

Plan Operativo estratégico para el fortalecimiento organizacional y comercial del
Grupo Asociativo San Isidro, productores de café de alta calidad del municipio de
Acevedo (Huila), con proyección al año 2030

Wilmar Iván Cabrera Artunduaga

Director

Luz Dary Castellanos

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

2026

Resumen

La caficultura de pequeños productores en el municipio de Acevedo (Huila) cumple un papel relevante en el desarrollo rural y en la generación de café de alta calidad; sin embargo, los grupos asociativos enfrentan limitaciones en formalización organizacional, gestión interna y coordinación comercial que afectan su capacidad de posicionamiento regional. En este contexto se analizó el Grupo Asociativo San Isidro como organización productiva rural con potencial de fortalecimiento institucional. El problema identificado corresponde a la ausencia de un direccionamiento estratégico operativo formal, baja estandarización de procesos administrativos y debilidades en la estructuración de la gestión comercial, lo que genera dispersión de esfuerzos, decisiones reactivas y limitada articulación entre estructura organizacional y mercado. Esta situación restringe la sostenibilidad organizacional y la consolidación del posicionamiento regional del grupo. El trabajo se desarrolló bajo modalidad de proyecto aplicado con enfoque de estudio de caso instrumental, utilizando revisión documental, entrevistas semiestructuradas a directivos, taller participativo con asociados, análisis de procesos y aplicación de matrices estratégicas DOFA y MEFI-MEFE, con triangulación de fuentes para asegurar consistencia diagnóstica. Como resultados se generaron instrumentos técnicos de gestión, incluyendo diagnóstico organizacional-administrativo-comercial, modelo de fortalecimiento organizacional y comercial, matriz DOFA cruzada, matrices MEFI-MEFE, ejes estratégicos, programas y acciones priorizadas, sistema de indicadores, cronograma estratégico 2026-2030 y matriz de marco lógico integrado para seguimiento y control. El aporte aplicado del proyecto consiste en la formulación de un Plan Operativo Estratégico al 2030 como instrumento práctico de toma de decisiones, implementación y control directivo, que articula estructura, procesos y gestión

comercial, contribuyendo al fortalecimiento organizacional y a la consolidación del posicionamiento regional del Grupo Asociativo San Isidro en el sector cafetero.

Palabra clave: planeación estratégica, asociatividad rural, caficultura, competitividad, desarrollo rural sostenible

Abstract

Smallholder coffee production in the municipality of Acevedo (Huila, Colombia) plays a significant role in rural development and high-quality coffee supply; however, producer associations frequently face limitations in organizational formalization, internal management, and commercial coordination that constrain their regional positioning capacity. In this context, the San Isidro Associative Group was analyzed as a rural productive organization with institutional strengthening potential. The identified problem corresponds to the absence of a formal operational strategic direction, low process standardization, and weak commercial structuring, leading to dispersed efforts, reactive decision-making, and limited alignment between organizational structure and market management. This condition restricts organizational sustainability and the consolidation of regional positioning. The study was developed under an applied project modality using an instrumental case study approach. Methods included institutional document review, semi-structured interviews with directors, participatory workshops with members, process analysis, and the application of strategic matrices (SWOT and IFE-EFE), supported by source triangulation to ensure diagnostic consistency. The results produced practical management instruments, including an organizational-administrative-commercial diagnosis, an organizational and commercial strengthening model, a cross SWOT matrix, IFE-EFE matrices, prioritized strategic axes, programs and actions, a strategic indicator system, a 2026-2030 strategic schedule, and an integrated logical framework matrix for monitoring and control. The applied contribution of the project is the formulation of a 2030 Strategic Operational Plan as a practical decision-making, implementation, and managerial control tool that integrates organizational structure, internal processes, and commercial management, contributing to

institutional strengthening and regional positioning of the San Isidro Associative Group within the coffee sector.

Keywords: strategic planning, rural associativity, coffee farming, competitiveness, sustainable rural development.

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	4
Introducción	15
Planteamiento del Problema.....	17
Justificación.....	19
Objetivos Específicos	22
Marco textual.....	33
Marco Referencial	38
Marco Conceptual	45
Marco legal.....	48
Metodología	52
Diagnóstico organizacional, administrativo y comercial del Grupo Asociativo San Isidro (corte 2025).....	63
Resultados del diagnóstico organizacional.....	67
Hallazgos organizacionales	77
Estructura organizativa y roles	80
Gobernanza y toma de decisiones	84
Participación de los asociados.....	85
Liderazgo y distribución de funciones	85

Comunicación interna	86
Cultura organizacional	87
Planeación estratégica existente	88
Hallazgos Administrativos	89
Procesos administrativos y nivel de formalización	91
Planeación operativa	92
Gestión documental y de la información.....	93
Control, seguimiento e indicadores.....	94
Asignación de responsabilidades	95
Hallazgos Comerciales.....	96
Estrategia comercial actual.....	98
Canales de comercialización	99
Posicionamiento regional	99
Articulación producción–mercado	100
Diferenciación de producto	100
Relación con compradores	101
Alineación de los resultados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	101
Marca e identidad territorial.....	106
Síntesis Estratégica Del Diagnóstico.....	106
Síntesis DOFA.....	106

Resultados MEFI y MEFE	110
Interpretación de la posición estratégica	111
Cierre Técnico	112
Formulación del modelo de fortalecimiento y del Plan Operativo Estratégico 2030	120
Resultados del Taller Participativo Estratégico	122
Formulación estratégica del Plan Operativo Estratégico 2030	126
Matriz DOFA cruzada como base de la formulación estratégica	128
Definición de ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030.....	133
Objetivos estratégicos con horizonte 2030.....	138
Modelo de fortalecimiento organizacional del Grupo Asociativo San Isidro	142
Hoja de ruta estratégica 2026–2030.....	145
Cierre técnico del objetivo específico	146
Definición del plan de acción, indicadores y mecanismos de seguimiento del Plan Operativo Estratégico 2030	148
Plan de acción estratégico del Plan Operativo Estratégico 2030	150
Indicadores de seguimiento y evaluación.....	155
Cronograma de implementación 2026 –2030	161
Entrevista Semiestructurada	164
Taller Participativo Estratégico	165
Responsables y recursos para la implementación	166

Triangulación Metodológica	1693.5	Gestión de riesgos del Plan Operativo Estratégico	
.....			170
Mecanismos de seguimiento y control			175
Cierre técnico			177
Recomendaciones para el Grupo Asociativo San Isidro			184
Referencias bibliografías.....			188
Anexos.....			195

Lista de Tablas

Tabla 1. Comparación de antecedentes relevantes para el proyecto aplicado. _____	42
Tabla 2. Articulación entre objetivos específicos, técnicas utilizadas y productos obtenidos ____	55
Tabla 3. Matriz de triangulación metodológica. _____	60
Tabla 4. Matriz de actores del Grupo Asociativo San Isidro. _____	65
Tabla 5. Síntesis de hallazgos organizacionales. _____	79
Tabla 6. Síntesis de hallazgos administrativos. _____	90
Tabla 7. Síntesis de hallazgos comerciales _____	97
Tabla 8. Síntesis estratégica DOFA. _____	109
Tabla 9. Relación problema – causa – efecto (síntesis diagnóstica). _____	114
Tabla 10. Brechas organizacionales hacia el horizonte 2030. _____	116
Tabla 11. Capacidades internas existentes vs requeridas _____	117
Tabla 12. Matriz estratégica. _____	132
Tabla 13. Ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030. _____	134
Tabla 14. Matriz de priorización estratégica del Grupo Asociativo San Isidro. _____	136
Tabla 15. Objetivos estratégicos por eje (horizonte 2030). _____	139
Tabla 16. Matriz objetivo–estrategia–acción del Plan Operativo Estratégico 2030. _____	141
Tabla 17. Modelo de fortalecimiento organizacional. _____	144
Tabla 18. Hoja de ruta estratégica 2026–2030. _____	146
Tabla 19. Plan de acción estratégico del Grupo Asociativo San Isidro. _____	151
Tabla 20. Plan de acción por eje estratégico. _____	153
Tabla 21. Matriz de indicadores del Plan Operativo Estratégico 2030. _____	157
Tabla 22. Indicadores de seguimiento del Plan Operativo Estratégico 2030. _____	160

Tabla 23. Cronograma general de implementación 2026–2030.	163
Tabla 24. Responsables y recursos para la implementación.	167
Tabla 25. Matriz de riesgos del Plan Operativo Estratégico 2030.	171
Tabla 26. Matriz de riesgos del Plan Operativo Estratégico 2030.	173
Tabla 27. Mecanismos de seguimiento y control del Plan.	177
Tabla 28. Matriz DOFA detallada del Grupo Asociativo San Isidro.	195

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de Colombia, departamento del Huila, municipio de Acevedo y Grupo Asociativo San Isidro	33
Figura 2. Resultados consolidados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas al Grupo Asociativo San Isidro.	76
Figura 3. Brechas organizacionales: situación actual vs deseada (2030).....	81
Figura 4. Nivel de formalización organizacional por dimensión.	83
Figura 5. Alineación de los resultados del Plan Operativo Estratégico 2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	104
Figura 6. Distribución de debilidades internas identificadas.	107
Figura 7. Posición estratégica MEFI–MEFE.	111
Figura 8. Magnitud de brechas organizacionales al horizonte 2030.	118
Figura 9. Priorización estratégica de factores identificados en el taller participativo del Grupo Asociativo San Isidro (2026).....	125
Figura 10. Priorización de los ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030.	127
Figura 11. Distribución de estrategias derivadas de la DOFA cruzada.	129
Figura 12. Correspondencia entre diagnóstico y ejes estratégicos.....	133
Figura 13. Objetivos estratégicos por eje al horizonte 2030.	140
Figura 14. Modelo de fortalecimiento organizacional del Grupo Asociativo San Isidro.....	142
Figura 15. Distribución de acciones estratégicas por eje.	155
Figura 16. Tipos de indicadores definidos en el Plan 2030.....	158
Figura 17. Cronograma general de implementación 2026–2030.....	161
Figura 18. Asignación de responsabilidades institucionales	168

Figura 19. Mapa de riesgos del Plan Operativo Estratégico 2030.	175
--	-----

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Ubicación geográfica de Colombia, departamento del Huila, municipio de Acevedo y Grupo Asociativo San Isidro	34
Apéndice 2. 3Registro Tributario – DIAN Grupo Asociativo San Isidro.	198
Apéndice 3. Certificado de Existencia y Representación Legal Grupo Asociativo San Isidro....	199
Apéndice 4. Estados financieros Grupo Asociativo San Isidro.....	200
Apéndice 5. Informe Anual de Gestión Grupo Asociativo San Isidro.	201
Apéndice 6. Estatutos Grupo Asociativo San Isidro	202
Apéndice 7. Guía de Entrevista.....	203
Apéndice 8. Protocolo del Taller Participativo de Validación Estratégica.	205
Apéndice 9. Establecimiento Grupo Asociativo San Isidro, Solarte, Pitalito	208
Apéndice 10. Ubicación San Isidro Coffee Shop, Comercial San Antonio Plaza.....	209

Introducción

El Grupo Asociativo San Isidro, ubicado en el municipio de Acevedo, Huila, Colombia, es una organización dedicada a la producción de café de alta calidad desde su fundación en 1985. A lo largo de su trayectoria, ha consolidado su presencia local mediante la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y el desarrollo de proyectos sociales que han beneficiado a sus asociados, tales como la electrificación, el acueducto y la infraestructura educativa. Actualmente, con más de 95 asociados, la organización enfrenta el desafío de fortalecer su posición en el mercado regional y nacional, mejorar su rentabilidad y lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

A pesar de su crecimiento y contribución al desarrollo local, el Grupo Asociativo San Isidro ha experimentado una disminución significativa en sus ingresos netos, lo que ha afectado su estabilidad financiera y capacidad de expansión. Además, el posicionamiento de su café de alta calidad en grandes cadenas de distribución como Almacenes Éxito y Surtiplaza no ha alcanzado el impacto esperado. Esta situación evidencia la necesidad urgente de una planificación estratégica que permita al grupo adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado cafetero, fortalecer su estructura organizacional y maximizar el valor de su producción en mercados nacionales e internacionales.

En respuesta a estos desafíos, el presente informe propone el diseño de un Plan Operativo Estratégico para el año 2030, empleando la metodología de Planificación Prospectiva Estratégica. Este enfoque permite anticipar el comportamiento del entorno, establecer estrategias adecuadas y preparar a la organización para afrontar escenarios futuros complejos y cambiantes. Para lograrlo, se aplicarán herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, el Método MICMAC, el Método MACTOR, y el Método Delphi. Esta metodología integral permitirá identificar factores

clave, evaluar riesgos y formular estrategias que fortalezcan la competitividad, sostenibilidad y rentabilidad del Grupo Asociativo San Isidro.

La importancia de este proyecto radica en ofrecer una solución integral que mejore la capacidad del grupo asociativo para generar valor, consolidarse como referente en la producción de café especial y cumplir su misión de promover el desarrollo social y económico de sus asociados en armonía con el medio ambiente. Este informe contribuirá al conocimiento del sector agropecuario, validando la aplicabilidad de enfoques prospectivos para la planificación estratégica de organizaciones cooperativas en la caficultura colombiana.

Planteamiento del Problema

La caficultura constituye una de las principales actividades económicas y sociales del sur del departamento del Huila, particularmente en el municipio de Acevedo, donde un alto porcentaje de la población rural depende de la producción de café como fuente principal de ingresos y sustento familiar. En este contexto, los grupos asociativos de pequeños productores de café de alta calidad han surgido como una estrategia para fortalecer la competitividad, mejorar el acceso a mercados diferenciados y promover el desarrollo territorial. El Grupo Asociativo San Isidro, conformado por productores de café de alta calidad del municipio de Acevedo (Huila), ha logrado consolidar una trayectoria productiva y organizativa significativa; sin embargo, su crecimiento y posicionamiento regional se han desarrollado en un entorno caracterizado por alta incertidumbre, cambios en las dinámicas del mercado cafetero y crecientes exigencias organizacionales y comerciales. El presente proyecto se delimita temporalmente al análisis de la situación organizacional del grupo a corte 2025, con una proyección estratégica al año 2030.

No obstante, a partir de la revisión documental, la observación directa y el análisis preliminar de la gestión interna del Grupo Asociativo San Isidro, se identifican limitaciones relacionadas con la estructura organizacional, la articulación de los procesos administrativos y comerciales, y la ausencia de un instrumento formal de planificación estratégica de mediano y largo plazo. Estas debilidades se manifiestan en dificultades para coordinar acciones, priorizar iniciativas estratégicas, estandarizar procesos de gestión y orientar de manera sistemática la toma de decisiones. Asimismo, se evidencia una limitada articulación entre los objetivos organizacionales y las dinámicas del entorno comercial regional, lo que restringe el aprovechamiento de oportunidades de posicionamiento en el sector cafetero.

De mantenerse esta situación en el tiempo, el Grupo Asociativo San Isidro podría enfrentar riesgos asociados al debilitamiento de su capacidad organizacional, la pérdida de competitividad frente a otros actores del sector cafetero regional y una menor capacidad de adaptación a los cambios del entorno productivo y comercial. La ausencia de una planificación estratégica estructurada limita la proyección institucional del grupo, dificulta la consolidación de su posicionamiento regional y aumenta la vulnerabilidad organizacional frente a escenarios adversos, como la variabilidad del mercado, los cambios en las exigencias de los compradores y las transformaciones del sector caficultor.

Ante este panorama, se hace necesario elaborar un plan operativo estratégico, proyectado al año 2030, que permita al Grupo Asociativo San Isidro fortalecer su estructura organizacional y comercial, orientar la toma de decisiones estratégicas y consolidar su posicionamiento regional en el sector cafetero. La formulación de este plan operativo estratégico, sustentada en un diagnóstico organizacional y en el análisis del entorno, se configura como una herramienta aplicada que contribuye a organizar los procesos internos, articular las acciones comerciales y establecer lineamientos claros para la gestión estratégica de la organización en el mediano y largo plazo.

Justificación

La caficultura colombiana constituye uno de los principales pilares del desarrollo económico y social del sector rural, especialmente en regiones donde predominan pequeños productores que dependen de esta actividad para su sostenimiento y el de sus familias. En departamentos como el Huila, la producción de café de alta calidad se ha consolidado como una alternativa para acceder a mercados diferenciados y fortalecer el desarrollo territorial. No obstante, diversos estudios señalan que la competitividad de los grupos asociativos no depende únicamente de la calidad del producto, sino de su capacidad organizacional, de gestión estratégica y de articulación con el entorno comercial e institucional (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [FNC], 2023; Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2019).

En este contexto, el Grupo Asociativo San Isidro, conformado por productores de café de alta calidad del municipio de Acevedo (Huila), enfrenta retos asociados a la ausencia de instrumentos formales de planificación estratégica que orienten su gestión organizacional y comercial en el mediano y largo plazo. La literatura especializada destaca que la falta de planificación estratégica limita la capacidad de las organizaciones para coordinar procesos internos, priorizar acciones y responder de manera oportuna a las dinámicas del entorno, afectando su posicionamiento regional y su sostenibilidad institucional (David & David, 2017; Wheelen et al., 2018). Por tanto, se hace necesario estructurar herramientas de gestión que permitan ordenar la acción organizacional y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

Desde una perspectiva aplicada, la elaboración de un plan operativo estratégico se configura como un mecanismo pertinente para apoyar el fortalecimiento organizacional y comercial de asociaciones rurales. La planeación estratégica permite establecer objetivos claros,

definir lineamientos operativos y alinear recursos y capacidades internas con las oportunidades del entorno (Grant, 2019). Asimismo, el enfoque prospectivo facilita anticipar escenarios futuros y preparar a las organizaciones para enfrentar contextos de incertidumbre, lo cual resulta especialmente relevante en el sector cafetero, caracterizado por la volatilidad del mercado, la variabilidad climática y las crecientes exigencias de calidad y sostenibilidad (Godet & Durance, 2011).

Finalmente, el presente proyecto aplicado se justifica por su contribución práctica y académica. Desde el punto de vista organizacional, el plan operativo estratégico permitirá al Grupo Asociativo San Isidro contar con un instrumento que oriente su gestión, fortalezca la coordinación interna y apoye la consolidación de su posicionamiento regional en el sector cafetero. Desde el ámbito académico, el proyecto aporta a la administración de organizaciones rurales al evidenciar la aplicabilidad de herramientas de planeación estratégica y prospectiva en contextos asociativos del sector agropecuario, fortaleciendo la formación profesional del autor en el marco de la Maestría en Administración de Organizaciones.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se justifica como proyecto aplicado al generar instrumentos técnicos concretos de intervención y gestión, orientados a la solución de brechas organizacionales y comerciales identificadas en el diagnóstico. La propuesta no se limita al análisis descriptivo, sino que desarrolla un modelo de fortalecimiento organizacional y comercial, acompañado de instrumentos estratégicos verificables, tales como matrices diagnósticas, sistema de indicadores, cronograma estratégico y marco lógico integrado. Estos productos se consolidan en un plan operativo estratégico proyectado al 2030, concebido como herramienta práctica para la toma de decisiones, la implementación progresiva y el control

directivo. La generación de modelo, instrumentos, plan e indicadores confirma el carácter aplicado del estudio y su utilidad directa para la gestión institucional del grupo asociativo.

Dado que el estudio corresponde a un diseño de estudio de caso con enfoque cualitativo aplicado, la profundidad del análisis prevaleció sobre la cantidad de informantes. La entrevista al directivo permitió acceder a información estratégica clave que fue complementada y validada mediante análisis documental y taller participativo, garantizando consistencia interna a través del proceso de triangulación metodológica.

Objetivo General

Elaborar un plan operativo estratégico, proyectado al año 2030, para el Grupo Asociativo San Isidro, productores de café de alta calidad del municipio de Acevedo (Huila), orientado al fortalecimiento organizacional y comercial y a la consolidación de su posicionamiento regional en el sector cafetero.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico organizacional, administrativo y comercial del Grupo Asociativo San Isidro, a corte 2025, que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes para la formulación del plan operativo estratégico.

Diseñar un modelo de fortalecimiento organizacional y comercial para el Grupo Asociativo San Isidro, que articule la estructura organizacional, los procesos de gestión interna y la coordinación comercial, de acuerdo con las necesidades y proyecciones al año 2030.

Formular lineamientos estratégicos y operativos, proyectados al año 2030, que orienten la toma de decisiones y la consolidación del posicionamiento regional del Grupo Asociativo San Isidro en el sector cafetero.

Marco Teórico

El marco teórico del presente proyecto aplicado se estructura a partir de los principales enfoques conceptuales que sustentan el fortalecimiento organizacional y la planeación estratégica en organizaciones rurales asociativas. La comprensión integral del fenómeno objeto de estudio — el fortalecimiento organizacional y comercial del Grupo Asociativo San Isidro— exige articular fundamentos provenientes de la administración estratégica, la teoría organizacional, la asociatividad rural, la prospectiva estratégica y la competitividad territorial.

Desde la perspectiva de la Administración de Organizaciones, la sostenibilidad institucional no puede explicarse únicamente a partir de variables productivas o de mercado, sino que depende de la interacción sistemática entre estructura organizacional, gobernanza, capacidades internas y adaptación al entorno. En contextos rurales, donde predominan pequeñas unidades productivas articuladas mediante esquemas asociativos, esta interacción adquiere mayor complejidad, pues combina dinámicas comunitarias, capital social y exigencias crecientes de formalización administrativa.

La literatura especializada señala que las organizaciones que operan en entornos dinámicos requieren procesos formales de planificación estratégica que permitan reducir incertidumbre, anticipar escenarios y orientar la toma de decisiones hacia objetivos de largo plazo (David & David, 2022; Grant, 2022). En el sector cafetero, caracterizado por volatilidad de precios, variabilidad climática y creciente diferenciación por calidad, la ausencia de direccionamiento estratégico limita la capacidad de consolidación regional y la sostenibilidad organizacional.

Asimismo, la teoría de la asociatividad rural y del capital social aporta elementos fundamentales para comprender las dinámicas internas de las organizaciones de productores. La cohesión comunitaria, la confianza interpersonal y la identidad territorial constituyen activos estratégicos relevantes; sin embargo, su efectividad depende de su articulación con mecanismos formales de gobernanza y control institucional que permitan escalar competitivamente sin perder legitimidad interna.

En este sentido, el marco teórico no se limita a la exposición conceptual, sino que cumple una función explicativa y orientadora del diseño metodológico y de la formulación del Plan Operativo Estratégico 2030. Cada uno de los enfoques desarrollados a continuación proporciona el sustento analítico necesario para interpretar los hallazgos del diagnóstico y fundamentar técnicamente la propuesta de fortalecimiento organizacional y comercial.

La caficultura como eje del desarrollo rural sostenible: La caficultura ha desempeñado históricamente un papel central en el desarrollo económico, social y cultural de Colombia, particularmente en las regiones rurales donde se concentra la producción agrícola. Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2023), más del 90 % de los caficultores del país corresponden a pequeños productores, lo que evidencia la estrecha relación entre el cultivo del café y la subsistencia de miles de familias campesinas. En este sentido, el café no solo representa un producto agrícola de relevancia económica, sino también un componente estructural del tejido social rural.

En el contexto del desarrollo rural sostenible, la caficultura se ha consolidado como una actividad estratégica debido a su capacidad para generar empleo, dinamizar economías locales y promover la permanencia de la población en el territorio. No obstante, este potencial se ve condicionado por factores estructurales como la volatilidad de los precios internacionales, la

dependencia de mercados externos y las limitaciones organizacionales de los productores (FAO, 2019). Estas condiciones han llevado a replantear los enfoques tradicionales de producción, incorporando dimensiones como la sostenibilidad ambiental, la diferenciación por calidad y la asociatividad rural.

