.

**Tabla 14***Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de Falta de Liquidez*

Alternativas	Criterios y Ponderación %				
	Tiempo	Impacto	Valor agregado	Eficacia	Resultado
	20%	30%	20%	30%	100%
1	4.5	5	5	4.5	4.75
2	4.5	5	5	4.5	4.75
3	4	4.5	4.5	4.5	4.40
4	4.8	5	5	4.8	4.90
5	3	4.5	4.5	4.5	4.20
6	3	4.5	4.5	4	4.05
7	4	4.5	4.5	5	4.55
8	4.5	4.7	4.7	4	4.45
9	4.5	4.7	5	4.5	4.66
10	4.5	4.7	4.8	4.8	4.71
11	4	3.5	4	3.5	3.70
12	4.3	4.5	4.5	4.5	4.46
13	4.3	4.5	4.7	4.5	4.50

### 5.3. Solución Propuesta

En base a la evaluación de las alternativas, tangible en la tabla anterior, tenemos que en promedio las soluciones en conjunto alcanzan un promedio de calificación de 4.45 puntos, en una escala de 1 a 5, lo cual refleja la idoneidad de las alternativas, teniendo únicamente una alternativa con puntuación inferior a 4 puntos, la alternativa 11 con calificación 3.70.

En la Tabla 15 se ordenan las alternativas por el puntaje resultado obtenido en la evaluación de la tabla anterior, ordenando las alternativas por la puntuación obtenida de la columna de Resultado, permitiendo esto generar una priorización de las alternativas sobre las cuales debe poner prioridad para dar solución al problema principal identificado.

**Tabla 15***Priorización de las Alternativas de Solución al Problema Principal*

Alternativas	Criterios y Ponderación %				
	Tiempo	Impacto	Valor agregado	Eficacia	Resultado
	20%	30%	20%	30%	100%
4	4.8	5	5	4.8	4.9
1	4.5	5	5	4.5	4.75
2	5	5	4.5	4.5	4.75
10	4.5	4.7	4.8	4.8	4.71
9	4.5	4.7	5	4.5	4.66
7	4	4.5	4.5	5	4.55
13	4.3	4.5	4.7	4.5	4.5
12	4.3	4.5	4.5	4.5	4.46
8	4.5	4.7	4.7	4	4.45
3	4	4.5	4.5	4.5	4.4
5	3	4.5	4.5	4.5	4.2
6	3	4.5	4.5	4	4.05
11	4	3.5	4	3.5	3.7

El tercio superior de alternativas por la puntuación obtenida está conformada por las opciones: (1) Mejorar gestión contable y financiera, (2) Acceder a financiamiento del orden de USD \$ 3'5000,00, (3) Reestructurar procesos organizacionales de desempeño y compensaciones, (4) Plan de subcultura financiera en el área para insertar nuevo mindset en finanzas. Estas alternativas deberán implementarse con prioridad de forma inmediata.

Sin embargo, dada la complejidad del problema principal identificado, se considera necesaria una intervención desde una perspectiva sistémica, estratégica de abordaje y solución con orientación a impacto de largo plazo. Por lo que se concluye que es relevante desplegar todas las soluciones propuestas en diferentes etapas de tiempo y prioridad, por lo que se ha contemplado la viabilidad de implementar con

prioridad las cuatro primeras alternativas con mayor puntaje, seguido en una segunda etapa las cinco siguientes alternativas por su orden de puntaje y en una tercera etapa de intervención las cuatro últimas alternativas, esto según se detalla en la Tabla 16.

**Tabla 16**

*Etapas de Implementación de las Alternativas de Solución*

Alternativas	Resultado	Orden de prioridad para implementación	Etapas de implementación
4	4.90	1	
1	4.75	2	E1
2	4.75	3	Inmediata, alta prioridad
10	4.71	4	
9	4.66	5	
7	4.55	6	
13	4.50	7	E2
12	4.46	8	Mediano plazo, media prioridad
8	4.45	9	
3	4.40	10	
5	4.20	11	E3
6	4.05	12	Largo plazo, baja prioridad
11	3.70	13	

#### 5.4. Conclusión

La solución principal está orientada a la pronta obtención de nuevo y fresco financiamiento que permita dar continuidad a la operativa del negocio de Cafisur y lograr la reestructuración de la deuda de corto plazo con proyección al largo plazo; sin embargo para dar una solución de raíz al problema, será relevante acompañar estas acciones con otras que permitan atacar las otras causas raíz y evitar nuevas incidencias del problema, por lo que reestructurar el equipo y la mecánica de gestión de su desempeño y compensación acorde es relevante, como acompañar con un desarrollo de

cultura laboral orientado a un mindset financiero; a la vez que reduce gastos y capitaliza la nueva planta de secado para generar mayor valor.



## **Capítulo VI: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito**

A continuación de la definición y descripción de cada una de las trece (13) alternativas de solución propuestas para el problema principal identificado que enfrenta Cafisur a la fecha de la elaboración del presente trabajo, la organización decide desplegar la implementación de las alternativas en 3 etapas, siendo la primera la que abarca las alternativas de solución más relevantes y prioritarias para abordar en primera instancia el problema de fondo. Por lo que a continuación ampliamos el plan de implementación y los factores claves a considerar para asegurar la obtención de los resultados esperados. En este capítulo desarrollamos las siguientes fases, disgregando: (1) definición de actividades claves, (2) diseño de Balanced Scorecard que permite cuantificar los resultados esperados y alinear con la estrategia del negocio, (3) diseño de Diagrama de Gantt para la implementación de las alternativas de solución, (4) definición de los factores claves de éxito para asegurar la viabilidad de las alternativas planteadas, tomando en cuenta tanto habilitadores como riesgos.

### **6.1. Fase 1: Definición de Actividades Clave**

Como se precisó en el capítulo anterior, dado lo complejo del problema principal y con el fin de darle una solución de fondo y no únicamente para paliar los síntomas actuales, la organización ha tomado la decisión de implementar todas las alternativas propuestas, dado que cada una de ellas atiende a todas las causas raíz identificadas y priorizadas. Optando, así, a estructurar la implementación en tres (03) etapas, siendo la primera la que contiene las alternativas más relevantes y orientadas a lograr los primeros resultados necesarios para iniciar el abordaje urgente al problema financiero que atraviesa, por lo que en adelante ampliaremos a detalle la implementación de esta primera fase en referencia, la cual contiene las cuatro (04) alternativas más relevantes identificadas: (1) Mejorar la gestión contable y financiera, (2) Acceder a

financiamiento, (3) Reestructurar la deuda, (4) Reestructurar procesos de gestión del desempeño laboral y compensaciones. A continuación se describen las principales actividades que acarrea la ejecución correcta y forma prioritaria de cada una de las alternativas referidas.

### **6.1.1. Mejorar la Gestión Contable y Financiera**

En general la Cooperativa requiere desarrollar una forma de trabajo diferente a la que viene desplegando que le permita salir del problema y evitar incurrir en lo mismo en el futuro, de hecho se sugiere una nueva forma de trabajo orientada a la mejora continua, relacionada con el desarrollo de los siguientes puntos.

**6.1.1.1. Centralizar el Punto de Trabajo del Personal.** Contar con personal de forma muy dispersa entre los distintos puntos de compra y venta de café ha derivado en información y decisiones no manejadas de forma corporativa y menos estandarizada.

Así se pueden considerar las siguientes etapas: (a) Evaluar qué puntos de operación requieren continuar con presencia de colaborador del área de administración y finanzas y definir de qué puntos es viable traer el colaborador a sede central. (b) En paralelo debe evaluar y definir necesidad de estandarizar procesamiento de información y toma de decisiones, generando procedimientos y/o herramientas, sumado a cadenas de comunicación, que aseguren un estándar único para todos los diferentes puntos de operación. (c). Comunicar y capacitar sobre los cambios que se han definido como necesarios. (d) Ejecutar los cambios planificados, monitorear los resultados y evaluar la necesidad de siguientes ajustes.

**6.1.1.2. Fomentar Asociaciones.** Como estrategia orientada a unir esfuerzos para abordar en bloque problemas comunes, sobre todo lo relacionado a los contratos futuros como otros que devienen de temas operativos como los financieros y la

viabilidad de acceder a crédito local dada la posición de las financieras colombianas de cara al problema de los contratos futuros.

En ese sentido se debe considerar la siguiente ruta: (a) Identificar organizaciones estatales con las cuales se puedan generar alianzas: universidades, asociaciones empresariales y/o gremiales. (b) Identificar organizaciones privadas con las cuales se puedan generar alianzas: universidad, gremios y/o asociaciones empresariales. (c) Identificar otras Cooperativas y/o relacionadas al mercado del café con quienes se puedan generar alianzas. (d) Priorizar entidades con las cuales es clave la generación de alianzas. € Ejecutar el establecimiento de alianzas y planes conjuntos de trabajo.

**6.1.1.3. Capacitación y Nuevo Mindset.** Se ha identificado que el área de Administración y Finanzas opera principalmente bajo una mentalidad contable.

Una opción a seguir es la siguiente secuencia: (a) Definir y planificar capacitación sobre tópicos de finanzas que actualmente no se atienden adecuadamente en la operativa de la organización. (b) Evaluar posibles proveedores externos. Solicitar cotizaciones. Considerar alianza con importante universidad destacada por su desarrollo sobre temas de finanzas corporativas. (c) Ejecutar la capacitación y evaluar su eficacia. (d) Los capacitados deben diseñar plan de desarrollo de finanzas a partir de capacitación recibida y buscar aprobación de la alta dirección para pasar a su ejecución. € Ejecutar plan y buscar lograr indicadores establecidos de desempeño. (f) Monitorear y evaluar los resultados. Desplegar ajustes donde fueran necesarios.

**6.1.1.4. Reestructuración del Equipo.** Se ha percibido la necesidad de fortalecer el equipo actual para lograr una mejor orientación a las finanzas corporativas y ser disruptivos con la mentalidad contable que actualmente impera.

Desplegar esta solución requiere ejecutar las siguientes etapas: (a) Diseñar el equipo ideal que requiere la organización para alcanzar el desempeño buscado sobre las



finanzas. Organigrama, descriptores de puestos, procedimientos, indicadores (KPIs). (b). Evaluar el equipo actual versus el ideal identificado. Definir brechas e identificar quienes calzan en la nueva estructura y quiénes será relevante generar un reemplazo. (c) Evaluar el plan a ejecutar con la Alta dirección para pasar a la ejecución. (d) Ejecutar los cambios aprobados. (e) Monitorear y evaluar los resultados.

**6.1.1.5. Activar Consultoría Financiera.** Relacionado al desarrollo de nuevo mindset sobre finanzas y operativizar un plan para salir de los problemas. Orientado a conseguir soporte de consultoría altamente especializada en finanzas.

Será importante la Cooperativa despliegue las siguientes etapas para implementar esta solución: (a) Identificar proveedores. (b) Solicitar cotizaciones. (c) Evaluar información. (d) Tomar decisión y ejecutar. Para el éxito de esta solución, que tiene una repercusión importante en el conjunto del plan a implementar, es relevante se trate de un profesional muy competente cuyo seniority sea sumamente evidente.

### **6.1.2. Acceder a Financiamiento**

Siendo imperante acceder a financiamiento del orden de USD \$ 3'5000,000 dólares americanos, será necesario agotar las opciones de financiamiento internacional y local. La organización deberá definir qué porcentaje de la necesidad persigue alcanzar con el financiamiento externo y el local respectivamente (planificación).

**6.1.2.1. Financiamiento Externo Internacional.** Considerar los siguientes pasos para desplegar esta alternativa: (a) Identificar las instituciones internacionales que pueden dar el soporte de financiamiento, (b) Recoger y/o solicitar información sobre el soporte que proporcionan y las características o condiciones que requieren, (c) Evaluar las opciones identificadas y decidir con cuál o cuáles amerita iniciar el proceso de solicitud, (d) Iniciar el proceso de activación del soporte financiero.

**6.1.2.2. Financiamiento Nuevo Local.** Considerar la siguiente ruta: (a)

Redefinir estados contables con mejor procesamiento de los ingresos para evidenciar los flujos de ingresos reales de la Cooperativa, (b) Identificar y recoger información de financiamiento nacional con fines sociales y/o financieros, (c) Evaluar las opciones y tomar la decisión de con cuál o cuáles se trabajará, (d) Iniciar el proceso de activación del soporte financiero.

**6.1.3. Reestructurar la Deuda**

En paralelo al conseguir financiamiento, descrito en el apartado anterior, es relevante lograr reestructurar la deuda de corto plazo y operativa, lograr pasarla a largo plazo es el objetivo inmediato.

**6.1.3.1. Reestructurar las deudas.** Esta alternativa siendo una de las más relevantes, requiere considerar lo siguiente: (a) Sincerar y actualizar la información de la deuda al momento vigente. (b) Identificar el monto de la deuda a corto plazo y mejor plan ideal de reestructuración. (c) Negociar con entidades financieras la compra y centralización de deuda. (d) Evaluar las opciones a partir de las negociaciones y definir la mejor opción. (e) Activar la reestructuración con mejor entidad viable.

**6.1.3.2. Reestructurar Leasing.** La ruta a considerar para ejecutar esta solución debe contemplar: (a) Actualizar información de deuda pendiente. (b) Definir plan de mejor reestructuración ideal para la Cooperativa. (c) Negociar con entidad prestadora. (d) Activar reestructuración.

**6.1.4. Reestructurar Gestión del Desempeño y Compensaciones**

La Cooperativa actualmente no evidencia procesos claves y estratégicos para la gestión del desempeño y compensaciones acordes a los desempeños laborales que debe reforzar, lo cuál será clave pues aportarán a que el área de Administración y Finanzas,

así como la organización en su conjunto, aporten a los resultados que se aspira en general y forma macro.

**6.1.4.1. Fortalecer Gestión del Desempeño.** Orientar el desempeño de los colaboradores a los resultados esperados, tanto a nivel organizacional, de procesos y áreas como de los puestos específicos. La implementación debe considerar la secuencia siguiente para asegurar los resultados esperados: (a) Definir los objetivos organizacionales y de áreas y procesos a partir del Balanced Scorecard (BSC) organizacional. (b) Bajar el BSC a cada área y proceso, donde cada uno desarrolla sub objetivos que alimenten a los estratégicos. (c) Bajar los objetivos a nivel de cada puesto en la organización. Definir las herramientas de cómo se medirán dichos objetivos. (d) Comunicar y lanzar los objetivos. (e) Monitorear y evaluar los resultados. Ejecutar ajustes donde resulte necesario.

**6.1.4.2. Fortalecer Gestión de Compensaciones.** Las retribuciones salariales deben estar alineadas al logro de los resultados, por lo que se sugiere activar remuneraciones variables acorde al logro de resultados tangibles. Considerar para la ejecución los siguientes elementos: (a) Redefinir política, propuesta de valor y franjas salariales, orientadas a remuneraciones variables amarradas con el logro de los resultados. (b) Lanzar y comunicar nueva política, propuesta de valor y franjas salariales con remuneraciones variables. (c) Evaluar resultados y monitorear necesidad de ajustes donde corresponda.

La implementación de este conjunto de soluciones requiere el compromiso de su nivel más alto de liderazgo, así como se debe considerar que aquí se proponen lineamientos generales y claves, los cuales deben ser aplicados adecuando el plan de ejecución a la realidad y particularidad, tanto de la organización, como del momento exacto en el que se procede a su ejecución, buscando lograr los resultados esperados, es

de esperar que se requieran una serie de ajustes que permitan una implementación exitosa en la organización. Basados en la propuesta descrita aquí, la organización deberá desplegar un plan de ejecución de su ejecución con las adaptaciones y precisiones que resulten necesarias, apuntando a no perder de fondo el espíritu y objetivo que busca alcanzar cada componente de las alternativas diseñadas.

### **6.2. Fase 2: Balanced Scorecard**

Los profesores Norton & Kaplan diseñaron el Balanced Scorecard como herramienta estratégica para alinear una organización en la consecución de sus objetivos claves. En este apartado proponemos una aplicación del BSC considerando la aplicación de las alternativas de solución propuestas, con el fin de alinear la organización de cara a lograr los objetivos relevantes que apuntan a solucionar el problema principal identificado. (Kaplan & Norton, 1992) La Tabla 17 contiene el detalle de la propuesta, desde una adaptación para cada perspectiva y de forma clave el indicador a usar para monitorear y evaluar el resultado que busca.

### **6.3. Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución**

Dado que la implementación de las alternativas está prevista en tres etapas, se proyecta según la Tabla 18, donde se detalla. Con horizonte de implementación en 6 meses, siendo los principales responsables el Gerente General y su Directora de Administración y Finanzas. En la Tabla 18 se amplía el Gantt con el detalle de su distribución en el tiempo para su ejecución.

Esta propuesta fue revisada con su Gerente General y su Directora de Administración y Finanzas, en conjunto con el equipo de consultores, encontrando que es viable su ejecución según la propuesta que se presenta en el presente trabajo, sin embargo, bien la organización puede efectuar los ajustes que estime conveniente para asegurar una ejecución exitosa la propuesta.

Tabla 17

## Balanced Scorecard para Cafisur

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Táctica	Tiempo	Indicador	Responsable
Financiera	Flujo de caja con liquidez acorde a la operación.	Mejorar Gestión Contable y Financiera.	Centralizar y estandarizar la operativa de la información y toma de decisiones.	Semanal	% de incremento de flujo de caja disponible.	Directora de Administración y Finanzas.
	Lograr nuevo financiamiento por \$ 3.5 MM y reestructuración de deuda.	Acceder a nuevo financiamiento. Reestructurar deuda.	Fomentar asociaciones. Capacitación financiera y nuevo mindset. Reestructuración del equipo. Activar consultoría financiera avanzada. Acceder a nuevas fuentes de financiamiento, Reestructurar deuda de corto a largo plazo.		Número de nuevas fuentes de financiamiento. % de la deuda a corto plazo reestructurada a largo plazo.	
Clientes	Fidelizar al proveedor de café.	Plan de fidelización de socios.	Capitalizar los procesos internos para fidelizar socios.	Mensual	% de fidelización de socios.	Director de Operaciones
Procesos internos	Mejorar la gestión contable y financiera.		Diagnóstico de los procesos y oportunidades de mejora con despliegue de herramientas de mejora continua.		% de ejecución de oportunidades de mejora.	
	Estandarizar procesos y herramientas de trabajo en Cafisur.	Plan de fortalecimiento y mejora continua.		Mensual	Nº de herramientas de mejora continua implementadas.	Directores de áreas
Aprendizaje y crecimiento	Implementar estrategias de mejora continua.	Reestructurar gestión del desempeño laboral y compensaciones.	Capacitación sobre finanzas avanzadas. Implementar procedimiento de medir desempeño por objetivos.		% cumplimiento plan de capacitación. Medición de logro de objetivos de desempeño.	
	Mejorar gestión del desempeño y compensaciones.	Plan de mejora de desempeño y compensaciones.	Compensaciones variables de acuerdo al logro de objetivos.	Mensual	% de logro de objetivos y pago de remuneración variable.	Gerente General

**Tabla 18**

## Diagrama de Gantt de las Tres Etapas de Implementación

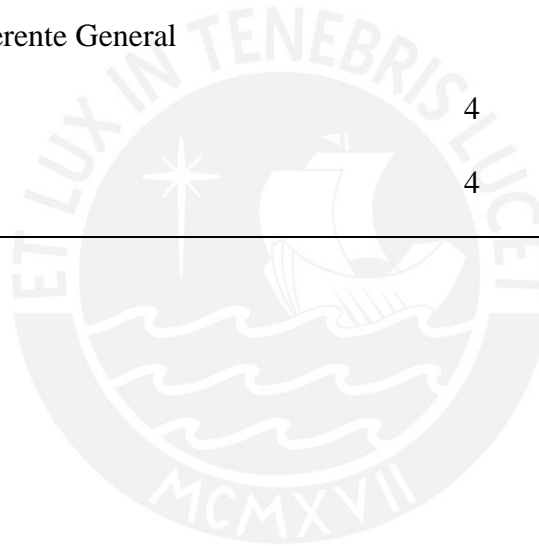
Etapas	Responsables	Mes					
		1	2	3	4	5	6
Etapa 1	Gerente General y						
Inmediata, alta prioridad	Directora de Administración y Finanzas	X	X				
Etapa 2	Gerente General y						
Mediano plazo, media prioridad	Directora de Administración y Finanzas			X	X		
Etapa 3	Gerente General						
Largo plazo, baja prioridad						X	X

A continuación, se amplía el detalle de la implementación detallada de la primera etapa, dada su criticidad e impacto en la solución del problema principal. En la Tabla 19 se muestra el Gantt de la primera etapa clave en referencia, donde se proyectan por semanas las actividades claves para pasar a su ejecución, se proponen los responsables e involucrados para liderar su puesta en marcha.