La producción de café de alta calidad ha emergido como una alternativa para mejorar la competitividad del sector cafetero, permitiendo el acceso a nichos de mercado especializados y a mejores condiciones de comercialización. Sin embargo, la literatura coincide en que el aprovechamiento de estas oportunidades requiere no solo capacidades técnicas en el cultivo, sino también estructuras organizacionales sólidas y procesos de gestión estratégica que permitan articular la producción con la comercialización y la planificación de largo plazo (Banco Mundial, 2020).

Asociatividad rural y fortalecimiento organizacional: La asociatividad rural se entiende como una estrategia colectiva mediante la cual los pequeños productores articulan esfuerzos, recursos y conocimientos con el fin de mejorar su desempeño productivo y su inserción en los mercados (Markelova et al., 2009). Este modelo organizativo resulta especialmente relevante en sectores caracterizados por la fragmentación de la propiedad y la limitada escala productiva, como es el caso del sector cafetero colombiano.

Diversos autores destacan que las organizaciones de productores contribuyen a reducir los costos de transacción, mejorar el poder de negociación y facilitar el acceso a servicios técnicos, financieros y comerciales (FAO, 2019). No obstante, el impacto positivo de la asociatividad depende en gran medida del nivel de consolidación organizacional, la claridad en la estructura de gobierno y la existencia de mecanismos efectivos de toma de decisiones.

El fortalecimiento organizacional implica el desarrollo de capacidades internas relacionadas con la gestión administrativa, la coordinación de procesos y el liderazgo participativo. Robbins y Judge (2017) señalan que las organizaciones con estructuras claras y roles definidos presentan mayores niveles de eficiencia y cohesión interna, lo cual resulta determinante para la sostenibilidad institucional. En el ámbito rural, estas capacidades suelen verse limitadas por factores como la baja formación administrativa de los asociados y la informalidad en los procesos de gestión.

Por tanto, el fortalecimiento organizacional de los grupos asociativos caficultores se configura como un elemento clave para garantizar su permanencia en el tiempo y su capacidad de adaptación a los cambios del entorno productivo y comercial.

Capital social y gobernanza en organizaciones rurales: El concepto de capital social resulta fundamental para comprender la dinámica interna de las organizaciones rurales asociativas. Putnam (1993) define el capital social como el conjunto de redes, normas y confianza que facilitan la coordinación y cooperación para beneficio mutuo. En contextos rurales, donde las relaciones interpersonales tienden a ser estables y prolongadas en el tiempo, la confianza comunitaria constituye un activo estratégico que fortalece la cohesión organizacional y favorece la acción colectiva.

En el ámbito de las asociaciones de productores, el capital social se manifiesta a través de prácticas de cooperación, reciprocidad y participación democrática, elementos que permiten sostener procesos productivos y comerciales incluso en ausencia de estructuras altamente formalizadas. No obstante, la literatura advierte que el capital social, aunque necesario, no es suficiente para garantizar sostenibilidad institucional de largo plazo. Cuando la gobernanza

organizacional depende exclusivamente de relaciones informales, pueden surgir limitaciones en términos de rendición de cuentas, claridad de roles y continuidad estratégica.

Desde una perspectiva institucional, Ostrom (1990) plantea que la gestión colectiva exitosa de recursos comunes requiere reglas claras, mecanismos de monitoreo y estructuras de decisión legítimas. Esta aproximación resulta particularmente pertinente en organizaciones rurales, donde la transición desde esquemas informales hacia modelos de gobernanza más estructurados constituye un proceso evolutivo natural. La formalización no implica la negación de la confianza comunitaria, sino su fortalecimiento mediante reglas explícitas que reduzcan ambigüedades y mejoren la coordinación.

En consecuencia, el fortalecimiento organizacional debe entenderse como un proceso de equilibrio entre capital social y formalización institucional. La consolidación de manuales de funciones, sistemas de seguimiento e instrumentos estratégicos no sustituye la cohesión social existente, sino que la potencia al dotarla de estructura y sostenibilidad en el tiempo. Esta articulación resulta determinante para que las asociaciones rurales puedan competir en mercados de mayor exigencia sin perder su identidad colectiva.

En el caso del Grupo Asociativo San Isidro, la existencia de cohesión comunitaria y trayectoria productiva representa una base sólida de capital social; sin embargo, el tránsito hacia un modelo organizacional prospectivo requiere complementar dicho capital con mecanismos formales de planificación, control y evaluación. De esta manera, el Plan Operativo Estratégico 2030 se configura como un instrumento que integra confianza comunitaria y gobernanza estructurada, fortaleciendo la sostenibilidad institucional y el posicionamiento regional de la organización.

Gestión organizacional en asociaciones de productores: La gestión organizacional se refiere al conjunto de procesos mediante los cuales una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos. En el caso de las asociaciones rurales, la gestión organizacional adquiere particular complejidad debido a la coexistencia de intereses individuales y colectivos, así como a la necesidad de garantizar procesos democráticos y participativos (Wheelen et al., 2018).

Autores como David y David (2017) sostienen que la ausencia de una gestión estructurada conduce a decisiones reactivas y a la desarticulación de esfuerzos, afectando el desempeño organizacional. En las asociaciones de productores de café, estas debilidades se manifiestan en dificultades para coordinar actividades productivas, establecer prioridades estratégicas y responder de manera oportuna a las demandas del mercado.

La literatura especializada resalta la importancia de fortalecer la gestión organizacional mediante la implementación de herramientas de planificación, seguimiento y evaluación. Estas herramientas permiten mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en el uso de los recursos, aspectos fundamentales para el posicionamiento regional y la sostenibilidad de las organizaciones asociativas (Grant, 2019).

Planeación estratégica: fundamentos conceptuales: La planeación estratégica se define como un proceso sistemático orientado a establecer la dirección de largo plazo de una organización, mediante el análisis del entorno interno y externo, la formulación de objetivos y la definición de estrategias (David & David, 2017). Este enfoque permite anticipar cambios, reducir la incertidumbre y orientar la toma de decisiones hacia el logro de metas organizacionales.

Desde una perspectiva teórica, la planeación estratégica integra elementos del análisis organizacional, la economía y la administración, constituyéndose en una herramienta fundamental para la competitividad. Wheelen et al. (2018) destacan que las organizaciones que implementan procesos formales de planeación estratégica presentan mayor capacidad de adaptación y mejores niveles de desempeño frente a entornos dinámicos.

En el ámbito de las organizaciones rurales, la planeación estratégica cobra especial relevancia debido a la exposición a múltiples factores externos, como variaciones climáticas, fluctuaciones del mercado y cambios en las políticas públicas. La ausencia de planificación estratégica limita la capacidad de estas organizaciones para anticipar escenarios y responder de manera proactiva a los desafíos del entorno.

El plan operativo estratégico como instrumento de gestión: El plan operativo estratégico constituye la herramienta mediante la cual la estrategia se traduce en acciones concretas, metas operativas y responsabilidades específicas. Goodstein et al. (2015) señalan que este tipo de plan permite articular la visión estratégica con la gestión cotidiana de la organización, facilitando la implementación y el seguimiento de las estrategias definidas.

En el contexto de las asociaciones de productores, el plan operativo estratégico contribuye a ordenar las actividades, priorizar proyectos y optimizar el uso de los recursos disponibles. Asimismo, permite establecer indicadores de gestión que facilitan la evaluación del desempeño organizacional y la toma de decisiones basada en información objetiva.

La efectividad del plan operativo estratégico depende de su coherencia con el diagnóstico organizacional y del compromiso de los actores involucrados en su ejecución. Por ello, su

formulación debe sustentarse en un análisis riguroso de la situación actual de la organización y del entorno en el que opera (Grant, 2019).

7. Prospectiva estratégica y análisis de escenarios:

La prospectiva estratégica es un enfoque orientado a la exploración de futuros posibles, probables y deseables, con el fin de orientar la acción presente (Godet & Durance, 2011). A diferencia de los enfoques predictivos, la prospectiva reconoce la incertidumbre inherente al futuro y propone la construcción de escenarios como herramienta para la toma de decisiones.

Este enfoque resulta especialmente pertinente para organizaciones del sector cafetero, expuestas a múltiples variables externas como el cambio climático, la evolución de los mercados internacionales y las transformaciones tecnológicas. Mediante la prospectiva estratégica, las organizaciones pueden identificar variables clave, analizar la interacción entre actores y anticipar posibles trayectorias de desarrollo.

En los proyectos aplicados, la prospectiva estratégica aporta un marco analítico que permite formular planes operativos estratégicos coherentes con los escenarios futuros, fortaleciendo la capacidad de adaptación organizacional y la sostenibilidad institucional.

Posicionamiento regional y competitividad organizacional: El posicionamiento regional se refiere al lugar que ocupa una organización dentro de su entorno territorial y sectorial, en función de su reconocimiento, diferenciación y capacidad de generar valor. Porter (2008) sostiene que la competitividad organizacional depende de la capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, basadas en recursos y capacidades difíciles de imitar.

En el caso de las asociaciones caficultoras, el posicionamiento regional se construye a partir de factores como la calidad del producto, la identidad territorial, la gestión organizacional y

la articulación con actores clave del entorno. La ausencia de estrategias claras limita la capacidad de las organizaciones para consolidar su presencia en el mercado regional y aprovechar oportunidades de diferenciación.

Por tanto, el fortalecimiento del posicionamiento regional requiere la implementación de estrategias organizacionales y comerciales coherentes, sustentadas en un análisis estratégico y prospectivo del entorno.

Relación entre planeación estratégica, prospectiva y sostenibilidad: La sostenibilidad organizacional implica la capacidad de una organización para mantenerse y crecer en el tiempo, equilibrando dimensiones económicas, sociales y ambientales. Autores como Elkington (1997) destacan la importancia de integrar estas dimensiones en los procesos de gestión estratégica, particularmente en organizaciones vinculadas al desarrollo rural.

La articulación entre planeación estratégica y prospectiva permite a las organizaciones no solo definir objetivos de corto plazo, sino también construir visiones de futuro coherentes con los principios de sostenibilidad. En este sentido, el plan operativo estratégico se configura como una herramienta que integra la estrategia, la prospectiva y la sostenibilidad, orientando la gestión organizacional hacia escenarios deseables.

Aplicación de los fundamentos teóricos al proyecto: Los fundamentos teóricos expuestos permiten sustentar la pertinencia del presente proyecto aplicado, orientado a la elaboración de un plan operativo estratégico para el Grupo Asociativo San Isidro. La literatura evidencia que el fortalecimiento organizacional, la planeación estratégica y la prospectiva constituyen elementos clave para la sostenibilidad y el posicionamiento regional de las asociaciones de productores de café.

En consecuencia, el marco teórico proporciona el sustento conceptual para la formulación del plan operativo estratégico proyectado al año 2030, articulando teoría y práctica en un contexto real del sector cafetero del municipio de Acevedo (Huila).

Marco textual

El Grupo Asociativo San Isidro es una organización comunitaria ubicada en la vereda San Isidro, municipio de Acevedo, departamento del Huila, Colombia. Esta organización fue constituida formalmente el 20 de marzo de 1997 mediante certificación expedida por la Gobernación del Huila y registrada el 24 de abril de 1997 en la Cámara de Comercio bajo el número 744 del Libro I del Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro. Desde su creación, la entidad ha orientado su gestión hacia el fortalecimiento del desarrollo rural y la producción de café de alta calidad, consolidándose como un actor relevante en el contexto caficutor regional (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

Figura 1

Ubicación geográfica de Colombia, departamento del Huila, municipio de Acevedo y Grupo Asociativo San Isidro



Nota. Mapa ilustrativo generado mediante inteligencia artificial (DALL·E, OpenAI),

2026.

El municipio de Acevedo se caracteriza por su vocación agrícola y, particularmente, por su tradición cafetera, enmarcada en las dinámicas productivas del sur del departamento del Huila, una de las principales regiones productoras de café en Colombia. En este entorno, el Grupo Asociativo San Isidro surge como una respuesta organizativa de pequeños productores que buscan mejorar sus condiciones socioeconómicas mediante el trabajo colectivo y la gestión asociativa (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

Apéndice 1.

Ubicación geográfica de Colombia, departamento del Huila, municipio de Acevedo y Grupo Asociativo San Isidro



Fuente. Grupo Asociativo San Isidro (2024)

Desde el punto de vista jurídico y contable, la organización se clasifica bajo la categoría de Grupo NIF III – Microempresas, lo cual implica la aplicación de estándares simplificados de información financiera acordes con su tamaño y naturaleza jurídica. Esta clasificación permite una gestión administrativa ajustada a su realidad operativa, favoreciendo la formalización y el

cumplimiento normativo en el marco de la economía solidaria (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

El modelo asociativo adoptado por el Grupo Asociativo San Isidro se fundamenta en principios de cooperación, participación democrática y solidaridad. A través de esta estructura organizativa, los asociados comparten recursos, conocimientos y estrategias productivas, generando economías de escala que fortalecen su capacidad de negociación y acceso a mercados especializados. Este enfoque colectivo constituye un elemento central para la sostenibilidad organizacional (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

La organización está integrada por pequeños productores de café que comparten el propósito de mejorar su calidad de vida mediante el fortalecimiento de sus capacidades productivas, comerciales y administrativas. El trabajo articulado favorece la capacitación continua, la transferencia de tecnología y la implementación de buenas prácticas agrícolas, contribuyendo al incremento de la productividad y la calidad del grano (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

En términos productivos, el Grupo Asociativo San Isidro se especializa en la producción de cafés especiales de alta calidad, orientados tanto al mercado nacional como al internacional. Esta especialización responde a las tendencias globales que valoran atributos como el origen, la trazabilidad, el perfil sensorial y la sostenibilidad en los procesos productivos. La diferenciación por calidad representa una estrategia clave para la generación de valor agregado (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

La adopción de prácticas agrícolas sostenibles constituye uno de los pilares estratégicos de la organización. Estas prácticas incluyen el manejo responsable del suelo, la conservación de

fuentes hídricas, la implementación de sombrero regulado y la reducción del uso de insumos químicos, promoviendo un equilibrio entre productividad y conservación ambiental. De esta manera, el grupo integra dimensiones económicas, sociales y ambientales en su modelo de gestión (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

Además de su actividad productiva en el territorio rural de Acevedo, el Grupo Asociativo San Isidro ha fortalecido su presencia comercial mediante la apertura de establecimientos en el municipio de Pitalito, reconocido como uno de los principales centros de acopio y comercialización de café en el sur del Huila. Esta estrategia de expansión comercial permite acercar el producto al consumidor final y mejorar los márgenes de rentabilidad (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

El primer establecimiento comercial, denominado Grupo Asociativo San Isidro, se encuentra ubicado en la Calle 16 Sur No. 2-24 – barrio Solarte, en Pitalito. Este punto de comercialización cumple funciones de venta directa, posicionamiento de marca y fortalecimiento de relaciones comerciales con clientes locales y regionales, consolidando la identidad corporativa del grupo Asociativo San Isidro (2024).

El segundo establecimiento, denominado San Isidro Coffee Shop, está ubicado en el Centro Comercial San Antonio Plaza, Burbuja B7 – Solarte, en Pitalito. Este espacio no solo funciona como punto de venta, sino también como escenario de experiencia de consumo, donde se promueve la cultura del café especial y se fortalece la relación directa con el consumidor final Grupo Asociativo San Isidro (2024).

La articulación entre la producción rural en Acevedo y la comercialización urbana en Pitalito evidencia una estrategia de integración vertical que busca capturar mayor valor dentro de

la cadena productiva del café. Esta dinámica fortalece la sostenibilidad financiera del grupo y reduce la dependencia de intermediarios tradicionales.

Desde una perspectiva estratégica, el Grupo Asociativo San Isidro posee un importante potencial para consolidarse como referente en la caficultura especial del departamento del Huila. La combinación de experiencia productiva, cohesión social y presencia comercial constituye una base sólida para la implementación de planes prospectivos orientados al crecimiento organizacional.

La adopción de metodologías de planeación estratégica y prospectiva permitiría anticipar escenarios futuros, identificar riesgos y oportunidades, y fortalecer la toma de decisiones basada en información. En este sentido, el marco contextual evidencia la necesidad de estructurar procesos de planificación que integren indicadores económicos, sociales y ambientales para garantizar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Asimismo, el fortalecimiento de capacidades organizativas, administrativas y comerciales se presenta como un eje transversal para la consolidación institucional. La formación en gestión empresarial, mercadeo, control financiero y gobernanza asociativa contribuirá a mejorar la competitividad y resiliencia del grupo frente a las dinámicas cambiantes del mercado cafetero.

Finalmente, el Grupo Asociativo San Isidro representa una experiencia significativa de organización comunitaria orientada al desarrollo rural sostenible. Su trayectoria histórica, su estructura formal, su enfoque en cafés especiales y su estrategia de integración productiva y comercial configuran un escenario propicio para la formulación e implementación de un plan operativo estratégico que permita consolidar su posicionamiento regional y garantizar su sostenibilidad futura (Grupo Asociativo San Isidro, 2024).

Marco Referencial

La planeación estratégica constituye uno de los instrumentos fundamentales para el fortalecimiento institucional de organizaciones productivas rurales, particularmente aquellas que operan bajo esquemas asociativos. En contextos de alta volatilidad de mercados, cambios climáticos y transformaciones en las cadenas agroalimentarias, la ausencia de direccionamiento estratégico formal limita la sostenibilidad organizacional y reduce la capacidad de adaptación institucional (David & David, 2022). En este sentido, la literatura contemporánea coincide en que la planeación estratégica no debe entenderse como un documento estático, sino como un proceso dinámico de análisis, formulación, implementación y evaluación que orienta la acción colectiva hacia objetivos de largo plazo.

Desde el enfoque clásico de la administración estratégica, se plantea que las organizaciones deben articular el análisis interno y externo para formular estrategias coherentes con sus capacidades y el entorno competitivo (Grant, 2022). Esta perspectiva integra herramientas como el análisis DOFA, las matrices MEFI y MEFE y los sistemas de indicadores, las cuales permiten estructurar diagnósticos integrales y orientar decisiones estratégicas basadas en evidencia. En organizaciones rurales asociativas, estas herramientas adquieren especial relevancia, dado que muchas de ellas operan con estructuras administrativas incipientes y alta dependencia de la experiencia empírica de sus líderes.

La gobernanza organizacional en asociaciones rurales ha sido objeto de múltiples estudios recientes. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020) señala que las organizaciones productivas que implementan mecanismos formales de participación, rendición de cuentas y asignación clara de responsabilidades presentan mayores niveles de estabilidad institucional. La formalización de roles, la definición de procesos y la

estructuración de órganos de decisión fortalecen la transparencia y reducen la dependencia de liderazgos individuales. Este planteamiento resulta pertinente en escenarios donde la toma de decisiones se concentra en pocos actores, lo cual puede limitar la apropiación colectiva de los lineamientos estratégicos.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han evidenciado que la asociatividad rural constituye un mecanismo clave para mejorar el acceso a mercados, insumos y financiamiento (IFAD, 2023). Sin embargo, el éxito de estas organizaciones depende no solo de la cohesión social, sino también de su capacidad para profesionalizar la gestión administrativa y comercial. La falta de planeación estratégica formal, la gestión documental fragmentada y la ausencia de indicadores de desempeño representan debilidades recurrentes en organizaciones rurales de pequeña y mediana escala.

Desde la perspectiva de competitividad, Porter (2008) sostiene que la ventaja competitiva sostenible se construye mediante estrategias de diferenciación, liderazgo en costos o enfoque segmentado. En el sector cafetero, la diferenciación basada en calidad, origen territorial y trazabilidad ha adquirido creciente importancia en mercados especializados. Cenicafé (2022) destaca que la valorización del origen y la implementación de protocolos de calidad permiten acceder a primas de precio y reducir la vulnerabilidad frente a la competencia basada exclusivamente en volumen. Por tanto, las organizaciones que no estructuran formalmente su propuesta de valor tienden a competir bajo esquemas tradicionales de intermediación, lo que limita su margen de negociación.

En relación con la gestión administrativa, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2021) subraya la necesidad de fortalecer los sistemas de información y los procesos internos en organizaciones agrícolas. La estandarización de registros, la implementación de sistemas básicos

de control y la definición de manuales de funciones contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en datos. La gestión documental, cuando es sistemática y organizada, se convierte en un activo estratégico que facilita la trazabilidad institucional y la evaluación del desempeño.

La planificación prospectiva también constituye un componente relevante en estudios contemporáneos sobre desarrollo organizacional rural. Godet y Durance (2011) argumentan que la definición de horizontes temporales claros permite reducir la incertidumbre y orientar acciones hacia escenarios deseables. La prospectiva estratégica no implica predicción determinista, sino construcción colectiva de futuros posibles a partir del análisis estructurado de tendencias y capacidades internas. En este sentido, la formulación de un plan con horizonte 2030 responde a un enfoque de fortalecimiento progresivo y consolidación institucional.

Desde el campo del comportamiento organizacional, Robbins y Judge (2022) señalan que la cultura organizacional puede constituir simultáneamente una fortaleza y un desafío estratégico. La cohesión social y la confianza interpersonal fortalecen la estabilidad institucional; no obstante, cuando no se complementan con estructuras formales, pueden generar resistencia a procesos de cambio y modernización administrativa. Por ello, la implementación de instrumentos estratégicos debe articularse con procesos participativos que respeten la identidad organizacional existente.

En el ámbito de la gestión comercial agroalimentaria, la OECD (2020) enfatiza que la diversificación de canales y la construcción de alianzas estratégicas reducen la exposición a riesgos de mercado. La dependencia excesiva de intermediarios incrementa la vulnerabilidad frente a fluctuaciones de precios internacionales, especialmente en productos como el café. En consecuencia, el diseño de estrategias comerciales formales, sustentadas en análisis de mercado y

segmentación de clientes, constituye un componente clave para la sostenibilidad financiera de organizaciones productivas.

Adicionalmente, la literatura sobre fortalecimiento institucional en organizaciones rurales destaca la importancia de integrar sistemas de seguimiento y evaluación (Wheelen et al., 2018). La definición de indicadores de proceso, resultado e impacto permite monitorear el avance estratégico y realizar ajustes oportunos. La ausencia de métricas formales limita la capacidad de aprendizaje organizacional y dificulta la rendición de cuentas ante los asociados y actores externos.

En síntesis, los antecedentes teóricos y empíricos revisados convergen en afirmar que la sostenibilidad de organizaciones rurales asociativas depende de la articulación entre gobernanza formal, planeación estratégica, profesionalización administrativa y diferenciación comercial. Estos pilares se encuentran estrechamente interrelacionados y deben implementarse de manera progresiva y coherente con las capacidades institucionales existentes. El presente proyecto aplicado se fundamenta en estos aportes teóricos y responde a la necesidad de estructurar un Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 que permita fortalecer integralmente la gestión organizacional, administrativa y comercial del Grupo Asociativo San Isidro.

Tabla 1. Comparación de antecedentes relevantes para el proyecto aplicado.

Autor(es) (año)	País /Alcance	Enfoque del antecedente	Metodología / tipo de documento	Aporte principal	Relación con el proyecto
FAO (2020)	Internacional	Fortalecimiento de cooperativas y sostenibilidad	Guía técnica / lineamientos	Resalta que gobernanza, roles y procedimientos formales mejoran estabilidad y desempeño organizacional.	Sustenta formalización de gobernanza y estructura organizacional en el POE 2030.
OECD (2020)	Internacional	Competitividad agrícola, innovación y sostenibilidad	Informe técnico	Destaca que la productividad y resiliencia requieren capacidades organizacionales y gestión estratégica	Apoya ejes de gestión administrativa y diversificación comercial
IFAD (2023)	Internacional	Fortalecimiento de organizaciones rurales	Informe técnico	Señala que la asociatividad con planificación estratégica incrementa acceso a mercados y sostenibilidad	Justifica el proyecto aplicado como instrumento de fortalecimiento institucional
David & David (2022)	Internacional	Dirección y planeación estratégica	Libro académico	Propone integración: diagnóstico → formulación → implementación → evaluación con indicadores	Fundamenta estructura del POE (acciones, indicadores, cronograma, control)
Grant (2022)	Internacional	Ventaja competitiva basada en recursos y capacidades	Libro académico	Enfatiza que la estrategia efectiva se apoya en capacidades internas y coherencia con el entorno	Sustenta lógica “fortalecer organización/administración antes de escalar lo comercial”
Porter (2008)	Internacional	Estrategia competitiva y diferenciación	Artículo académico (HBR)	Explica cómo la diferenciación reduce dependencia de competencia por precio	Fundamenta la diferenciación del café (calidad-origen-trazabilidad)
Godet & Durance (2011)	Internacional	Prospectiva estratégica	Libro / enfoque prospectivo	Plantea que el horizonte de largo plazo y escenarios guían decisiones y reducen incertidumbre	Justifica horizonte 2030 y hoja de ruta 2026–2030 por fases
Robbins & Judge (2022)	Internacional	Comportamiento organizacional y cultura	Libro académico	Explica relación entre cultura, formalización,	Sustenta enfoque gradual y participativo para evitar resistencia al cambio.
Wheelen et al. (2018)	Internacional	Gestión estratégica y control	Libro académico	Releva importancia de indicadores y seguimiento para asegurar implementación	Sustenta el sistema de indicadores y monitoreo del POE
Cenicafé (2022)	Colombia	Competitividad y sostenibilidad en caficultura	Documento técnico sectorial	Resalta importancia de calidad, trazabilidad y enfoque de valor agregado en café	Conecta diagnóstico comercial con estrategias de calidad, trazabilidad y mercado

Fuente: Elaboración propia (2026).

Según la Tabla 1, los antecedentes revisados evidencian que el fortalecimiento organizacional y la planificación estratégica constituyen elementos clave para mejorar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones rurales. Los aportes de organismos internacionales y autores especializados coinciden en que la gobernanza institucional, el desarrollo de capacidades internas y la orientación estratégica de largo plazo favorecen el acceso a mercados, la resiliencia productiva y la generación de valor agregado, fundamentos que sustentan la formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte al año 2030 en el presente proyecto.

El análisis comparativo de los antecedentes evidencia una tendencia convergente hacia la formalización de la planeación estratégica como condición necesaria para el fortalecimiento de organizaciones rurales asociativas. Tanto los organismos internacionales (FAO, 2020; IFAD, 2023; OECD, 2020) como la literatura académica especializada (David & David, 2022; Grant, 2022) coinciden en señalar que la sostenibilidad organizacional depende de la articulación entre gobernanza formal, capacidades administrativas y estrategia competitiva. Sin embargo, estos estudios presentan un enfoque general o sectorial amplio, sin profundizar en procesos aplicados específicos en asociaciones cafeteras de escala local, lo que abre un espacio de intervención contextualizada.

Asimismo, los antecedentes internacionales enfatizan la necesidad de integrar diferenciación comercial, trazabilidad y posicionamiento estratégico como mecanismos para reducir la vulnerabilidad frente a la volatilidad del mercado (Porter, 2008; Cenicafé, 2022). No obstante, se observa que muchos de estos planteamientos se desarrollan desde perspectivas macroeconómicas o sectoriales, sin abordar de manera detallada los procesos internos de formalización organizacional que constituyen la base para implementar estrategias comerciales

exitosas. Este vacío resulta particularmente relevante en organizaciones rurales donde la cohesión social es alta, pero la estructuración administrativa es limitada.

En consecuencia, el presente proyecto aplicado se justifica académicamente al integrar estos aportes teóricos y sectoriales en una propuesta estratégica concreta, adaptada a las condiciones reales del Grupo Asociativo San Isidro. A diferencia de los estudios revisados, el trabajo no se limita a la descripción de lineamientos generales, sino que formula un Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 que articula diagnóstico empírico, validación participativa, priorización estratégica y diseño de acciones, indicadores y mecanismos de seguimiento. De esta manera, el estudio contribuye a cerrar la brecha entre teoría estratégica y aplicación práctica en contextos asociativos rurales.

Marco Conceptual

Asociatividad rural: La asociatividad rural se entiende como el proceso mediante el cual los pequeños productores se organizan colectivamente con el fin de articular recursos, capacidades y esfuerzos, orientados a mejorar su acceso a mercados, fortalecer su poder de negociación y promover el desarrollo territorial. Este tipo de organización favorece la cooperación, el aprendizaje colectivo y la sostenibilidad económica y social de las comunidades rurales (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2019).

Caficultura de alta calidad: La caficultura de alta calidad hace referencia a sistemas de producción orientados al cumplimiento de estándares superiores en términos de atributos físicos y sensoriales del café, prácticas productivas sostenibles y trazabilidad del producto. Este enfoque permite la diferenciación en mercados especializados y contribuye al posicionamiento territorial de las organizaciones productoras (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [FNC], 2023).

Fortalecimiento organizacional: El fortalecimiento organizacional se define como el proceso mediante el cual una organización desarrolla y consolida sus capacidades internas, estructuras, procesos y mecanismos de gobernanza, con el propósito de mejorar su desempeño, sostenibilidad y capacidad de adaptación al entorno. En organizaciones asociativas, este fortalecimiento resulta clave para garantizar la coordinación interna y la toma de decisiones estratégicas (Robbins & Judge, 2017).

Gestión organizacional: La gestión organizacional comprende el conjunto de actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos de una organización, orientadas al logro de sus objetivos estratégicos. Una gestión estructurada permite optimizar el uso de recursos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la rendición de cuentas (David & David, 2017).

Planificación estratégica: La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su rumbo de largo plazo, analiza su entorno interno y externo, establece objetivos estratégicos y formula acciones para alcanzarlos. Este proceso facilita la adaptación a entornos cambiantes y la generación de ventajas competitivas sostenibles (Wheelen et al., 2018).

Plan operativo estratégico: El plan operativo estratégico es un instrumento de gestión que traduce la estrategia organizacional en acciones concretas, metas operativas, responsables e indicadores de seguimiento. Su finalidad es articular la visión estratégica con la operación cotidiana de la organización, facilitando la implementación y el control de la estrategia (Goodstein et al., 2015).

Posicionamiento regional: El posicionamiento regional se refiere al lugar que ocupa una organización dentro de su entorno territorial y sectorial, en función de su reconocimiento, diferenciación y capacidad para generar valor frente a otros actores. En el sector cafetero, el posicionamiento regional se construye a partir de la calidad del producto, la identidad territorial y la gestión organizacional (Porter, 2008).

Prospectiva estratégica: La prospectiva estratégica es un enfoque orientado a la exploración de futuros posibles, probables y deseables, con el propósito de orientar la toma de decisiones en el presente. Este enfoque permite anticipar escenarios, identificar variables clave y reducir la incertidumbre en procesos de planificación de largo plazo (Godet & Durance, 2011).

Sostenibilidad organizacional: La sostenibilidad organizacional hace referencia a la capacidad de una organización para mantenerse y desarrollarse en el tiempo, equilibrando dimensiones económicas, sociales y ambientales. En organizaciones rurales, la sostenibilidad está

estrechamente vinculada a la gestión estratégica, la participación de los asociados y la adaptación a los cambios del entorno (Elkington, 1997).

Toma de decisiones estratégicas: La toma de decisiones estratégicas es el proceso mediante el cual los directivos y órganos de gobierno seleccionan cursos de acción que afectan el desempeño y la orientación futura de la organización. Estas decisiones se caracterizan por su impacto de largo plazo y por requerir análisis sistemático del entorno y de las capacidades internas (Grant, 2019).

Marco legal

El desarrollo del presente proyecto aplicado se enmarca en un conjunto de disposiciones normativas de orden constitucional, legal y reglamentario que regulan la asociatividad, la actividad agropecuaria, la comercialización de productos agrícolas y el funcionamiento de organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia. Estas normas proporcionan el sustento jurídico para la formulación del plan operativo estratégico del Grupo Asociativo San Isidro y orientan su actuación organizacional y comercial.

Marco constitucional: La Constitución Política de Colombia reconoce la importancia del sector agropecuario y de la asociatividad como mecanismos para promover el desarrollo económico y social del país. El artículo 64 establece la obligación del Estado de promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra y de apoyar a los trabajadores agrarios, con el fin de mejorar su ingreso y calidad de vida (Constitución Política de Colombia, 1991). Asimismo, el artículo 65 dispone que la producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado, lo cual incluye actividades como la caficultura, por su relevancia estratégica para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural.

Adicionalmente, el artículo 38 consagra el derecho de libre asociación para el desarrollo de actividades lícitas, fundamento que respalda la conformación y funcionamiento de grupos asociativos de productores rurales. Este marco constitucional legitima la existencia de organizaciones como el Grupo Asociativo San Isidro y sustenta la implementación de estrategias orientadas a su fortalecimiento organizacional.

Normativa sobre asociaciones y entidades sin ánimo de lucro: El funcionamiento jurídico de los grupos asociativos rurales se rige, entre otras disposiciones, por el Código Civil colombiano, el cual regula las asociaciones y corporaciones sin ánimo de lucro, estableciendo

principios relacionados con su constitución, objeto social y administración (Congreso de la República, 1887). Estas disposiciones son aplicables a organizaciones comunitarias que persiguen fines de desarrollo social y económico, como es el caso del Grupo Asociativo San Isidro.

De igual forma, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 427 de 1996 regulan aspectos relacionados con la simplificación de trámites y el registro de las entidades sin ánimo de lucro ante las cámaras de comercio, lo cual resulta pertinente para garantizar la legalidad y formalización de las asociaciones de productores rurales (Presidencia de la República, 1995; 1996). Estas normas establecen lineamientos que inciden directamente en la gestión administrativa y organizacional de las asociaciones.

Marco legal del sector agropecuario y cafetero: El sector agropecuario colombiano cuenta con un marco normativo orientado a promover la productividad, la competitividad y la sostenibilidad del campo. La Ley 101 de 1993, conocida como Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, establece los principios y mecanismos para el fomento de la producción agropecuaria, la protección de los ingresos rurales y el fortalecimiento de las organizaciones de productores (Congreso de la República, 1993). Esta ley respalda las acciones orientadas al fortalecimiento organizacional y a la planificación estratégica de asociaciones rurales.

En el caso específico del sector cafetero, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia actúa como entidad gremial de carácter nacional, en virtud de contratos celebrados con el Estado, orientados a la administración del Fondo Nacional del Café y al apoyo integral a los productores cafeteros (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2023). Las políticas, programas y lineamientos técnicos promovidos por esta entidad constituyen un referente

normativo y operativo para las asociaciones cafeteras, en especial en aspectos relacionados con calidad, comercialización y sostenibilidad.

Normativa sobre sostenibilidad y desarrollo rural: El enfoque de sostenibilidad presente en el proyecto se encuentra respaldado por disposiciones legales y políticas públicas orientadas al desarrollo rural integral. La Ley 160 de 1994 establece el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, promoviendo la organización de los productores rurales y el fortalecimiento de sus capacidades productivas y asociativas (Congreso de la República, 1994). Este marco legal reconoce la importancia de la asociatividad como herramienta para el desarrollo del campo.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo vigente incorpora lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del sector agropecuario, la asociatividad rural y la competitividad territorial, lo cual refuerza la pertinencia de formular planes operativos estratégicos en organizaciones de productores rurales (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022). Estas políticas públicas orientan la acción de las organizaciones hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Normativa relacionada con la gestión organizacional y comercial: En materia de gestión organizacional y comercial, las asociaciones de productores deben cumplir con disposiciones relacionadas con la contabilidad, la transparencia y la administración de recursos. El Decreto 2420 de 2015, que adopta los marcos técnicos normativos de información financiera en Colombia, establece lineamientos para la aplicación de normas contables en entidades sin ánimo de lucro, lo cual incide directamente en la gestión administrativa y financiera de las asociaciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

Adicionalmente, la normativa comercial y tributaria vigente regula los procesos de comercialización de productos agrícolas, la formalización de actividades económicas y el cumplimiento de obligaciones fiscales, aspectos que deben ser considerados en la formulación del plan operativo estratégico del Grupo Asociativo San Isidro, con el fin de garantizar su legalidad y sostenibilidad en el tiempo.

Metodología

El estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto aplicado, orientado a la formulación de un Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 para el Grupo Asociativo San Isidro, organización de productores ubicada en el municipio de Acevedo, Huila. Este enfoque metodológico implica la integración entre análisis diagnóstico y construcción propositiva, con el propósito de generar una solución estructurada a partir de una problemática organizacional concreta. La investigación aplicada no busca la generalización estadística de resultados, sino el diseño de un instrumento estratégico contextualizado y técnicamente sustentado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El enfoque adoptado fue predominantemente cualitativo con apoyo en herramientas de análisis estratégico cuantitativo. El componente cualitativo permitió comprender dinámicas de gobernanza, prácticas administrativas y procesos comerciales desde la perspectiva de los actores organizacionales, mientras que el componente cuantitativo aportó estructura analítica mediante la utilización de matrices estratégicas como MEFI y MEFE, facilitando la valoración sistemática de factores internos y externos (David & David, 2017).

El alcance del estudio fue descriptivo–propositivo. En una primera etapa se realizó un diagnóstico integral orientado a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como brechas estructurales en los ámbitos organizacional, administrativo y comercial. En una segunda etapa se formuló el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, estructurando ejes estratégicos, objetivos, acciones, indicadores, cronograma y matriz de riesgos, garantizando coherencia entre análisis y propuesta.

El diseño metodológico correspondió a un estudio de caso único, centrado en el Grupo Asociativo San Isidro. El estudio de caso permite analizar fenómenos organizacionales en su

contexto real, integrando múltiples fuentes de información y fortaleciendo la profundidad interpretativa del análisis (Yin, 2018). Este diseño resulta pertinente cuando se busca intervenir estratégicamente una organización específica sin pretensión de generalización universal.

La población de referencia estuvo conformada por los asociados del grupo y sus órganos de dirección. Se empleó un muestreo intencional no probabilístico, seleccionando actores clave con conocimiento directo de la gestión institucional, entre ellos miembros de la Junta Directiva, el Representante Legal y asociados con trayectoria organizacional. Esta selección permitió obtener información estratégica relevante y asegurar pertinencia en el diagnóstico.

Las técnicas de recolección de información incluyeron análisis documental, entrevistas semiestructuradas y un taller participativo de validación estratégica. El análisis documental comprendió la revisión sistemática de estatutos, actas, registros administrativos y documentos comerciales, permitiendo identificar niveles de formalización y estructura organizacional. Las entrevistas semiestructuradas se diseñaron con base en dimensiones analíticas previamente definidas, tales como gobernanza, planeación estratégica, gestión administrativa y gestión comercial. El taller participativo permitió validar colectivamente los hallazgos diagnósticos y construir la matriz DOFA con participación de los asociados.

La información cualitativa fue organizada mediante categorías analíticas y sometida a análisis temático, identificando patrones recurrentes y puntos críticos. Posteriormente, se estructuraron las matrices DOFA, MEFI y MEFÉ, asignando ponderaciones y calificaciones a los factores identificados. Este proceso permitió transformar evidencia cualitativa en insumos estructurados para la formulación estratégica.

Para fortalecer la validez del estudio se aplicó triangulación metodológica, contrastando información proveniente del análisis documental, entrevistas y taller participativo. La convergencia entre fuentes permitió aumentar la consistencia interpretativa y reducir sesgos individuales (Denzin, 2012). Asimismo, se implementó validación participativa de hallazgos preliminares, fortaleciendo la legitimidad interna del plan formulado.

La calidad metodológica se garantizó mediante criterios de rigor propios de la investigación cualitativa y del estudio de caso, incorporando principios de validez interna, generalización analítica y confiabilidad (Yin, 2018). La coherencia metodológica se sostuvo mediante la alineación explícita entre objetivos, técnicas utilizadas y productos obtenidos, asegurando trazabilidad entre cada fase del proceso.

Finalmente, el estudio reconoce como delimitación su carácter de caso único y su proyección temporal al año 2030. No obstante, el modelo metodológico adoptado puede ser replicado en organizaciones asociativas rurales con características similares, siempre que se realicen ajustes contextuales pertinentes.

Tabla 2. Articulación entre objetivos específicos, técnicas utilizadas y productos obtenidos

Objetivo específico	Técnicas utilizadas	Producto obtenido
Diagnosticar la situación organizacional, administrativa y comercial del Grupo Asociativo San Isidro	Análisis documental, entrevistas semiestructuradas, taller participativo	Diagnóstico integral estructurado; identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; matrices DOFA, MEFI y MEFE
Formular el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030	DOFA cruzada, análisis estratégico, validación participativa	Ejes estratégicos definidos; objetivos estratégicos por eje; modelo de fortalecimiento organizacional
Diseñar el componente operativo del Plan Operativo Estratégico	Planeación estratégica formal, estructuración técnica de acciones, diseño de indicadores y matriz de riesgos	Plan de acción detallado; indicadores de seguimiento; cronograma 2026–2030; matriz de riesgos y esquema de responsabilidades

Fuente: Elaboración propia (2026).

Según la Tabla 2, el proceso metodológico del proyecto se estructuró de manera coherente con los objetivos específicos planteados, articulando técnicas cualitativas y herramientas de análisis estratégico que permitieron avanzar desde el diagnóstico organizacional hasta la formulación y diseño operativo del Plan Operativo Estratégico con horizonte al año 2030. Esta secuencia metodológica garantizó la trazabilidad entre la recolección de información, el análisis estratégico y la construcción del plan de acción, asegurando consistencia entre los resultados obtenidos y los productos estratégicos propuestos para el fortalecimiento del Grupo Asociativo San Isidro.

La matriz de triangulación metodológica evidencia la convergencia entre las distintas fuentes de información utilizadas en el estudio. La contrastación sistemática entre documentos institucionales, entrevistas y taller participativo permitió consolidar hallazgos consistentes y reducir posibles sesgos interpretativos. La coincidencia de resultados en las distintas técnicas aplicadas fortalece la validez interna del diagnóstico y sustenta la pertinencia del Plan Operativo Estratégico formulado.

Limitaciones del estudio

El presente proyecto aplicado reconoce como principal limitación su carácter de estudio de caso único, centrado exclusivamente en el Grupo Asociativo San Isidro. En consecuencia, los resultados obtenidos no buscan generalización estadística hacia otras organizaciones, sino ofrecer una propuesta estratégica contextualizada. No obstante, el modelo metodológico y la estructura del Plan Operativo Estratégico pueden ser adaptados a organizaciones asociativas con características similares, siempre que se realicen ajustes acordes con sus particularidades territoriales y organizacionales.

Una segunda limitación corresponde al horizonte temporal del diagnóstico, el cual se realizó con información disponible a corte 2024–2025. Las dinámicas del mercado cafetero, los cambios en políticas sectoriales o variaciones en el entorno económico podrían modificar algunas condiciones analizadas. Sin embargo, la estructura estratégica formulada incorpora flexibilidad mediante indicadores de seguimiento y mecanismos de ajuste que permiten su actualización periódica.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se apoyó en información documental institucional, entrevistas a actores clave y un taller participativo. Si bien la triangulación permitió fortalecer la validez interna, es posible que algunas percepciones individuales no hayan sido plenamente capturadas, especialmente en contextos donde existen diferencias de interpretación sobre procesos organizacionales. Esta limitación es inherente a los estudios cualitativos basados en interacción social.

Adicionalmente, el proyecto no contempló la implementación directa del plan formulado, por lo cual no se evaluaron impactos económicos u organizacionales derivados de su ejecución. El alcance del estudio se circunscribe a la formulación estructurada del instrumento estratégico, dejando como etapa posterior su aplicación y evaluación de resultados.

Finalmente, se reconoce que el grado de participación de los asociados en el taller estratégico pudo verse influenciado por factores de disponibilidad de tiempo y dinámicas internas propias de la organización. No obstante, la validación colectiva de hallazgos permitió mitigar este riesgo y fortalecer la legitimidad interna de la propuesta formulada.

Triangulación metodológica

La triangulación metodológica constituyó un procedimiento central para garantizar la validez interna del estudio y fortalecer la consistencia interpretativa del diagnóstico organizacional. En el marco del proyecto aplicado, la triangulación se desarrolló como un proceso sistemático de contraste entre múltiples fuentes de información, con el propósito de reducir sesgos individuales y aumentar la credibilidad de los hallazgos (Denzin, 2012).

El proceso de triangulación integró tres fuentes principales: análisis documental institucional, entrevistas semiestructuradas y taller participativo de validación estratégica. Cada una de estas técnicas aportó información complementaria sobre las dimensiones organizacional, administrativa y comercial del Grupo Asociativo San Isidro.

Se realizaron **15 entrevistas semiestructuradas** durante el mes de enero de 2026, dirigidas a actores clave de la organización. La muestra estuvo conformada por **5 directivos** (incluyendo miembros de la Junta Directiva y liderazgo organizacional) y **10 asociados** con trayectoria productiva y participación en la organización. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de **20 minutos**, y la información fue registrada mediante toma de notas estructuradas, organizadas posteriormente por categorías analíticas.

El análisis documental incluyó la revisión sistemática de estatutos, actas de asamblea, registros administrativos y documentos comerciales disponibles. Esta fuente permitió identificar el nivel de formalización organizacional, la existencia de instrumentos de planeación y la estructura de gobernanza vigente.

El taller participativo de validación estratégica se desarrolló igualmente en enero de 2026 y contó con la participación de **75 asociados**, lo que representa una muestra amplia y representativa del colectivo organizacional. Durante este espacio se socializaron los hallazgos

preliminares del diagnóstico y se construyó de manera participativa la matriz DOFA. La información fue registrada mediante notas consolidadas por el equipo investigador, garantizando sistematización posterior.

El proceso de triangulación se estructuró en tres fases. En la primera fase se organizaron los datos recolectados por categorías analíticas: gobernanza, planeación estratégica, gestión administrativa, gestión comercial y gestión de la información. En la segunda fase se contrastaron los hallazgos provenientes de cada técnica, identificando convergencias y divergencias. En la tercera fase se consolidaron los resultados finales, incorporando ajustes derivados de la validación participativa.

La convergencia entre las distintas fuentes permitió confirmar patrones consistentes. Por ejemplo, la ausencia de un plan estratégico formal fue evidenciada en documentos institucionales, mencionada reiteradamente en entrevistas y validada colectivamente en el taller. De igual manera, las debilidades en formalización administrativa fueron confirmadas en las tres fuentes de información.

Este contraste sistemático fortaleció la credibilidad del diagnóstico y aseguró que la formulación del Plan Operativo Estratégico 2030 respondiera a evidencia verificable y socialmente validada. La triangulación permitió no solo confirmar hallazgos, sino también priorizar brechas organizacionales con mayor grado de consenso interno, incrementando la viabilidad de implementación del plan.

Tabla 3. Matriz de triangulación metodológica.

a	Categoría	Evidencia documental	Evidencia entrevistas (15)	Evidencia taller (75)	Hallazgo validado
nza	Gobernanza	Estatutos sin manuales de funciones detallados	Percepción de centralización y roles poco formalizados	Reconocimiento colectivo de necesidad de mayor participación	Formalización de roles y fortalecimiento de gobernanza
ón	Planeación estratégica	No existe plan estratégico documentado	Gestión reactiva y de corto plazo	Identificación grupal de falta de hoja de ruta	Formulación del Plan Operativo Estratégico 2030
administrativa	Gestión administrativa	Registros dispersos y no sistematizados	Dificultades en seguimiento y control	Consenso sobre necesidad de estandarización	Implementación de sistema administrativo básico
comercial	Gestión comercial	Dependencia de intermediarios	Baja capacidad de negociación	Interés en diferenciación del café	Estrategia de diversificación y diferenciación
de información	Gestión de información	Documentación física sin integración digital	Falta de trazabilidad informativa	Necesidad de mejorar registros	Sistema de gestión de información institucional

Fuente: Elaboración propia (2026).