**Tabla 19***Diagrama de Gantt del Plan de Implementación de la Primera Etapa*

Actividades	Responsables	Duración (Semanas)	Semana							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Acceder a financiamiento	Gerente General y Directora									
-Acceder a nuevo financiamiento internacional.	de Administración y Finanzas	4	X	X	X	X				
-Acceder a nuevos fondos locales.		4	X	X	X	X				
Reestructurar deuda	Gerente General y Directora									
-Reestructurar deuda de corto plazo.	de Administración y Finanzas	4	X	X	X	X				
-Reestructurar leasing.		4	X	X	X	X				
Mejorar gestión contable y financiera	Directora de Administración y									
-Centralizar y estandarizar.	Finanzas y Gerente General	4			X	X	X	X		
-Fomentar asociaciones.		4			X	X	X	X		

-Capacitación y nuevo mindset.	4			X	X	X	X		
-Reestructuración del equipo.	4			X	X	X	X		
-Activar consultoría financiera.	8	X	X	X	X	X	X	X	X
Reestructurar gestión desempeño y compensaciones		Jefe Recursos Humanos y Gerente General							
-Implementar gestión desempeño.	4					X	X	X	X
-Reestructurar gestión compensaciones.	4					X	X	X	X





La ejecución del presente cronograma debe efectuarse inmediatamente por el sentido de urgencia de resolver el problema principal. La organización ya viene ejecutando parte de las acciones, principalmente orientadas a nuevos financiamientos y a la reestructuración de la deuda, como la activación de consultoría financiera. El horizonte de tiempo para estas acciones urgentes es de 8 semanas en general, siendo los principales responsables de su ejecución el Gerente General y la Directora de Administración y Finanzas.

A continuación se bosqueja el presupuesto para la ejecución del plan, el cual contempla las acciones y los principales recursos adicionales a considerar a los normalmente ya activos en la dinámica de la organización, véase la Tabla 20.

**Tabla 20**

*Presupuesto del Plan de Intervención*

Actividades	Costo Parcial (\$)
Acceder a financiamiento	
-Acceder a nuevo financiamiento internacional.	Tiene que efectuarse con los recursos ya disponibles
-Acceder a nuevos fondos locales.	
Reestructurar deuda	
-Reestructurar deuda de corto plazo.	Tiene que efectuarse con los recursos ya disponibles
-Reestructurar leasing.	
Mejorar gestión contable y financiera	
-Centralizar y estandarizar.	0.00
-Fomentar asociaciones.	500.00
-Capacitación y nuevo mindset.	2,500.00
-Reestructuración del equipo.	0.00
Activar consultoría financiera.	5,000.00
Reestructurar gestión desempeño y compensaciones	
-Implementar gestión desempeño.	500.00
-Reestructurar gestión compensaciones.	0.00
Total	8,500.00

Considerar un presupuesto muy ajustado por la coyuntura financiera que atraviesa la Cooperativa, donde se prioricen los recursos internos ya existentes y se optimice el uso de lo que ya tiene activo para efectuar los cambios necesarios.

#### **6.4. Factores Claves de Éxito**

##### **6.4.1. Habilitadores**

Se definen como habilitadores, todos aquellos elementos que contribuyen y/o suman para que la implementación de las soluciones y la ejecución de los planes de acción sean exitosos. Siendo así, para el caso en intervención, tenemos que los factores habilitadores incluyen:

- Aceptación y compromiso con el plan de intervención propuesto. El presente trabajo de consultoría identifica un problema principal y cuyo análisis de causas raíz devela aspectos poco funcionales de la organización y/o potenciales de mejora, que en algunos casos, como mecanismo de defensa del “bienestar” estructural se niegan o minimizan, por lo que se espera la aceptación objetiva y profesional de la propuesta, de la cual deviene cierto nivel de compromiso adecuado para su ejecución oportuna y adecuada.

- Claridad de los objetivos y alcance de la intervención. Es necesario que los involucrados comprendan y se comprometan con los objetivos que se proponen y a la vez con el nivel de alcance de la intervención que se pretende, considerando que los aspectos aquí abordados son de índole delicado, de alto impacto profundo en la organización y su estrategia.

- Liderazgo. Será clave contar en todo el proceso con un sólido liderazgo, desde la alta dirección en su conjunto, como el de aquellos que tendrán participación activa y específica en los puntos diseñados de su implementación. Es sabido que recae mucho el éxito de un proyecto, plan o tarea en el liderazgo sobre el cual reposa su responsabilidad.

- Capacidad adaptativa y flexibilidad. Será crítica la capacidad de la Cooperativa para entender la necesidad del cambio y alinearse con los planes y acciones diseñados. Si la organización no cuenta con esta capacidad se cierran las puertas a la mejora y oportunidades de solucionar prontamente la situación.

- Equipo competente y comprometido. El equipo involucrado en la solución y la ejecución del plan propuesto se espera pueda estar a la altura, tener las competencias que se requieren y se comprometa con los resultados esperados. Cuando surjan obstáculos o las situaciones se vuelvan más difíciles y preocupantes, será la capacidad del equipo la que marque la diferencia entre solucionar o caer en una situación insalvable.

- Capacidad de planificación, gestión y ejecución. Si bien es cierto el presente trabajo contempla el plan a ejecutar, se espera que la organización contenga las capacidades adecuadas para saber ejecutar correctamente, lo cual requiere significativamente de la posibilidad de planificar desde los recursos y detalles a operativizar, como la gestión de recursos, herramientas, metodologías que aseguren una ejecución exitosa.

- Gestión efectiva de los riesgos. Todo proyecto acarrea riesgos, por lo que será necesario que la Cooperativa tenga la capacidad de identificarlos, abordarlos y darles el mejor tratamiento posible. Tener mecanismos de identificación anticipada y diseño de planes preventivos es muy importante, sin embargo, las capacidades de reacción cuando los riesgos se tangibilizan y se vuelven inminentes es igualmente crucial.

- Comunicación y capacidad de trabajo en equipo y colaborativo. Se espera la organización funcione con canales de comunicación transparentes, bidireccionales y oportunos en forma y tiempo, que aseguren los equipos trabajen adecuadamente en conjunto y forma colaborativa para encarar todo el proceso de intervención.

- Estabilidad financiera local y global. Considerando que la situación problema de Cafisur involucra aspectos financieros, será relevante para la viabilidad de la solución contar con un entorno económico, financiero e inclusive político, ciertamente estable.

Estos factores habilitadores son algunos claves identificados, a partir del caso real en escrutinio, así como del análisis sobre investigaciones al respecto, por ejemplo la desarrollada por Rania Semaan y Bassem Nasser (2018), trabajo denominado “Explorando los factores de éxito en la implementación de proyectos de cambio organizacional: un enfoque cualitativo”, del cual se desprenden algunos de los ítems considerados aquí. (Melendez & El Salous, 2021). Como señala Prieto (2018) en artículo científico: “los cambios implementados de una manera positiva, generan resultados favorables para la empresa, por lo que se recomienda a los gerentes tomar en cuenta los elementos del entorno no controlables para tomar acciones que permitan el éxito en la gestión” (Prieto et al., 2018).

#### **6.4.2. Riesgos**

Son todos aquellos elementos y agentes que de alguna forma dificulten, interfieran o devengan en el fracaso y contraposición del plan propuesto para dar solución al problema identificado.

- Cultura organizacional. Existe la probabilidad de que la organización reaccione de forma poco amigable a los cambios propuestos, que en su conjunto perciban que se atenta contra el status quo imperante, inclusive vaya en contra de sus valores, filosofía de trabajo actual o perjudica algún grupo de colaboradores.

- Recursos insuficientes. El plan de intervención propuesta requiere la asignación de recursos, tanto de personas trabajando como de económicos para hacer posible la implementación, a la vez el problema principal de la organización es su escasez de recursos financieros inmediatos.

- Conflictos organizacionales. Dado el hallazgo del problema principal, es probable que en el interior de la organización existan conflictos entre grupos de colaboradores o personas específicas por su relacionamiento con el problema a resolver.

- Inestabilidad política, social. Dada la coyuntura política en Colombia, la ejecución del plan propuesto puede estar afectado por decisiones o problemas políticos del entorno.

- Problemas medioambientales. Los cambios climáticos en Colombia como en el mundo pueden devenir en problemas agrícolas para la obtención de la materia prima como empujar mayor demanda del café. Todo esto puede derivar una situación poco favorable para Cafisur.

- Cambios inesperados en el interior de la organización. Posibles renunciadas inesperadas, demandas de los colaboradores para atender el plan de acción o alinearse con los cambios requeridos, son algunos de los cambios inesperados que pueden surgir, entre otros.

- Cambios inesperados en el entorno externo. Cambios inesperados como nueva legislación, competencia en el mercado, tecnología pueden representar riesgos inesperados.

Frente a estos posibles riesgos, se sugiere que Cafisur desarrolle un plan de mitigación de riesgos, los cuales han sido identificados a partir del análisis de la organización y de propuestas teóricas. (Fernandez & Bernad, 2014)

## **6.5. Conclusiones**

La ejecución del plan propuesto debe tener estructura acorde que permita contar con factores notables de éxito, donde son relevantes definir muy adecuadamente las actividades a ejecutar, un Diagrama de Gantt con horizonte de tiempo adecuado, así como responsables claros asignados. La ejecución de este tipo de planes colinda con factores habilitadores y otros de riesgo, habiendo identificado estos para Cafisur, la organización debe gestionarlos adecuadamente para capitalizar los primeros y minimizar la ocurrencia de los segundos. Dado

que el principal problema es uno relacionado a aspectos financieros, la ejecución del plan propuesto debe efectuarse optimizando los recursos disponibles.



## **Capítulo VII: Resultados Esperados**

Las alternativas de solución presentadas en el Capítulo VI representan un impacto positivo para Cafisur en cuanto a solucionar la problemática de falta de liquidez y reestructura de la deuda. En este sentido, resulta importante detallar los resultados cualitativos y cuantitativos esperados del proyecto, con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto; generando mayor rentabilidad para la cooperativa y por ende a los asociados.

### **7.1. Resultados Cualitativos Esperados**

En el presente análisis, se abordan los resultados cualitativos derivados del Business Consulting, enfocándose primordialmente en la problemática de falta de liquidez y la urgente necesidad de reestructurar su deuda. A través de entrevistas específicas y sesiones de grupo con los miembros de la cooperativa, incluyendo directivos y personas claves a los procesos importantes, se ha podido captar una comprensión profunda de los desafíos operativos y financieros que enfrenta la organización. Esta aproximación cualitativa ha permitido identificar no solo las percepciones y experiencias internas respecto a la gestión actual, sino también las expectativas y resistencias que podrían influir en la implementación de las soluciones propuestas.

Las alternativas de solución consideradas en este trabajo, como el acceso a nuevo financiamiento, la reestructuración de deuda, la reducción de gastos y la mejora en la gestión contable y financiera, han sido evaluadas desde la perspectiva de su viabilidad, aceptación y posibles impactos a corto y largo plazo. A través de este enfoque cualitativo, se destaca la importancia de adaptar cualquier estrategia de intervención a la cultura organizativa de la cooperativa y las condiciones específicas del mercado del café en Tolima. Así, se busca asegurar no solo la sostenibilidad financiera de la cooperativa, sino también fomentar un desarrollo integral que beneficie a los asociados, la federación y la sociedad cafetera de la región de Tolima.

Al mejorar la estructura financiera, la cooperativa podrá invertir más en tecnología y capacitación, incrementando la eficiencia de producción y la calidad del café, lo cual podría resultar en una mejor posición en el mercado. Además, una gestión financiera robusta aumentaría la confianza de los socios y los bancos, atrayendo potencialmente más recursos y oportunidades de colaboración que beneficiarían a toda la comunidad involucrada en la cooperativa.

## **7.2. Resultados Cuantitativos Esperados**

Los resultados cuantitativos esperados tras la implementación de la alternativa de solución de financiamiento externo, se ha analizado considerando el flujo de caja libre, el VAN, la TIR, el beneficio/costo, el período de recuperación de la inversión, el análisis de sensibilidad y el análisis de tres escenarios.

En la Tabla 21 se muestra el flujo de caja libre actual de la cooperativa, donde se muestran resultados negativos en el periodo de evaluación desde el año 2025 al 2029. El no contar con el financiamiento planificado como alternativa de solución nos llevaría a incurrir en no disponer de café de la central de secado, presentando una reducción en volúmenes de compra de 11'750,000 kilos de café pergamino seco en el periodo del 2025 al 2029. Además, los volúmenes de compra de café sufrirían una reducción del 50%, manteniendo la tendencia de los últimos años 2022 y 2023. También habría una reducción en las trillas de la planta trilladora del orden del 40%, y finalmente no habría un crecimiento esperado en las ventas de los fertilizantes.

La Tabla 22 refiere el flujo de caja libre con la implementación del financiamiento, donde se muestra un crecimiento constante en los ingresos por ventas y una mejora en los márgenes brutos, lo que indica una gestión eficiente de costos y una expansión exitosa del negocio. Los gastos operativos están controlados en relación con los ingresos, asegurando una buena salud financiera. La utilidad antes y después de impuestos muestra un aumento,



reflejando una gestión financiera eficiente. El flujo de caja positivo y creciente sugiere que la cooperativa tiene capacidad para comprar mayores cantidades de café y expandirse sin comprometer sus obligaciones financieras.

En conjunto, estos factores muestran que la cooperativa está bien posicionada para el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera a largo plazo, dando oportunidad de buscar nuevos mercados, generar ventajas competitivas que generen rentabilidad y tengan la oportunidad de generar mayor valor a los asociados y clientes.

Para efectos de obtener los resultados del análisis financiero del proyecto, se consideró como moneda base dólares americanos (USD).



**Tabla 21***Flujo de Caja Libre Sin Financiamiento (2025-2029)*

Flujo de Caja Proyectado	2025	2026	2027	2028	2029
(+) Ingresos por Ventas	21,447,626.27	27,121,770.71	31,242,509.11	35,190,977.99	37,980,162.32
(-) Costos de Ventas	18,975,371.86	24,099,854.01	27,754,698.59	31,220,249.39	33,573,779.53
Margen Bruto	2,472,254.42	3,021,916.71	3,487,810.52	3,970,728.60	4,406,382.79
(-) Gastos de Ventas	2,178,513.86	2,420,911.95	2,792,825.55	3,119,002.26	3,600,474.29
(-) Gastos de Administración	749,821.69	953,205.41	1,286,048.73	1,864,764.64	1,599,861.47
(-) Depreciación	40,554.15	40,554.15	40,554.15	40,554.15	40,554.15
(-) Amortización	74,926.45	86,764.83	100,473.67	116,348.51	134,731.58
Utilidad Antes de Impuestos	- 571,561.74 -	479,519.63 -	732,091.59 -	1,169,940.97 -	969,238.70
(-) Impuesto a la renta (20%)	- 114,312.35 -	95,903.93 -	146,418.32 -	233,988.19 -	193,847.74
NOPAT	- 457,249.39 -	383,615.71 -	585,673.27 -	935,952.77 -	775,390.96
(+) Depreciación	40,554.15	40,554.15	40,554.15	40,554.15	40,554.15
(+) Amortización	74,926.45	86,764.83	100,473.67	116,348.51	134,731.58
Flujo de Caja Proyectado	- 341,768.79 -	256,296.72 -	444,645.45 -	779,050.11 -	600,105.23

**Tabla 22***Flujo de Caja Libre con Financiamiento (2025 - 2029)*

Flujo de Caja Proyectado	2025	2026	2027	2028	2029		
(+) Ingresos por Ventas	41,273,367.70	55,934,634.55	68,582,050.70	82,352,756.22	92,928,941.04		
(-) Costos de Ventas	37,005,026.10	50,281,067.23	61,571,355.65	73,795,374.38	83,154,363.56		
Utilidad Bruta	4,268,341.60	5,653,567.33	7,010,695.05	8,557,381.84	9,774,577.48		
(-) Gastos de Ventas	2,178,513.86	2,420,911.95	2,792,825.55	3,119,002.26	3,600,474.29		
(-) Gastos de Administración	749,821.69	953,205.41	1,286,048.73	1,864,764.64	1,599,861.47		
(-) Depreciación	197,537.97	197,537.97	197,537.97	197,537.97	197,537.97		
(-) Amortización	364,964.32	422,628.68	489,404.01	566,729.84	656,273.16		
Utilidad Operativa	777,503.76	1,659,283.32	2,244,878.79	2,809,347.13	3,720,430.60		
(-) Impuesto a la renta (20%)	155,500.75	331,856.66	448,975.76	561,869.43	744,086.12		
Ganancia Operativa NOPAT	622,003.01	1,327,426.66	1,795,903.03	2,247,477.70	2,976,344.48		
(+) Depreciación	197,537.97	197,537.97	197,537.97	197,537.97	197,537.97		
(+) Amortización	364,964.32	422,628.68	489,404.01	566,729.84	656,273.16		
Inversión							
Préstamo bancario	-	2,500,000.00					
Capital de Trabajo	-	1,000,000.00					
Mejorar gestión contable y financiera	-	8,000.00					
Reestructuración gestión de desempeño	-	500.00					
Flujo de Caja Proyectado	-	3,508,500.00	1,184,505.29	1,947,593.30	2,482,845.01	3,011,745.51	3,830,155.60

Para el total requerido de inversión y poder solucionar el problema principal, se definió con la junta directiva y el gerente general de Cafisur acceder a solicitar un préstamo bancario por USD 2'500,000.00 y un financiamiento interno mediante capital de trabajo por USD 1'000,000.00.

En la Tabla 23 se muestra el cronograma de pagos por el financiamiento bancario de USD 2'500,000.00. El préstamo se proyectó con cuotas fijas y una tasa de préstamo de 15.8% anual, generando cuotas anuales de USD 759,964.32.

**Tabla 23**

*Cronograma de Pagos*

N <sup>a</sup>	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				2,500,000.00
1	759,964.32	395,000.00	364,964.32	2,135,035.68
2	759,964.32	337,335.64	422,628.68	1,712,407.01
3	759,964.32	270,560.31	489,404.01	1,223,003.00
4	759,964.32	193,234.47	566,729.84	656,273.16
5	759,964.32	103,691.16	656,273.16	-

El CAPM fue calculado a través del cálculo de beta apalancado (ver Tabla 24) en función al beta desapalancado de mercados emergentes para la industria de bebidas suaves: 0.42 (Damodaran, 2024), la tasa impositiva en Colombia del 20% por ser Cafisur una cooperativa del régimen tributario especial, y el ratio de apalancamiento entre deuda y capital de trabajo. Además, se consideraron elementos como la tasa libre de riesgo: 0.19% obtenido en base a la rentabilidad de los bonos del tesoro de Estados Unidos (Investing, 2024) y el rendimiento del mercado: 1.04% obtenido del rendimiento del índice bursátil Standard & Poor's 500 (Yahoo Finance, 2024).

Al ser Cafisur una cooperativa que comercializa café con exportadores locales colombianos, se consideraron los indicadores de riesgo país de 6.13% (Datosmacro, 2024) y la proyección de inflación para los siguientes tres años de Colombia (Bancolombia, 2023) y Estados Unidos (Reserva Federal de Estados Unidos, 2024) (ver Tabla 25).

**Tabla 24**

*Cálculo del Beta Apalancado*

Concepto	Resultado
Beta	0.42
Capital	1,000,000.00
Deuda	2,500,000.00
Impuesto	20%
Beta Apalancada	1.26

**Tabla 25**

*Cálculo del CAPM*

Concepto	Resultado
Beta Apalancada	1.26
Rendimiento de Mercado (Rm)	1.04%
Tasa Libre de riesgo (Rf)	0.19%
Riesgo País	6.13%
Inflación USA	2.20%
Inflación Colombia	4.77%
Devaluación	2.5%
CAPM	25.52%

El WACC se calculó usando el costo del capital propio obtenido mediante el CAPM, y el costo de la deuda después de impuestos, ponderados por sus proporciones relativas en la estructura financiera de la cooperativa (ver Tabla 26).

**Tabla 26**

*Indicadores Financieros de la Implementación de Solución*

Indicadores	Resultado
VAN	3,970,504.58
TIR	49.72%
Beneficio / Costo	1.13
Periodo de Recuperación	2.29
CAPM	25.52%
WACC	16.32%

Luego de analizar los datos, se puede determinar que la implementación del proyecto de financiamiento de la cooperativa orientado a soportar la falta de liquidez y capital de trabajo, es viable, ya que se obtuvo un VAN mayor a cero (USD 3'970,504.58), la TIR es mayor a la tasa de descuento establecida (49.72%) y el beneficio/costo es mayor a 1 (1.13); por lo que, por cada peso de inversión se tendría un recuperado de USD 0.13.

Cabe mencionar que, para efectos de los cálculos realizados, se ha tenido en cuenta las siguientes consideraciones: (a) la inversión inicial sería de USD 3'500,000 de lo cual se solicitaría un préstamo financiero externo de USD 2'500,000 y USD 1'000,000.00 como capital de trabajo (b) los ingresos estimados serían de USD 41'273,367, (c) el aumento de las ventas proyectadas se estimaría por un incremento promedio anual de 20%, (d) el tiempo estimado del préstamo es de cinco años. En cuanto a la recuperación de la inversión, se ha obtenido un indicador de 2.29, es decir, que el tiempo de recuperado de la inversión sería de dos

años, tres meses y catorce días; tomando en cuenta los flujos de caja de los próximos 5 años. Para analizar los futuros escenarios es importante predecir el monto de interés, dado que el impacto es significativo para el análisis de la factibilidad del proyecto, por ello se proyecta los posibles resultados en caso cambien las variables del préstamo (ver Tabla 27). Habiendo realizado el análisis de la información se puede afirmar que la inversión se recupera, y el proyecto es económicamente viable, en dos de los escenarios es un proyecto viable tanto con un financiamiento de USD 2,500,000 a una tasa de interés de 15.8%, y el otro escenario con un financiamiento de USD 2,000,000 a una tasa de interés de 13.8%, sin embargo, al incrementar el monto a financiarse y no negociar la tasa de interés obteniendo un préstamo por sobre los 17.8% generaría una deficiencia de inversión por lo cual no se recomendaría invertir en esta situación (ver Tabla 28); es importante mencionar que al necesitar de una fuente de financiamiento se corre el riesgo de quedarse sin capital de trabajo suficiente como para afrontar situaciones de mayor complejidad financiera a futuro. Se han obtenido indicadores como el beneficio/costo mayor a uno, una TIR positiva y mayor a 49.72%, lo que refleja la fiabilidad de la implementación de este préstamo.