Según la Tabla 3, el proceso de triangulación metodológica permitió contrastar la evidencia documental, las percepciones obtenidas en las entrevistas y los resultados del taller.

participativo, identificando hallazgos coincidentes en las dimensiones de gobernanza, planeación estratégica, gestión administrativa, gestión comercial y gestión de información. La convergencia de estas fuentes validó la necesidad de fortalecer la estructura organizacional y formalizar procesos internos, lo que orientó la formulación del Plan Operativo Estratégico 2030 como respuesta integral a las necesidades identificadas en el Grupo Asociativo San Isidro.

El proceso de triangulación se estructuró en tres fases. En la primera fase se organizaron los datos recolectados por categorías analíticas previamente definidas: gobernanza, planeación estratégica, gestión administrativa, gestión comercial y gestión de la información. En la segunda fase se contrastaron los hallazgos provenientes de cada técnica, identificando convergencias y divergencias entre fuentes documentales, entrevistas y taller participativo. En la tercera fase se consolidaron los resultados finales, incorporando ajustes derivados de la validación colectiva. La información recolectada fue organizada en matrices de análisis digital diseñadas para sistematizar las categorías, registrar evidencias por fuente y garantizar trazabilidad metodológica, fortaleciendo así la consistencia y transparencia del proceso investigativo.

Las matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de Evaluación de Factores Externos (MEFE) fueron sometidas a un proceso de validación participativa mediante una sesión técnica desarrollada con los cinco integrantes de la Junta Directiva del Grupo Asociativo San Isidro, realizada en enero de 2026. Durante esta jornada se socializaron los factores estratégicos identificados en el diagnóstico organizacional, administrativo y comercial, promoviendo un proceso deliberativo orientado a alcanzar consensos sobre la ponderación y calificación de cada variable analizada. Los pesos asignados reflejan la valoración colectiva de los directivos respecto a la incidencia relativa de los

factores en el desempeño actual y prospectivo de la organización. Este procedimiento fortaleció la validez interna del análisis estratégico, garantizando coherencia entre la interpretación técnica del investigador y la percepción estratégica de los actores organizacionales, complementando así la validación colectiva obtenida mediante el taller participativo ampliado

Diagnóstico organizacional, administrativo y comercial del Grupo Asociativo San Isidro (corte 2025)

El diagnóstico organizacional del Grupo Asociativo San Isidro evidencia que la organización cuenta con una estructura básica que le ha permitido sostener su operación productiva y asociativa en el tiempo; sin embargo, se identifican debilidades significativas en los mecanismos formales de gobernanza y direccionamiento estratégico. La Asamblea de Asociados se reconoce como el máximo órgano de decisión, pero su participación estratégica no se encuentra plenamente articulada a procesos sistemáticos de planeación, seguimiento y evaluación, lo que limita la consolidación institucional y la continuidad de las decisiones en el mediano y largo plazo (David & David, 2017).

Desde el punto de vista administrativo, los resultados muestran un bajo nivel de formalización de los procesos internos, caracterizado por la ausencia de manuales de procedimientos, debilidades en la gestión documental y limitada estandarización de las actividades administrativas. Esta situación genera dependencia de prácticas empíricas y del conocimiento individual de algunos actores, lo que incrementa los riesgos operativos y dificulta la toma de decisiones basada en información organizada y verificable. De acuerdo con Wheelen et al. (2018), la falta de formalización administrativa constituye una barrera para la eficiencia organizacional y la sostenibilidad institucional.

En el componente comercial, el diagnóstico revela que el Grupo Asociativo San Isidro no cuenta con una estrategia comercial estructurada que permita orientar de manera clara su posicionamiento en el mercado. La comercialización se realiza principalmente a través de canales tradicionales, con una alta dependencia de intermediarios, lo que reduce la capacidad de

negociación y la captura de valor agregado. Aunque el grupo dispone de atributos diferenciadores asociados a la calidad del café y al origen territorial, estos no se encuentran integrados en una propuesta de valor formal que facilite el acceso a mercados especializados o de mayor valor (Porter, 2008).

El análisis integrado de los componentes organizacional, administrativo y comercial permite identificar que las principales debilidades del grupo no se concentran en el ámbito productivo, sino en la gestión estratégica de la organización. Esta situación contrasta con fortalezas relevantes como la experiencia productiva, la cohesión asociativa y el reconocimiento incipiente en el entorno cafetero regional, lo que sugiere la existencia de un potencial significativo que no ha sido plenamente aprovechado debido a la ausencia de instrumentos formales de planeación y gestión.

En síntesis, el diagnóstico evidencia que el Grupo Asociativo San Isidro enfrenta un escenario caracterizado por oportunidades importantes en el entorno cafetero, pero con limitaciones internas que afectan su capacidad de respuesta estratégica. Estos resultados justifican la formulación de un Plan Operativo Estratégico con horizonte al año 2030, orientado al fortalecimiento de la gobernanza, la formalización administrativa y el desarrollo de una estrategia comercial estructurada, como condición para mejorar la sostenibilidad organizacional y el posicionamiento regional del grupo (Grant, 2016)

Tabla 4. Matriz de actores del Grupo Asociativo San Isidro.

Actor	Rol dentro de la organización	Nivel de influencia	Nivel de interés	Tipo de relación	Estrategia de gestión
Asamblea de asociados	Máximo órgano de decisión; define lineamientos generales y valida decisiones estratégicas	Alta	Alta	Directa	Fortalecer espacios formales de participación, socialización periódica del plan y mecanismos de rendición de cuentas
Junta directiva	Dirección estratégica y toma de decisiones operativas	Alta	Alta	Directa	Acompañamiento permanente, capacitación en gestión estratégica y seguimiento al plan
Representante legal	Ejecución administrativa y representación institucional	Media– Alta	Alta	Directa	Definición clara de funciones, apoyo técnico y control de gestión
Comités funcionales (propuestos)	Apoyo operativo y técnico por áreas estratégicas	Media	Media– Alta	Directa	Formalización de funciones y delegación progresiva
Asociados productores	Producción, participación y sostenibilidad del grupo	Media	Alta	Directa	Estrategias de comunicación, incentivos a la participación y fortalecimiento del sentido de corresponsabilidad
Comité de Cafeteros / FNC	Acompañamiento técnico e institucional	Media	Media	Indirecta	Articulación institucional y gestión de apoyos técnicos
Entidades públicas locales	Apoyo a proyectos productivos y asociativos	Media	Media	Indirecta	Gestión de alianzas y proyectos conjuntos
Compradores / mercado	Demanda del producto y validación comercial	Media	Alta	Indirecta	Estrategias de fidelización y posicionamiento
Proveedores de servicios	Insumos, asistencia técnica y logística	Baja	Media	Indirecta	Relación transaccional y evaluación periódica

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 4 presenta la matriz de actores del Grupo Asociativo San Isidro, identificando a la Asamblea de Asociados como el actor con mayor nivel de influencia e interés, al constituirse en el máximo órgano de decisión y validación estratégica. La centralidad de la Asamblea resalta la importancia de fortalecer mecanismos de participación, comunicación y rendición de cuentas dentro del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030.

Asimismo, se identifican actores internos con alta incidencia en la gestión estratégica, como la Junta Directiva y el Representante Legal, junto con actores externos que influyen indirectamente en el desempeño institucional y comercial del grupo. Este análisis permite orientar estrategias diferenciadas de gestión de actores, favoreciendo la gobernanza participativa y la sostenibilidad organizacional del plan.

En este contexto, la identificación de actores internos y externos con diferentes niveles de influencia en la gestión estratégica evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos formales de articulación institucional. La alta incidencia de la Junta Directiva y del Representante Legal, junto con el rol decisorio de la Asamblea de Asociados, pone de manifiesto la importancia de estructuras de gobernanza que permitan coordinar intereses, distribuir responsabilidades y garantizar la continuidad de las decisiones estratégicas. De acuerdo con David y David (2017), las organizaciones que no cuentan con esquemas claros de gobernanza presentan mayores dificultades para sostener procesos estratégicos coherentes en el tiempo, lo que afecta su desempeño institucional y su capacidad de adaptación al entorno.

A partir de este análisis, la síntesis de los hallazgos organizacionales permite concluir que, si bien el Grupo Asociativo San Isidro dispone de capital social, experiencia productiva y actores clave comprometidos con el desarrollo organizacional, persisten debilidades estructurales relacionadas con la formalización de roles, la planeación estratégica y los mecanismos de

seguimiento y evaluación. Estas limitaciones coinciden con lo señalado por Wheelen et al. (2018), quienes afirman que la ausencia de sistemas formales de dirección estratégica reduce la efectividad organizacional y compromete la sostenibilidad en el largo plazo. En este sentido, se justifica la necesidad de avanzar hacia un modelo de gobernanza participativa más estructurado, que fortalezca la gestión interna y sirva de base para la implementación del Plan Operativo Estratégico.

1 resultados del diagnóstico organizacional

Los resultados presentados a continuación derivan del proceso de **triangulación metodológica** entre entrevistas semiestructuradas, taller participativo y revisión documental, lo que permitió validar y contrastar los hallazgos obtenidos en cada técnica. Esta integración de fuentes fortaleció la consistencia analítica del diagnóstico y garantizó mayor confiabilidad en la interpretación de la información recolectada.

El diagnóstico organizacional permitió identificar que el Grupo Asociativo San Isidro cuenta con fortalezas significativas asociadas a la experiencia productiva de sus miembros, la calidad del café producido y el nivel de cohesión social existente entre los asociados. Estas fortalezas fueron recurrentemente mencionadas tanto en las entrevistas realizadas a cinco directivos y diez asociados como en el taller participativo desarrollado con 75 asistentes en enero de 2026.

En relación con la dimensión organizacional, se evidenció una estructura básica de gobierno compuesta por junta directiva y comités funcionales; sin embargo, los participantes señalaron la ausencia de mecanismos formales de planeación estratégica y seguimiento institucional. De manera reiterada, los entrevistados manifestaron que “las decisiones se toman

según las necesidades del momento”, lo cual refleja un patrón de gestión predominantemente reactivo. Este hallazgo fue confirmado durante el taller, donde se priorizó como problemática la falta de un direccionamiento estratégico de mediano y largo plazo.

En el ámbito administrativo, la información recolectada evidenció que, aunque existen prácticas operativas que permiten el funcionamiento cotidiano de la organización, se presentan bajos niveles de formalización en los procesos de registro, control y evaluación. Los asociados indicaron que la gestión documental no se encuentra sistematizada y que los indicadores de desempeño no están definidos formalmente. Este patrón fue consistente en las tres fuentes analizadas, lo que refuerza su validez diagnóstica.

Respecto a la dimensión comercial, los hallazgos mostraron que, pese a la calidad reconocida del producto y al contexto territorial favorable del municipio de Acevedo (Huila), el grupo presenta debilidades en la formulación de estrategias de posicionamiento y diversificación de mercados. Los entrevistados señalaron dependencia de intermediarios y limitaciones en procesos de negociación directa. En el taller participativo, esta situación fue identificada como un factor crítico que incrementa la vulnerabilidad frente a la volatilidad del mercado cafetero.

La revisión documental complementó estos hallazgos al evidenciar la inexistencia de un plan estratégico formalizado, así como la ausencia de metas cuantificables y cronogramas estructurados. Esta situación confirma que las debilidades identificadas no responden únicamente a percepciones individuales, sino que tienen soporte documental verificable.

Como resultado analítico del proceso de diagnóstico, se construyó la matriz DOFA, la cual integró los hallazgos derivados de las entrevistas, el taller y el análisis documental. Las fortalezas identificadas se relacionan con capital social, calidad productiva y sentido de

pertenencia territorial; las debilidades se concentran en la formalización organizacional, gestión administrativa y estrategia comercial; las oportunidades se asocian con mercados diferenciados y reconocimiento regional del café; mientras que las amenazas corresponden principalmente a la volatilidad de precios y a factores climáticos externos.

El cruce estratégico de la matriz DOFA permitió evidenciar que las debilidades internas inciden directamente en la capacidad de aprovechar oportunidades externas, confirmando la necesidad de fortalecer primero los componentes organizacionales y administrativos como condición previa para mejorar la competitividad comercial. Este hallazgo constituye un elemento central para la formulación posterior del Plan Operativo Estratégico 2030.

En síntesis, el diagnóstico organizacional integral permitió establecer una línea base clara sobre el nivel de formalización, gestión y posicionamiento del Grupo Asociativo San Isidro. Los resultados obtenidos evidencian un potencial organizacional significativo, que, no obstante, requiere procesos estructurados de fortalecimiento estratégico para traducirse en ventajas competitivas sostenibles en el contexto regional.

Integración de fuentes y construcción analítica del diagnóstico

El diagnóstico organizacional del Grupo Asociativo San Isidro se sustentó en un proceso de triangulación metodológica que integró información proveniente de entrevistas semiestructuradas, un taller participativo y la revisión documental institucional. Esta estrategia permitió contrastar percepciones individuales, dinámicas colectivas y evidencia formal, garantizando mayor consistencia analítica y rigor interpretativo en los resultados obtenidos.

En el componente cualitativo individual, se realizaron quince entrevistas semiestructuradas: cinco dirigidas a miembros de la junta directiva y diez a asociados activos.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de veinte minutos cada una y fueron registradas mediante toma de notas estructuradas en matrices de análisis digital para garantizar trazabilidad y sistematización de la información. Los hallazgos evidenciaron patrones recurrentes relacionados con fortalezas organizacionales —como experiencia productiva y cohesión social— y debilidades estructurales asociadas a la ausencia de planeación estratégica formal y limitaciones en la gestión administrativa.

El taller participativo, desarrollado en enero de 2026 con la asistencia de setenta y cinco miembros del grupo, permitió validar colectivamente los hallazgos preliminares derivados de las entrevistas. Mediante dinámicas de priorización y discusión grupal, los participantes identificaron como problemáticas centrales la informalidad en la toma de decisiones, la falta de metas institucionales claras y la dependencia de intermediarios en la comercialización. La coincidencia entre los resultados individuales y colectivos fortaleció la confiabilidad del diagnóstico.

La revisión documental incluyó el análisis de actas de reuniones, registros administrativos disponibles y documentos internos de gestión. Este proceso evidenció la inexistencia de un plan estratégico formalizado, la ausencia de indicadores institucionales definidos y la falta de cronogramas estructurados de mediano plazo. La información documental corroboró las percepciones expresadas por los participantes, consolidando la consistencia del análisis.

Matriz DOFA como resultado analítico derivado de la triangulación

Como resultado de la integración sistemática de las tres fuentes de información, se construyó la matriz DOFA, concebida como instrumento analítico derivado del proceso de triangulación y no como ejercicio descriptivo aislado. La matriz sintetiza de manera estructurada los factores internos y externos que inciden en el desempeño organizacional del grupo.

Las fortalezas identificadas se concentran en el capital social existente, la experiencia productiva acumulada y la calidad reconocida del café. Las debilidades se relacionan con la limitada formalización organizacional, la ausencia de direccionamiento estratégico y la informalidad administrativa. Las oportunidades se asocian con mercados diferenciados, valorización del origen territorial y fortalecimiento de alianzas regionales. Las amenazas corresponden principalmente a la volatilidad del precio internacional del café y a factores climáticos que afectan la producción.

El cruce estratégico de la matriz DOFA permitió evidenciar que las debilidades internas limitan la capacidad de aprovechar oportunidades externas, confirmando que el fortalecimiento organizacional constituye condición previa para mejorar el posicionamiento regional. Este resultado analítico fundamenta la formulación posterior de los ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030.

Resultados de la entrevista

Realizar el diagnóstico organizacional, administrativo y comercial: El análisis cualitativo de las quince entrevistas realizadas —cinco a directivos y diez a asociados— permitió identificar patrones convergentes en torno a la estructura organizacional, la dinámica administrativa y el funcionamiento comercial del Grupo Asociativo San Isidro. La sistematización temática evidenció coincidencias significativas en la percepción de fortalezas institucionales, así como en la identificación de brechas estructurales que limitan la consolidación estratégica del grupo.

En materia de gobernanza, los entrevistados describieron la organización como un espacio caracterizado por cohesión social, confianza interpersonal y participación comunitaria en la toma

de decisiones. La mayoría destacó que el ambiente interno favorece el diálogo y la concertación; sin embargo, reconocieron que la definición formal de roles y responsabilidades no se encuentra plenamente documentada ni sistematizada. Esta situación genera ambigüedad operativa y dependencia excesiva de liderazgos individuales.

Desde una perspectiva organizacional, se evidenció que la toma de decisiones responde principalmente a dinámicas informales basadas en acuerdos verbales y consenso implícito. Si bien esta práctica ha permitido flexibilidad y adaptabilidad en contextos rurales, también limita la construcción de estructuras administrativas sólidas y dificulta la implementación de mecanismos de seguimiento estratégico.

En relación con la planeación estratégica, los participantes manifestaron que el grupo no contaba con un plan formal estructurado antes de la presente investigación. Las metas organizacionales se definían en función de necesidades inmediatas, sin una hoja de ruta claramente establecida hacia el mediano o largo plazo. Esta ausencia de direccionamiento formal fue identificada como una de las principales limitaciones institucionales.

En el ámbito administrativo, los entrevistados reconocieron la existencia de registros básicos de información contable; no obstante, señalaron debilidades en la sistematización documental, archivo estructurado y control de procesos internos. La información administrativa no siempre se encuentra organizada bajo criterios técnicos que permitan análisis comparativos o toma de decisiones fundamentadas en datos verificables.

Asimismo, se evidenció que la organización carece de indicadores formales de desempeño institucional. La evaluación de resultados se realiza de manera general, basada en percepción de

ventas o ingresos anuales, sin herramientas de medición sistemática que permitan monitorear avances estratégicos o identificar desviaciones oportunamente.

En el ámbito comercial, los entrevistados indicaron que la comercialización del café se realiza principalmente a través de compradores tradicionales e intermediarios locales. Si bien se reconoce la calidad diferenciada del producto, el grupo no ha desarrollado una estrategia de posicionamiento estructurada ni ha consolidado canales diversificados que fortalezcan su poder de negociación.

La mayoría de los asociados manifestó que el grupo posee potencial para acceder a mercados especializados, pero que dicha oportunidad no ha sido plenamente aprovechada debido a limitaciones organizativas y comerciales. Esta percepción refuerza la idea de que las debilidades internas condicionan la capacidad de capitalizar oportunidades externas.

En términos de riesgos identificados, los entrevistados señalaron la volatilidad del precio internacional del café, el incremento de costos de insumos agrícolas y la variabilidad climática como amenazas estructurales que pueden afectar la sostenibilidad organizacional. Estas preocupaciones fueron recurrentes en todos los perfiles entrevistados.

De manera general, los resultados vinculados al primer objetivo evidencian que el Grupo Asociativo San Isidro cuenta con fortalezas relevantes en capital social y experiencia productiva, pero enfrenta desafíos críticos en formalización administrativa, estructuración estratégica y consolidación comercial.

Formular el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030

Las entrevistas permitieron identificar una percepción ampliamente compartida sobre la necesidad de contar con un instrumento formal de planeación estratégica. Directivos y asociados coincidieron en que la ausencia de metas estructuradas limita la capacidad de proyectar crecimiento sostenido y dificulta la consolidación institucional frente a un entorno competitivo cambiante.

Los participantes visualizaron el año 2030 como un horizonte de consolidación organizacional, mayor reconocimiento regional y fortalecimiento comercial. Esta visión compartida permitió identificar prioridades estratégicas recurrentes, entre ellas la profesionalización administrativa, la formalización de procesos y la diversificación de canales de comercialización.

Se evidenció una alta disposición interna hacia procesos de fortalecimiento institucional, siempre que estos respeten la dinámica participativa y la identidad asociativa del grupo. Este elemento resulta clave para garantizar viabilidad en la implementación del Plan Operativo Estratégico.

Asimismo, los entrevistados destacaron la importancia de incorporar una perspectiva prospectiva que permita anticipar escenarios futuros y reducir vulnerabilidades frente a factores externos. La mayoría reconoció que el entorno cafetero presenta altos niveles de incertidumbre, lo que exige planificación estructurada y visión de largo plazo.

En consecuencia, los resultados cualitativos aportaron insumos estratégicos fundamentales para la definición de ejes priorizados dentro del Plan Operativo Estratégico, garantizando coherencia entre diagnóstico empírico y formulación estratégica.

Estructurar el componente operativo del Plan

En relación con la operacionalización estratégica, las entrevistas evidenciaron que la organización no dispone actualmente de un sistema formal de seguimiento y evaluación de metas. La ausencia de indicadores medibles fue identificada como una limitación para la gestión institucional eficiente.

Los participantes expresaron que la implementación de herramientas de control podría fortalecer la transparencia y la eficiencia organizacional, siempre que estas se adapten a la realidad operativa del grupo y no generen cargas administrativas desproporcionadas.

Adicionalmente, se identificó la necesidad de asignar responsabilidades claras dentro de la estructura organizativa para evitar duplicidades o vacíos operativos. La claridad en funciones fue señalada como condición indispensable para ejecutar acciones estratégicas de manera efectiva.

Finalmente, los entrevistados manifestaron que la estructuración de una matriz de riesgos resulta pertinente para anticipar contingencias asociadas al mercado y al contexto productivo. La incorporación de esta herramienta fue considerada como un avance significativo hacia una gestión más preventiva y planificada.

En síntesis, los resultados de las entrevistas no solo confirmaron las brechas identificadas en el diagnóstico inicial, sino que orientaron técnicamente la definición del componente operativo del Plan, fortaleciendo su carácter aplicado y su viabilidad institucional hacia el horizonte 2030.

Con el propósito de profundizar en la comprensión de la situación organizacional, administrativa y comercial del Grupo Asociativo San Isidro, se analizaron las entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y asociados del grupo. La información recolectada fue

sistematizada mediante categorización temática, permitiendo identificar patrones recurrentes, percepciones compartidas y elementos diferenciadores relevantes para el diagnóstico estratégico.

El análisis cualitativo no se limitó a la descripción de respuestas individuales, sino que buscó interpretar las dinámicas organizacionales subyacentes, contrastando los discursos de los participantes con los objetivos específicos del proyecto aplicado. En este sentido, los resultados se presentan organizados según las dimensiones estratégicas evaluadas: gobernanza y organización, planeación estratégica, gestión administrativa, gestión comercial y proyección futura.

Figura 2.

Resultados consolidados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas al Grupo Asociativo San Isidro.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La figura 2 presenta la sistematización temática de las entrevistas semiestructuradas realizadas a 15 participantes (5 directivos y 10 asociados) en enero de 2026. Los porcentajes representan la frecuencia de mención de cada categoría estratégica identificada durante el análisis cualitativo. Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas (2026).

Las entrevistas constituyeron un insumo clave dentro del proceso de triangulación metodológica, al aportar perspectiva interna sobre el funcionamiento real del grupo, sus fortalezas estructurales, debilidades operativas y expectativas de desarrollo hacia el horizonte 2030. La convergencia de percepciones entre directivos y asociados permitió consolidar una lectura integral del estado actual de la organización y fundamentar técnicamente la formulación del Plan Operativo Estratégico.

1.1.2 Hallazgos organizacionales

Los hallazgos organizacionales evidencian que el Grupo Asociativo San Isidro dispone de una estructura básica que ha permitido la continuidad de sus actividades productivas y asociativas; sin embargo, se identifican debilidades significativas en los mecanismos formales de gobernanza y direccionamiento estratégico. La Asamblea de Asociados se configura como el máximo órgano de decisión, mientras que la Junta Directiva y el Representante Legal concentran funciones clave de gestión; no obstante, la ausencia de roles claramente formalizados y de procesos sistemáticos de planeación limita la articulación entre los distintos niveles de decisión y reduce la coherencia institucional. Esta situación es consistente con lo señalado por David y David (2017), quienes destacan que la falta de estructuras organizacionales formalizadas afecta la sostenibilidad de los procesos estratégicos.

Asimismo, los resultados muestran que, pese a la existencia de capital social, cohesión asociativa y liderazgo con reconocimiento local, persisten limitaciones en los mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. La ausencia de estos instrumentos reduce la capacidad de la organización para retroalimentar su gestión y realizar ajustes oportunos a sus decisiones estratégicas. De acuerdo con Wheelen et al. (2018), la inexistencia de sistemas formales de control y evaluación compromete el desempeño organizacional en el largo plazo, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia un modelo de gobernanza participativa más estructurado que fortalezca la sostenibilidad institucional del grupo.

Tabla 5. Síntesis de hallazgos organizacionales.

Dimensión	Hallazgo principal	Implicación estratégica
Estructura organizativa	Estructura básica funcional con roles parcialmente definidos	Riesgo de duplicidad de funciones y dependencia de actores clave
Gobernanza	Toma de decisiones centralizada en órganos directivos	Baja participación sistemática y limitada apropiación colectiva
Participación	Participación heterogénea de asociados	Débil corresponsabilidad organizacional
Liderazgo	Liderazgo basado en trayectoria y reconocimiento social	Vulnerabilidad institucional ante relevo
Comunicación interna	Predominio de canales informales	Baja trazabilidad de decisiones
Dimensión	Hallazgo principal	Implicación estratégica
Cultura organizacional	Alta cohesión social y sentido de pertenencia	Fortaleza social con baja formalización de gestión
Planeación estratégica	Inexistencia de planificación formal	Decisiones reactivas de corto plazo

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 5 sintetiza los principales hallazgos organizacionales del Grupo Asociativo San Isidro, evidenciando una estructura funcional básica que permite la operación, pero con debilidades significativas en gobernanza, participación, comunicación interna y planeación estratégica. Estos hallazgos confirman que, aunque existe cohesión social y sentido de pertenencia, la organización carece de mecanismos formales que garanticen sostenibilidad institucional y continuidad en la gestión.

1.1.1 Estructura organizativa y roles

El diagnóstico evidenció que el Grupo Asociativo San Isidro dispone de una estructura organizativa básica que le permite operar de manera legal y funcional dentro del marco asociativo vigente. Esta estructura ha sido suficiente para sostener las actividades productivas y administrativas esenciales; sin embargo, no responde plenamente a las exigencias de una gestión estratégica orientada al crecimiento y la sostenibilidad organizacional en el mediano y largo plazo.

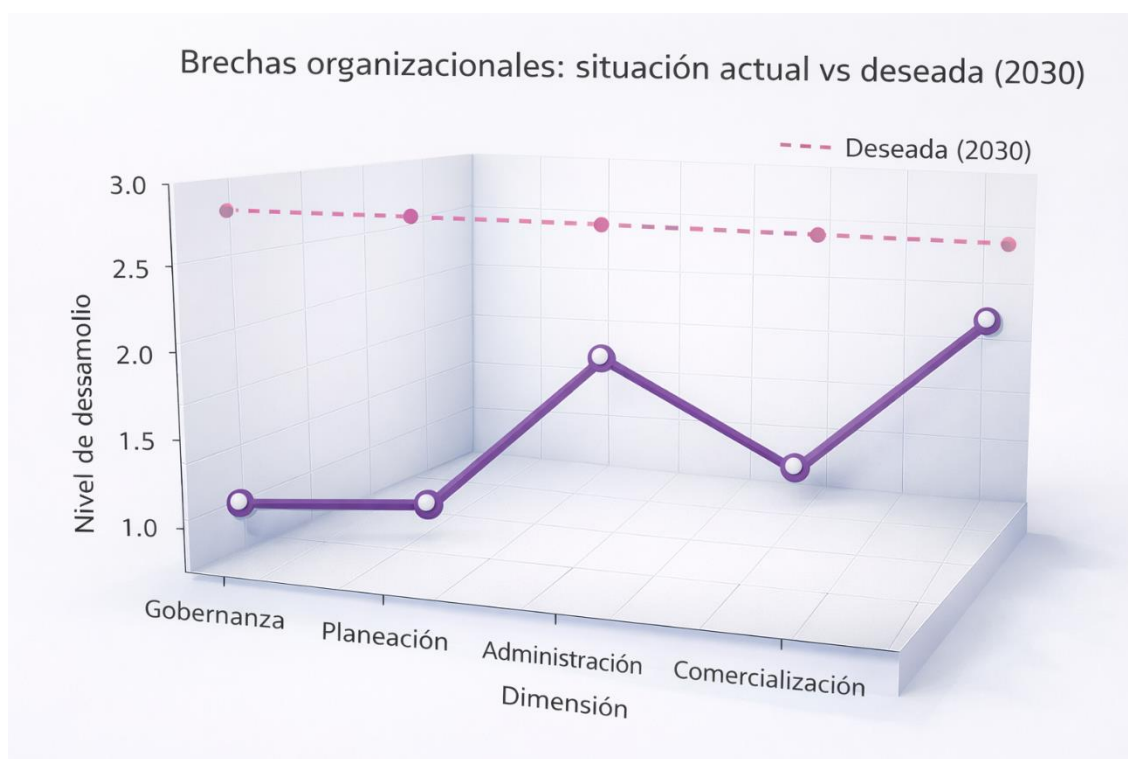
En relación con la definición de cargos, funciones y responsabilidades, se identificó un nivel de formalización parcial, caracterizado por la inexistencia de manuales de funciones y de esquemas documentados de asignación de responsabilidades. Los roles operativos y directivos se desempeñan principalmente a partir de prácticas informales y acuerdos tácitos, lo que genera superposición de funciones, vacíos de responsabilidad y dependencia de criterios individuales para la ejecución de las tareas.

Esta situación limita la eficiencia organizacional, dificulta los procesos de control y seguimiento, y aumenta el riesgo de discontinuidad institucional ante eventuales cambios de liderazgo o rotación de actores clave. De acuerdo con la literatura en dirección estratégica, la ausencia de estructuras organizacionales formalizadas compromete la coherencia interna y la

sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en contextos asociativos donde la continuidad depende de la claridad de roles y la institucionalización de los procesos (David & David, 2017; Wheelen et al., 2018).

Figura 3

Brechas organizacionales: situación actual vs deseada (2030).



Fuente: Elaboración propia (2026).

Nota: La Figura 3 evidencia las brechas existentes entre la situación actual y la situación deseada del Grupo Asociativo San Isidro en las principales dimensiones organizacionales. Se observa que gobernanza, planeación estratégica y comercialización presentan los mayores rezagos, lo cual confirma que la problemática central del grupo no radica en la producción, sino

en la ausencia de direccionamiento estratégico y formalización institucional, justificando la necesidad del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030.

En consecuencia, el diagnóstico sustenta la necesidad de incorporar en el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 lineamientos de formalización de roles y responsabilidades como base para fortalecer la gestión institucional (David & David, 2017).

En este marco, la necesidad de incorporar lineamientos de formalización de roles y responsabilidades en el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 se relaciona directamente con el nivel de desarrollo organizacional evidenciado en las diferentes dimensiones analizadas. El diagnóstico muestra que la formalización no se presenta de manera homogénea, sino que existen avances parciales en algunos componentes, mientras que otros presentan rezagos significativos, particularmente en gobernanza, planeación estratégica y gestión administrativa. Esta heterogeneidad limita la articulación interna y dificulta la implementación de procesos estratégicos integrales, tal como lo señalan David y David (2017), quienes destacan que la formalización organizacional constituye un factor crítico para la coherencia y sostenibilidad de la estrategia.

A partir del análisis del nivel de formalización organizacional por dimensión, se evidencia que las debilidades identificadas no responden únicamente a la ausencia de instrumentos normativos, sino también a la falta de mecanismos sistemáticos de seguimiento y control que garanticen su aplicación efectiva. De acuerdo con Wheelen et al. (2018), la formalización adquiere valor estratégico cuando se integra a sistemas de gestión que permiten evaluar el desempeño y retroalimentar la toma de decisiones. En este sentido, el fortalecimiento del nivel de formalización por dimensión se constituye en un eje transversal del Plan Operativo Estratégico, orientado a consolidar una gestión institucional más eficiente y sostenible.

Figura 4.

Nivel de formalización organizacional por dimensión.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 4 muestra el nivel de formalización organizacional por dimensión, evidenciando un predominio de esquemas informales en gobernanza, planeación y comercialización. Esta condición limita la trazabilidad, la claridad de roles y el control institucional, afectando la eficiencia organizacional y la sostenibilidad del grupo asociativo.

En síntesis, el nivel de formalización organizacional evidenciado en las diferentes dimensiones analizadas confirma que la gestión del Grupo Asociativo San Isidro se apoya principalmente en prácticas informales, lo que restringe la capacidad institucional para garantizar

continuidad, coherencia y control en los procesos estratégicos. La literatura en dirección estratégica señala que la formalización de estructuras, roles y procedimientos constituye un factor determinante para mejorar la eficiencia organizacional y reducir la dependencia de liderazgos individuales, especialmente en organizaciones asociativas que enfrentan entornos dinámicos y competitivos (David & David, 2017; Wheelen et al., 2018). En este sentido, los resultados refuerzan la necesidad de incorporar acciones orientadas al fortalecimiento de la formalización organizacional como eje central del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030.

1.1.2 Gobernanza y toma de decisiones

El diagnóstico evidenció que la toma de decisiones en el Grupo Asociativo San Isidro se concentra principalmente en los órganos directivos y en un grupo reducido de líderes con trayectoria dentro de la organización. Esta configuración ha permitido mantener agilidad operativa frente a situaciones coyunturales y responder de manera oportuna a requerimientos inmediatos del entorno productivo y administrativo; sin embargo, dicha centralización se sustenta más en prácticas informales que en esquemas de gobernanza claramente definidos y documentados.

Desde una perspectiva estratégica, este patrón de centralización limita los procesos de deliberación colectiva y reduce la participación sistemática de los asociados en la definición de los lineamientos institucionales. La baja participación afecta la apropiación de las decisiones adoptadas y debilita los mecanismos de corresponsabilidad organizacional, lo que puede comprometer la cohesión interna y la legitimidad de la gestión. Según la FAO (2019), los modelos de gobernanza en organizaciones asociativas rurales requieren esquemas participativos y transparentes para garantizar sostenibilidad y legitimidad en el largo plazo.

Adicionalmente, el diagnóstico permitió identificar la ausencia de protocolos documentados para la priorización de decisiones estratégicas y la inexistencia de mecanismos estandarizados de rendición de cuentas. Esta situación restringe la trazabilidad de los acuerdos y dificulta el seguimiento sistemático de las decisiones adoptadas. En consecuencia, los resultados evidencian la necesidad de incorporar en el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 lineamientos de gobernanza fortalecida, que incluyan criterios claros de priorización, rutas formales de toma de decisiones, espacios regulares de participación y mecanismos básicos de seguimiento institucional, en coherencia con los principios de la dirección estratégica (FAO, 2019; Wheelen et al., 2018)

1.1.3 Participación de los asociados

El diagnóstico organizacional evidenció una participación heterogénea de los asociados, caracterizada por la existencia de un núcleo reducido de miembros con alta intervención en procesos decisionales y operativos, mientras que una parte significativa mantiene una participación intermitente o pasiva. Este patrón limita la representatividad efectiva y reduce la apropiación colectiva de las decisiones estratégicas. La participación se activa principalmente ante situaciones coyunturales, sin mecanismos permanentes ni estructurados de involucramiento. En consecuencia, se identifica como necesidad estratégica la incorporación de esquemas de participación funcional dentro del Plan Operativo Estratégico 2030, orientados a ampliar la base activa de asociados y fortalecer la corresponsabilidad organizacional (Robbins & Judge, 2017).

1.1.4 Liderazgo y distribución de funciones

El liderazgo en el Grupo Asociativo San Isidro se ejerce principalmente a través de actores con trayectoria productiva y reconocimiento social, lo que ha favorecido la estabilidad operativa de la organización. No obstante, este liderazgo presenta un carácter personalista, con

baja institucionalización de funciones y limitada delegación estructurada. La ausencia de mecanismos formales de relevo generacional y formación de nuevos liderazgos incrementa la dependencia de actores clave y reduce la resiliencia institucional. En este sentido, el diagnóstico establece la necesidad de incorporar en el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 lineamientos para la institucionalización del liderazgo, la formación de capacidades directivas y la delegación funcional progresiva (Grant, 2019).

No obstante, se identifican debilidades estructurales asociadas principalmente a la ausencia de planeación estratégica, la baja formalización organizacional y administrativa, y la inexistencia de una estrategia comercial estructurada. Estas debilidades limitan la capacidad del grupo para aprovechar de manera efectiva las oportunidades del entorno, especialmente aquellas relacionadas con mercados diferenciados y valorización del origen territorial. Asimismo, la presencia de amenazas externas como la volatilidad del mercado y el aumento de la competencia regional refuerzan la necesidad de una intervención estratégica planificada, orientada a fortalecer la resiliencia y sostenibilidad organizacional.

1.1.5 Comunicación interna

El diagnóstico evidenció que la comunicación interna en el Grupo Asociativo San Isidro se desarrolla predominantemente a través de canales informales, basados en interacciones personales y mecanismos no documentados. La ausencia de protocolos definidos y de sistemas estructurados para la circulación de información limita la alineación institucional y dificulta la apropiación colectiva de las decisiones estratégicas adoptadas por los órganos directivos.

Esta condición genera asimetrías en el acceso a la información, ya que los contenidos relevantes no siempre llegan de manera oportuna, clara y homogénea a todos los asociados. Como resultado, se presentan dificultades en la coordinación de acciones, debilidades en la

ejecución de acuerdos organizacionales y una reducción en la trazabilidad de las decisiones institucionales. De acuerdo con Wheelen et al. (2018), los sistemas de comunicación interna poco estructurados afectan la coherencia estratégica y disminuyen la capacidad de las organizaciones para implementar y controlar sus planes estratégicos.

En consecuencia, los resultados del diagnóstico sustentan la necesidad de incorporar en el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 un sistema básico de comunicación interna formal. Dicho sistema debe contemplar rutinas periódicas de socialización de decisiones, canales claros de difusión de información institucional y mecanismos de retroalimentación que fortalezcan la participación y el compromiso de los asociados, contribuyendo así a una gestión organizacional más transparente y eficiente (Wheelen et al., 2018).

1.1.6 Cultura organizacional

El diagnóstico evidenció que la cultura organizacional del Grupo Asociativo San Isidro se caracteriza por altos niveles de cohesión social, confianza interpersonal y sentido de pertenencia territorial, elementos que constituyen un activo intangible relevante para la estabilidad institucional y la permanencia del proyecto asociativo. Estos rasgos culturales han facilitado la cooperación entre los asociados y el sostenimiento de las actividades productivas; no obstante, la gestión organizacional se apoya predominantemente en prácticas tradicionales, con baja incorporación de enfoques formales de planeación, control y medición del desempeño.

Esta coexistencia entre una cultura socialmente cohesionada y una gestión poco formalizada representa, de manera simultánea, una fortaleza y un reto estratégico para la organización. De acuerdo con Schein (2010), los procesos de cambio organizacional deben considerar la cultura existente como un factor crítico para evitar resistencias y garantizar apropiación institucional. En este sentido, el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030

deberá implementar acciones de fortalecimiento organizacional de forma gradual y participativa, alineadas con los valores y prácticas culturales del grupo, con el fin de asegurar la sostenibilidad del cambio y la mejora del desempeño institucional (Grant, 2019).

1.1.7 Planeación estratégica existente

El diagnóstico permitió establecer la inexistencia de un instrumento formal de planeación estratégica de mediano y largo plazo en el Grupo Asociativo San Isidro. La gestión organizacional se orienta principalmente a la atención de situaciones inmediatas y necesidades coyunturales, lo que ha permitido resolver problemáticas operativas en el corto plazo, pero sin una visión estratégica claramente definida que articule los objetivos institucionales con acciones planificadas en el tiempo.

En este contexto, las decisiones organizacionales se adoptan de manera predominantemente reactiva, sustentadas en la experiencia de los directivos y en criterios informales de priorización. La ausencia de una hoja de ruta institucional documentada limita la coherencia estratégica, dificulta la alineación entre las diferentes áreas de gestión y reduce la capacidad de la organización para evaluar sistemáticamente los resultados de sus decisiones. Según David y David (2017), la falta de planeación estratégica formal compromete la capacidad de las organizaciones para anticiparse a los cambios del entorno y sostener ventajas competitivas.

En consecuencia, los resultados del diagnóstico justifican técnicamente la formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 como un instrumento aplicado para orientar la gestión organizacional del Grupo Asociativo San Isidro. Este plan se concibe como una herramienta clave para fortalecer la toma de decisiones estratégicas, establecer prioridades institucionales y promover un proceso de gestión más coherente, sistemático y sostenible en el mediano y largo plazo (David & David, 2017).

Hallazgos Administrativos

Los hallazgos administrativos evidencian que el Grupo Asociativo San Isidro desarrolla sus procesos de gestión interna a partir de prácticas operativas básicas, orientadas principalmente al cumplimiento de actividades esenciales para el funcionamiento de la organización. Si bien estas prácticas han permitido la continuidad administrativa, se identifican limitaciones significativas en la estandarización de procesos, la gestión documental y el uso sistemático de información para la toma de decisiones, lo que restringe la eficiencia operativa y el control institucional.

Asimismo, el análisis administrativo muestra la ausencia de instrumentos formales de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión, así como una limitada incorporación de indicadores que permitan medir el desempeño administrativo. Esta condición dificulta la trazabilidad de las acciones ejecutadas y reduce la capacidad de la organización para evaluar resultados y realizar ajustes oportunos. De acuerdo con Wheelen et al. (2018), la formalización de los procesos administrativos y el uso de sistemas básicos de control constituyen elementos clave para fortalecer la gestión organizacional y garantizar la sostenibilidad institucional en el largo plazo.

Tabla 6. Síntesis de hallazgos administrativos.

Componente	Situación actual	Implicación
Procesos administrativos	Ejecución empírica sin estandarización	Dificultad para control y replicabilidad
Planeación operativa	Ausencia de planes anuales formales	Baja priorización técnica de actividades
Gestión documental	Registros dispersos y no estandarizados	Riesgo de pérdida de información
Control y seguimiento	Supervisión informal sin indicadores	Limitada evaluación del desempeño
Gestión de información	Información no integrada	Decisiones basadas en percepción
Asignación de responsabilidades	Roles no documentados	Ambigüedad en rendición de cuentas

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 6 presenta los principales hallazgos administrativos, los cuales evidencian un bajo nivel de formalización de los procesos, ausencia de planeación operativa estructurada y debilidades en la gestión documental y el control interno. Estas condiciones limitan la eficiencia administrativa y la toma de decisiones basada en información confiable, constituyéndose en una brecha crítica para el fortalecimiento institucional.

1.2.1 Procesos administrativos y nivel de formalización

Los hallazgos administrativos evidencian que el Grupo Asociativo San Isidro desarrolla su gestión interna a partir de prácticas operativas básicas que le han permitido garantizar la continuidad administrativa y el cumplimiento de funciones esenciales. No obstante, dichas prácticas se caracterizan por un bajo nivel de formalización y estandarización, lo que limita la eficiencia de los procesos internos y dificulta la consolidación de una gestión administrativa orientada a resultados.

El diagnóstico permitió identificar debilidades en la gestión documental, la planificación de actividades y el uso sistemático de información para la toma de decisiones. La inexistencia de manuales de procedimientos, formatos estandarizados y sistemas organizados de archivo restringe la trazabilidad de las acciones ejecutadas y genera dependencia de conocimientos individuales. De acuerdo con Wheelen et al. (2018), la ausencia de estructuras administrativas formalizadas afecta la capacidad de control y seguimiento de la gestión, incrementando los riesgos operativos en las organizaciones.

Adicionalmente, se evidenció una limitada incorporación de mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño administrativo, así como la inexistencia de indicadores que permitan medir la eficiencia y efectividad de los procesos internos. Esta situación reduce la capacidad institucional para evaluar resultados, identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes

oportunos a la gestión. En este sentido, los hallazgos administrativos refuerzan la necesidad de fortalecer los procesos de formalización administrativa como eje estratégico del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, en coherencia con los principios de la dirección estratégica aplicada (Wheelen et al., 2018).

1.2.2 Planeación operativa

La planeación operativa en el Grupo Asociativo San Isidro se desarrolla de manera predominantemente reactiva y de corto plazo, orientada a la atención de requerimientos inmediatos de carácter productivo, administrativo y comercial. El diagnóstico evidenció la inexistencia de planes operativos anuales formalmente documentados, así como la ausencia de cronogramas integrales que articulen metas, responsables, plazos e indicadores de cumplimiento. Esta situación limita la priorización técnica de las actividades, dificulta la asignación eficiente de recursos y reduce la capacidad institucional para coordinar de manera secuencial las acciones organizacionales.

Desde una perspectiva estratégica, la falta de esquemas formales de planeación operativa impide la traducción efectiva de los lineamientos estratégicos en acciones concretas y verificables. De acuerdo con Goodstein et al. (2015), la planeación operativa constituye un componente esencial para asegurar la coherencia entre la estrategia formulada y su ejecución, especialmente en organizaciones que buscan fortalecer su desempeño y sostenibilidad. En este sentido, los resultados del diagnóstico sustentan la necesidad de incorporar esquemas básicos de planeación operativa anual alineados al Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, que faciliten el seguimiento sistemático de las acciones, la evaluación de resultados y la toma de decisiones basada en evidencia.

1.2.3 Gestión documental y de la información

El diagnóstico administrativo evidenció que la gestión documental del Grupo Asociativo San Isidro se desarrolla de manera fragmentada, con registros dispersos en formatos físicos y digitales que no responden a criterios estandarizados de organización, clasificación ni control de versiones. Esta situación ha surgido de prácticas operativas informales que, aunque funcionales en el corto plazo, no garantizan la integridad, consistencia ni disponibilidad sistemática de la información institucional.

La ausencia de lineamientos claros para la gestión documental limita la disponibilidad oportuna de información confiable y afecta directamente la toma de decisiones basada en evidencia. Los registros administrativos, financieros y operativos no se encuentran consolidados en un sistema único, lo que dificulta la consulta histórica, la verificación de acuerdos y la evaluación de resultados. Como consecuencia, la gestión administrativa depende en gran medida del conocimiento individual de algunos actores, incrementando los riesgos de pérdida de información y discontinuidad institucional.

Adicionalmente, el diagnóstico permitió identificar que no existen repositorios institucionales consolidados ni protocolos formales para la custodia, actualización y conservación de la documentación organizacional. Esta carencia debilita la memoria organizacional y limita la capacidad del grupo para respaldar procesos de control interno, rendición de cuentas y articulación con actores externos. Desde una perspectiva estratégica, la gestión documental constituye un soporte fundamental para la coherencia y transparencia de la gestión administrativa.

En consecuencia, los resultados del diagnóstico sustentan la necesidad de implementar un sistema básico de gestión documental como parte integral del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030. Dicho sistema debe orientarse a fortalecer la memoria organizacional, mejorar la

eficiencia administrativa y apoyar la toma de decisiones informada, en coherencia con lo planteado por Grant (2019), quien destaca que la gestión efectiva de la información es un componente clave para el desempeño estratégico y la sostenibilidad organizacional.