**Tabla 27**

*Análisis de Sensibilidad*

		Tasa de interés de préstamo						
		16%	17%	18%	19%	20%	21%	22%
		1,299,821.58						
	5	1,299,821	1,389,102	1,479,129	1,569,888	1,661,365	1,753,547	1,846,418
	6	1,457,219	1,557,796	1,659,230	1,761,499	1,864,580	1,968,452	2,073,094
Plazo de préstamo	7	1,567,283	1,675,463	1,784,522	1,894,432	2,005,162	2,116,684	2,228,970
	8	1,647,820	1,761,311	1,875,656	1,990,818	2,106,761	2,223,449	2,340,848
	9	1,708,728	1,826,022	1,944,115	2,062,964	2,182,528	2,302,765	2,423,637
	10	1,755,949	1,876,008	1,996,795	2,118,263	2,240,364	2,363,056	2,486,295

**Tabla 28***Análisis de Escenarios*

	Actual	Optimista	Pesimista
<b>Valor de Entrada</b>			
Préstamo	2,500,000	2,000,000	3,000,000
Tasa de interés	15.80%	13.80%	17.80%
Plazo (años)	5	3	7
<b>Celdas de resultado</b>			
VAN	3,970,504.58	4,783,374.97	3,172,838.70
TIR	49.72%	59.03%	42.30%
Beneficio/Costo	1.13	1.59	0.79

**7.3. Conclusiones**

Se muestra un crecimiento consistente en ingresos y un aumento en la utilidad neta después de impuestos hasta el año 2029, lo que indica que la cooperativa está logrando expandir sus operaciones y mantener la rentabilidad. Este crecimiento está alineado con el alto Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) presentados en los indicadores financieros confirmando que el proyecto no solo es viable sino también altamente rentable.

Los indicadores financieros como el beneficio/costo superior a 1 y un periodo de recuperación de la inversión relativamente corto (2.29 años) sugieren que la cooperativa maneja eficientemente sus recursos. Esto se refleja en su capacidad para generar flujos de caja suficientes para cubrir costos operativos y de capital, devolviendo valor a sus inversores en un tiempo compacto.



El WACC del 16.32% comparado con una TIR del 49.73% muestra que el costo de obtener y utilizar capital, tanto deuda como capital, es significativamente menor que el retorno que genera el proyecto. Esto implica que la estructura de financiamiento de la cooperativa es altamente eficiente, minimizando el costo del capital mientras maximiza los retornos para los inversores y propietarios. Además, el CAPM del 25.52% refleja un costo del capital propio que está en armonía con los riesgos del mercado y el perfil de riesgo de la cooperativa.



## Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

Llegados a este punto, luego de todo lo recorrido a lo largo del presente trabajo de consultoría, el equipo arriba a una serie de conclusiones y recomendaciones, que partiendo de todo el análisis efectuado en relación a Cafisur, deviene en plasmar en los siguientes acápite concluyendo los puntos más relevantes identificados en relación al problema principal abordado y a su vez proponiendo aspectos relevantes que se deben tomar en consideración para el éxito del plan de intervención propuesto, así como asegurar el devenir de la Cooperativa.

### 8.1. Conclusiones

El análisis realizado sobre la estructura organizacional, la misión, visión y los valores, así como la identificación y análisis de objetivos a largo plazo, se ha encontrado que existen áreas de mejora importantes para Cafisur. Es importante que para garantizar el éxito del cumplimiento de objetivos planteados, es crucial realizar ajustes siguiendo la metodología SMART, así lograr que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y tengan temporalidad. Este enfoque va a permitir tener un plan de seguimiento y evaluación mas efectivos, esto va a contribuir a desarrollar el planteamiento de la misión y visión. Además, la formalización de estos objetivos y su efectiva comunicación son pasos claves para impulsar el rendimiento organizacional. Se recomienda como metodología de seguimiento emplear el Balanced Scorecard y participación activa de cada asociado al momento de la definición de objetivos, esto va a contribuir significativamente a mejorar la gestión y desempeño de la cooperativa.

Se evidencia la importancia de considerar tanto los elementos internos como factores externos al momento de formular las estrategias de la cooperativa, ya que el impacto puede ser significativo en los resultados y la competitividad de la empresa. Los resultados obtenidos resaltan una serie de desafíos que enfrenta la cooperativa, desde la inestabilidad financiera,

hasta el interés de nuevas generaciones por el trabajo en los campos de cultivo de café. Sin embargo, también se ha identificado oportunidades clave para el desarrollo y crecimiento de la cooperativa, como la implementación de buenas prácticas agrícolas y la modernización de la infraestructura, todo esto con la finalidad de generar beneficio sostenible para la cooperativa.

El estudio ha permitido enumerar cada uno de los problemas que afectan a la cooperativa y con ello poder priorizar y los problemas que enfrenta la cooperativa. La aplicación de la matriz de complejidad versus beneficio ha revelado que el problema más relevante y urgente de solucionar es la disponibilidad de activo corriente (liquidez) y la reestructuración de su actual deuda. Este hallazgo resalta la importancia de una gestión financiera sólida y eficiente para poder garantizar la continuidad operativa y viabilidad a largo plazo. Además, el análisis ha permitido encontrar otros desafíos significativos, como el incumplimiento por parte de los asociados en la entrega de ventas futuras y la integración generacional, ambos requieren también de atención inmediata y soluciones estratégicas para poder asegurar la sostenibilidad y competitividad de Cafisur.

Después de un análisis detallado de causa raíz, se ha identificado que la cooperativa Cafisur enfrenta desafíos financieros significativos debido a la falta de acceso a financiamiento estatal y la incapacidad para obtener créditos bancarios, principalmente debido a indicadores financieros desfavorables. Estos desafíos se derivan de una gestión inadecuada del flujo de efectivo, la falta de garantías para ventas futuras de café y la presencia de personal financiero no calificado. Esta situación ha llevado a la cooperativa a una posición en la que no puede realizar inversiones críticas ni gestionar eficazmente las fluctuaciones del mercado, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad.

Para abordar esta situación crítica, se han propuesto alternativas clave que incluyen la obtención de nuevo financiamiento, la reestructuración de deudas y una transformación

cultural. Cada una de estas alternativas representa un paso crucial hacia la estabilidad financiera y la competitividad a largo plazo de la cooperativa. El problema principal y sus causas subyacentes revelan una complejidad que requiere un plan de intervención amplio y ambicioso. Se han propuesto 13 acciones clave organizadas en tres etapas secuenciales, priorizando las acciones para abordar los síntomas inmediatos del problema y posteriormente enfocándose en las causas fundamentales. En la primera etapa, se destacan acciones para obtener nuevo financiamiento, reestructurar deudas y buscar asesoramiento financiero especializado. Las siguientes etapas están orientadas a mejorar la gestión del desempeño, la capacitación y la implementación de un nuevo enfoque financiero.

Es evidente que los problemas financieros de la cooperativa no se limitan a dificultades numéricas, sino que implican una complejidad de asuntos subyacentes que deben abordarse de manera integral y oportuna. Las alternativas de solución propuestas ofrecen un enfoque integral y estratégico para enfrentar los desafíos actuales y sentar las bases para un crecimiento sostenible en el futuro. Concluimos que detrás de problemas financieros y numéricos tenemos otros asuntos de fondo relacionados a la gestión y a la mentalidad de trabajo que se deben abordar.

Para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de Cafisur, es imperativo promover una cultura organizativa arraigada en la transparencia, la colaboración y la innovación. Este enfoque implica reconocer y valorar las contribuciones individuales de todos los miembros de la cooperativa, fomentando una participación activa y estableciendo canales de comunicación dinámicos. Además, como parte integral de la estrategia para garantizar el éxito del plan de intervención propuesto, se concluye que la implementación del proyecto tiene condiciones favorables. Estas condiciones se respaldan en los resultados obtenidos del análisis financiero, destacando indicadores como una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 49.73% y un costo beneficio superior a 1, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

La continuidad a largo plazo del proyecto no solo se sustenta en los indicadores financieros mencionados, sino también en la necesidad de un cambio cultural en el enfoque del negocio hacia una perspectiva más financiera. Es esencial garantizar la precisión y la integridad de la información financiera y contable mediante controles de auditoría que evidencian el progreso en la mejora de la gestión financiera. Estas medidas son fundamentales para fortalecer la posición competitiva de Cafisur en el mercado cafetalero y asegurar su crecimiento sostenible en el futuro

## **8.2. Recomendaciones**

Considerando la importancia de emplear la metodología SMART con los objetivos de largo plazo, debe Cafisur revisar y ajustar los objetivos identificados. Esto implica desarrollar cada uno de los objetivos en metas específicas y alcanzables, esto va a permitir tener un seguimiento y evaluación más efectivos. Además, es importante documentar de manera formal los objetivos en el plan estratégico de la cooperativa y poder difundirlos, utilizando todos los canales de comunicación disponibles; se recomienda el involucramiento directo de cada uno de los asociados y colaboradores durante el proceso de definición de objetivos para promover el compromiso de cada uno y así lograr una contribución activa enfocada en las metas organizacionales.

Para fortalecer su posición en el mercado, Cafisur debe enfocarse en el desarrollo de un plan estratégico integral que resalte la calidad y sostenibilidad del producto, así como el robustecimiento de la capacidad financiera y compromiso con la comunidad local y con cada uno de sus asociados. Además, es importante diversificar las fuentes de financiamiento y realizar inversiones en capacitación del personal con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, esto va a permitir reducir la dependencia de los créditos bancarios. La empresa también debe mantener una constante vigilancia sobre cambios en entornos políticos,

económicos, sociales, tecnológicos y medio ambientales; esto para poder ajustar y mantener actualizadas sus estrategias.

Según los hallazgos encontrados y acorde al análisis de las causas raíz, se han formulado varias recomendaciones importantes y estratégicas para abordar los problemas identificados y priorizados; en ese sentido, en primer lugar, se sugiere que la dirección de la cooperativa se centre en la reestructuración de la deuda existente y en la búsqueda de opciones de financiamiento al costo más bajo posible para poder mejorar la capacidad de disposición de liquidez. Esto implica tener que negociar con entidades financieras y revisión de políticas de crédito y cobranza para garantizar el flujo de caja adecuado. Además, es importante implementar medidas para mitigar el incumplimiento por parte de los asociados al momento de entregar las ventas de café futuras, así mismo la revisión de contratos y la aplicación de incentivos o penalizaciones según corresponda. Por último, la cooperativa debe desarrollar estrategias para abordar el desafío de la integración generacional como la promoción de programas de capacitación y desarrollo para atraer y retener a los hijos de los asociados.

Para abordar los desafíos financieros identificados, es fundamental que la cooperativa implemente una gestión financiera más rigurosa y profesional. Esto implica proporcionar capacitación al equipo financiero existente o considerar una reestructuración para asegurar competencias adecuadas en la gestión del flujo de efectivo y la planificación financiera. Además, requiere desarrollar una estrategia para establecer garantías de venta futura, como contratos a largo plazo con compradores de café, lo que contribuiría a la estabilidad de los ingresos. Buscar alternativas de financiamiento, como microcréditos, fondos de inversión social o alianzas con otras cooperativas, también es relevante para mejorar las condiciones de crédito. Por último, se aconseja entablar un diálogo con entidades gubernamentales para explorar la creación de programas de apoyo financiero específicos para cooperativas

agrícolas, que podrían incluir subsidios o garantías estatales para facilitar el acceso al crédito bancario.

Es crucial que Cafisur implemente el plan que contiene las trece acciones propuestas, las cuales no solo abordan los síntomas identificados, sino que también contemplan un enfoque a largo plazo para prevenir la recurrencia del problema. En este sentido, es importante atender la urgencia del problema identificado mientras se planifican intervenciones que aborden las causas subyacentes y promuevan un cambio cultural hacia una mentalidad financiera y una optimización de procesos. Como una medida prioritaria, se requiere que la organización evalúe y ejecute una reestructuración del área de Administración y Finanzas, abordando aspectos como funciones, procesos, estándares, políticas, indicadores y competencias del equipo. Esto incluiría el desarrollo de un nuevo enfoque que trascienda lo puramente contable hacia una perspectiva más financiera y estratégica, así como la promoción de una subcultura de trabajo orientada a la eficiencia y la innovación.

Dada la urgencia y la complejidad de la situación, se requiere que Cafisur priorice la implementación secuencial de un plan de inversión que incorpore las principales alternativas de solución. Este plan debe comenzar con acciones dirigidas al fortalecimiento financiero, seguidas de medidas para mejorar la gestión del desempeño y la capacitación del personal. Es esencial establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso y realizar ajustes periódicos a las estrategias, manteniendo así un enfoque proactivo y adaptativo que garantice la viabilidad del negocio a largo plazo. Estos puntos expuestos aquí, según como fueron revisados y aceptados por su Gerente General y su Directora de Administración y Finanzas.

Para maximizar los beneficios del proyecto, será clave mantener un control riguroso sobre los costos de adquisición del café de los asociados y explorar oportunidades para mejorar la eficiencia y aumentar la relación beneficio/costo. Además, es esencial monitorear

regularmente los indicadores financieros y ajustar las estrategias conforme a las condiciones del mercado para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo. Será relevante renegociar los términos del préstamo bancario para obtener una tasa de interés más baja, lo que reduciría el costo del capital y aumentaría el flujo de caja disponible. Por último, es importante fidelizar a los asociados para así garantizar que los contratos futuros de la compra de café se cumplan en función al compromiso y no al incremento de los precios de café en el mercado que perjudican los márgenes de la cooperativa.

Finalmente, para asegurar el éxito a largo plazo, Cafisur debe promover una cultura organizativa basada en la transparencia, la colaboración y la innovación. Esto implica valorar las ideas de todos los miembros, fomentar la participación activa y establecer canales de comunicación dinámicos y fluidos. Además, últimamente, con miras a hacer sostenible el plan de intervención diseñado para Cafisur, será clave implementar dos acciones estratégicas: primero, hacer uso de herramientas que proporcionen datos financieros en tiempo real (dashboard); y segundo, realizar auditorías externas periódicas para garantizar la precisión y la integridad de la información contable y financiera, sugiriendo iniciar una frecuencia semestral y migrar en lo posterior a una auditoría externa anual, siempre y cuando se vayan evidenciando los avances en la mejora de la gestión financiera en la cooperativa.



## Referencias

- Bancolombia. (01 de Diciembre de 2023). *Bancolombia*. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-2024>
- Bonson , E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Analisis de estados financieros*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Cabrera Cabrera, S. O., Chamorro, M. M., Chavez Garrido, M. A., Geronimo Tirado, G. I., & Sanchez Pastor, L. C. (2022). *Business Consulting para la Empresa Solagro S.A.C*. Lima: Centrum PUCP.
- Cafisur Tolima. (27 de 03 de 2024). *cafisurtolima.com*. Obtenido de [cafisurtolima.com/index](https://cafisurtolima.com/index): <https://cafisurtolima.com/index.html>
- Cardenas Gutierrez, J. (1993). *Federacion Nacional de Cafeteros*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
- Cartwright, N. (1995). *Quantum technology: Where to look for the Quantum measurement problem*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3era edición)*. MCGRAW-HILL Interamericana Editores.
- Cooperativa de Caficultores del Sur de Tolima LTDA. (2016). *50 años Cafisur*. Tolima.
- Cooperativa de Caficultores del sur de Tolima LTDA. (2019). *Código de ética y buen gobierno*. Obtenido de [cafisurtolima Sitio Web: https://cafisurtolima.com/index.html](https://cafisurtolima.com/index.html)
- Cooperativa de Caficultores del Sur de Tolima LTDA. (2023). *Informe de Gestión Cafisur Periodo 2023*. Tolima.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., rev.)*. Pearson.

DaMatta, F. M., Rahn, E., Läderach, P., Ghini, R., & Ramalho, J. C. (2018). Why could the coffee crop endure climate change and global? *Climatic Change*.

Damodaran, A. (05 de Enero de 2024). *Damodaran*. Obtenido de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Datosmacro. (13 de Mayo de 2024). *Datosmacro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/colombia?dr=2021-01#:~:text=La%20prima%20de%20riesgo%20en%20Colombia%20cotiza%20en%201os%20536%20puntos.>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Díaz Arango, F. O., Mejía Gutierrez, L., & León Agatón, L. (2018). *Café. Un recorrido de la semilla a la taza*. Manizales: Universidad de Caldas.

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono, y la fundación Gates cambian el mundo con OKRs*. Conecta.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). *El punto de vista relacional: Estrategia cooperativa y fuentes de ventaja competitiva interorganizacional*.

Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia. (2018). Obtenido de <https://tolima.federaciondefcafeteros.org/servicios/investigacion-cientifica-y-desarrollo-tecnologico/>

Fernandez Sanz, L., & Bernad Silva, P. (2014). Gestión de riesgos en proyectos de desarrollo de software en España: estudio de la situación. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia Colombia*, núm. 70, 233-243.

Flourishing Business Canvas. (15 de 03 de 2024). *flourishingbusiness.org*. Obtenido de

[https://flourishingbusiness.org/introducción:](https://flourishingbusiness.org/introducción)

<https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/>

García, L. (2007). *Implementación de Heurísticas en QVT para la obtención de Clases de*

*Análisis a partir de Modelos de Proceso de Negocio Seguros*. Obtenido de

researchgate.net:

[https://www.researchgate.net/publication/242211796\\_Implementacion\\_de\\_Heuristica](https://www.researchgate.net/publication/242211796_Implementacion_de_Heuristica)

[s\\_en\\_QVT\\_para\\_la\\_obtencion\\_de\\_Clasas\\_de\\_Analisis\\_a\\_partir\\_de\\_Modelos\\_de\\_Proceso\\_de\\_Negocio\\_Seguros](https://www.researchgate.net/publication/242211796_Implementacion_de_Heuristica)

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. McGraw- Hill.

Holmström, B., & Tirole, J. (2011). *Inside and Outside Liquidity*. MIT Press.

Investing. (14 de Mayo de 2024). *Investing*. Obtenido de [https://es.investing.com/rates-](https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data)

[bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data](https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data)

Iwe Consultores. (2020). *Análisis de procesos Cooperativa de Caficultores del Sur del*

*Tolima*. Tolima.

Iwé Consultores. (2021). *Análisis de Estructura Organizacional Cooperativa de Caficultores*

*del Sur Del Tolima*. Tolima.

Iwé Consultores. (2021). *Taller de Estrategia Cafisur Cooperativa de Caficultores del Sur*

*del Tolima*. Tolima.

Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., &

Quiñones Alean, M. G. (2009). *Planeación estratégica de largo plazo: una*

*necesidad de corto plazo*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.

- John, G., Thompson, A., & Peteraf, A. (2014). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*.
- Martinez Abascal, E. (2012). *Finanzas para Directivos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboracion del Plan Estrategico y la implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martínez, S. (2003). Geografía de las prácticas científicas: racionalidad, heurística y normatividad. *Revista UNAM*.
- Melendez, J., & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVII, núm. 4. Obtenido de redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28069360017/28069360017.pdf>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- OpenAI. (03 de Abril de 2024). *ChatGPT*. Obtenido de ChatGPT 3.5: chat.openai.com
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (The Strategyzer Series)*. John Wiley & Sons.
- Porter. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Deusto.

Preve, L., & Sarria-Allende, V. (2010). *Working Capital Management*. Oxford: Oxford University Press.

Prieto Pulido, R., Estrada López, H., Palacios Arrieta, A., & Paz Marcano, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXIV, núm. 1, 85-100.

Puga, Y. G. (09 de Noviembre de 2022). *Revista FAECO Sapiens*. Obtenido de EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS O MODELO CANVAS: HERRAMIENTA PARA EMPRENDEDORES: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811033/>

Quelopana, A. (2009). *Una Propuesta Metodológica para Modelar Procesos de Negocios de Decisión como Técnica de Elicitación de Requisitos para Sistemas de Business Intelligence*. Obtenido de researchgate.net: <https://www.researchgate.net/publication/221235076>

Redacción Economía. (3 de Abril de 2024). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-manejo-del-cafe-en-colombia-es-un-fracaso-nacional-sablazo-de-petro-a-la-federacion/202445/>

Reserva Federal de Estados Unidos. (20 de Marzo de 2024). <https://www.federalreserve.gov>. Obtenido de <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/fomcprojtabl20240320.pdf>

Rios, J. (2017). *www.redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/282/28253016027/html/>

Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Belgica: 50Minutos.

Schein, E. H. (2010). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. San Francisco.