1.2.4 Control, seguimiento e indicadores

El diagnóstico evidenció que las actividades de control y seguimiento en el Grupo Asociativo San Isidro se realizan de manera no sistemática, apoyadas principalmente en la supervisión directa ejercida por los líderes organizacionales. Si bien este enfoque ha permitido identificar y corregir situaciones operativas puntuales, no se encuentra respaldado por estructuras formales de control ni por instrumentos documentados que orienten la evaluación del desempeño institucional.

La ausencia de indicadores administrativos y comerciales definidos limita la capacidad de la organización para comparar resultados en el tiempo, identificar tendencias y detectar de manera temprana posibles desviaciones frente a los objetivos planteados. Esta situación dificulta la toma de decisiones correctivas basadas en evidencia y reduce la efectividad de las acciones implementadas, al no contar con referentes cuantitativos que permitan medir avances o retrocesos en la gestión.

Desde una perspectiva estratégica, la falta de rutinas formales de seguimiento y evaluación impide la consolidación de una cultura de mejora continua. De acuerdo con David y David (2017), los sistemas de control estratégico permiten verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y facilitan la retroalimentación necesaria para ajustar la estrategia en función del desempeño real. En el contexto del grupo asociativo, esta carencia representa una debilidad significativa para la sostenibilidad organizacional.

En consecuencia, los resultados del diagnóstico identifican como una necesidad estratégica la incorporación de un sistema básico de indicadores de proceso y resultado, acompañado de reportes periódicos de seguimiento, dentro del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030. Dicho sistema permitirá fortalecer el control institucional, mejorar la transparencia en la gestión y apoyar la toma de decisiones estratégicas, en coherencia con los principios de la dirección estratégica y el control organizacional (David & David, 2017; Wheelen et al., 2018).

1.2.5 Asignación de responsabilidades

La asignación de responsabilidades en el Grupo Asociativo San Isidro se realiza de manera funcional, pero con un bajo nivel de formalización estructural. El diagnóstico evidenció la inexistencia de manuales de funciones, descripciones de cargo y matrices de responsabilidad que delimiten con claridad los alcances y límites de cada rol, lo que genera ambigüedad en los procesos de rendición de cuentas y dificulta la identificación de responsables frente a las decisiones y actividades administrativas.

Esta condición incrementa la dependencia de actores clave para la ejecución de la gestión administrativa y eleva el riesgo de discontinuidad institucional ante eventuales cambios de liderazgo. Desde una perspectiva estratégica, la formalización de roles y responsabilidades constituye un elemento esencial para fortalecer la coordinación interna y el control organizacional. En consecuencia, los resultados del diagnóstico sustentan la necesidad de estructurar un sistema formal de asignación de responsabilidades dentro del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, como condición para mejorar la eficiencia administrativa y la sostenibilidad organizacional (Grant, 2019).

Hallazgos Comerciales

Los hallazgos comerciales evidencian que el Grupo Asociativo San Isidro desarrolla sus actividades de comercialización de manera predominantemente tradicional, con una alta dependencia de intermediarios y sin una estrategia comercial formal que oriente el posicionamiento del producto en el mercado. Aunque el grupo cuenta con atributos diferenciadores asociados a la calidad del café y al origen territorial, estos no se encuentran integrados en una propuesta de valor estructurada que permita acceder a mercados especializados o mejorar la capacidad de negociación. De acuerdo con Porter (2008), la ausencia de una estrategia comercial claramente definida limita la generación de ventajas competitivas sostenibles y reduce la capacidad de las organizaciones para capturar mayor valor en la cadena productiva.

Tabla 7. Síntesis de hallazgos comerciales

Componente	Hallazgo	Implicación comercial
Estrategia comercial	No existe estrategia formal	Dificultad para construir ventajas competitivas
Canales	Dependencia de canales tradicionales	Alto riesgo comercial
Posicionamiento	Reconocimiento regional incipiente	Baja diferenciación
Producción–mercado	Articulación parcial	Pérdida de oportunidades de valor

Componente	Hallazgo	Implicación comercial
Diferenciación	Atributos no estructurados	No captura primas de precio
Marca	Ausencia de marca colectiva	Baja recordación en el mercado
Relación con compradores	Enfoque transaccional	Baja fidelización

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 7 resume los hallazgos comerciales del diagnóstico, mostrando la inexistencia de una estrategia comercial formal, alta dependencia de canales tradicionales y bajo posicionamiento regional. Aunque el grupo cuenta con atributos de calidad y origen, estos no se encuentran

estructurados en una propuesta de valor diferenciada, lo que limita la captura de primas comerciales y la competitividad en mercados especializados.

1.3.1 Estrategia comercial actual

El diagnóstico evidenció que el Grupo Asociativo San Isidro no cuenta con una estrategia comercial formalmente documentada que articule de manera coherente los objetivos de mercado, la propuesta de valor y los lineamientos de posicionamiento del producto. La gestión comercial se desarrolla principalmente a partir de decisiones de corto plazo, enfocadas en la colocación inmediata del producto, sin una orientación estratégica que permita consolidar relaciones de largo plazo con los mercados ni aprovechar de manera sistemática los atributos diferenciadores del grupo.

Esta dinámica reactiva limita la capacidad de la organización para construir ventajas competitivas sostenibles y reduce su margen de maniobra frente a las condiciones cambiantes del entorno comercial. De acuerdo con David y David (2017), la ausencia de una estrategia comercial claramente definida impide la alineación entre las capacidades internas y las oportunidades del mercado, afectando el desempeño organizacional y la generación de valor en el largo plazo.

En consecuencia, los resultados del diagnóstico establecen la necesidad de formular una estrategia comercial estructurada como parte integral del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030. Dicha estrategia debe articular objetivos comerciales claros, definir una propuesta de valor diferenciada y establecer lineamientos de posicionamiento coherentes con los objetivos organizacionales, como condición para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad económica del Grupo Asociativo San Isidro (David & David, 2017).

1.3.2 Canales de comercialización

Los canales de comercialización del Grupo Asociativo San Isidro se concentran principalmente en esquemas tradicionales de intermediación, caracterizados por una baja diversificación y una alta dependencia de un número reducido de compradores. Si bien estos canales han permitido la colocación continua del producto en el mercado, incrementan el riesgo comercial al exponer a la organización a condiciones desfavorables de negociación y a fluctuaciones en la demanda, lo que limita la captura de valor agregado por parte del grupo asociativo.

Adicionalmente, el diagnóstico evidenció la inexistencia de una política formal de selección, evaluación y gestión de canales de comercialización basada en criterios de rentabilidad, estabilidad y posicionamiento de mercado. Esta ausencia restringe la capacidad institucional para tomar decisiones estratégicas informadas y debilita la resiliencia comercial de la organización. En consecuencia, los resultados sustentan la necesidad de incorporar dentro del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 una estrategia de diversificación progresiva de canales de comercialización, orientada a reducir la dependencia de intermediarios y fortalecer la sostenibilidad económica del grupo, en coherencia con los principios de la dirección estratégica aplicada (Grant, 2019).

1.3.3 Posicionamiento regional

El Grupo Asociativo San Isidro presenta un posicionamiento regional incipiente, sustentado principalmente en la calidad del café y en su trayectoria productiva, pero sin una gestión estratégica deliberada del reconocimiento territorial. No se identificaron acciones sistemáticas de visibilidad ni una narrativa comercial estructurada que consolide la identidad del grupo en el mercado regional. En consecuencia, se establece la necesidad de incorporar en el Plan

Operativo Estratégico con horizonte 2030 un componente específico de posicionamiento regional, orientado a fortalecer la diferenciación y la presencia institucional (Porter, 2008).

1.3.4 Articulación producción–mercado

El diagnóstico evidenció una articulación parcial entre producción y mercado, caracterizada por decisiones productivas que no siempre se encuentran alineadas con requerimientos específicos de demanda, calidad o segmentación comercial. La ausencia de mecanismos sistemáticos de retroalimentación desde el mercado hacia la producción limita la captura de valor y la adaptación estratégica. En consecuencia, se identifica como necesidad estratégica la incorporación de lineamientos de articulación producción–mercado dentro del Plan Operativo Estratégico 2030, orientados a sincronizar oferta y demanda (David & David, 2017).

1.3.5 Diferenciación de producto

El diagnóstico comercial evidenció que el Grupo Asociativo San Isidro cuenta con atributos diferenciadores relevantes, principalmente asociados a la calidad del café y al origen territorial, los cuales constituyen un potencial estratégico para el acceso a mercados de mayor valor. Sin embargo, estos atributos no se encuentran integrados en una estrategia formal de diferenciación que permita su comunicación efectiva y validación ante los compradores. La comercialización del producto se realiza mayoritariamente como café estándar, sin segmentación definida ni mecanismos sistemáticos que respalden la singularidad del producto en el mercado.

Asimismo, no se identificaron protocolos consolidados de trazabilidad ni criterios verificables que respalden la diferenciación del café a lo largo de la cadena de valor, lo que limita la posibilidad de capturar primas de precio en mercados especializados. De acuerdo con Porter

(2008), la diferenciación solo genera ventajas competitivas sostenibles cuando se sustenta en atributos claramente definidos y comunicados al mercado, mientras que David y David (2017) señalan que la ausencia de estrategias explícitas de diferenciación reduce la competitividad organizacional. En consecuencia, los resultados del diagnóstico establecen la necesidad de incorporar en el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 un componente estructurado de diferenciación de producto, orientado a fortalecer la competitividad y el posicionamiento comercial del Grupo Asociativo San Isidro.

1.3.6 Relación con compradores

La relación con compradores se basa principalmente en vínculos transaccionales y de confianza construida, sin políticas formales de gestión de clientes ni estrategias de fidelización de mediano plazo. No se identificaron mecanismos sistemáticos de seguimiento, evaluación de satisfacción ni segmentación de compradores. Esta condición limita la estabilidad de la demanda y la construcción de relaciones comerciales estratégicas. En consecuencia, el diagnóstico sustenta la incorporación de lineamientos de gestión de relaciones con compradores dentro del Plan Operativo Estratégico 2030 (Grant, 2019).

1.3.7 Alineación de los resultados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los resultados derivados del diagnóstico organizacional y de la formulación del Plan Operativo Estratégico 2030 evidencian una correspondencia estructural con varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas, particularmente aquellos asociados al desarrollo económico rural, la institucionalidad sólida y la sostenibilidad productiva. Esta alineación no constituye un elemento accesorio del proyecto, sino una consecuencia directa del enfoque estratégico adoptado, orientado a fortalecer capacidades internas, mejorar competitividad territorial y promover gobernanza participativa.

En relación con el **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**, el proyecto contribuye al fortalecimiento de condiciones organizacionales que favorecen la generación de ingresos estables y la consolidación económica de los productores asociados. La formalización administrativa, la estructuración de procesos internos, la definición de indicadores de desempeño y la implementación de mecanismos de seguimiento sistemático permiten transitar desde dinámicas operativas empíricas hacia esquemas de gestión planificada. Este proceso fortalece la productividad organizacional y reduce vulnerabilidades asociadas a decisiones improvisadas o dependientes exclusivamente de intermediación externa. En contextos rurales cafeteros, donde la estabilidad económica depende tanto de factores productivos como organizacionales, la consolidación institucional se convierte en un elemento clave para el crecimiento sostenible.

De igual manera, el proyecto guarda coherencia con el **ODS 12: Producción y consumo responsables**, al promover prácticas orientadas a la mejora de la calidad del café, la trazabilidad comercial y la optimización de procesos administrativos y comerciales. La planificación estratégica incorporada en el plan operativo fomenta una visión de cadena de valor más estructurada, permitiendo identificar oportunidades de diferenciación, reducción de ineficiencias y fortalecimiento de estándares productivos. La integración de gestión de riesgos dentro del plan también contribuye a la sostenibilidad, al anticipar escenarios adversos relacionados con volatilidad de precios, variabilidad climática y fluctuaciones del mercado internacional. Esta perspectiva preventiva fortalece la resiliencia organizacional y promueve una gestión más responsable de los recursos disponibles.

En cuanto al **ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas**, el fortalecimiento de la gobernanza interna constituye uno de los aportes más significativos del proyecto. La definición clara de roles y responsabilidades, la creación de mecanismos formales de rendición de cuentas,

la institucionalización de procesos de evaluación periódica y la participación de los asociados en la validación del diagnóstico refuerzan la legitimidad organizacional. En territorios rurales donde las organizaciones asociativas cumplen un papel fundamental en la articulación social y económica, el fortalecimiento institucional contribuye indirectamente a la estabilidad comunitaria y a la consolidación de estructuras organizativas transparentes y democráticas.

Asimismo, el proyecto presenta correspondencia con el **ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos**, en la medida en que reconoce la importancia de la articulación estratégica con actores externos del sector cafetero, entidades de apoyo técnico y posibles aliados comerciales. El plan operativo no se concibe como un instrumento aislado, sino como una herramienta que facilita la inserción del grupo asociativo en redes institucionales más amplias, ampliando su capacidad de negociación, acceso a información y oportunidades de mercado. La cooperación interinstitucional se configura como un elemento estratégico para escalar competitividad y sostenibilidad territorial.

Adicionalmente, de manera indirecta, el proyecto también contribuye al **ODS 1: Fin de la pobreza**, al fortalecer capacidades organizacionales que pueden traducirse en mejoras progresivas en los ingresos de los asociados; y al **ODS 2: Hambre cero**, en tanto fortalece sistemas productivos agrícolas sostenibles que impactan la seguridad alimentaria rural. Aunque estos objetivos no constituyen el foco principal del estudio, el fortalecimiento institucional y comercial propuesto incide positivamente en dinámicas socioeconómicas locales.

Figura 5

Alineación de los resultados del Plan Operativo Estratégico 2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Alineación de los Resultados del Proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	Resultado del Proyecto	Evidencia en el Plan
 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Formalización administrativa y mejora de competitividad.	Indicadores de desempeño, protocolos de gestión.
 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	Calidad del café y prácticas sostenibles.	Normas de trazabilidad, gestión ambiental.
 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	Gobernanza y rendición de cuentas.	Manual de funciones, comités de control.
 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	Alianzas y cooperación interinstitucional.	Convenios con entidades externas.
Impacto Adicional: ODS 1 – Fin de la pobreza • ODS 2 - Hambre Cero		

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 5 presenta la alineación estratégica entre los resultados del Plan Operativo Estratégico 2030 del Grupo Asociativo San Isidro y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por las Naciones Unidas. Esta correspondencia evidencia que el fortalecimiento organizacional propuesto trasciende el ámbito institucional interno y se inscribe dentro de una lógica de desarrollo sostenible de alcance global.

En particular, los resultados relacionados con la formalización administrativa, la implementación de indicadores de desempeño y la mejora progresiva de la competitividad

organizacional guardan coherencia con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), en la medida en que promueven condiciones estructurales que favorecen estabilidad económica rural y generación de valor agregado. Asimismo, la incorporación de lineamientos estratégicos orientados a calidad, trazabilidad y gestión de riesgos se vincula con el ODS 12 (Producción y consumo responsables), al fortalecer prácticas organizadas y sostenibles en la cadena de valor del café.

De igual manera, la consolidación de mecanismos formales de gobernanza, rendición de cuentas y participación democrática se relaciona con el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), al robustecer la institucionalidad interna del grupo asociativo. Finalmente, la promoción de alianzas estratégicas con actores del sector cafetero y entidades externas se articula con el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), destacando la importancia de la cooperación interinstitucional para la sostenibilidad territorial.

En consecuencia, la alineación presentada en la figura confirma que los resultados del proyecto no solo responden a una necesidad organizacional específica, sino que contribuyen, desde el ámbito local, al cumplimiento de metas internacionales de desarrollo sostenible.

En consecuencia, los resultados obtenidos trascienden el ámbito estrictamente organizacional y se inscriben en una lógica de desarrollo sostenible que articula crecimiento económico rural, institucionalidad sólida, sostenibilidad productiva y cooperación territorial. El Plan Operativo Estratégico 2030 se configura, por tanto, como un instrumento que contribuye desde la escala local al cumplimiento de compromisos globales de desarrollo, evidenciando que las transformaciones organizacionales en asociaciones rurales pueden generar impactos alineados con agendas internacionales de sostenibilidad.

1.3.8 Marca e identidad territorial

El Grupo Asociativo San Isidro dispone de atributos territoriales relevantes; sin embargo, estos no se encuentran integrados en una estrategia formal de marca colectiva. No se identificaron lineamientos de identidad visual ni acciones sistemáticas de comunicación externa que fortalezcan la recordación del grupo en el mercado. En consecuencia, se establece la necesidad de incorporar un componente de gestión de marca e identidad territorial dentro del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, orientado a consolidar el posicionamiento y la diferenciación comercial (Porter, 2008).

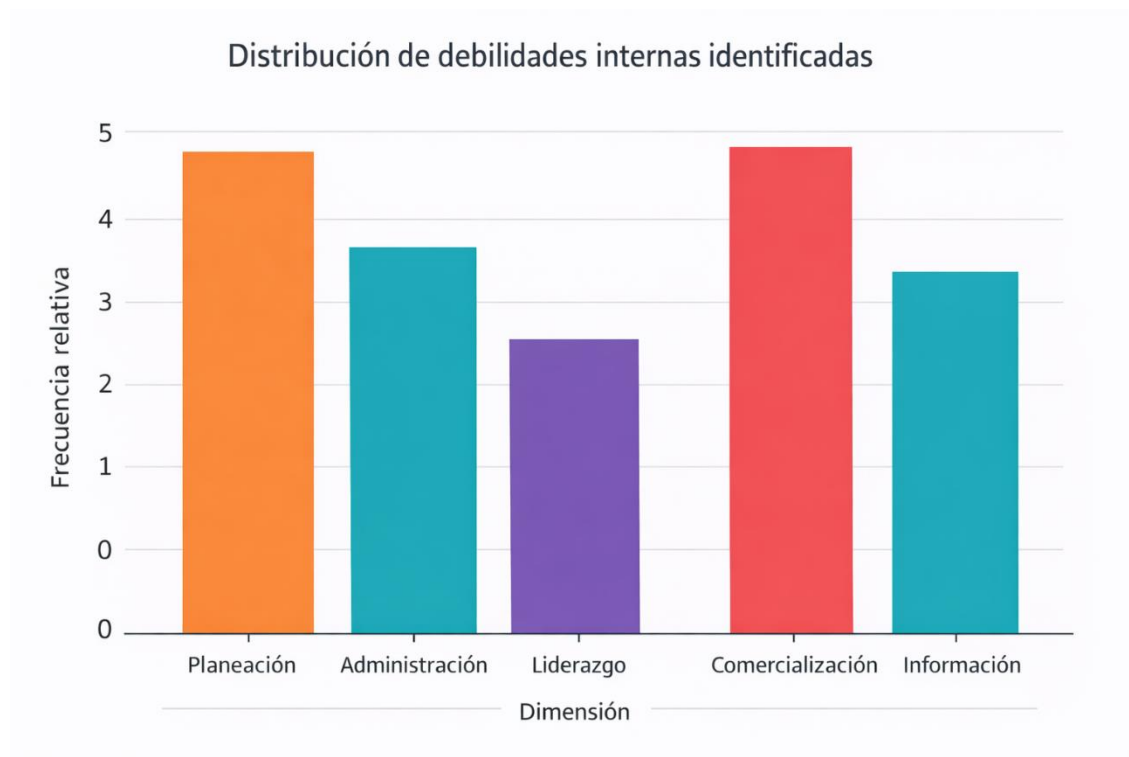
1.4 Síntesis Estratégica Del Diagnóstico

1.4.1 Síntesis DOFA

La síntesis DOFA evidencia que el Grupo Asociativo San Isidro cuenta con fortalezas asociadas a experiencia productiva, calidad del café y cohesión social, junto con oportunidades relacionadas con mercados diferenciados y valorización del origen territorial. No obstante, se identifican debilidades en planeación estratégica, formalización administrativa y gestión comercial, así como amenazas vinculadas a la volatilidad del mercado y la competencia regional. Estos factores confirman la necesidad de intervención estratégica estructurada.

Figura 6.

Distribución de debilidades internas identificadas.



Fuente: Elaboración propia (2026).

En la Figura 6 se presenta la distribución de las principales debilidades internas identificadas en el diagnóstico. Se observa una concentración significativa en planeación estratégica y comercialización, lo que orienta la focalización de las acciones estratégicas hacia estas dimensiones críticas para el fortalecimiento organizacional.

En este contexto, la integración de los factores internos y externos a través de la síntesis DOFA permite visualizar de manera estructurada las principales condiciones que inciden en el desempeño actual y futuro del Grupo Asociativo San Isidro. La combinación de fortalezas y oportunidades pone de manifiesto un potencial estratégico significativo que puede ser

aprovechado mediante acciones planificadas; sin embargo, la coexistencia de debilidades estructurales y amenazas del entorno evidencia limitaciones que, de no ser abordadas, podrían comprometer la sostenibilidad organizacional. De acuerdo con David y David (2017), la síntesis DOFA constituye una herramienta clave para orientar la formulación estratégica, al facilitar la identificación de áreas prioritarias de intervención y servir como base para la definición de estrategias coherentes con la realidad institucional.

En consecuencia, la Tabla de Síntesis DOFA se presenta como un instrumento analítico que consolida los principales hallazgos del diagnóstico organizacional, administrativo y comercial, permitiendo establecer relaciones claras entre los factores identificados. Esta síntesis no solo resume la situación estratégica del grupo asociativo, sino que también proporciona el insumo fundamental para la construcción de la matriz DOFA cruzada y la posterior formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, en coherencia con los principios de la dirección estratégica aplicada (David & David, 2017; Wheelen et al., 2018).

Tabla 8. Síntesis estratégica DOFA.

Fortalezas	Debilidades
Experiencia productiva	Ausencia de planeación estratégica
Calidad del café	Procesos no estandarizados
Cohesión asociativa	Gestión administrativa débil
Identidad territorial	Liderazgo concentrado
Reconocimiento local	Articulación comercial limitada
Oportunidades	Amenazas
Demanda de cafés diferenciados	Volatilidad del mercado
Valorización del origen	Incremento de costos
Programas institucionales	Competencia regional
Mercados especializados	Exigencias de calidad
Alianzas estratégicas	Riesgos climáticos

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 8 presenta una síntesis estratégica de la matriz DOFA, evidenciando que las principales fortalezas del Grupo Asociativo San Isidro se concentran en la experiencia productiva, la calidad del café y la cohesión asociativa, mientras que las debilidades se relacionan con la ausencia de planeación estratégica, la baja formalización administrativa y la limitada articulación comercial. Esta síntesis confirma la necesidad de una intervención estratégica estructurada.