- Sonderegger, P. (2020). *Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo*. Obtenido de raia.revistasuai.ar:  
<https://raia.revistasuai.ar/index.php/raia/article/view/22/43>
- Statista Research Department. (4 de Marzo de 2024). Obtenido de  
<https://es.statista.com/temas/10028/el-sector-agricola-en-colombia/#topicOverview>
- Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50Minutos.es.
- Stuart Mill, J. (1848). *Principios de economía política*.
- Taylor, F. (1983). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Torres-Franco, M. (2021). *Migración en Colombia: causas, efectos y estrategias de retorno*. Arkitekturax. Visión FUA.
- Upward, A., & Jones, P. (27 de julio de 2015). *An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science*. Obtenido de Sage Journals:  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1086026615592933>
- Urrutia, R., & Vuille, M. (2009). Climate change projections for the tropical Andes using a regional climate model: Temperature and precipitation simulations for the end of the 21st century. *JOURNAL OF GEOPHYSICAL RESEARCH*.
- Vaquirolaya, L. E., Ramirez Luna, S., & Alvarez, J. D. (13 de Marzo de 2024). Entrevista Bussiness Consulting Diagnóstico Cafisur. (F. J. Vasquez Gallardo, D. J. Arboleda Bazan, & R. D. Lopez Diaz, Entrevistadores)
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios*. Mexico: Pearson Education.

Yahoo Finance. (14 de Mayo de 2024). *Yahoo Finance*. Obtenido de

<https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?frequency=1mo&period1=15578>

[11902&period2=1715664695](https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?frequency=1mo&period1=15578)



## Apéndice A: Empresa Seleccionada

**Tabla A 1**

Parámetros para la selección de la empresa

<b>Criterio para selección</b>	<b>Cantidad mínima</b>	<b>Unidad</b>
Venta Anual Mínima en los últimos 5 años:	1200	UIT
Número de empleados:	15	Empleados
Años de operaciones:	5	Años

*Nota. Tomar en cuenta que para la elección de la empresa también es necesario que esta esta inscrita en los registros públicos, que no presente deudas al fisco y que cuente con un RUC activo*

**Tabla A 2**

Información requerida

<b>INFORMACIÓN REQUERIDA</b>	
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL SUR DEL TOLIMA
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	CAFISUR
<b>RUC ACTIVO</b>	890.701.732-0
<b>UBICACIÓN</b>	CALLE 8 9-18 CHAPARRAL - TOLIMA - COLOMBIA
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	LUIS ERNESTO VAQUIRO OLAYA
<b>RUBRO DE LA EMPRESA</b>	COMERCIALIZACION DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS AGROPECUARIOS Y BIENES DE LA CANASTA BASICA FAMILIAR
<b>VENTA ANUAL</b>	USD \$25.000.000
<b>N° DE EMPLEADOS</b>	91
<b>EMPRESA PARTICULAR O ESTATAL</b>	PARTICULAR
<b>WEB</b>	Cafisur (cafisurtolima.com)



## Apéndice B: Autorización de la Organización

Chaparral, 01 de febrero de 2024

### Carta de Autorización de uso de información

Por la presente, Sandra Janneth Ramírez Luna identificado con C.C. N° 65.745.955, en calidad de Directora Administrativa y Financiera de la empresa Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima con Nit. N° 890.701.732-0, y domicilio en Chaparral Tolima, Colombia.

Autoriza el uso y publicación de la información de la empresa para la elaboración del Trabajo de Investigación Final y/o Tesis "BUSINESS CONSULTING: COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL SUR DEL TOLIMA" para ser desarrollado y sustentado por todos los estudiantes mencionados líneas abajo, y para su utilización como material de enseñanza en la escuela de negocios "CENTRUM PUCP" de la Pontificia Universidad Católica del Perú y en diversas bases de datos nacionales e internacionales en formato digital o impreso solamente para uso académico.

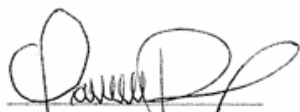
- 1.- VASQUEZ GALLARDO FRANK JOSEPH Código 20104668 MBA Gerencial Cajamarca
- 2.- ARBOLEDA BAZAN DAVE JAMES Código 20177764 MBA Supply Chain
- 3.- VAQUIRO OLAYA LUIS ERNESTO Código 20133991 MBA Global V Colombia
- 4.- LOPEZ DIAZ RICARDO DAVID Código 20187626 MBA Gestión del Talento

Para lo cual, la empresa se compromete a brindar las facilidades necesarias relacionadas con el tema a desarrollar por los estudiantes para el Trabajo de Investigación Final y/o Tesis.

De considerarlo necesario, la empresa requerirá a los estudiantes el Trabajo de Investigación Final y/o Tesis para efectuar la revisión, exclusivamente, de la información relevante de la empresa. Caso contrario, la empresa declara y acepta que su información contenida en el Trabajo de Investigación Final y/o Tesis será publicada en el marco del acto de sustentación y en la publicación de la misma, como en el repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú con acceso abierto o restringido, según consideración del grupo de estudiantes.

Finalmente, la empresa declara y acepta que tiene conocimiento que el acto de sustentación de un trabajo de investigación o tesis es un acto público, de acuerdo a lo establecido en el numeral 4.12 del artículo 4 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales de SUNEDU.

Atentamente,



Sandra Janneth Ramírez Luna  
Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima  
Cargo: Directora Administrativa y Financiera

## Apéndice C: Entrevista 1 Aplicadas

### C1: Entrevista Aplicada al Gerente General de Cafisur

---

#### *Entrevista Bussiness Consulting*

---

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



SEÑOR/SEÑORA:

El instrumento que se presenta a continuación se elaboró con el objetivo de recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la organización Cafisur, en la cual usted labora. Por este motivo, es preciso su opinión sobre las interrogantes planteadas sea estrictamente de carácter confidencial y su uso será completamente académico. En efecto, la información recolectada tras la aplicación de esta entrevista será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es importante indicar que se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las preguntas.

Gracias por su colaboración.

Organización: Cafisur

Cargo: Gerente

Nombre: Luis Ernesto Váquiro Olaya

Fecha: 14-03-2024

Duración entrevista: 1 hora 25 minutos.

Items de información:

- Propuesta de valor: el mayor atractivo para los clientes?  
Calidad del servicio y de los productos, trazabilidad, seriedad y transparencia en la comercialización.

El principal aporte al mercado?

Regulación de precios en la comercialización de café y venta de insumos, oferta de café bajo programas de sostenibilidad, preparación y calidad en taza de origen regional.

El aporte a la sociedad?

Canal de comercialización transparente para la totalidad de productores de café, pago de contado, al mayor precio posible, durante toda la época del año y cerca de los sitios de producción, acompañamiento a la base social en la rentabilización de su actividad cafetera, mejoramiento en sus condiciones productivas mitigando los efectos de daños ambientales por vertimientos de lixiviados o aguas contaminadas a fuentes hídricas, preservación de bosques, reducción en la aplicación de agro químicos, respeto en el trato a trabajadores y desarrollo y formación de los jóvenes y menores de edad.

- Segmentación de clientes: target al que apunta?  
 Mercado de cafés sostenibles en el mundo  
 Mercado de cafés de preparación en el mundo  
 Mercados de perfiles de cafés en el mundo
- Características de los clientes?  
 Exportadores de café o importadores de café que reconozcan y estén matriculados en la comercialización de programas de cafés sostenibles o verificables ( Fairtrade, Rainforest Alliance, C.A.F.E. Practices, Orgánico y verificaciones propias) que reconozcan o comercialicen los cafés de preparación ( Supremos y Extras) e igualmente tengan segmentados la línea de cafés de perfiles ( puntaje en taza superior a +86, cafés de procesos - honeys y naturales, cafés de otros perfiles y variedades) y busquen garantizar su origen y trazabilidad del Sur del Tolima
- Canales de distribución y ventas: qué canales se utiliza?  
 Exportadores nacionales en un 95% y la exportación directa en un 5%
- Relación con los clientes: es directa? Indirecta?  
 La relación con el exportador nacional es directa, con el cliente final no se tiene acceso en un 90% de los casos, en los casos de la exportación propia la relación con el importador es directa, pero con el tostador final no se tiene acceso.
- Cómo es esta relación?  

Las relaciones básicamente corresponden a la definición del tipo de café requerido y precio de venta, en algunos casos la definición de programas de reinversión con los caficultores que participan en los programas de cafés sostenibles
- Socios claves: principales proveedores?  
 Caficultores del sur del Tolima, el total de ellos asciende a unos 24.000 caficultores de los cuales la cooperativa realiza negociaciones con unos 7.000 caficultores, dentro de los cuales se encuentran caficultores asociados y no asociados a la cooperativa
- Proveedores secundarios?

Los comerciantes particulares de café y en una muy mínima proporción las asociaciones de productores de café.

- Actividades clave: de la esencia del negocio?  
La comercialización del café, compra al productor y venta al exportador, la venta de insumos agropecuarios incluyendo los fertilizantes, así como el desarrollo de programas de sostenibilidad y rentabilidad para el asociado.
- Recursos claves: conforman la principal actividad del negocio?  
Infraestructura física de 10 bodegas propias para la compra de café y venta de fertilizantes, planta trilladora de café y tres laboratorios de calidades de café y conexión en línea de todas las operaciones de la cooperativa.
- Flujo de ingresos: qué se vende?  
Café, fertilizantes y trilla de café representando en conjunto el 88 de los ingresos
- Tamaño y dimensión?  
Café USD \$13.297.021 representando el 68% de participación  
Fertilizantes USD \$3.675.663 representando el 19% de participación  
Trilla de café USD \$ 285.354 representando el 1 % de participación
- Frecuencia de ingresos?  
Mensuales, pero con mayor impacto en los meses de mayo, junio, julio y agosto, donde la participación de los ingresos corresponde al 60% de la operación de la cooperativa por época de cosecha del café.
- Estructura de costos: principales costos,  
Gastos de personal equivalentes al 38% de los costos y gastos de la cooperativa  
Financieros equivalentes al 11% de los costos y gastos de la cooperativa  
Depreciaciones equivalentes al 8% de los costos y gastos de la cooperativa  
Transporte fletes y acarreos equivalente al 6% de los costos y gastos de la cooperativa  
Servicios públicos equivalente al 5% de los costos y gastos de la cooperativa  
Impuesto 4 x 1000 equivalente al 3% de los costos y gastos de la cooperativa  
Seguros equivalentes al 3% de los costos y gastos de la cooperativa
- Costos indirectos,  
La cooperativa no realiza procesos de producción donde no se pueda asociar directamente el costo al área respectiva
- Variables?  
El 14% de los costos y gastos de la cooperativa son variables de acuerdo a las operaciones al cierre del año fiscal 2023 y el 86% corresponde a costos fijos.
- Objetivos: principales objetivos del negocio?  
Intervenir en el mercado del café en un 35% de la producción de la zona, aportar el 60% de la demanda nutricional del café en la zona y contar con una base social de 4.000 caficultores rentables

- Objetivos a largo plazo?  
Consolidar una proveeduría con nuestra base social exclusivamente que garantice la comercialización del 70% de su producción, equivalente a 18.000.000 de kilos de café pergamino seco, todos bajo conceptos de programas de cafés sostenibles y verificables.
- A corto plazo?  
Concluir la construcción de la central regional de secado de café para intervenir en el mercado del café húmedo, el cual hoy puede representar entre el 60% y 70% de la comercialización del departamento.

Consolidar el concepto de caficultor rentable para nuestros asociados

- Beneficios: impactos positivos del negocio a la sociedad?  
Mitigación del impacto ambiental negativo en la producción del café proveniente de los asociados a la cooperativa, garantizando la reducción de huella de carbono y dando connotación a una producción limpia de origen Sur Tolima
- Hacia los clientes?  
Garantía de trazabilidad y producción limpia del café ofertado en los mercados internacionales con retorno a los productores que permiten mejorar sus condiciones de vida social y económica.
- Grupos de interés: principales stakeholders?  
Exportadores nacionales  
Importadores internacionales  
Caficultores  
Empleados de la cooperativa  
Proveedores de bienes y servicios  
Entidades financieras y Fondos de Financiación
- Otros grupos de interés?  
Instituciones gremiales cafeteras  
Gobernación del Tolima y alcaldías municipales del radio de acción de la cooperativa  
Instituciones gremiales cooperativas  
Instituciones de control, vigilancia y recaudo
- Relaciones: cómo es el relacionamiento al interior de la organización?  
Si bien existe una estructura orgánica, funcional y de responsabilidad, se busca en todas las líneas de conducción el trabajo hacia un objetivo retador y la propuesta de valor de la cooperativa
- Entre áreas y a nivel individual?  
Entre áreas el relacionamiento es transversal, si bien existen actividades y propósitos particulares en cada una de ellas, están hace parte en conjunto del fin principal de la organización, a nivel individual cada área coordina y apoya con su equipo de trabajo el cumplimiento de sus actividades misionales y estratégicas.

- Actores del ecosistema: existe injerencia de entidades gubernamentales u otros externos que impactan en la operación?

Si, las disposiciones normativas de estado colombiano solo aplicables a las entidades formalizadas, los cumplimientos de aspectos tributarios, laborales, de control contra operaciones de lavado de activo y financiación del terrorismo, bases de datos e información, bancarización entre otros, no aplicables al 80% de los demás actores del mercado (informales), disuaden al caficultor a no realizar operaciones con la cooperativa ante los reportes de información que de dichas transacciones se deben adelantar

Las normas de calidad aplicables para la comercialización de café, exigibles a las cooperativas distan mucho de la flexibilidad con que el comercio particular compra y dispone finalmente del café.

- Necesidades: qué se requiere para que la organización funcione óptimamente?  
Lograr la cohesión de su base social bajo el concepto de caficultor rentable y fidelización hacia la compra y venta de sus productos a la cooperativa.
- Recursos: cuáles son los principales recursos que necesita para que funcione bien el negocio?  
Capital de trabajo, para esta cosecha y niveles actuales de precio del café USD \$3.500.000
- Gobernanza: cómo es el gobierno interno de la organización?  
La escala de gobierno de la cooperativa parte de su asamblea general de delegados (51 miembros), concejo de administración (13 miembros), gerencia (1) y direcciones de áreas (4).
- Qué cosas ayudan a que funcione bien?  
Existe asignación de responsabilidades y dependencias de control, revisoría fiscal, junta de vigilancia, así como los reportes de información y control por parte de las organizaciones de supervisión del estado e instituciones gremiales.
- Qué necesita para que funcione mejor?  
Lograr una cohesión en el propósito misional de la organización con su base social, que las decisiones de venta del asociado no estén referidas por el precio de compra del particular informal
- Alianzas: hace uso de alianzas actualmente para asegurar el buen funcionamiento del negocio?

Si, con los exportadores se tienen los programas de comercialización de cafés sostenibles, programas de calidad de café regional y con los proveedores de fertilizantes se dispone de periodos de pago favorables para la financiación del fertilizante.

- Stock biofísico: porqué elementos está compuesto?  
N/A
- Puntos favorables u oportunidades de mejora?  
N/A

- Servicios ecosistémicos: está favoreciendo con algo a su entorno?  
Si, buscamos que en un gran porcentaje la producción de café que comercializamos provenga de prácticas sostenibles, ambiental y social.
- Co-creación de valor: con quién está cocreando?  
Con exportadores locales (Expocafe s.a., Sucafina Colombia y Cafexport s.a.)
- Puede cocrear con alguien más?  
Si, con importadores internacionales
- Destrucción de valor: algún elemento de la operación genera pérdidas o mermas?  
Las exigencias de calidad del café aplicable a la cooperativa en las entregas a los exportadores, las cuales con el mismo rigor no puede aplicar la entidad en la compra al caficultor.
- Cuáles?  
Calidad física del pergamino y la taza limpia del café
- Qué se puede hacer?  
Explorar desde el punto técnico del proceso de trilla, la optimización de la materia prima sin caer en la degradación de la calidad al momento de la comercialización al productor
- Factores políticos, gubernamentales y legales:  
La aplicación de las normas gubernamentales y legales solo exigible a la cooperativa, afectan seriamente la competencia en el mercado del café, el cual en un 80% se comercializa de manera informal con los productores de café.
- Existen estos factores externos que influyen en el buen funcionamiento de la organización?  
La no aplicación de normas de calidad por parte de los comercializadores informales de café y la no auditoria exhaustiva en la verificación de los programas de certificación manejado por los mismos informales, convirtiendo en algunos casos certificaciones de papel en café.
- Factores económicos: la macroeconomía de los lugares donde opera la organización está influyendo a la organización?  
Si, las altas tasas de interés en los créditos, el incremento del IPC, los incrementos del salario mínimo en los últimos tres años del orden acumulado del 39%.
- Factores sociales, culturales y demográficos: existen este tipo de factores influyendo la actividad del negocio?  
Si, nuevamente la presencia de actores armados en la zona, la extorsión, las amenazas y la falta de un proceso de integración generacional.
- Factores tecnológicos y científicos: están siendo influenciados por estos factores?  
No.
- Factores ecológicos y ambientales: cómo influyen estos en la operación?

El proceso de beneficio del café genera uso de altas cantidades de agua, los lixiviados generados en los procesos de fermentación y los subproductos del proceso de despulpado generan alta contaminación hacia fuentes hídricas.

- Oportunidades: cuáles identifica usted?  
Cambio hacia equipos de despulpado de eficiente uso de agua, manejo de la infraestructura de beneficio tendientes a reducir la contaminación por lixiviados y la construcción de filtros verdes.
- Amenazas: cuáles identifica usted?  
Las restricciones legales a nivel internacional para la importación de productos agrícolas, como referente la unión europea en cuanto a uso de agroquímicos y reducción de huellas de carbono.
- Administración: cómo funciona este aparato en la organización?  
Se aplican los conceptos de planeación, organización, integración, dirección y control
- Qué fortalezas y debilidades presenta?  
Como fortaleza el proceso permite definir los objetivos de corto, mediano y largo plazo, definiendo las estrategias a ejecutar y responsables.  
  
Como debilidad falta integración y control, terminando al final del periodo justificando el no cumplimiento de los presupuestos por temas de precio en la comercialización del café.
- Marketing: cómo funciona este aparato en la organización?  
No funciona, no se posee una estrategia de marketing hacia los productores del café, solo se limita a referir los precios de compra del café.
- Qué fortalezas y debilidades presenta?  
Fortaleza se dispone de plataforma tecnológica APP  
Debilidades, la herramienta no logra enfocar las decisiones de negocio del caficultor hacia la cooperativa.
- Operaciones: cómo funciona este aparato en la organización?  
La compra del café se hace en localidades donde se dispone de infraestructura y la evacuación con servicio de transporte tercerizado y en términos generales una buena infraestructura de trilla de café
- Qué fortalezas y debilidades presenta?  
Fortaleza, bodegas propias y planta de trilla propia  
Debilidades: La deficiente infraestructura vial en época de cosecha – invierno
- Finanzas: cómo funciona este aparato en la organización?  
La cooperativa apalanca su financiación en terceros, proveedores e instituciones financieras al igual que apalancamiento con las instituciones gremiales.
- Qué fortalezas y debilidades presenta?  
Fortaleza, el respaldo patrimonial de la cooperativa



Debilidad, falta de liquidez que imposibilita la atención del mercado, originando cada día menores volúmenes de compra y el encarecimiento de los costos de operación de la cooperativa.

- Recursos Humanos: cómo funciona este aparato en la organización?  
Es la encargada del proceso de selección del personal requerido, contratación y manejo normativo de cumplimiento de la cooperativa, así como las actividades de salud y seguridad en el trabajo
- Qué fortalezas y debilidades presenta?  
Fortaleza, cumplimiento de los aspectos legales y normativos de la entidad  
Debilidad, no se logra poseer una buena disponibilidad y calidad de perfiles del personal contratado, falta de un enfoque comercial e integrador del equipo de trabajo.
- Sistemas de información y tecnología: cómo funciona este aparato en la organización?  
El software utilizado por la cooperativa es tercerizado y se ajusta los requerimientos de la organización, con comunicación en línea de todas las operaciones a través de la red propia de comunicaciones.
- Qué fortalezas y debilidades presenta?
- Fortalezas: cuáles identifica usted?  
Versatilidad del proveedor para ajustar los requerimientos de información
- Debilidades: cuáles identifica usted?  
Software no amigable con el usuario final, procesos largos restando la eficiencia de la operación en tiempo.
- Poder de negociación de los clientes: cómo describe y evalúa esto?  
Los clientes poseen los fondos (liquidez) y colocan el precio de compra que en su gran mayoría no corresponde a los precios del mercado local, dificultando la intervención de la cooperativa en la comercialización.
- Poder de negociación de los proveedores: cómo describe y evalúa esto?  
El caficultor posee la materia prima y la vende al que mejor precio pague, atienda rápido, no exija calidad ni reporte información ante instancias tributarias, dejando en gran desventaja la intervención de la cooperativa en el mercado ya que los comerciantes informales no cumplen ningún requerimiento de ley.
- Amenaza de productos sustitutos: cómo describe y evalúa esto?  
A nivel mundial el alto crecimiento del consumo de café ROBUSTA, no cultivado en nuestro país.
- Amenaza de nuevos entrantes: cómo describe y evalúa esto?  
Las multinacionales están haciendo una alta intervención directa en el mercado, mediante actores informales, la fácil comercialización del café también conlleva al posible ingreso de dineros de dudoso origen en el canal de comercialización.

- Rivalidad entre los competidores: cómo describe y evalúa esto?  
La desinformación es una de las herramientas utilizadas, el decir la cooperativa no tiene plata para pagar, el precio que esta pagando es muy bajito, si vende lo reportan a la Dian y le quitan los subsidios, ha sido una estrategia de desinformación recurrente utilizada por los comercializadores informales.
- Desde su experiencia y percepción, cuáles son los principales problemas que aquejan a la organización actualmente? O podrían generar problemas en el corto plazo de forma evidente?  
La liquidez de la cooperativa, falta de capital de trabajo.  
El incumplimiento de los caficultores en la entrega de los contratos de venta de café futura
- Puede indicar por jerarquía u orden de relevancia?  
Liquidez para la comercialización de café  
El cumplimiento de la entrega y pago de reposición del café vendido a futuro.  
El crecimiento y fidelización de la base social
- Desde su experiencia y percepción, puede indicar cuáles son las posibles soluciones a estos problemas? Amplíe.  
Acceso a fondos de financiación del orden de USD \$3.500.000  
Venta de activos improductivos que permitan recomponer la razón corriente de la cooperativa  
Cierre de áreas de negocios o puntos de compra donde no se logre su equilibrio financiero.

## **C2: Entrevista Aplicada a la Directora de Administración y Finanzas de Cafisur**

---

*Entrevista Bussiness Consulting*

---

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**centrum**  
**PUCP** ESCUELA PARA  
LOS BUENOS  
NEGOCIOS

SEÑOR/SEÑORA:

El instrumento que se presenta a continuación se elaboró con el objetivo de recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la organización Cafisur, en la cual usted labora. Por este motivo, es preciso su opinión sobre las interrogantes planteadas sea estrictamente

de carácter confidencial y su uso será completamente académico. En efecto, la información recolectada tras la aplicación de esta entrevista será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es importante indicar que se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las preguntas.

Gracias por su colaboración.

Organización: Cafisur

Cargo: Directora Administrativa y Financiera

Nombre: Sandra Janneth Ramírez Luna

Fecha: 11-03-2024

Duración entrevista: 1hora 50 minutos.

Items de información:

- Propuesta de valor: el mayor atractivo para los clientes? La oferta global de bienes y servicios de calidad, buen precio, relacionamiento con el caficultor buscando satisfacer sus necesidades y expectativas. El principal aporte al mercado? Transferencia del mayor precio posible al productor, regulación de precios. El aporte a la sociedad? la garantía de compra es la principal función social que cumple la cooperativa
- Segmentación de clientes: target al que apunta? Caficultor asociado, caficultor no asociado, Proveedor Persona Natural, Proveedor Persona Jurídica, Cliente Persona Natural, Cliente Persona Jurídica. Características de los clientes? Relacionamiento personalizado, que el producto o servicio cumpla con sus expectativas.
- Canales de distribución y ventas: qué canales se utiliza? Compra directa y venta directa.
- Relación con los clientes: es directa? Indirecta? Cómo es esta relación? Es Directa. Se busca construir una relación con el cliente para brindar una experiencia cada vez más personalizada.
- Socios claves: principales proveedores? Caficultores, Proveedores Línea Fertilizantes.
- Otros Proveedores secundarios? Proveedores de insumos agrícolas, productos de la canasta familiar.
- Actividades clave: de la esencia del negocio? Los procesos misionales ( Negocio de café, Planta Trilladora, Almacenes Agropecuarios, Supermercados, Servicios Financieros, Tienda de café, Gestión de la relación con el asociado)representan la generalización de un conjunto de actividades que permiten obtener los productos y servicios ofrecidos y dentro del marco legal se acogen todas las medidas reglamentarias para la conservación y cumplimiento de los requisitos asociados a cada proceso general.

- Recursos claves: conforman la principal actividad del negocio? Talento humano competente. Financieros: Fondo propio de comercialización, anticipos de clientes para compra de café, línea anticipo Federación, créditos con entidades financieras.
- Flujo de ingresos: qué se vende? Bienes (café, fertilizante, insumos agrícolas) y Servicios (servicio de trilla, servicio de crédito, ¿arrendamiento) Tamaño y dimensión? ¿A 31 de diciembre de 2023 es \$78.358 millones, Frecuencia de ingresos? Diaria, semanal.
- Estructura de costos: principales costos: costos incurridos por la Cooperativa en la adquisición, manejo y enajenación de bienes o productos necesarios para generar los ingresos., costos indirectos, variables?: Fletes, servicio de energía, comisiones, seguros, empaque, servicios temporales, combustible, carque y descargue, secado de café, comisiones y gastos bancarios, 4 x mil.
- Objetivos: principales objetivos del negocio? Conformar para el año 2025 una base social con 4.000 cafeteros rentables en el sur del Tolima. Comercializar el café de manera permanente en el radio de acción de la cooperativa a un precio competitivo. Promover una relación comercial de beneficio y crecimiento mutuo. Reconocer y entender las necesidades de los asociados para poder desarrollar sus capacidades y transformar su calidad de vida. b Objetivos a largo plazo? Lograrnos posicionar dentro de las primeras cinco Cooperativas Caficultoras del País. A corto plazo? Ser sostenibles centrándonos en los negocios generadores de ingresos.
- Beneficios: impactos positivos del negocio a la sociedad? Garantía de compra, transparencia en la compra de café, satisfacer necesidades de los caficultores en inversión social a través de proyectos apalancados con recursos de cooperación nacional o internacional. Hacia los clientes? La transparencia en los negocios.
- Grupos de interés: principales stakeholders? Asociados, Gremio Caficultor, Colaboradores, Proveedores, comunidad, entes de control. Otros grupos de interés? Consumidores.
- Relaciones: cómo es el relacionamiento al interior de la organización? Es un ambiente laboral motivador. Entre áreas y a nivel individual? Entre áreas se articula y se propende por el trabajo en equipo y a nivel individual se aporta habilidades, destrezas, valores, actitud para llevar a cabo los procesos que son asignados.
- Actores del ecosistema: existe injerencia de entidades gubernamentales u otros externos que impactan en la operación? N/A
- Necesidades: qué se requiere para que la organización funcione óptimamente? Actitud de todos los colaboradores, valoración de los recursos de los que dispone la Cooperativa, conocimiento de los objetivos, la misión y el objetivo retador.
- Recursos: cuáles son los principales recursos que necesita para que funcione bien el negocio? Financieros, humanos y tecnológicos.
- Gobernanza: cómo es el gobierno interno de la organización? Es un Gobierno que ejerce la dirección y control de la Cooperativa en un ambiente de confianza, legitimidad a partir de la

transparencia en el desarrollo de las actividades. Qué cosas ayudan a que funcione bien? Las buenas prácticas que favorecen el relacionamiento de todas las partes interesadas. Qué necesita para que funcione mejor? Un mayor entendimiento de su importancia y el valor agregado que genera para la Cooperativa.

- Alianzas: hace uso de alianzas actualmente para asegurar el buen funcionamiento del negocio? Si con Expocafé S.A.
- Stock biofísico: porqué elementos está compuesto? Puntos favorables u oportunidades de mejora? N/A.
- Servicios ecosistémicos: está favoreciendo con algo a su entorno? N/A
- Cocreación de valor: con quién está cocreando? Puede cocrear con alguien más? N/A.
- Destrucción de valor: algún elemento de la operación genera pérdidas o mermas? Cuáles? Qué se puede hacer? N/A.
- Factores políticos, gubernamentales y legales: existen estos factores externos que influyen en el buen funcionamiento de la organización? Entidades de control a nivel municipal las Alcaldías con el cobro del impuesto de industria y comercio, políticas y regulaciones impositiva con la DIAN, cumplimiento de obligaciones legales con la Superintendencia de Economía Solidaria y Superintendencia de Industria y Comercio.
- Factores económicos: la macroeconomía de los lugares donde opera la organización está influyendo a la organización? La inflación que se ve reflejada en decisiones de precios, niveles adecuados de inventarios y proyecciones de costos; las tasas de interés que son los costos financieros que la Cooperativa paga por el financiamiento que recibe.
- Factores sociales, culturales y demográficos: existen este tipo de factores influyendo la actividad del negocio? Patrones de consumo de alimentos: Puede influir de manera positiva cuando prefieren consumir alimentos orgánicos o biológicos. Condiciones de vida: A causa de la pandemia, muchas familias han tenido que adaptarse, pues se ha incremento la pobreza y a su vez la disminución del índice de consumo.
- Factores tecnológicos y científicos: están siendo influenciados por estos factores? Influencia de las TIC: Al no estar actualizados con sistemas de información eficientes, se puede afectar el modelo de negocio, pues no se puede gestionar este recurso y a su vez hacer llegar el mensaje que la empresa desea hacia sus clientes. Comercio electrónico: La era del comercio electrónico no es ajena a la Cooperativa, por lo que es necesario estar a la vanguardia mediante redes sociales y la página de compra en línea.
- Factores ecológicos y ambientales: cómo influyen estos en la operación? Buenas prácticas agrícolas, el acceso a oportunidades para el desarrollo de iniciativas amigables con el ambiente.
- Oportunidades: cuáles identifica usted? Mayor fidelización y gestión estratégica de asociados a través del relacionamiento directo, crecimiento continuo del mercado de

fertilizantes, nuevos canales de comunicación con los clientes tales como redes sociales, innovación en procesos.

- Amenazas: cuáles identifica usted? Aumento de las tasas de interés, Precios del mercado, entorno competitivo poco regulado, el clima, acceso a capital cuando lo requiere, ausencia de métodos de evaluación de la satisfacción del asociado, cliente.
- Administración: cómo funciona este aparato en la organización? Gestiona, organiza, dirige y asigna recursos eficientemente además de establecer metas y delegar tareas para alcanzar los objetivos de la Cooperativa. Qué fortalezas y debilidades presenta? Fortalezas: Liderazgo, adaptación a los cambios del mercado y del entorno empresarial, capacidad analítica. Debilidades: Falta de capacitación de algunos Directivos, falta de manual de procedimientos.
- Marketing: cómo funciona este aparato en la organización? Esta área no está bien enfocada en la Cooperativa. Qué fortalezas y debilidades presenta? No tiene establecido estrategias asertivas, que generen impacto en los clientes.
- Operaciones: cómo funciona este aparato en la organización? Busca responder a los compromisos con el cliente de forma eficiente y sostenible. Qué fortalezas y debilidades presenta? Fortalezas: Experiencia técnica del recurso humano, maquinaria en buen estado, ambiente de trabajo agradable. Debilidades: Falta de manual de procedimientos, jornadas de trabajo largas.
- Finanzas: cómo funciona este aparato en la organización? Organiza, controla y planifica la gestión de ingresos y gastos de la Cooperativa. Qué fortalezas y debilidades presenta? Fortalezas: Personal idóneo y comprometido, credibilidad del sector financiero, credibilidad de proveedores. Debilidades: Falta de liquidez, dependencia financiera de créditos bancarios, no pago oportuno de las obligaciones, alto nivel de endeudamiento.
- Recursos Humanos: cómo funciona este aparato en la organización? Brinda apoyo en los diferentes procesos laborales, incentiva una cultura de aprendizaje continuo, ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y brinda bienestar al colaborador. Qué fortalezas y debilidades presenta? Fortalezas: Estabilidad del personal, Baja conflictividad laboral, asegura la correcta comunicación dentro de la cooperativa. Debilidades: No contar con los perfiles adecuados para cumplir con los objetivos de la cooperativa, falta de capacitación y desarrollo del personal.
- Sistemas de información y tecnología: cómo funciona este aparato en la organización? Cafisur cuenta con una red de comunicación propia que soporta la operación de la Cooperativa, en la medida que le permite estar conectados en todos los puntos de Café, lo cual es fundamental ya que la ubicación geográfica de los puntos es muy dispersa. Los sistemas que soportan la operación son AS400 y Syscafé. Estos sistemas han sido adaptados a la operación de la Cooperativa. Qué fortalezas y debilidades presenta? Fortalezas: Disponer de información oportuna, actualizada en tiempo real. Debilidades: -No contar con controles para una mejor administración de la información. – Dependencia del Proveedor.
- Fortalezas: cuáles identifica usted? -Infraestructura para comercialización del café, - Planta Trilladora de Café, - Certificaciones de Calidad, - Trayectoria, - Imagen

- Debilidades: cuáles identifica usted? – Altos costos de comercialización, - Capital de trabajo.
- Poder de negociación de los clientes: cómo describe y evalúa esto? La negociación del café se realiza teniendo en cuenta el comportamiento de las variables de mercado (cotizaciones en bolsa de Nueva York, prima por la calidad que se le reconoce y la tasa de cambio) y en las condiciones que el cliente decida. Los clientes de la tienda de café, tienen una baja influencia ya que la compra es más esporádica y de un volumen pequeño, sin embargo, la cooperativa ha centrado sus esfuerzos en entender las necesidades del cliente a fin de poder fidelizarlo con la marca, el café y la experiencia que se brinda a través de la tienda.
- Poder de negociación de los proveedores: cómo describe y evalúa esto? Los proveedores ofrecen productos de muy buena calidad, pero a estas empresas lo máximo que se les puede cancelar facturas es a 30 días calendarios, así que los proveedores, son los que tienen el poder de negociación. En el caso de Café, se compra de contado o en algunas situaciones con pago a 8 días.
- Amenaza de productos sustitutos: cómo describe y evalúa esto? Dentro del mercado se encuentran varias organizaciones que venden café, lo que genera una alta competitividad en el mercado, sin embargo, lo más adecuado para la Cooperativa es cuidar las relaciones con el cliente, ofreciendo un producto de calidad, buen precio y trazabilidad en toda la cadena de suministro, para que el contrato con el cliente actual sea estable en el tiempo y de esa manera no busque un cambio de proveedor con los competidores encontrados, además buscar conseguir más clientes para que la línea de servicio de trilla se mantenga activa y en caso de perder clientes no quede sin funcionar generando costos para la empresa.
- Amenaza de nuevos entrantes: cómo describe y evalúa esto? A pesar que la Cooperativa tiene trayectoria, imagen y ofrece al caficultor la garantía de compra, no se debe confiar, ya que el mercado de café cuenta con una cantidad de actores que, mediante competencia desleal, adquieren el grano.
- Rivalidad entre los competidores: cómo describe y evalúa esto? Dentro del mercado existen varios competidores los cuales compran una variedad de cafés de diferente calidad. A diferencia de la Cooperativa estos competidores venden a consumidores finales. Esto los aleja de generar una rivalidad importante para la Cooperativa.
- Desde su experiencia y percepción, cuáles son los principales problemas que aquejan a la organización actualmente? O podrían generar problemas en el corto plazo de forma evidente? Puede indicar por jerarquía u orden de relevancia? – Falta de Liquidez, falta de capital de trabajo – Falta de apalancamiento financiero en consecuencia del incumplimiento en las entregas de los contratos a futuro de café – Bajos volúmenes de café por la limitación de recursos para la compra de café.
- Desde su experiencia y percepción, puede indicar cuáles son las posibles soluciones a estos problemas? Amplíe. – Reestructurar las deudas a corto plazo a largo plazo con las entidades bancarias. – Gestionar recursos a través de financiación externa -Cierre de líneas de negocio (supermercados) que no son sostenibles. – Seguimiento y cierre de puntos de compra de café que no son sostenibles. – Gestionar el cobro jurídico del incumplimiento en las entregas

de los contratos a futuro de café. – Que todo el personal de Cafisur trabaje en la misma dirección, bajo los mismos parámetros y objetivos para mejorar los resultados.

### **C3: Entrevista Aplicada al Director de Sostenibilidad de Cafisur**

---

#### *Entrevista Business Consulting*

---

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



**centrum**  
**PUCP** ESCUELA PARA  
LOS BUENOS  
NEGOCIOS

SEÑOR/SEÑORA:

El instrumento que se presenta a continuación se elaboró con el objetivo de recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la organización Cafisur, en la cual usted labora. Por este motivo, es preciso su opinión sobre las interrogantes planteadas sea estrictamente de carácter confidencial y su uso será completamente académico. En efecto, la información recolectada tras la aplicación de esta entrevista será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es importante indicar que se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las preguntas.

Gracias por su colaboración.

Organización: Cafisur

Cargo: Director de Sostenibilidad

Nombre: Juan David Alvarez

Fecha: 12/03/2024

Duración entrevista: 1 hora y 20 minutos

Items de información:

- **Propuesta de valor: el mayor atractivo para los clientes? El principal aporte al mercado? El aporte a la sociedad?**



R/ La cooperativa centra su propuesta de valor en la rentabilidad de sus asociados, propendiendo por aumentar sus ingresos a través de estrategias que integran servicios de asistencia en sostenibilidad enfocada en la transferencia de tecnología que permita mejorar la producción y productividad de los cultivos sin impactar negativamente el medio ambiente e implementando prácticas de responsabilidad social y comunitario, los servicios financieros como parte del soporte y apalancamiento que puede prestar a las “empresas cafeteras” de los asociados, además de la comercialización de los insumos para la producción y la comercialización de café como un eslabón fundamental en esta cadena agroindustrial que aporta al mercado cafés de alta calidad y bajo un concepto de responsabilidad, transparencia y trazabilidad que garantiza un flujo de información constante entre los clientes finales y los sistemas de producción; promoviendo el desarrollo, la inversión y el ingreso a nuevos segmentos del mercado.

- **Segmentación de clientes: target al que apunta? Características de los clientes?**

R/ Clientes con experiencia, reconocimiento y un camino recorrido en el ámbito comercial a nivel nacional e internacional, con intereses comunes en el cumplimiento de criterios de sostenibilidad que de manera directa, en ferias internacionales y en la mayoría de casaos, a través de exportadores, se convierten en clientes habituales, algunos solicitando cafés bajo un concepto de sostenibilidad, otros que priorizan la calidad en taza del café, como criterio de comercialización.

- **Canales de distribución y ventas: qué canales se utiliza?**

R/ El principal canal de distribución es a través de exportadores (EXPOCAFE, FNC, entre otros), a través de los cuales se lleva el producto a los clientes.

Cafisur ha realizado ejercicios de exportación directa por lo que se puede considerar que usa canales de distribución nivel cero (exportación directa) y primer nivel (A través de intermediarios)

- **Relación con los clientes: es directa? Indirecta? Cómo es esta relación?**

R/ Existen los dos tipos de relación, en algunos casos, por las características del clientes y las especificaciones de producto, se pueden establecer relaciones de exportación directa; sin embargo, más del 90% del café se vende a través de los exportadores que llevan los productos al exterior; Ahora bien, la relación con instituciones como FNC, se puede considerar como clientes directos por la naturaleza de la operación puesto que casi la totalidad de este café está destinado a ser exportado.

- **Socios claves: principales proveedores? Proveedores secundarios?**

R/ Los proveedores de café son asociados a la cooperativa y cerca de 8.000 productores de café en el sur del Tolima que mantienen relaciones comerciales con la cooperajtiva.

Proveedores como Agroinsumos del café, se convierten en estratégicos para garantizar el abastecimiento de fertilizantes y otros insumos para la producción de café, de manera que se pueda establecer una integralidad entre la transferencia de tecnología en campo y la oferta de productos que mejoran la productividad.

- **Actividades clave: de la esencia del negocio?**

R/ La comercialización del café es la actividad central del negocio, articulado con el compromiso de propender por aumentar la rentabilidad de los caficultores.

- **Recursos claves: conforman la principal actividad del negocio?**

R/ El capital de trabajo, la infraestructura de comercialización, transformación y el talento humano disponible para incentivar la comercialización.

- **Flujo de ingresos: qué se vende? Tamaño y dimensión? Frecuencia de ingresos?**

R/ Se vende café pergamino, café excelso y subproductos.

En los últimos 3 años se ha comercializado en promedio 7,5 millones de kg de café pergamino seco que representan operaciones entre 90 mil y 110 mil millones de pesos anuales

- **Estructura de costos: principales costos, costos indirectos, variables?**

R/ Los principales costos están representados en “costo de ventas” ascendiendo en los últimos 2 años (2022 – 2023), a unos 70 mil millones de pesos en promedio.

- **Objetivos: principales objetivos del negocio? Objetivos a largo plazo? A corto plazo?**

R/ Desarrollar e implementar mecanismos que permitan visibilizar la oferta de valor creada para los caficultores (Mediano plazo).

Para el año 2025 conformaremos nuestra base social con 4.000 cafeteros rentables en el sur del Tolima (Mediano plazo).

Desarrollar una estrategia de proveedores y producto que sea atractiva para los clientes, apalancada con los demás negocios de la Cooperativa (Mediano plazo).

Desarrollar una línea de negocio que le permita a Cafisur ofrecer a sus asociados servicios financieros atractivos, apalancado en fuentes de financiación externas

- **Beneficios: impactos positivos del negocio a la sociedad? Hacia los clientes?**

R/ Como parte de los impactos positivos a través de su propuesta de valor Cafisur propone lo siguiente:

- Para sus asociados: Realizar actividades innovadoras y rentables que le generen valor y bienestar.
- Para el gremio caficultor: Acompañar y promover el crecimiento productivo de la caficultura a través de una articulación institucional, que propenda por mejorar las condiciones de vida de las familias cafeteras.
- Para sus colaboradores: Proporcionar un ambiente motivador para impulsar el desarrollo y satisfacción de nuestros colaboradores, quienes ponen a disposición de la cooperativa todas sus capacidades para el logro de los objetivos organizacionales.
- Para sus clientes: Promover una relación comercial de beneficio y crecimiento mutuo, basados en la transparencia y el cumplimiento para mantener los estándares de calidad y competitividad de los productos y servicios.
- Para la comunidad: Ser una empresa reconocida por el aporte en sostenibilidad y como actor fundamental de mercado del café, propendiendo por el desarrollo del sur del Tolima.