1.4.2 Resultados MEFI y MEFE

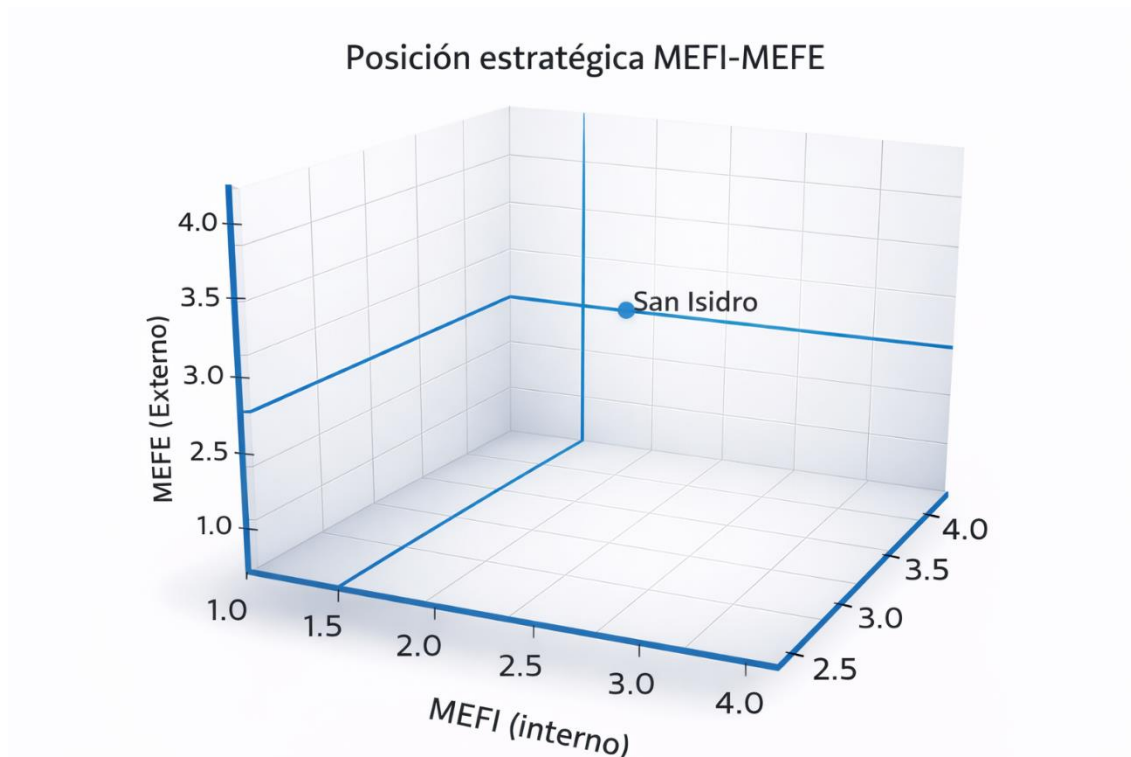
La aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) arrojó un puntaje global de **2.62**, lo que ubica al Grupo Asociativo San Isidro en una posición interna moderadamente favorable. Este resultado indica que, si bien la organización cuenta con fortalezas relevantes asociadas a su experiencia productiva, calidad del café y cohesión social, persisten brechas significativas en aspectos relacionados con la formalización administrativa, la planeación estratégica y los sistemas de control, los cuales limitan el aprovechamiento pleno de sus capacidades internas.

Por su parte, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) obtuvo un puntaje global de **2.59**, reflejando un entorno caracterizado por oportunidades importantes, especialmente en mercados diferenciados y valorización del origen territorial, junto con amenazas derivadas de la volatilidad del mercado y el incremento de la competencia regional. Este puntaje sugiere que, aunque el entorno ofrece condiciones favorables para el crecimiento y el posicionamiento, la capacidad de respuesta estratégica del grupo aún no se encuentra plenamente estructurada para capitalizar dichas oportunidades de manera sostenida.

De acuerdo con David y David (2017), los puntajes cercanos al valor medio en las matrices MEFI y MEFE evidencian la necesidad de fortalecer los procesos internos de gestión y dirección estratégica para mejorar la capacidad de respuesta frente al entorno. En este sentido, los resultados obtenidos confirman la pertinencia de formular e implementar el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 como un instrumento orientado a cerrar las brechas internas identificadas y a mejorar el alineamiento estratégico entre las capacidades organizacionales y las condiciones externas. El detalle de las matrices MEFI y MEFE se presenta en los anexos del documento.

Figura 7

Posición estratégica MEFI–MEFE.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 7 ubica al Grupo Asociativo San Isidro en una posición estratégica intermedia, con una fortaleza interna y externa moderada. Este resultado indica la existencia de oportunidades relevantes en el entorno, pero con capacidades internas aun insuficientemente estructuradas, lo que demanda estrategias de fortalecimiento organizacional y crecimiento planificado.

1.4.3 Interpretación de la posición estratégica

La posición estratégica resultante ubica al Grupo Asociativo San Isidro en un escenario caracterizado por una fortaleza interna moderada y la presencia de oportunidades externas

relevantes. Este posicionamiento refleja la existencia de capacidades organizacionales que permiten sostener la operación actual y proyectar procesos de mejora, aunque aún se presentan brechas estructurales que limitan el aprovechamiento pleno de dichas oportunidades.

Desde una perspectiva estratégica, este escenario sugiere que la organización se encuentra en una fase de transición entre la gestión empírica y la consolidación de una gestión estratégica más estructurada. De acuerdo con David y David (2017), las organizaciones ubicadas en posiciones intermedias deben priorizar estrategias de fortalecimiento interno orientadas a mejorar la formalización, la planeación y los sistemas de control, como condición para avanzar hacia esquemas de crecimiento sostenido y competitivo.

En consecuencia, los resultados del análisis estratégico sustentan la pertinencia de implementar, dentro del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, estrategias de fortalecimiento organizacional y crecimiento estructurado. Estas estrategias deben enfocarse en cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico interno, al tiempo que permiten capitalizar de manera progresiva las oportunidades del entorno, garantizando coherencia entre las capacidades internas y las exigencias del mercado, en consonancia con los principios de la dirección estratégica aplicada (David & David, 2017).

1.5 Cierre Técnico

El cumplimiento del primer objetivo específico permitió construir un diagnóstico integral del Grupo Asociativo San Isidro, sustentado metodológicamente en el análisis de los componentes organizacional, administrativo y comercial. Este diagnóstico permitió la identificación de los principales factores internos y externos que inciden en el desempeño institucional, así como de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que configuran la situación estratégica actual del grupo asociativo.

Los resultados obtenidos evidencian que, si bien la organización cuenta con capacidades relevantes asociadas a la experiencia productiva, la calidad del café y la cohesión social, persisten brechas estructurales relacionadas con la formalización organizacional, la planeación estratégica y la gestión comercial. Estos hallazgos permiten comprender de manera objetiva las limitaciones que afectan la sostenibilidad y el posicionamiento del grupo, y constituyen insumos clave para la toma de decisiones estratégicas informadas.

En consecuencia, el diagnóstico desarrollado se configura como la base técnica para la formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, al garantizar la coherencia entre el análisis de la realidad institucional, la definición de estrategias y la propuesta aplicada. Esta articulación metodológica asegura que las acciones planteadas respondan de manera directa a las necesidades identificadas, fortaleciendo la pertinencia, viabilidad y sostenibilidad de la intervención estratégica propuesta.

Tabla 9. Relación problema – causa – efecto (síntesis diagnóstica).

Problema central	Causa principal	Efecto organizacional
Gestión organizacional reactiva	Ausencia de planeación formal	Bajo control estratégico
Débil articulación comercial	Falta de estrategia de mercado	Bajo posicionamiento regional
Dependencia de líderes	Roles no institucionalizados	Riesgo de discontinuidad
Baja captura de valor	Diferenciación no estructurada	Pérdida de primas comerciales

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 9 establece la relación entre problemas centrales, causas principales y efectos organizacionales, permitiendo una comprensión sistémica de la situación diagnosticada. Esta relación evidencia que la ausencia de planeación formal y de estrategias comerciales estructuradas genera efectos negativos directos sobre el control estratégico, el posicionamiento regional y la captura de valor.

El análisis de las brechas organizacionales hacia el horizonte 2030 permite identificar las diferencias existentes entre la situación actual del Grupo Asociativo San Isidro y el estado deseado en términos de gobernanza, gestión administrativa, planeación estratégica y desempeño comercial. Estas brechas se derivan directamente de los hallazgos del diagnóstico integral y

constituyen un insumo fundamental para orientar la formulación de estrategias y acciones que permitan cerrar las distancias identificadas de manera progresiva y sostenible.

Desde una perspectiva estratégica, la identificación de brechas no se limita a señalar carencias, sino que facilita la priorización de intervenciones orientadas al fortalecimiento institucional. De acuerdo con la literatura en dirección estratégica, el análisis de brechas permite establecer rutas de mejora realistas, alineadas con la capacidad organizacional y las condiciones del entorno, contribuyendo a una transición ordenada desde el estado actual hacia los objetivos estratégicos definidos (David & David, 2017; Grant, 2019). En este sentido, la tabla de brechas organizacionales se presenta como un instrumento analítico que orienta la toma de decisiones estratégicas dentro del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030.

Tabla 10. Brechas organizacionales hacia el horizonte 2030.

Dimensión	Situación actual	Situación deseada 2030	Brecha
Gobernanza	Centralizada	Participativa y estructurada	Alta
Planeación	Inexistente	Plan estratégico formal	Alta
Administración	Informal	Procesos estandarizados	Media
Comercialización	Reactiva	Estratégica y diferenciada	Alta
Información	Dispersa	Sistema integrado	Media

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 10 identifica las brechas organizacionales existentes entre la situación actual y la situación deseada al horizonte 2030. Se observa que las brechas más significativas se presentan en gobernanza, planeación estratégica y comercialización, lo que orienta la priorización de esfuerzos estratégicos en estas dimensiones críticas para la sostenibilidad organizacional.

Tabla 11. Capacidades internas existentes vs requeridas

Capacidad	Estado actual	Nivel requerido	Tipo de fortalecimiento
Gestión organizacional	Básico	Avanzado	Institucional
Planeación estratégica	Nulo	Formalizado	Técnico
Gestión comercial	Operativa	Estratégica	Comercial
Control administrativo	Bajo	Sistemático	Administrativo
Gestión de información	Dispersa	Integrada	Tecnológico

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 11 compara las capacidades internas actuales con las capacidades requeridas para el horizonte 2030, evidenciando un desfase significativo en gestión organizacional, planeación estratégica y gestión comercial. Este análisis sustenta la formulación del Plan Operativo Estratégico como un instrumento de fortalecimiento institucional progresivo.

Con el fin de complementar el análisis de las brechas organizacionales identificadas y facilitar su comprensión comparativa, se presenta la Figura “Magnitud de brechas organizacionales al horizonte 2030”. Esta representación gráfica permite visualizar de manera sintética la distancia existente entre la situación actual del Grupo Asociativo San Isidro y el estado deseado en las principales dimensiones estratégicas, tales como gobernanza, planeación estratégica, gestión administrativa y desempeño comercial.

La visualización de la magnitud de las brechas constituye un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas, al permitir identificar aquellas áreas que requieren intervenciones prioritarias y orientar la asignación progresiva de recursos dentro del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030. De acuerdo con David y David (2017), la representación gráfica de las brechas estratégicas facilita el análisis integral y contribuye a establecer rutas de acción coherentes con la capacidad organizacional y los objetivos de largo plazo.

Figura 8.

Magnitud de brechas organizacionales al horizonte 2030.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 8 sintetiza la magnitud de las brechas organizacionales hacia el horizonte 2030, evidenciando que los mayores esfuerzos estratégicos deben concentrarse en gobernanza,

planeación estratégica y comercialización, dimensiones clave para la sostenibilidad y el posicionamiento regional del grupo asociativo.

2. Formulación del modelo de fortalecimiento y del Plan Operativo Estratégico 2030

Resultados del análisis estratégico y priorización

Los resultados del análisis estratégico se derivan del procesamiento técnico de la matriz DOFA cruzada, la aplicación de criterios de priorización estratégica y la validación colectiva realizada en el taller participativo. Este proceso permitió transformar los hallazgos diagnósticos en ejes estratégicos estructurados, orientados al fortalecimiento organizacional y al posicionamiento regional del Grupo Asociativo San Isidro al horizonte 2030.

A partir de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procedió al cruce estratégico FO, DO, FA y DA, con el propósito de establecer líneas de intervención coherentes con la realidad institucional. Las estrategias FO se orientaron a potenciar la calidad del café y la cohesión social para aprovechar oportunidades de mercado diferenciado; las estrategias DO buscaron superar debilidades estructurales mediante el fortalecimiento organizacional y la formalización administrativa; las estrategias FA se enfocaron en utilizar las fortalezas internas para mitigar amenazas externas, especialmente la volatilidad del mercado; y las estrategias DA se dirigieron a reducir vulnerabilidades organizacionales frente a riesgos estructurales.

El análisis del cruce estratégico evidenció que las debilidades internas —particularmente la ausencia de direccionamiento estratégico formal y la limitada sistematización administrativa— representan el principal factor que restringe el aprovechamiento de oportunidades comerciales. En consecuencia, el proceso de priorización estableció como primera línea de intervención el fortalecimiento organizacional y la formalización de la gestión institucional.

Para la priorización estratégica se aplicaron criterios de impacto organizacional, viabilidad operativa, urgencia y contribución al posicionamiento regional. Estos criterios fueron socializados y discutidos durante el taller participativo, permitiendo validar colectivamente las estrategias consideradas críticas para el desarrollo del grupo. La priorización evidenció que las acciones relacionadas con la formalización de la planeación estratégica, la definición clara de roles y la estructuración de una estrategia comercial diferenciada obtuvieron los puntajes más altos.

Como resultado del proceso de análisis y priorización, se definieron tres ejes estratégicos fundamentales:

Fortalecimiento organizacional y gobernanza institucional.

Consolidación administrativa y gestión estratégica.

Desarrollo comercial y posicionamiento regional.

Estos ejes responden a una lógica secuencial de fortalecimiento progresivo, donde la consolidación interna constituye la base para el desarrollo externo. La priorización técnica confirmó que la competitividad comercial depende de la estabilidad organizacional y de la claridad en los procesos administrativos.

Asimismo, el análisis estratégico permitió estructurar una hoja de ruta proyectada al año 2030, organizada en fases progresivas: una fase inicial orientada a la formalización institucional, una fase intermedia enfocada en la consolidación de procesos y una fase final dirigida al posicionamiento regional y sostenibilidad del modelo organizacional. Esta secuencia responde al principio de construcción gradual de capacidades, evitando intervenciones abruptas que puedan afectar la cohesión interna del grupo.

En síntesis, el análisis estratégico permitió traducir los hallazgos del diagnóstico en líneas de acción estructuradas y priorizadas, garantizando coherencia entre diagnóstico, formulación estratégica y horizonte prospectivo. Este resultado constituye el fundamento técnico para la formulación del Plan Operativo Estratégico 2030, desarrollado en el siguiente apartado.

2.1 Resultados del Taller Participativo Estratégico

El taller participativo desarrollado con los asociados del Grupo Asociativo San Isidro permitió validar colectivamente el diagnóstico preliminar y profundizar en la comprensión de los factores que inciden en el desempeño organizacional. Este espacio de construcción colectiva se constituyó en un escenario de reflexión estratégica donde los participantes analizaron de manera estructurada la situación actual del grupo y proyectaron su visión hacia el horizonte 2030.

En la dimensión organizacional, los participantes coincidieron en señalar como principal fortaleza la cohesión interna y el sentido de pertenencia hacia la organización. La experiencia productiva acumulada, la confianza entre asociados y la identidad territorial fueron reconocidas como activos estratégicos fundamentales. Se destacó que el grupo ha logrado mantenerse en el tiempo gracias a la cooperación y al compromiso colectivo.

Sin embargo, el ejercicio también permitió identificar debilidades estructurales relacionadas con la ausencia de formalización de procesos y la falta de definición clara de funciones y responsabilidades. Varios participantes manifestaron que, aunque existe disposición al trabajo conjunto, la estructura organizativa no siempre facilita una ejecución eficiente de tareas estratégicas.

En relación con la gobernanza, se evidenció que la toma de decisiones se desarrolla bajo un modelo participativo, pero sin mecanismos formales de planeación y seguimiento. Esta situación genera dinamismo interno, pero limita la posibilidad de evaluar sistemáticamente el cumplimiento de metas institucionales.

En la dimensión administrativa, el taller permitió identificar consenso en torno a la necesidad de fortalecer la gestión documental y establecer mecanismos de control interno. Los asociados reconocieron que la información contable y administrativa se maneja de manera funcional, pero no estructurada bajo estándares técnicos que permitan análisis comparativos o evaluación de desempeño.

Asimismo, se priorizó como aspecto crítico la ausencia de indicadores formales que permitan medir avances organizacionales. La evaluación institucional se basa principalmente en resultados de comercialización anual, sin herramientas que faciliten monitoreo periódico o ajuste estratégico.

En el ámbito comercial, los participantes reconocieron la calidad del café como fortaleza diferenciadora, especialmente en términos de origen territorial y manejo productivo. Sin embargo, se identificó debilidad en la estructuración de estrategias de posicionamiento y en la consolidación de canales de comercialización directa.

El taller evidenció preocupación frente a la dependencia de intermediarios tradicionales, lo que reduce el poder de negociación del grupo. Se manifestó interés en explorar nuevos mercados especializados, pero se reconoció que la falta de estrategia formal limita el acceso a dichos segmentos.

En el análisis de oportunidades externas, los asociados identificaron el crecimiento del mercado de cafés especiales y el reconocimiento del Huila como región productora de alta calidad como factores favorables. Estas oportunidades fueron consideradas estratégicas, siempre que el grupo fortalezca previamente su estructura organizacional.

En cuanto a amenazas, se destacó la volatilidad del precio internacional del café, el incremento de costos de insumos y la variabilidad climática como factores de riesgo estructural. Estos elementos fueron reconocidos como variables externas que exigen planificación prospectiva y capacidad de adaptación institucional.

Durante el ejercicio de priorización, se estableció que el fortalecimiento organizacional constituye la condición previa para cualquier proceso de expansión comercial. La mayoría de los participantes coincidió en que sin formalización administrativa y direccionamiento estratégico, las oportunidades externas no podrán aprovecharse plenamente.

El taller permitió también proyectar una visión compartida hacia el año 2030. Los asociados visualizaron al Grupo Asociativo San Isidro como una organización consolidada, con mayor reconocimiento regional, procesos administrativos estructurados y mayor autonomía comercial.

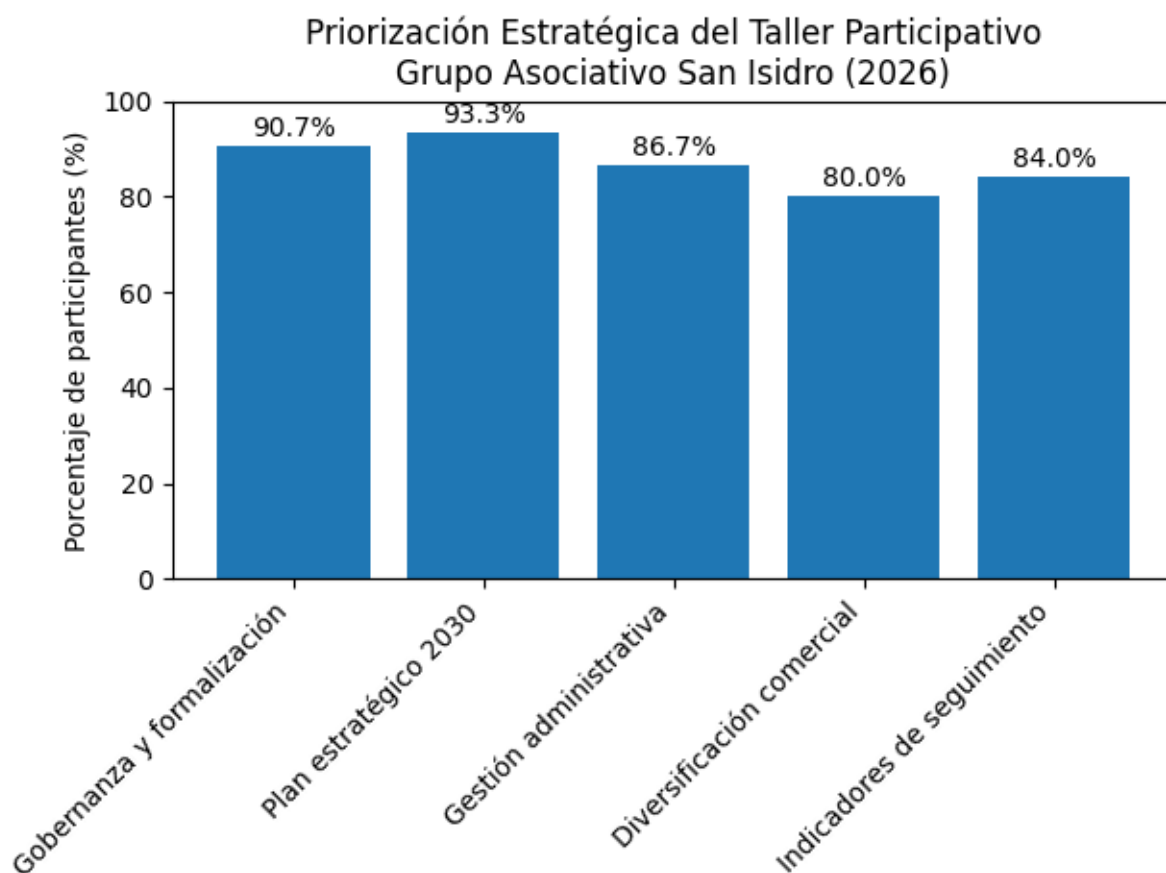
Se evidenció disposición favorable hacia la implementación de un Plan Operativo Estratégico, siempre que este respete la dinámica participativa y no genere cargas administrativas excesivas. La formalización fue percibida como necesaria, pero debe desarrollarse de manera gradual y pedagógica.

Desde una perspectiva analítica, los resultados del taller confirman que el principal desafío del grupo no se encuentra en la producción ni en la calidad del café, sino en la

arquitectura institucional que soporta la gestión. Esta lectura estratégica coincide con los hallazgos de las entrevistas y la revisión documental.

Figura 9.

Priorización estratégica de factores identificados en el taller participativo del Grupo Asociativo San Isidro (2026).



Fuente: Elaboración propia (2026).

Nota. La figura 9 presenta el porcentaje de participantes ($n = 75$) que priorizaron cada factor estratégico durante el taller participativo realizado en enero de 2026. Los resultados se obtuvieron mediante votación ponderada y reflejan la jerarquización colectiva de necesidades

organizacionales, administrativas y comerciales. Fuente: Elaboración propia con base en el taller participativo (2026).

En síntesis, el taller participativo no solo aportó información diagnóstica, sino que fortaleció la legitimidad del proceso estratégico al involucrar activamente a los asociados en la identificación de problemáticas y priorización de acciones. La convergencia entre capital social consolidado y necesidad de formalización estructurada configura el eje central del proceso de transformación institucional hacia el horizonte 2030.

2.1.1 Formulación estratégica del Plan Operativo Estratégico 2030

Con base en los resultados del diagnóstico organizacional, administrativo y comercial desarrollados en el prim2.3 Definición de ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030er objetivo específico, se procedió a la formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte al año 2030 para el Grupo Asociativo San Isidro. Este proceso se orientó bajo un enfoque de proyecto aplicado, en el cual el diagnóstico no constituye un fin en sí mismo, sino un insumo técnico para la toma de decisiones estratégicas y la estructuración de acciones orientadas al fortalecimiento institucional.

Figura 10.

Priorización de los ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La figura 10 presenta la priorización de los ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030, destacando la gobernanza organizacional y el desarrollo comercial como áreas de mayor relevancia estratégica, debido a su impacto transversal sobre la sostenibilidad y el posicionamiento regional del grupo.

La formulación estratégica se sustentó en la integración de herramientas clásicas de dirección estratégica, particularmente la matriz DOFA cruzada, la definición de ejes estratégicos y la construcción de un modelo de fortalecimiento organizacional. Estas herramientas permitieron

traducir los hallazgos diagnósticos en lineamientos estratégicos coherentes, viables y alineados con las capacidades internas de la organización y las condiciones del entorno. De acuerdo con David y David (2017), la planificación estratégica aplicada debe articular de manera explícita diagnóstico, formulación estratégica y ejecución, garantizando coherencia entre análisis y acción.

2.2 Matriz DOFA cruzada como base de la formulación estratégica

La matriz DOFA cruzada se utilizó como instrumento central para la formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, al permitir la articulación sistemática entre los factores internos y externos identificados en el diagnóstico organizacional, administrativo y comercial. Esta herramienta facilitó el tránsito desde un análisis descriptivo de la situación estratégica hacia la definición de lineamientos estratégicos concretos, coherentes con la realidad institucional del Grupo Asociativo San Isidro. De acuerdo con David y David (2017), la DOFA cruzada constituye un mecanismo clave para transformar el diagnóstico en estrategias aplicables y orientadas a la acción.