- **Grupos de interés: principales stakeholders? Otros grupos de interés?**

R/ Los principales Stakeholders son los siguientes:

- Asociados.
- Gremio caficultor (FNC, EXPOCAFE, Instituciones, caficultores)

- Otros Exportadores
- Colaboradores
- Clientes
- Proveedores
- Entes de control
- Comunidad
- Entidades públicas
- ONG's
- Certificadoras estándares sostenibilidad
- Comunidad

- **Relaciones: cómo es el relacionamiento al interior de la organización? Entre áreas y a nivel individual?**

R/ EL relacionamiento se basa en la articulación e integración de las actividades que cada área o unidad de negocio emprende para cumplir el propósito central y el objetivo retador de la organización de manera que cada actividad se diseñe de manera tal que se generen sinergias entre los individuos y sus labores para cumplir los objetivos de Cafisur.

- **Actores del ecosistema: existe injerencia de entidades gubernamentales u otros externos que impactan en la operación?**

R/ Existen actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales que a través de sus políticas u operaciones inciden directamente sobre el entorno de cafisur, puesto que sus planes de inversión o estrategias coinciden en la línea productiva de café a través de iniciativas paralelas que pueden incidir positiva o negativamente sobre la operación de la cooperativa.

- **Necesidades: qué se requiere para que la organización funcione óptimamente?**

R/ La principal necesidad de la organización es capital de trabajo para la comercialización de café e insumos para la producción.

- **Recursos: cuáles son los principales recursos que necesita para que funcione bien el negocio?**

R/ Recursos de infraestructura, capital de trabajo, recurso humano y de gestión comercial.

- **Gobernanza: cómo es el gobierno interno de la organización? Qué cosas ayudan a que funcione bien? Qué necesita para que funcione mejor?**

R/ La estructura organizativa de la Cooperativa se sustenta en el máximo organismo de autoridad y decisión constituido por la Asamblea General de delegados integrada por los mismos, que son elegidos democráticamente, siguiendo en su orden el Consejo de Administración que es el órgano permanente de dirección y administración sujeto a la Asamblea, de quien emanan sus poderes cuyos mandatos ejecutará. En su orden sigue el Gerente que es el representante legal de la Cooperativa, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea y del Consejo y líder de la Administración y a él está subordinada dos tipos de estructuras (funcional y divisional). Funcional, puesto que se encuentra organizada por las áreas funcionales de la organización (Dirección Administrativa y Financiera) y divisional, ya que, opera considerando los negocios más relevantes de la organización (Dirección

Comercial de Café, Dirección Operativa, Dirección Comercial y Almacenes Agropecuarios y Coordinación de Sostenibilidad).

Dentro de la estructura organizativa también están los siguientes órganos y comités que nombra la Asamblea General: Junta de Vigilancia que es un órgano de control social, responsable ante la Asamblea, el Comité de Educación, Comité de ética y de Apelaciones que se constituyen con la finalidad de contribuir a una mejor prestación de servicios cooperativos a los asociados, de garantizar que la conducta de los mismos y de los colaboradores se ajuste a los principios cooperativos y a resolver todos los recursos de apelación que presenten a su consideración los asociados. Por regla general cuenta con Revisoría Fiscal que es un órgano de control y fiscalización que debe cumplir con las funciones establecidas en las leyes y en los estatutos de la Cooperativa.

- **Alianzas: hace uso de alianzas actualmente para asegurar el buen funcionamiento del negocio?**

R/ Actualmente Cafisur establece alianzas con sus exportadores y entidades financieras (fondos de inversión) que permiten apalancar el capital de trabajo para la compra de café.

- **Stock biofísico: porqué elementos está compuesto? Puntos favorables u oportunidades de mejora?**

R/ N.A.

- **Servicios ecosistémicos: está favoreciendo con algo a su entorno?**

R/ La cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima como empresa responsable y gestora del cuidado del medio ambiente, está comprometida en que todas sus actividades se realicen respetando el manejo eficiente y efectivo de los recursos, principalmente el hídrico y el energético, así como reduciendo el impacto que se pueda generar por la disposición de residuos. Para cumplir este propósito, se dispone del Plan de Gestión Ambiental el cual considera programas y medidas ambientales, que se requiere que se implementen y que el personal y las actividades de la empresa puedan cumplir, de manera que permitan asegurar: que el proceso se desarrolle de una manera compatible con el medio ambiente. El menor impacto ambiental posible. Control de riesgos a la salud del personal contratado. Una adecuada gestión de la empresa orientada al cuidado ambiental y al mejoramiento continuo. El alcance del Plan de Gestión Ambiental de CAFISUR comprende la sede central, los puntos de servicios, la Trilladora y en general todas las instalaciones que administre la cooperativa. La estructura que se integra a este plan de gestión ambiental, involucra inicialmente el Uso Eficiente del Agua, el Uso eficiente de la energía y el manejo integrado de los residuos.

- **Cocreación de valor: con quién está cocreando? Puede cocrear con alguien más?**

R/ NA

- **Destrucción de valor: algún elemento de la operación genera pérdidas o mermas? Cuáles? Qué se puede hacer?**

R/ La actividad comercial de supermercados que hace parte de la estructura de Cafisur, se convirtió en una dificultad para la rentabilidad de la cooperativa puesto que la competencia y presión ejercida por las marcas Low cost (bajo costo) y la imposibilidad de competir en el escenario propuesto por el entorno de competencia en precios; causó la decisión de cerrar dicha operación y enfocar los esfuerzos y los recursos en otras líneas de negocio.

- **Factores políticos, gubernamentales y legales: existen estos factores externos que influyen en el buen funcionamiento de la organización?**

R/ Los factores políticos, la normatividad y el sistema financiero, sin duda influyen en el funcionamiento de la cooperativa; teniendo en cuenta que el café es la principal línea productiva del Sur del Tolima, razón por la cual, los esfuerzos y las inversiones de estas entidades coinciden muchas veces en la base social de Cafisur, esto sumado a la ausencia de una caracterización poblacional o línea base, propicia que se generen programas repetitivos que realizan entrega de herramientas, equipos o insumos que generalmente los productores ya poseen, derivando en distorsiones y poca oportunidad de sinergias institucionales y técnicas.

- **Factores económicos: la macroeconomía de los lugares donde opera la organización están influyendo a la organización?**

R/ El café representa el 15% del PIB agropecuario del país y genera unos 2,5 millones de empleos (directos e indirectos); este panorama de la macroeconomía establece un claro panorama acerca de la importancia del café en la dinamización de la economía regional y como los impactos climáticos y de producción generan dificultades en la economía local.

Por otro lado la crisis logística y económica global generada a partir del COVID 19 y la guerra Rusia – Ucrania; generó entre 2020 – 2022 un incremento en el precio de los insumos para la producción, que en los últimos 2 años tuvo un fuerte ajuste a la baja; situación que favorece la compra y uso del mismo en los sistemas de producción.

Otra de las limitantes en la producción de café que antes del COVID – 19 ya representaba un reto para los productores, son los altos costos de mano de obra y lo escaso de la misma; situación que empeoró por cuenta de la pandemia y que en la actualidad se mantiene, representando hasta el 60% de los costos de producción de café. Factores que sin duda influyen sobre el sector y la cooperativa en relación a los procesos de transferencia de tecnología y estrategias para incrementar la rentabilidad de sus asociados.

- **Factores sociales, culturales y demográficos: existen este tipo de factores influyendo la actividad del negocio?**

R/ El promedio de edad en los productores de café asociados a la cooperativa es de 60 años, lo cual representa una población caficultora envejecida. Estas cifras reflejan una tendencia en la juventud rural de abandonar las fincas, eligiendo opciones muchas veces poco viables económicamente en ciudades, poniendo en riesgo el futuro de la caficultura porque cada vez es más difícil la transferencia de las tradiciones, la cultura cafetera y los conocimientos ancestrales de la producción de café.

- **Factores tecnológicos y científicos: están siendo influenciados por estos factores?**

R/ Los desarrollos científicos, son fundamentales en la construcción del conocimiento y la transferencia de tecnología en los procesos de asistencia comercial y de sostenibilidad.

- **Factores ecológicos y ambientales: cómo influyen estos en la operación?**

R/ El Cambio climático se convierte en un factor limitante de la producción, la incidencia de fenómenos climáticos cada vez más extremos, aumenta el riesgo de fracaso en cualquier sistema agrícola.

La caficultura del Sur del Tolima está localizada en las montañas sobre la cordillera central de Colombia. La altitud regula la temperatura del aire. es así, como a mayor altitud menor temperatura; dentro de esta variación altitudinal se encuentra el rango favorable para el cultivo del café, de 18 a

22°C. Por su posición Tropical, la temperatura del aire en la zona cafetera colombiana presenta poca variación durante el año; sin embargo, cuando ocurren eventos climáticos como El Niño, que resulta del calentamiento de las aguas del océano Pacífico ecuatorial, a nivel regional se presentan disminuciones de la lluvia, aumentos de la temperatura y el brillo solar, por el contrario, el fenómeno de la niña representa un aumento de las precipitaciones y disminución de la temperatura, afectando las floraciones que inciden directamente sobre la cantidad de café que se produce y facilita la aparición de algunas enfermedades.

- **Oportunidades: cuáles identifica usted?**

R/

- Crecimiento de la base social.
- Diseño de estrategias agresivas de fidelización para asociados.
- Crecimiento en la comercialización de cafés sostenibles.
- Crecimiento en la comercialización de cafés de alta calidad.
- Acceso a otros segmentos de mercado.

- **Amenazas: cuáles identifica usted?**

- Competencia de otros actores del mercado.
- Factores culturales (concepto asociativo inadecuado).

- **Administración: cómo funciona este aparato en la organización? Qué fortalezas y debilidades presenta?**

R/ La estructura organizativa de la Cooperativa se sustenta en el máximo organismo de autoridad y decisión constituido por la Asamblea General integrada por todos los asociados hábiles o delegados que son elegidos democráticamente, siguiendo en su orden el Consejo de Administración que es el órgano permanente de dirección y administración sujeto a la Asamblea, de quien emanan sus poderes cuyos mandatos ejecutará. En su orden sigue el Gerente que es el representante legal de la Cooperativa, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea y del Consejo y líder de la Administración y a él está subordinada dos tipos de estructuras (funcional y divisional).

- **Marketing: cómo funciona este aparato en la organización? Qué fortalezas y debilidades presenta?**

R/ La administración establece estrategias, técnicas y procesos para crear, comunicar, intercambiar y entregar ofertas o mensajes que dan valor e interesan a clientes; sin embargo, aún las estrategias de comunicación y la difusión de la propuesta de valor es ineficiente en cantidad y metodología.

- **Operaciones: cómo funciona este aparato en la organización? Qué fortalezas y debilidades presenta?**

R/ El área operativa de Cafisur se encarga del proceso de transformación de café a través de la trilla del mismo, agregando valor al producto principal y los subproductos, además de manejar los laboratorios donde se analiza el café y se evalúan todos los criterios de calidad; además de las exportaciones y relacionamiento con los clientes.

- **Finanzas: cómo funciona este aparato en la organización? Qué fortalezas y debilidades presenta?**

R/ El área administrativa y financiera maneja las finanzas de la organización a través de un equipo especializado en manejo contable, que define y prepara la información que se reporta a los entes de control, realiza presupuestos y trabaja articuladamente con la gerencia definiendo estrategias financieras para la organización.

Fortalezas: Alto conocimiento y especialización en los procesos contables actuales y para el sector de la economía solidaria, equipo profesional, disponibilidad de equipos suficientes y en buen estado.

Debilidades: Es un área fundamental de la cooperativa; sin embargo la normatividad y el marco legal actual, exige el desarrollo de protocolos, procedimientos y desarrollo documental que aún representa una debilidad por la lenta creación y desarrollo de los mismos.

- **Recursos Humanos: cómo funciona este aparato en la organización? Qué fortalezas y debilidades presenta?**

R/ Existe una sección de talento humano que se deriva del área administrativa y financiera que se encarga de los procesos de reclutamiento, pruebas, conocimiento de los colaboradores, evaluaciones de desempeño, articulación con seguridad y salud en el trabajo y bienestar de los trabajadores.

Fortalezas:

- Alta estabilidad laboral.
- Búsqueda constante de actividades de bienestar laboral.
- Alta disposición para atender dificultades de los trabajadores.
- Buen ambiente laboral.

Algunas de las debilidades de recursos humanos son:

- Bajo alcance en las publicaciones durante los procesos de reclutamiento.
- Proceso de reclutamiento asimétrico entre áreas.
- Influencia de percepciones subjetivas en los procesos de contratación
- Sistema de seguimiento y monitoreo ineficiente.

- **Sistemas de información y tecnología: cómo funciona este aparato en la organización? Qué fortalezas y debilidades presenta?**

R/ La cooperativa cuenta con equipos y herramientas tecnológicas suficientes y en buen estado.

Fortalezas: Equipos modernos, servidor potente, acceso a licencias y software.

Debilidades: Software antiguo, soporte de software Iseries es ineficiente y lento.

- **Fortalezas: cuáles identifica usted?**

R/

- Capacidad de Gestión Recursos y proyectos
- Transparencia en manejo de recursos
- Sistema contable alineado al sistema financiero internacional NIIF

- Equipo de sostenibilidad para apoyo al cumplimiento de la norma en campo.
- Sistema de trazabilidad establecido, consolidado y funcional.
- Base social Grande
- Zona de incidencia altamente productiva.

- **Debilidades: cuáles identifica usted?**

R/

- Falta de compromiso de algunos asociados.
- Comunicación, tecnología y red de datos deficiente.
- Falta de capacitación de los colaboradores en atención al cliente y estrategias comerciales.
- Ausencia de estrategias de fidelización.
- Baja adaptabilidad a los cambios del mercado.

- **Poder de negociación de los clientes: cómo describe y evalúa esto?**

R/ Existen algunas ventajas en la negociación del café como es la denominación de origen, el perfil o calidad del producto, las certificaciones, verificaciones o programas de sostenibilidad y un fuerte sistema de trazabilidad que generan oportunidades de acceso a mercados y poder de negociación.

- **Poder de negociación de los proveedores: cómo describe y evalúa esto?**

R/ Cafisur tiene presencia en 6 municipios del sur del Tolima (Chaparral, Ortega, San Antonio, Rioblanco, Ataco y Planadas), además de mantener un reconocimiento de la marca y de la calidad de los productos que comercializa; condición que generalmente pone a la cooperativa en una posición ventajosa a la hora de negociar con los proveedores.

- **Amenaza de productos sustitutos: cómo describe y evalúa esto?**

R/ NA

- **Amenaza de nuevos entrantes: cómo describe y evalúa esto?**

R/ La entrada de nuevos actores a la escena de la comercialización de café, supone un escenario que genera alta competitividad y obliga a fortalecer la propuesta de valor para fidelizar a los asociados y crecer sustancialmente en base social a mediano plazo.

- **Rivalidad entre los competidores: cómo describe y evalúa esto?**

R/ La rivalidad es fuerte y agresiva, generalmente con estrategias centradas en el precio ofrecido por la compra de su producto; razón por la cual la veracidad y demostración de la propuesta de valor de la cooperativa es fundamental para fidelizar a los clientes.

- **Desde su experiencia y percepción, cuáles son los principales problemas que aquejan a la organización actualmente? O podrían generar problemas en el corto plazo de forma evidente? Puede indicar por jerarquía u orden de relevancia?**

R/ Capital de trabajo



Cambio climático

Exigencias normativas en mercados internacionales

Envejecimiento de la población rural

Cambio de uso de suelo por cultivos que requieren menos mano de obra.

- **Desde su experiencia y percepción, puede indicar cuáles son las posibles soluciones a estos problemas? Amplíe.**

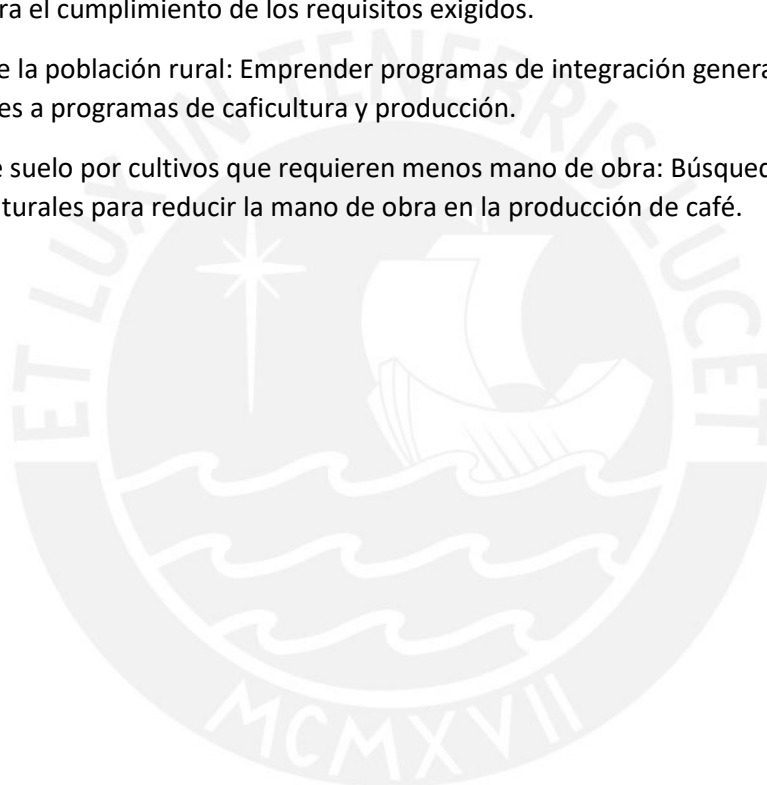
R/ Capital de trabajo: Gestión a través de entidades financieras o fondos de inversión.

Cambio climático: Programas de resiliencia o adaptación al cambio climático.

Exigencias normativas en mercados internacionales: Establecer metodologías y buscar cofinanciación para el cumplimiento de los requisitos exigidos.

Envejecimiento de la población rural: Empezar programas de integración generacional para vincular los jóvenes a programas de caficultura y producción.

Cambio de uso de suelo por cultivos que requieren menos mano de obra: Búsqueda de estrategias tecnológicas o culturales para reducir la mano de obra en la producción de café.



## Apéndice D: Entrevista 2 Problemas Priorizados y Causa Raíz

---

### Entrevista Business Consulting 2

---

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



**centrum**  
**PUCP** ESCUELA PARA  
LOS BUENOS  
NEGOCIOS

SEÑOR/SEÑORA:

La presente reunión tiene como fin socializar con usted la información que se ha generado sobre la identificación de los problemas principales de la organización y el análisis de causa raíz, con el fin de recibir sus comentarios y afinar en conjunto para poder abordar de la mejor manera la problemática actual y poder aportar un plan acorde a la necesidad, lo que será el siguiente paso.

Esta reunión tiene como objetivo recolectar la información necesaria y recibir retroalimentación para continuar de forma adecuada con el Business Consulting en Cafisur, en la cual usted labora. Por este motivo, es preciso su opinión, la cual será tratada de forma estrictamente confidencial y su uso será completamente académico. En efecto, la información recolectada tras la aplicación de esta entrevista será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es importante indicar que se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las preguntas.

Gracias por su colaboración.

Organización: Cafisur

Cargo: Gerente General

Nombre: Luis Ernesto Váquiro Olaya

Fecha: 03-04-2024

Duración entrevista: 55 minutos.

Desarrollo:

Equipo BC: Estimado Luis. Buenas noches. Gracias por tu disponibilidad, como Gerente de Cafisur es clave esta reunión, como parte de la metodología del Business Consulting en curso, dado que producto de las primeras entrevistas con tu persona y los Directores de Finanzas y Sostenibilidad, hemos procesado la información llegando a identificar los problemas que aquejan actualmente a Cafisur, hemos generado una priorización y sobre el principal un análisis de la causa raíz que nos gustaría revisar en conjunto para asegurar la congruencia con la realidad que bien conoces. Es clave esto, dado que luego se desprende el plan de intervención acorde a esta etapa.

Equipo BC: Se procesó la información proporcionada y las entrevistas anteriores, de lo cual obtuvimos que el problema principal es la falta de liquidez y capital de trabajo, hoy también Luis lo mencionó en una coordinación anterior. Lo siguiente es el incumplimiento por parte de los asociados en la entrega de ventas futuras, que entiendo tiene que ver y tiene relación con el problema anterior, la disponibilidad futura de población rural y finalmente la disponibilidad futura de áreas de cultivo. Dentro de la estrategia de la empresa y digamos que el resultado inmediato para continuar con el crecimiento del negocio, obviamente se tiene que solucionar la disponibilidad de efectivo y capital de trabajo hoy.

Equipo BC: La complejidad es alta, porque de hecho posiblemente dependa de una inyección de capital. Por eso es que complejidad alta 3, complejidades tiene niveles: 1, 2 y 3, siendo 1 la más baja y 3 la más alta. El beneficio a hoy, como le comentaba, para que pueda seguir siendo al menos sostenible el negocio, es mayor peso.

Equipo BC: Simplemente una multiplicación, baterías de complejidad, altos beneficios, multiplicas, críticas, 1, 2, siendo la más alta. Y entendemos que a hoy es el problema más importante. Yo considero que detrás de este problema hay que ver como que problemas también que acarrear a esto.

Equipo BC: ¿Cuál es el motivo principal por el cual la compañía no tiene liquidez, falta capital de trabajo?

Luis Váquiro Olaya (LVO): Sí, Ricardo, hay un tema y es que nosotros hicimos la reposición de parte de los contratos de café a futuro y eso nos costó alrededor de un millón de dólares. Entonces ese millón de dólares que teníamos nosotros del capital de trabajo, pues nos tocó sacrificar el precio, porque nosotros salimos a comprar un café a un precio más alto que el precio que le habíamos vendido. Ese es el desbalance en los negocios de futuro que tenemos con los caficultores.

Entonces es como si yo hubiera salido a comprar un café a 100 pesos, pero cuando lo fui a vender me lo pagaron a 80 pesos, porque ese es el problema que tenemos hoy de los futuros. Y es que los precios de ventas que se hicieron desde el año 2019 y 2020 están muy por debajo del precio que hoy tiene el mercado. Veníamos de unos años donde los precios del café eran muy bajitos.

Cuando lo vamos a hacer esta venta de futuros creímos que habíamos hecho un buen negocio, por decirlo así, porque estábamos garantizando un precio mayor para unos años siguientes. Sin embargo se vino todo un tema climático en Brasil, un tema de heladas, heladas negras que llaman ellos, y automáticamente eso tiró la

producción del mundo de Brasil abajo y el mercado se fue arriba en el tema del precio. Y eso en años anteriores había pasado, pero el efecto había sido por ahí tres meses y no con valor.

Llevamos tres años y vamos para el cuarto año y el mercado no se ajusta porque seguimos con incertidumbres en los temas de producción mundial. Entonces a nosotros nos tocó salir a entregar un café más barato que lo que estábamos comprando y eso nos quitó un millón de dólares de liquidez. Correcto.

La construcción de una central de secado y cuando la arrancamos teníamos el apalancamiento financiero de dos instituciones de aquí de Colombia, pero cuando ya fuimos **construyendo**, cuando arrancamos nos dieron un arranque con plata y cuando ya muestran que van avanzando les inyectamos los recursos **nos indicaron**. Pero cuando fuimos ya a pedir los recursos, este tema de los futuros se volvió un tema nacional donde por medio de todas las notas de periódicos y a las listas económicas decían que ese incumplimiento de los futuros iba a acabar a la Federación de Cafeteros y a todas las cooperativas del país. Entonces los bancos dijeron, venga, ¿cuál es ese tema de los futuros? Y explicamos el asunto y pues claro, cuando a usted le dicen, mire, yo le voy a colocar cifras de lo que significaba eso hace dos años.

Hace dos años ese problema era un problema que acababa a la Federación y a todas las cooperativas porque los niveles de precios eran mucho más altos. Entonces los bancos nos dieron a nosotros con un riesgo grande ante esa expectativa de incumplimiento de los futuros y nos dijeron, no, no le podemos prestar hasta que no salgan de ese problema de futuros. Y nosotros ya habíamos invertido en ese proyecto de capital nuestro y recursos de proveedores dos millones y medio de dólares.

Entonces se nos fueron en esos dos años, por el tema de los futuros y por el tema de la central de secado, tres millones y medio de dólares que hoy nos hace falta dentro de la liquidez, dentro del capital de trabajo y dentro de la recomposición del endeudamiento de la cooperativa. Si ustedes miran las cifras financieras, hoy el capital de trabajo es negativo. O sea, no tenemos cómo atender las obligaciones de corto plazo porque los pasivos de corto plazo son más altos que los activos que tenemos de corto plazo.

¿Y eso por qué? Pues en el proyecto que estamos adelantando tenemos, si bien unos recursos que alcanzaron a ir a los bancos fue para capital de trabajo comprar café y terminaron enterrados en la construcción de la central de secado. Entonces ahí tenemos un descalce de tres millones y medio de dólares de la operación dentro de lo que tiene que ver con la liquidez y capital de trabajo de la cooperativa. Y pues este es un negocio que requiere de muchos recursos para poder comprar café.

Nosotros los bancos nos cerraron las puertas por todo el tema de la buya de los futuros. Y cuando usted no hace volúmenes de compra, su PIG, su resultado financiero pues no no da para soportar la estructura de la cooperativa que tenemos. Y eso nos llevó a que estos dos años generáramos pérdidas, pérdidas que acumuladas pueden estar alrededor de los 500 mil dólares.

Entonces tienes un problema de liquidez, pero tienes un problema de rentabilidad donde vas perdiendo también. Entonces esos dos indicadores para el sistema financiero clave no es sujeto de crédito. Pero básicamente el origen de la liquidez se origina por el tema de los futuros y por el tema de la inversión que arrancamos en la central de secado.

Y por ejemplo tú tienes el segundo punto que es el problema del incumplimiento de parte de la asociación entrega de café a la Federación. Sí, seguimos, porque todavía no hemos entregado la totalidad de los futuros. Y hoy cuando nos unimos con los bancos nos dicen, presénteme cómo es el estado de los futuros.

Porque ellos entonces hacen un cálculo del valor del riesgo que tenemos.

Equipos BC: Claro, pero hay una consulta. Ahí me queda una consulta, porque cuando se activa esa herramienta como parte de las herramientas que proporciona la Cooperativa, cuando se activa esa opción para los caficultores, no se activa con algún tipo de seguro, de respaldo, que proporcione justamente cobertura frente a estas coyunturas?

LVO: No, Frank, ese es el pecado grande de este instrumento.

Este es un instrumento que creó la Federación Nacional de Cafeteros para promover que los caficultores, como todos los años anteriores venían vendiendo a lo que el mercado tuviera en su momento y siempre era con pérdidas, era aprovechar cuando hubiera alguna coyuntura de disparar el precio, era poder garantizar ventas al año siguiente y a los años siguientes. Ese era un instrumento, es un instrumento que se inventó la Federación de Cafeteros y pues lógicamente nosotros, como parte de la promoción de toda la parte comercial, teníamos que promover esos contratos. Inclusive la misma Federación casi que nos exigía que teníamos que hacer los contratos y ¿cuál era la garantía? La palabra del caficultor, que el caficultor entregaba, que el caficultor entregaba.

Entonces claro, nosotros tenemos hoy pagarés firmados por los caficultores, tenemos los contratos de venta de café firmados por los caficultores y tenemos una, llamamos aquí en Colombia, una carta de instrucción abierta para poder llenar esos pagarés y proceder con las acciones judiciales del caso. Eso fue lo único que nos quedó a nosotros. Del resto el compromiso con el caficultor.

Federación, ¿qué hizo con nosotros? Pues Federación sí la tiene fija porque pues sabe que somos instituciones legales, díganos así, conformadas y pues simplemente con los anuncios, con las obligaciones que nosotros hacíamos, pues es lo que ellos dicen, que con eso nos pueden ejecutar a nosotros. Aunque aquí hemos hecho discusiones jurídicas donde decimos que no es tan fácil, pero pues alcanzar una pelea jurídica con la Federación fue lo mismo que si nos rompiéramos en todo este esquema comercial. Pero la Federación sí cubrió su negocio de futuro en la bolsa de valores de Nueva York, porque él como exportador sí lo podía hacer.

Entonces él cubrió unas posiciones en la bolsa. Lógicamente eso le ha costado plata poder mantener esas posiciones.

Los instrumentos de cobertura aquí en Colombia pues no se ofrecen. Y no sería fácil, porque yo te digo cómo operaría el instrumento de cobertura. Por ejemplo, la bolsa. Si hubiéramos podido encontrar datos a través de la bolsa local, aunque eso no existe aquí en Colombia, pero pensando cómo funciona en otro lado. Eso implicaba que cada vez que el café subiera, el asociado tenía que mandar a la bolsa la diferencia entre el precio que él haya vendido y el precio nuevo del café. Hasta cuando él entregara su café.

El día que el señor entregara su café, un ejemplo, al precio que pactó, la bolsa le devolvía. Le había dejado como garantía de que iba a cumplir con el contrato. Ese es el esquema de cobertura que tenía que funcionar.

Pero yo te coloco más o menos una referencia de precios. Los negocios fueron hechos más o menos a un millón de pesos, pesos colombianos, un millón de pesos. Y el mercado llegó a dos millones y medio de pesos.

Entonces, si eso hubiera estado en la bolsa, ningún caficultor hubiera podido sacar de su bolsillo un millón y medio de pesos para ir a consignarlos en la bolsa y decir yo le voy a cumplir a la cooperativa. No lo hubieran hecho. Esos recursos no hubieran podido llegar.

Porque realmente el disparo fue muy grande. Lo que pasa es que allí necesitas la disposición de ese dinero.

Equipo BC: pero si pudieras a disposición un bien como los terrenos de repente de cultivo, ¿no es viable?

LVO: Sí. Eso implicaba un trámite de hipoteca con ellos y no fue fácil.

Aquí no fuimos todos con la garantía personal. Inclusive le digo, Frank, nosotros ese riesgo lo manifestamos en una reunión de comercialización con la Federación, porque muchos caficultores decían que la Cooperativa no quería hacer futuros. Y nosotros hicimos futuros, pero comprometimos solamente hasta el 15% de lo que la cooperativa compraba en café, porque no podíamos comprometer más.

Pero la gente cuando ve que es una oportunidad de negocio, yo me quiero meter, yo me quiero meter. En una reunión con el Gerente de la Federación, los caficultores se quejaron y dijeron que la cooperativa solamente hacía negocios de futuros con los amigos del Gerente. Entonces yo pedí la palabra y le dije con mucho respeto, esa no era la política de la gerencia.

La política tenía una limitación del riesgo. Y esa limitación del riesgo era que hasta el 15% de lo que comprábamos, lo podíamos comprar a futuro. Porque no teníamos ninguna certeza del cumplimiento del contrato.

Y ahí me replicó. La certeza del contrato es la palabra del caficultor que siempre ahorra sus compromisos. Y ahí es donde estamos hoy.

Equipo BC: No ahorraron el compromiso. De acuerdo Luis. Para ir redondeando este primer punto de los tres que habíamos planteado.

Entonces tú estás de acuerdo con esta definición que hemos elaborado del problema principal, sería disponibilidad de liquidez y capital de trabajo. ¿Sí? ¿O nos invitarías a reformularlo, a pulirlo?

LVO: No, yo diría que el término disponibilidad de liquidez es el mismo tema de capital de trabajo. ¿Cierto? O sea, ese es el problema.

Capital de trabajo. ¿Cierto? O liquidez. Ese realmente es el principal problema y por eso hoy nos hemos concentrado en cómo conseguimos.

Equipo BC: Luis, una consulta. Y el tema de liquidez te refieres, entendería como que activos corrientes, capital de trabajo, todo esto ir como para que la operación al momento del préstamo a los caficultores para la compra de café sea más acelerada, por decirlo así. O para que existe la necesidad de aumentar tu grado de liquidez o tu grado de capital de trabajo.

LVO: Sí, Ricardo. En Colombia ¿cómo funciona esto? Si tú quieres comprar el café, se lo tiene que pagar de una vez al caficultor. O sea, el caficultor no lo deja en depósito.

O sea, no me lo deja a mí para que yo lo venda y cuando yo lo venda se lo pague a él. No, el caficultor de una vez te pide aquí le traigo mi café, me lo paga de una vez. Entonces el capital de trabajo, la liquidez que necesitamos es para poder comprar ese café.

Y nosotros pagarle de una vez al caficultor y nosotros ya lo que hacemos es venderle al exportador.

Equipo BC: Claro. A mí me queda una consulta ahí, Luis, porque de alguna forma el punto 2, el problema 2, que es el incumplimiento de los contratos futuros, a la vez está relacionado también con el problema 1. O sea, no son cosas diferentes aisladas por completo, ¿no?

LVO: Sí, pues mira, el incumplimiento de los futuros nos generó problemas de liquidez.

Pero hoy los futuros nos siguen generando problemas de acceso al crédito. Claro. Sí, porque los bancos nos dicen, pero todavía le deben futuros, o sea, ustedes todavía tienen un riesgo grande, entonces no les podemos prestar.

Entonces tenemos todavía esa cruz en la espalda, y es que debemos futuros. Y necesitamos entregar esos negocios de futuros para los que los entregue el caficultor, porque nosotros ya no tenemos de dónde más poderlo hacer. Necesitamos borrar esa cuenta de futuros para que el sistema financiero tenga la tranquilidad de que por ahí no se va a generar una contingencia a la cooperativa.

¿Cómo se genera una contingencia? Que con todo este revuelo gremial que tenemos ahora el Presidente (de Colombia) diciéndole que le va a quitar los recursos a la Federación, la Federación diga, a Cafisur, me debe un millón de kilos de café pergamino seco de futuros, y le está jugando al Gobierno, entonces hagamos una cosa, me entrega el millón de kilos o voy por sus activos, y yo le tengo hipotecados unos activos a la Federación de cafeteros. Y ahí sí me acaban de enterrar, si se llegase a tomar esa decisión. Entonces eso es lo que los bancos, mira, los bancos dicen, ¿cuánto futuro debe? Tanto, ah, eso está tanto, el riesgo es de tanto, no hermano, usted sigue siendo un problema porque tiene una contingencia ahí que se le puede generar si los caficultores no le entregan, y la Federación decide liquidarle esos contratos de futuro, o que usted le pague esos contratos de futuro.

Entonces ese es un karma que tenemos nosotros ahí todavía.

Equipo BC: Claro, ¿y ahí no hay un plan claro de cómo salir de este compromiso de los contratos futuros?

LVO: Sí, nosotros firmamos un compromiso con la Federación, pero los caficultores no nos entregaron el café, y nosotros no podemos seguir entregando a nombre de los caficultores porque ya ahí tenemos un millón de dólares. Y si seguimos entregando, ya la cooperativa no tiene de dónde sacar más recursos para poder cumplir con eso.

O sea, tenemos un plan, pero los caficultores no lo entregaron, y estamos tratando de renegociar ese plan con la Federación, pero con este escenario político que tenemos hoy parece ser que la cosa se nos va a complicar. Claro. Sí, estos son temas gremiales que nos crean un poco de problemas en esa parte.

Dentro de este análisis, esos dos puntos me parecen bien, me parece bien para que estén en esa estructura. Yo no, pero ahí seguíamos. Tal vez hay otro punto que, no sé si podría estar dentro de la misma disponibilidad de riqueza y capital de trabajo, no sé cómo lo pudiéramos definir, porque finalmente la Cooperativa tiene un desbalance desde el punto de las obligaciones de corto plazo con las obligaciones de largo plazo.

Aquí hay dos cosas. Una es que necesitamos liquidez para poder comprar café, que es la actividad de nosotros. Pero también necesitamos liquidez para poder recomponer el endeudamiento que tenemos de corto plazo.

Porque no es solamente comprar café, sino que tengo unas obligaciones que se me vencen en un año y no tengo cómo pagarlas. Porque con esos recursos de corto plazo estoy apalancando una inversión en activos fijos, que es la central de Secado. De pronto en el balance del año 2023 se ve un poquito más el tema.

O sea, todo eso es un tema de estructura, de disponibilidad de liquidez y estructura de endeudamiento de la cooperativa, que tenemos un problema serio. Yo creo que eso cabría como en el primer punto, que pudiéramos colocarle disponibilidad de liquidez y estructuración de endeudamiento o algo así. No sé cómo podría ser el nombre técnico.



De pronto yo ahorita lo reviso porque inclusive estamos en una consultoría, una consultoría financiera donde estamos revisando todo este tema de cómo debería ser la estructura de endeudamiento de la Cooperativa. Y eso pasa por la recomposición de los endeudamientos que tenemos. Pero sin lugar a dudas, si no tenemos liquidez, no podemos operar.

Y nosotros somos una entidad, si bien somos una cooperativa, somos una entidad que ejercemos una labor comercial. Y tenemos que generar resultados desde la actividad comercial, pero para generarlo hay que tener la liquidez y poder comprar. Hoy los bancos no nos prestan un peso por los temas de los futuros, pero ya accedimos a un fondo de inversión extranjera donde nos colocan dos millones de dólares con el compromiso de que le entreguemos café a un exportador y así arrancamos ahorita.

Y estamos gestionando otro millón de dólares para poder tener la liquidez y por lo menos empezar a generar la operación comercial de la Cooperativa en café. Luis, una pregunta. Sí, Dave.

Equipo BC: Esta entidad extranjera, entiendo que sus criterios de evaluar los riesgos que tiene Cafisur es más flexible. Sí. ¿Cuál es la diferencia? ¿Por qué beneficia?

LVO: Sí, Dave, yo te cuento una cosa.

Uno cree que el único que presta plata son los bancos. Y resulta que no. Hay fondos de inversión extranjeros que inclusive le prestan a los bancos.

Pero aquí hemos accedido a unos fondos de inversión que apalancan compras a nivel mundial para organizaciones cooperativas certificadas en comercio justo. En Fairtrade nosotros tenemos la certificación a nivel internacional. Entonces ellos ven que hay dificultades con el sistema financiero tradicional.

Entonces lo que hacen es buscar esas organizaciones y apalancar esa operación. De hecho yo les cuento, el fondo con que estamos trabajando es un fondo que opera en Perú. Se llama ProducePay.

Entonces yo tuve la visita de un agrónomo de Perú que vino a visitar la cooperativa para la estructuración de ese programa. Estos fondos normalmente han operado en Perú y en Centroamérica. En Colombia no, porque en Colombia existe una estructura diferente.

Por ejemplo, la Federación de Cafeteros y que la Federación le presta a las Cooperativas. Entonces ellos no se habían metido de lleno en Colombia. Pero ante estas situaciones empezamos a buscar otras alternativas y ya algunas cooperativas habían explorado estos fondos de financiación internacionales y logramos canalizar con ellos.

¿Ellos qué es lo que hacen? Ellos, claro, evalúan el riesgo, pero finalmente lo que ellos analizan es si usted está operando comercialmente. Entonces, ¿qué le dicen? ¿Es su exportador? O si yo exporto directamente, ¿me lo

dan también? Pero aquí nos fuimos con un exportador nuestro, un exportador que hace parte de la... Somos parte, digámoslo así, como accionistas de ese exportador y lo que hace es que se genera una triangulación. ¿Usted a quién le vende, por ejemplo, en Europa? Entonces el exportador le dice, yo le vendo a Folgers.

Entonces dicen, bueno, entonces que Folgers me firme una carta donde me dice que si usted no me paga, usted los negocios que tiene con Folgers me paga a mí. Así que se vuelve una seguridad desde el punto de vista comercial de que ese exportador y el importador allá, si nosotros no cumplimos, le van a pagar ese fondo de financiación. El fondo de financiación, ¿qué es lo que hace? Ellos tienen, yo le digo, tienen muchos recursos.

¿Y qué es lo que dicen? Estamos apoyando organizaciones cooperativas, organizaciones Fairtrade. O sea, queremos apalancar operaciones donde haya un mejor reconocimiento de ingreso y un mejor bienestar para el productor, para el caficultor en este caso. Uno **NO** sabía, pero eso existe desde hace muchísimos años.

Uno siempre cree que son los bancos los únicos que prestan plata y no. Entonces ellos se aseguran es a través casi que de cartas comerciales dentro de la operación final. Y lógicamente usted tiene que hablarle de todo, ¿no? De los futuros, del problema de los futuros.

Pero ellos dicen, listo, pero usted está haciendo un contrato de venta. Yo le estoy dando la plata al exportador para que le compre a usted. Usted le entrega al exportador, el exportador le entrega al importador.

Y pues, si se maneja sin ningún problema, al final me van a pagar. Y si no me pagan, pues finalmente hay un contrato de exportación firmado y pues ya lógicamente se viene el cumplimiento de eso. Es que es más diferente de financiación.

Inclusive estos fondos que entraron a través del canal que propusimos nosotros han dicho, tenemos mucha más plata para prestarle a las cooperativas, pero tenemos que ver que el modelo funciona. Y ver que el modelo funciona es que les cumplamos. No sé si ahí Ricardo tiene alguna consulta.

**Equipo BC:** Creo que con lo que nos has indicado podríamos pulir esta definición de los problemas. Sí, no, más dudas no tengo. De hecho me queda claro con lo que nos ha explicado.

Modificar nomás el tema del Peste porque creo que igual influye todo el tema del contexto de la empresa. Sí, pero no, me queda claro. Hoy el sector rural está quedando sin productores. (se tuvo una conversación previa a esta reunión donde nos alcanzó información actualizada de coyuntura política que afecta el sector del café)

El siguiente problema sería que a largo plazo faltaría mano de obra de campo, y los muchachos no quieren saber nada del campo. Claro. Generación Z. Sí, o sea, ahí hay un tema, porque pues no nos podemos desprender de que somos una Cooperativa, que tenemos una base social.

Entonces sí me parecería pertinente ese 3 que tenemos ahí mantenerlo. Porque ese es un problema, si no hacemos una integración generacional el sector rural se nos va a acabar. Y no solamente para café, en todo.

Y yo no sé si será lo mismo. Pero casi digo que sí, eso es lo mismo. O sea, hoy un muchacho quiere estar en el pueblo, quiere andar en moto, quiere andar en otras cosas y no quiere saber nada de café.

Y nosotros nos hemos encargado de decirle al muchacho estudie para que no le toque duro como me tocó a mí en el campo. Claro. Entonces lo estamos sacando a carrera de allá.

Y este es un tema estructural y me parece pertinente dejarlo. Yo creo que tendríamos como afinarle el nombre. Digámoslo así, es como envejecimiento de la población rural o falta de relevo generacional.

O bueno, una palabrita ahí que le podemos ir ajustando. Claro. En cuanto al tema del suelo del cultivo, yo no lo vería.

Compañeros, si le voy a decir básicamente, bueno, este sí puede ser un problema de largo plazo, de muy largo plazo, pero hoy no lo consideramos. Porque de acuerdo a las SUPRAS o lo que son las unidades productivas de vocación agropecuaria que llaman aquí en el país, hay mucha área para el tema de café. Que no la estemos utilizando es otra cosa, o sea, la tenemos ahí.

Y lo otro es que el área que estamos utilizando no está totalmente tecnificada, o sea, podemos mejorar lo que tiene que ver con la parte de producción. Yo creo que es así de futuro el suelo del cultivo, si lo podemos retirar.

Equipo BC: pasemos a revisar el análisis de causa raíz del problema financiero, que ha sido elaborado a partir de la información obtenida en la primera etapa, sin embargo con lo tratado ahora seguiremos puliendo. Ahora, con todo lo que nos has mencionado, Luis, definitivamente tenemos que cambiar esto, ¿no?

LVO: Sí. Sí, sí, porque lo veo más común en tema de una empresa del sector real, como que tuviera que manejar inventarios y eso. Así es.

Equipo BC: Igual, para respetar la metodología, tenemos que ir con las 5 Ms. Pero entiendo que por ser una Cooperativa, no manejan inventario, no manejan gente. Simplemente es una empresa comercial en la que compran al caficultor y le venden al exportador, ¿no? Y me confunde un poco ver cuáles serían los detalles de las causas por M.

LOV: Tendríamos que mirar, Dave, esa referencia. Mirar si aplica a ser una empresa, por ejemplo, de servicios, o si esto aplica a ser una empresa de transformación.

Tendríamos que mirar. Sí, porque esto es, este, este. ¿Dónde puede haber esa referencia, Dave? ¿Cómo, cómo referencia? Yo cargo el libro, el libro viejo de planeación estratégica de Centrum.

OK. A ver, ¿dónde lo tenemos que ajustar? Porque si no nos, es claro, pues, nosotros no manejamos. O sea, nosotros tenemos una logística, y es que compramos y tenemos que rapidito entregar el material.

Si estamos hablando de materiales, ¿cierto? porque necesitamos vender para que nos vuelvan a dar plata y poder colocar la plata para comprar. Entonces nosotros manejamos una logística muy rápida de entrega de inventarios y no nos... tenemos stock de inventos propios. En el tema de la mano de obra, pues todo el personal es personal directo de la cooperativa.

Uno puede hablar de que podemos tener una baja productividad porque no estamos comprando los volúmenes que se requieren. No tenemos alta rotación de personal, pues pensando si eso encaja dentro de eso, ¿cierto? O sea, mirar si lo puedo encajar dentro de eso. En cuanto a maquinaria, pues realmente no tenemos ningún proceso de transformación, ¿cierto? O sea, si bien nosotros tenemos una trilladora donde se trille el café para que salga exportado, nosotros al exportador se lo vendemos en pergamino.

Porque si yo lo trillo, se me demora más en pagarme el café. Yo le digo, se lo entrego en pergamino y le cobro por la trilla que hacemos acá. Entonces en el tema de que podamos tener una, como dice uno, un cuello de botella por el tema de maquinaria de equipo, eso no nos afecta a nosotros dentro del tema de la liquidez, porque eso ya es un tema con el exportador.

En cuanto al tema del método, ahí sí podemos mirar nosotros que hay una inadecuada gestión de flujo de caja, porque no lo tenemos, nos hemos venido comiendo la caja. Sí tenemos una línea de créditos a nivel de los productores que nos ha originado problemas, y pues en el tema de gestión de inventario sí nos tendríamos ese problema. Y en el medioambiente, tenemos unos cambios regulatorios, pero nosotros nos hemos ajustado a ellos.

**Equipo BC:** Pero entonces, igual, en base a lo que ya hemos estado conversando en el transcurso de hoy, cada uno de nosotros va a tener que ir puliendo el contenido de todo esto que estamos revisando ahorita en esta reunión, y más bien tendríamos la necesidad de volvernos a reunir para volver a revisar cómo está quedando, y ya también empezar a sobre eso revisar el plan para asegurar que tiene viabilidad y coherencia con estos puntos anteriores que estamos ahora revisando. Gracias Luis por tu tiempo, y al equipo de trabajo del BC, el siguiente paso sería tener una reunión con tu equipo de Dirección para mostrarles el Plan de intervención y afinar detalles de su implementación. Coordinamos en internos los detalles.

## Apéndice E: Resultados del ejercicio 2023

Los ingresos de las actividades ordinarias de la cooperativa durante el año 2023, ascendieron a \$78.358 millones presentando una disminución del 38,8% respecto a lo registrado en el año 2022, dado básicamente por la disminución en los volúmenes de café y fertilizantes comercializados y la disminución del precio promedio de venta del café y fertilizantes; los costos y gastos en igual sentido presentaron una disminución del 40,4% al pasar en el año 2022 de \$120.343 millones a \$71.743 millones en el año 2023; justificados al igual que en los ingresos por el menor volumen de café y fertilizantes comercializado, al igual que el ajuste a la baja de los precios de compra del café y fertilizantes.

Al cierre del ejercicio la cooperativa registró una pérdida de \$1.077 millones, no logrando contrarrestar la pérdida registrada en el año anterior (2022) de \$993,5 millones. El patrimonio de la cooperativa presenta una disminución del 4,4% al pasar de \$15.989 millones a \$15.279 millones, afectado en el año por el uso de las reservas para enjugar la pérdida del año anterior compensando una parte con los incrementos de aportes sociales y fondos de destinación específica.

### Consideraciones Sobre el Resultado Financiero

Como lo referimos en el presente informe, en el año 2023 presentamos una disminución muy significativa en las compras de café y otras actividades de la cooperativa respecto a lo registrado en el año anterior, afectando con ello la consolidación del resultado financiero de la cooperativa.

- El bajo volumen de compras de café registrado en el año, presentando una disminución del 16% respecto al año anterior y una ejecución del 24% en el presupuesto de compras, dada la limitación de recursos para la compra de café y máxime del fondeo para el periodo de cosecha (mayo – julio) no permitieron con los volúmenes adquiridos cubrir los costos y gastos de operación del área de café, generando una pérdida en dicha actividad de \$927 millones; la cooperativa en cumplimiento a la garantía de compra al caficultor mantuvo abiertos 16 puntos de compra de café a pesar de la limitación de recursos para la intervención en el mercado.
- La reducción del 22% en las ventas de nuestros supermercados y la ejecución del 53% del presupuesto de ventas, no logran compensar los costos y gastos de ventas de dicha actividad, generando una pérdida de \$367 millones.
- La disminución en los volúmenes de trilla en nuestra planta llegando al final del año a un 74% del presupuesto no logra cubrir la totalidad de los costos y gastos de operación, generando una pérdida de \$241 millones.
- La disminución del 45% en las ventas de nuestros almacenes agropecuarios, terminan originando una pérdida en dicha actividad de \$130 millones.
- En la sección de servicios financieros y dado los incrementos en el indicador de morosidad de la cartera de los asociados, se procedió a la constitución de un deterioro de cartera por \$79 millones, impactando finalmente el resultado en dicha área con una pérdida de \$44,6 millones

Desde el consolidado de las cuentas de costos y gastos podemos explicar con dos hechos significativos la pérdida de \$1.077 millones registrada en el periodo:

1. El valor de las depreciaciones contables de los bienes de la cooperativa ascendió a \$805,5 millones, representando para el caso el 75% de la pérdida, si bien las depreciaciones no implican un pago o salida de efectivo, impactan el resultado financiero de la entidad.
2. El valor de los deterioros constituidos en el año para los inventarios de café, inventarios de almacenes agropecuarios y cartera correspondió a \$215 millones, representando el 20% de la pérdida.

### **Aspecto legal**

En cumplimiento de las disposiciones vigentes, Ley 603 de 2000, dejamos expresa constancia que la Cooperativa cumple con todas las normas inherentes a la propiedad intelectual y derechos de autor. Así mismo hacemos constar que se han pagado cumplidamente los aportes a la seguridad social; igualmente de acuerdo a lo establecido por la Ley 1581 de 2012 y el decreto 1377 de 2013, sobre el tratamiento y protección de datos personales, se ha mantenido la política establecida por estas normas en el año 2023.

Respecto al cumplimiento de lo establecido en la Ley 1676 de 2013, la cooperativa deja constancia que no impidió la libre circulación de facturas emitidas por vendedores a proveedores y servicios.

### **Evolución Previsible de la Cooperativa**

Los dos periodos consecutivos de pérdidas de la cooperativa, dadas las limitaciones de recursos para intervenir en el mercado del café, las limitaciones de acceso al crédito para concluir los proyectos de inversión y el efecto de los incumplimientos de los contratos a futuro de café, tienen sus repercusiones en dos aspectos importantes de la cooperativa, correspondientes a la liquidez y rentabilidad de sus operaciones.

### **LIQUIDEZ**

Analizado su comportamiento en los últimos periodos, registramos una congelación de recursos del orden de los \$14.513 millones, correspondientes a \$4.092 millones por reposición a nombre de los caficultores de los contratos de café a futuro y \$10.421 millones en la construcción de la central de secado (valor en anticipos y avances de obras), los cuales han sido atendidos con financiación de corto plazo por las entidades bancarias, recursos de fondos sociales y obligaciones con proveedores.

El incumplimiento de los caficultores en la entrega de los cafés comprometidos a futuro, adicional a la congelación de recursos por parte de la cooperativa, llevó a la suspensión de la financiación por parte de las entidades bancarias al proyecto de la central de secado, el cual estaba estructurado una parte mediante un retanqueo del leasing de la trilladora y la otra parte mediante un esquema de financiación de acuerdo al avance o conclusión de las obras de la central de secado; adicionalmente se tenía el apoyo del Ministerio de Agricultura con un compromiso de \$2.000 millones para la financiación del proyecto y un aporte de \$1.000 millones por parte de la Agencia de Renovación del Territorio, los cuales finalmente

no se concretaron para la cooperativa.

Los anteriores hechos llevan a que nuestro indicador de liquidez se presente de manera negativa, correspondiendo a 0,89 (por cada \$1 adeudado exigible a corto plazo se dispone de \$0,89 para atenderlo con activos de corto plazo) y con ello un capital de trabajo negativo de \$1.934 millones.

## ***RENTABILIDAD***

La limitación de recursos para la comercialización de café por cierre del crédito de tesorería del banco agrario, limitaciones de recursos por parte de Expocafé para giro de anticipos y la disminución del aval para cupo de la línea de financiamiento y el sostenimiento de los puntos de compra de café, impactan fuertemente como le mencionamos anteriormente en las consideraciones del estado de resultados, en la actividad principal de la cooperativa, siendo necesario estructurar otros mecanismos de financiación que permitan disponer en el corto plazo de los fondos para la comercialización de café.

En el avance del plan de acción que nos permita asegurar una Evolución Favorable de la Cooperativa se trabaja en:

1. Prorroga y reestructuración de obligaciones financieras de corto plazo a largo plazo con Bancolombia y Davivienda.
2. Acceso a recursos con Fondos de Financiación internacionales a organizaciones certificadas comercio justo o dedicadas a la actividad de comercialización de café en el orden de los USD \$3 millones que permitan atender oportunamente la comercialización de café en su época de cosecha.
3. Cierre de las actividades del área de supermercados y la reorganización o reenfoque de las actividades de los almacenes agropecuarios.
4. Recomposición de activos fijos, mediante la venta de aquellos inmuebles (ocho) donde la cooperativa no desarrolla su objeto social y la generación de rentas para aquellos que por su condición se consideran estratégicos para la cooperativa.
5. Seguimiento y cierre de puntos de servicio de café no sostenibles financieramente.
6. Inicio del cobro jurídico de las obligaciones a cargo de los caficultores por incumplimiento de los contratos de entrega de café a futuro.
7. Gestiones ante el Ministerio de Agricultura y Finagro, tendientes a lograr el apoyo y/o acceso a la banca que permitan la conclusión del proyecto de la central de secado.
8. Retiro o liquidación de las inversiones no estratégicas de la cooperativa en otras entidades.

9. La gestión de prorroga a nombre de los caficultores ante la Federación Nacional de Cafeteros para la entrega de los contratos de café a futuro, con aquellos que demuestren una verdadera voluntad de cumplimiento.

Del trabajo articulado y desarrollo favorable del plan de acción, lograremos enrutar nuevamente nuestra cooperativa en su propósito de sostenibilidad económica y financiera.

Finalmente queremos hacer mención a las entidades que estuvieron atentas a la gestión de Cafisur, instituciones financieras que apalancaron nuestras operaciones, a nuestros asociados, caficultores, a la Federación Nacional de Cafeteros, al Comité Departamental de Cafeteros del Tolima, Expocafé S.A., Almacafé S.A., y a todos nuestros clientes y proveedores, por el valioso y decidido apoyo a nuestra cooperativa.

	2023	2022	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>				
VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS (Nota 16)	78.358.370.560	127.965.460.012	-49.607.089.452	-38,8%
COSTO DE VENTAS (Nota 17)	71.743.339.841	120.343.086.407	-48.599.746.566	-40,4%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.615.030.719</b>	<b>7.622.373.605</b>	<b>-1.007.342.886</b>	<b>-13,2%</b>
GASTOS DE VENTAS (Nota 18)	7.544.510.019	8.285.263.744	-740.753.725	-8,9%
GASTOS DE ADMINISTRACION (Nota 19)	1.949.913.660	1.634.213.174	315.700.486	19,3%
OTROS INGRESOS (Nota 20)	2.498.480.559	1.380.372.881	1.118.107.678	81,0%
OTROS GASTOS (Nota 20)	696.167.260	76.773.366	619.393.894	806,8%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>-1.077.079.661</b>	<b>-993.503.798</b>	<b>-83.575.863</b>	<b>8,4%</b>

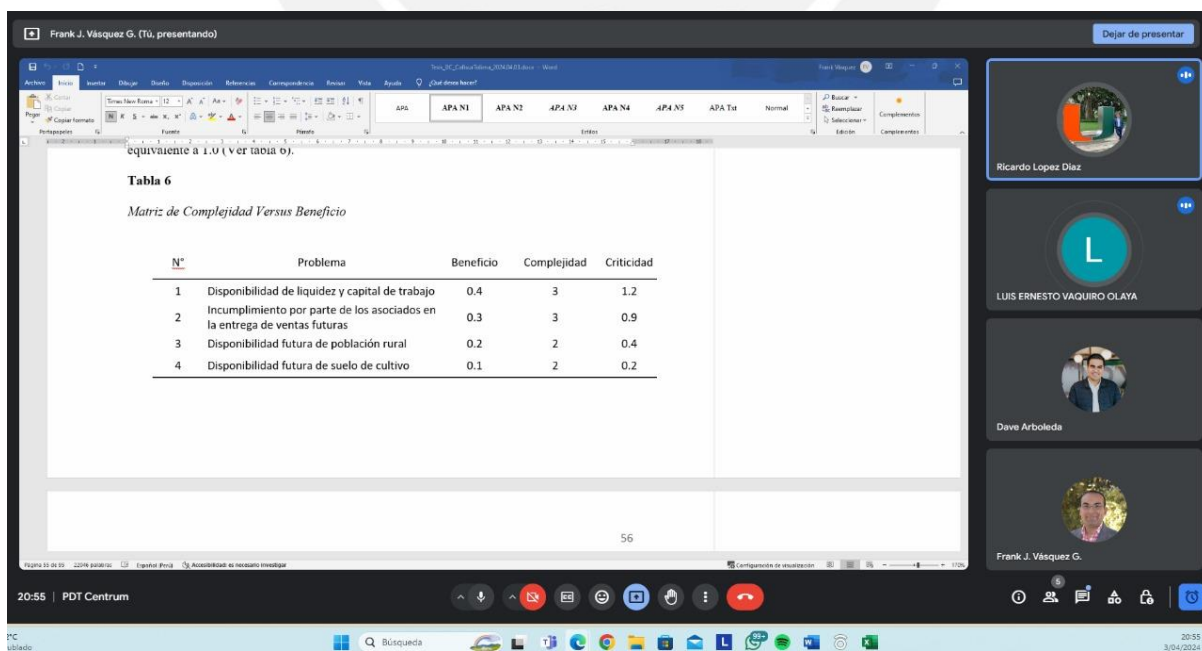


## Apéndice F: Entrevista 2 con Representantes Cafisur

Participan: Luis Vaquiro – Gerente General Cafisur, Equipo consultores

Objetivo: Levantamiento de información y verificar análisis de causa raíz

Fecha: 03.04.2024

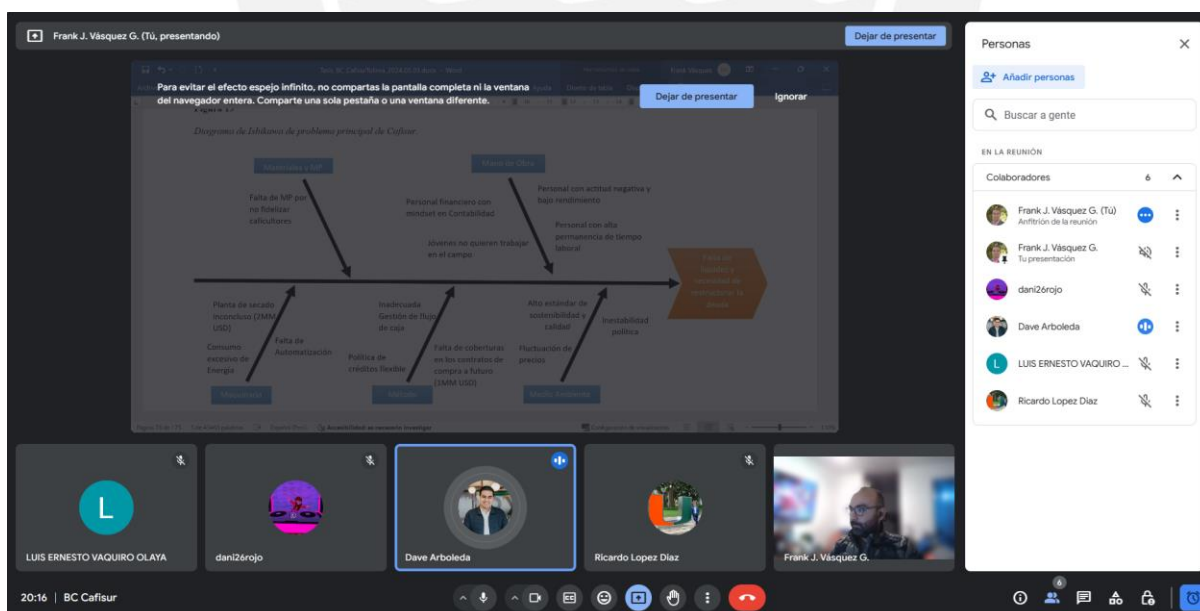


## Apéndice G: Reunión Final con Representantes Cafisur

Participan: Luis Vaquiro – Gerente General Cafisur, Sandra Ramirez – Director de Administración y Finanzas, Equipo consultores.

Objetivo: Verificar análisis de causa raíz, Plan de intervención y conclusiones.

Fecha: 03.05.2024



Frank J. Vásquez G. (Tú, presentando) Dejar de presentar

Para evitar el efecto espejo infinito, no compartas la pantalla completa ni la ventana del navegador entera. Comparte una sola pestaña o una ventana diferente.

Orden	Causa	Factibilidad	Beneficio	Resultado
Método	Inadecuada gestión de flujo de caja	10	10	20
Método	Falta de coberturas en los contratos de compra a futuro	10	9	19
Mano de Obra	Personal financiero con mindset en Contabilidad	10	8	18
Mano de Obra	Personal con actitud negativa y bajo rendimiento	8	9	17
Maquinaria	Planta de secado inconclusa	8	8	16
Medio Ambiente	Competencia creciente	9	6	15
Materiales	Falta de MP por no fidelizar a los caficultores	6	8	14
Método	Política de créditos flexibles	8	6	14
Medio Ambiente	Alto estándar de Sostenibilidad y Calidad	5	8	13
Mano de Obra	Personal con alta permanencia de tiempo laboral	7	6	13
Mano de Obra	Jóvenes no quieren trabajar en el campo	5	6	11
Medio Ambiente	Fluctuación de precios	4	7	11
Medio Ambiente	Inestabilidad política	4	7	11

20:21 | BC CafiSur

37C Aayorm, nublado

20:23 5/05/2024

Frank J. Vásquez G. (Tú, presentando) Dejar de presentar

Para evitar el efecto espejo infinito, no compartas la pantalla completa ni la ventana del navegador entera. Comparte una sola pestaña o una ventana diferente.

4	Mano de Obra	Personal con actitud negativa y bajo rendimiento	10. Reestructura procesos organizacionales de evaluación de desempeño y compensaciones. 11. Campaña de comunicación para fortalecimiento de valores organizacionales.
5	Materiales	Planta de secado inconclusa (2MM USD)	12. Poner en uso Planta de secado para operación interna. 13. Comercializar servicio de secado de grano

20:37 | BC CafiSur