A partir del cruce de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se definieron estrategias orientadas al aprovechamiento de las capacidades internas del grupo, la mitigación de riesgos del entorno y la superación de brechas estructurales identificadas. Las estrategias FO y DO se enfocan en capitalizar las oportunidades del mercado, particularmente aquellas relacionadas con la diferenciación del producto y la valorización del origen territorial, al tiempo que abordan las debilidades internas asociadas a la planeación estratégica, la formalización administrativa y la gestión comercial.

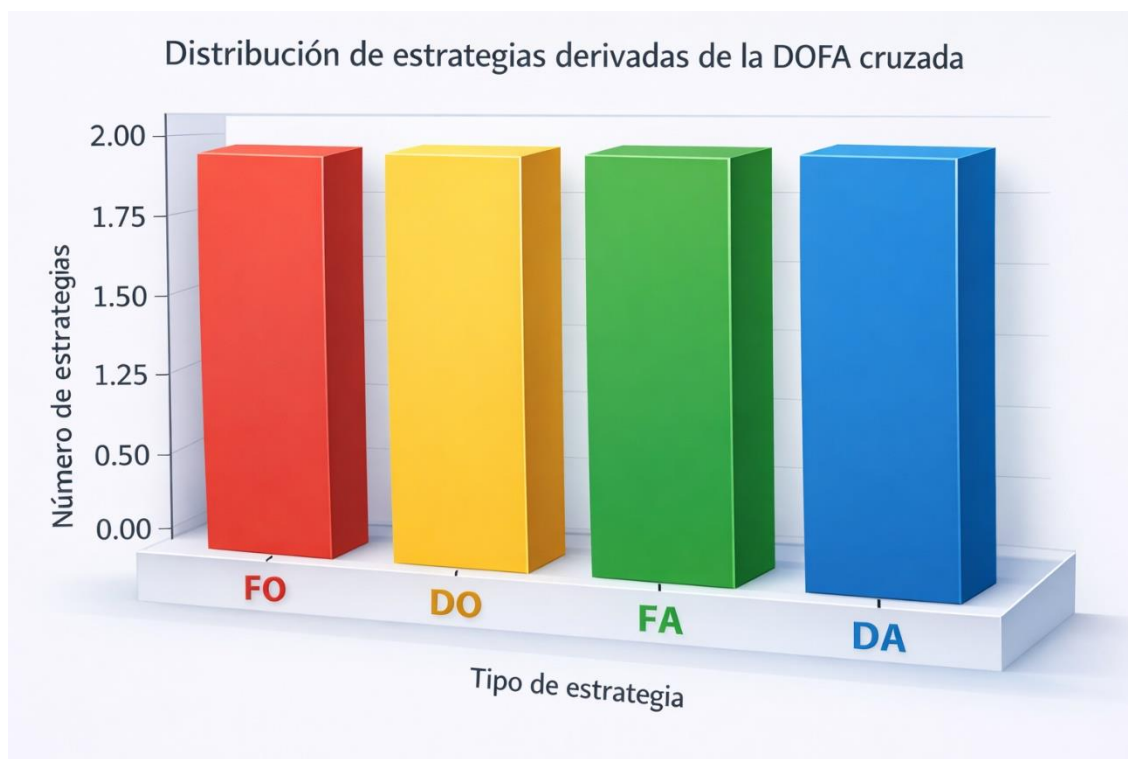
Por su parte, las estrategias FA se orientan a proteger las fortalezas existentes frente a amenazas externas como la volatilidad del mercado del café y el aumento de la competencia regional. Estas estrategias buscan consolidar los atributos productivos y sociales del grupo como

mecanismos de resiliencia organizacional. Asimismo, las estrategias DA se enfocan en reducir vulnerabilidades internas que podrían amplificar los efectos de dichas amenazas, mediante acciones de fortalecimiento institucional, mejora de la gobernanza y diversificación progresiva de la gestión comercial.

En conjunto, la matriz DOFA cruzada se configura como la base técnica para la definición de los ejes estratégicos y la formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030. Su aplicación garantiza la coherencia entre diagnóstico, estrategia y acción, al asegurar que las decisiones estratégicas respondan de manera directa a las condiciones internas y externas del grupo asociativo. Este enfoque es consistente con los principios de la dirección estratégica aplicada, que destacan la necesidad de alinear capacidades internas con oportunidades del entorno para lograr sostenibilidad y competitividad en el largo plazo (David & David, 2017; Wheelen et al., 2018).

Figura 11

Distribución de estrategias derivadas de la DOFA cruzada.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 11 muestra una distribución equilibrada de las estrategias FO, DO, FA y DA derivadas de la matriz DOFA cruzada, lo que refleja un enfoque estratégico integral orientado tanto al aprovechamiento de oportunidades como a la mitigación de riesgos internos y externos.

Las estrategias FO se orientaron al fortalecimiento del posicionamiento regional del grupo, aprovechando la experiencia productiva, la calidad del café y la identidad territorial frente a la creciente demanda de cafés diferenciados. Las estrategias DO se enfocaron en superar debilidades internas —como la ausencia de planeación estratégica y la baja formalización administrativa— mediante el aprovechamiento de oportunidades institucionales y de mercado. Por su parte, las estrategias FA buscaron proteger las fortalezas frente a amenazas externas como la volatilidad del mercado y la presión competitiva, mientras que las estrategias DA se orientaron

a reducir vulnerabilidades estructurales que podrían comprometer la sostenibilidad organizacional.

Desde el enfoque de la dirección estratégica, la DOFA cruzada permite priorizar líneas de acción estratégicas y establecer una relación directa entre diagnóstico y formulación del plan, aspecto clave en proyectos aplicados orientados al fortalecimiento organizacional (Wheelen et al., 2018).

Tabla 12. Matriz estratégica.

Tipo de estrategia	Estrategias formuladas
FO (Fortalezas– Oportunidades)	<p>FO1. Aprovechar la experiencia productiva y la calidad del café para fortalecer el posicionamiento regional en mercados de cafés diferenciados.</p> <p>FO2. Potenciar la identidad territorial del grupo mediante estrategias de visibilidad y articulación con programas institucionales del sector cafetero.</p>
DO (Debilidades– Oportunidades)	<p>DO1. Superar la ausencia de planeación estratégica mediante el diseño e implementación del Plan Operativo Estratégico 2030 con apoyo de programas institucionales.</p> <p>DO2. Fortalecer la gestión administrativa y documental aprovechando oportunidades de formación y asistencia técnica disponibles para organizaciones asociativas.</p>
FA (Fortalezas– Amenazas)	<p>FA1. Utilizar la cohesión asociativa y el liderazgo social para mitigar los efectos de la volatilidad del mercado cafetero.</p> <p>FA2. Consolidar la calidad del producto como mecanismo de protección frente a la competencia regional.</p>
DA (Debilidades– Amenazas)	<p>DA1. Reducir la dependencia de liderazgos individuales mediante la institucionalización de roles y procesos de gobernanza.</p> <p>DA2. Disminuir la vulnerabilidad organizacional frente a escenarios adversos a través de la formalización administrativa y la diversificación comercial.</p>

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 12 presenta la matriz DOFA cruzada estratégica, en la cual se articulan los factores internos y externos para la formulación de estrategias FO, DO, FA y DA. Este ejercicio permite traducir el diagnóstico en líneas de acción estratégicas coherentes, orientadas al fortalecimiento organizacional y a la mitigación de riesgos.

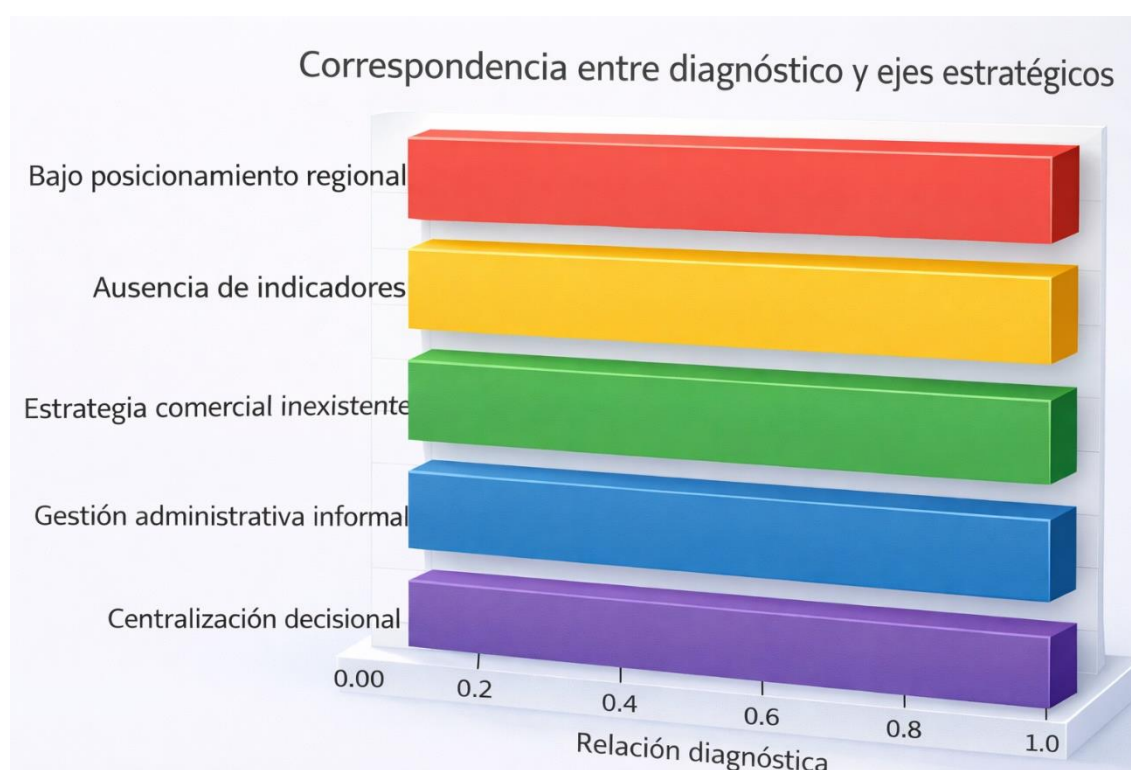
2.3 Definición de ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030

Como resultado del análisis estratégico, se definieron los ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030, los cuales estructuran la intervención institucional y organizan las acciones de fortalecimiento a mediano y largo plazo.

Los ejes estratégicos se formularon de manera coherente con las principales problemáticas identificadas en el diagnóstico y con las estrategias derivadas de la matriz DOFA cruzada.

Figura 12.

Correspondencia entre diagnóstico y ejes estratégicos.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 12. evidencia la correspondencia directa entre los principales hallazgos del diagnóstico y los ejes estratégicos definidos, garantizando la coherencia metodológica entre el análisis situacional y la formulación estratégica del plan.

La definición de los ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 constituye un paso fundamental en el proceso de formulación estratégica, al permitir estructurar de manera coherente las líneas de acción prioritarias que orientarán el fortalecimiento organizacional y el crecimiento del Grupo Asociativo San Isidro. Estos ejes se derivan directamente de los resultados del diagnóstico integral y del análisis de la matriz DOFA cruzada, garantizando la alineación entre las condiciones internas de la organización, las oportunidades del entorno y los objetivos estratégicos planteados.

Desde una perspectiva de dirección estratégica aplicada, los ejes estratégicos funcionan como categorías articuladoras que facilitan la traducción de la estrategia en intervenciones concretas y focalizadas. De acuerdo con David y David (2017), la definición de ejes estratégicos permite priorizar esfuerzos, asignar recursos de manera eficiente y asegurar la coherencia entre la visión de largo plazo y las acciones operativas. En este sentido, la tabla de ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030 sintetiza las áreas clave de intervención que guiarán la formulación del plan de acción, los indicadores de seguimiento y los mecanismos de control institucional.

Tabla 13. Ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030.

Eje estratégico	Problemática que atiende	Relación con el diagnóstico
Gobernanza y organización	Centralización decisional y baja participación	Diagnóstico organizacional
Gestión administrativa	Baja formalización de procesos	Diagnóstico administrativo
Desarrollo comercial	Estrategia comercial inexistente	Diagnóstico comercial
Gestión de la información y control	Ausencia de indicadores y seguimiento	Diagnóstico transversal
Identidad y posicionamiento territorial	Reconocimiento regional incipiente	Diagnóstico comercial

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 13 define los ejes estratégicos del Plan Operativo Estratégico 2030, los cuales se estructuran a partir de las principales problemáticas identificadas en el diagnóstico

organizacional, administrativo y comercial. Cada eje responde a una necesidad prioritaria y orienta la intervención institucional de mediano y largo plazo.

Los ejes estratégicos definidos son: (i) gobernanza y organización, orientado al fortalecimiento de la participación, la toma de decisiones y la institucionalización de roles; (ii) gestión administrativa, enfocado en la formalización de procesos, la gestión documental y el control interno; (iii) desarrollo comercial, dirigido a la estructuración de una estrategia comercial y al fortalecimiento del posicionamiento regional; (iv) gestión de la información y control, orientado a la implementación de sistemas básicos de seguimiento e indicadores; y (v) identidad y posicionamiento territorial, enfocado en la construcción de marca colectiva y visibilidad regional.

Criterios de priorización (escala 1–5):

Impacto estratégico (IE): Contribución al logro de objetivos 2030

Viabilidad técnica (VT): Capacidad institucional para ejecutar

Costo relativo (CR): Requerimiento de recursos (5 = bajo costo)

Urgencia (U): Necesidad de implementación temprana

Tabla 14. Matriz de priorización estratégica del Grupo Asociativo San Isidro.

Estrategia	IE	VT	CR	U	Puntaje total
DO1. Implementar el Plan Operativo Estratégico 2030	5	4	5	5	19
DA1. Institucionalizar gobernanza y roles	5	4	4	5	18
DO3. Diseñar estrategia comercial estructurada	5	3	4	4	16
FA2. Consolidar calidad y trazabilidad	4	4	4	4	16
FO2. Potenciar identidad territorial y visibilidad	4	4	4	3	15
DO4. Sistema básico de información e indicadores	4	3	4	4	15
FA1. Mitigar volatilidad con cohesión y liderazgo	4	4	3	3	14
DA3. Diversificar canales de comercialización	4	3	3	3	13

Fuente: Elaboración propia (2026).

El puntaje máximo posible es 20. Las estrategias con mayor puntaje constituyen prioridades de implementación en la fase inicial del plan.

La Tabla 14 presenta la matriz de priorización estratégica del Plan Operativo Estratégico 2030 del Grupo Asociativo San Isidro. La priorización se realizó a partir de criterios de impacto estratégico, viabilidad técnica, costo relativo y urgencia, permitiendo jerarquizar las estrategias derivadas de la matriz DOFA cruzada de manera objetiva y coherente con la capacidad institucional del grupo.

Los resultados del proceso de priorización estratégica evidencian que las estrategias asociadas a la formalización del direccionamiento estratégico (DO1) y al fortalecimiento de la gobernanza y la institucionalización de roles (DA1) presentan los mayores puntajes en términos de impacto, viabilidad y urgencia. Este resultado refleja la necesidad de atender, en una primera fase, las brechas estructurales identificadas en el diagnóstico, particularmente aquellas relacionadas con la ausencia de planeación formal y la debilidad de los mecanismos de gobernanza institucional.

La implementación prioritaria de estas estrategias en las fases iniciales del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 se justifica en la medida en que constituyen condiciones habilitantes para el desarrollo de las demás intervenciones estratégicas. El fortalecimiento del direccionamiento estratégico y de la gobernanza permite establecer un marco institucional claro para la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y el seguimiento de los procesos, lo cual resulta indispensable para garantizar la coherencia y sostenibilidad del plan en el mediano y largo plazo.

Asimismo, los resultados señalan que la estructuración de una estrategia comercial formal y el fortalecimiento de la calidad y la trazabilidad del producto se configuran como intervenciones estratégicas clave para el logro del posicionamiento regional del Grupo Asociativo San Isidro. Estas estrategias permiten avanzar desde una lógica de comercialización reactiva

hacia un enfoque orientado a la generación de valor agregado, el acceso a mercados diferenciados y la mejora de la competitividad, en coherencia con los atributos productivos y territoriales identificados en el diagnóstico.

La definición de estos ejes estratégicos responde al principio de focalización estratégica, el cual plantea que los planes operativos deben concentrar sus esfuerzos en áreas críticas de intervención para maximizar el impacto y la viabilidad de las acciones propuestas. De acuerdo con Grant (2019), la focalización permite alinear las capacidades internas con los objetivos estratégicos y evitar la dispersión de recursos, fortaleciendo la efectividad de la implementación. En este sentido, los ejes priorizados orientan de manera clara la formulación del plan de acción y los mecanismos de seguimiento del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030.

2.4 Objetivos estratégicos con horizonte 2030

Para cada eje estratégico se formularon objetivos estratégicos con horizonte al año 2030, los cuales expresan los resultados esperados del proceso de fortalecimiento institucional. Estos objetivos se plantearon en términos de transformación organizacional y no como metas operativas, manteniendo coherencia con el carácter estratégico del plan.

Los objetivos estratégicos incluyen el fortalecimiento de la gobernanza participativa, la formalización de la gestión administrativa, la consolidación del posicionamiento comercial regional, la implementación de sistemas básicos de información y control, y el desarrollo de una identidad territorial diferenciada. La formulación de objetivos estratégicos claros permite orientar la toma de decisiones, priorizar acciones y establecer una base para la posterior definición de planes operativos e indicadores (David & David, 2017).

Tabla 15. *Objetivos estratégicos por eje (horizonte 2030).*

Eje estratégico	Objetivo estratégico al 2030
Gobernanza y organización	Fortalecer la gobernanza participativa y la institucionalización de roles del Grupo Asociativo San Isidro al año 2030.
Gestión administrativa	Formalizar los procesos administrativos y de gestión interna para mejorar la eficiencia organizacional al 2030.
Desarrollo comercial	Consolidar el posicionamiento regional del Grupo Asociativo San Isidro en el mercado de cafés diferenciados al 2030.
Gestión de la información y control	Implementar un sistema básico de información e indicadores que apoye la toma de decisiones estratégicas al 2030.
Identidad y posicionamiento territorial	Desarrollar una identidad territorial y marca colectiva que fortalezca la visibilidad regional del grupo al 2030.

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 15 presenta los objetivos estratégicos definidos para cada eje del plan, los cuales expresan los resultados esperados del proceso de fortalecimiento institucional al año 2030. Estos objetivos permiten orientar la toma de decisiones estratégicas y establecer una base para la definición de acciones e indicadores.

Con el propósito de operacionalizar los ejes estratégicos definidos y orientar la intervención institucional hacia el horizonte 2030, se establecieron objetivos estratégicos específicos para cada eje del Plan Operativo Estratégico. Estos objetivos se derivan directamente del diagnóstico integral y de la priorización estratégica realizada, garantizando la coherencia entre las necesidades identificadas, las capacidades organizacionales y las oportunidades del entorno.

La definición de objetivos estratégicos por eje permite estructurar de manera clara las metas de mediano y largo plazo, facilitando la articulación entre la visión estratégica y las

acciones operativas. De acuerdo con David y David (2017), la formulación de objetivos estratégicos claros y medibles constituye un componente esencial de la dirección estratégica, al orientar la toma de decisiones y permitir el seguimiento sistemático del desempeño organizacional. En este sentido, la figura “Objetivos estratégicos por eje al horizonte 2030” sintetiza las metas estratégicas que guiarán la implementación, el seguimiento y la evaluación del Plan Operativo Estratégico.

Figura 13.

Objetivos estratégicos por eje al horizonte 2030.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 13 sintetiza los objetivos estratégicos definidos para cada eje del Plan Operativo Estratégico 2030, evidenciando la alineación entre los ejes estratégicos y los resultados esperados del proceso de fortalecimiento institucional.

Tabla 16. Matriz objetivo–estrategia–acción del Plan Operativo Estratégico 2030.

Objetivo estratégico (2030)	Estrategia priorizada	Acción estratégica	Resultado esperado
Fortalecer la gobernanza participativa y la institucionalización de roles.	DA1. Institucionalizar gobernanza y roles.	Diseñar y formalizar el reglamento interno de gobernanza y participación.	Estructura de gobernanza clara y participativa.
Fortalecer la gobernanza participativa y la institucionalización de roles.	DA1. Institucionalizar gobernanza y roles.	Crear comités funcionales de apoyo a la junta directiva.	Mayor corresponsabilidad y delegación operativa.
Formalizar los procesos administrativos y de gestión interna.	DO2. Fortalecimiento administrativo.	Elaborar e implementar manuales de procesos administrativos.	Procesos estandarizados y trazables.
Formalizar los procesos administrativos y de gestión interna.	DO2. Fortalecimiento administrativo.	Implementar un sistema básico de gestión documental.	Información organizada y disponible para la toma de decisiones.
Consolidar el posicionamiento regional en cafés diferenciados.	DO3. Estrategia comercial estructurada.	Formular la estrategia comercial regional del grupo.	Propuesta de valor definida y alineada al mercado.
Objetivo estratégico (2030)	Estrategia priorizada	Acción estratégica	Resultado esperado
Consolidar el posicionamiento regional en cafés diferenciados.	DA3. Diversificación comercial.	Diversificar progresivamente los canales de comercialización.	Reducción del riesgo comercial y mayor acceso a mercados.
Implementar un sistema de información e indicadores para la gestión.	DO4. Sistema de información e indicadores.	Diseñar e implementar un sistema básico de indicadores.	Seguimiento y control sistemático del plan.
Desarrollar identidad territorial y marca colectiva.	FO2. Identidad territorial y visibilidad.	Diseñar la marca colectiva del Grupo Asociativo San Isidro.	Mayor reconocimiento y diferenciación regional.
Desarrollar identidad territorial y marca colectiva.	FO2. Identidad territorial y visibilidad.	Implementar acciones de visibilidad y posicionamiento regional.	Incremento de la recordación de marca y presencia territorial.

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 16 presenta la matriz objetivo–estrategia–acción del Plan Operativo Estratégico 2030 del Grupo Asociativo San Isidro, la cual permite establecer una trazabilidad explícita entre los objetivos estratégicos definidos, las estrategias priorizadas y las acciones concretas formuladas. Esta articulación garantiza coherencia entre la formulación estratégica y la operacionalización del plan, evitando la fragmentación entre el nivel estratégico y el nivel operativo.

La matriz evidencia que cada objetivo estratégico se materializa a través de una o más estrategias, las cuales se traducen en acciones específicas, ejecutables y alineadas con la capacidad institucional del grupo. Este enfoque facilita el seguimiento, la evaluación y el ajuste del plan, y constituye una buena práctica en proyectos aplicados orientados al fortalecimiento organizacional y la sostenibilidad institucional.

2.5 Modelo de fortalecimiento organizacional del Grupo Asociativo San Isidro

Como parte del enfoque aplicado del estudio, se estructuró un modelo de fortalecimiento organizacional que integra los componentes estratégicos del plan y los articula con los hallazgos diagnósticos.

Figura 14.

Modelo de fortalecimiento organizacional del Grupo Asociativo San Isidro.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 14 representa el modelo de fortalecimiento organizacional propuesto, el cual integra de manera sistémica los componentes de gobernanza, procesos administrativos, gestión estratégica, desarrollo de mercado e identidad territorial, en respuesta a las brechas identificadas en el diagnóstico.

Con el fin de integrar de manera coherente los resultados del diagnóstico, la priorización estratégica y los objetivos definidos al horizonte 2030, se formuló un modelo de fortalecimiento organizacional para el Grupo Asociativo San Isidro. Este modelo se concibe como una estructura orientadora que articula los principales componentes estratégicos identificados —gobernanza, gestión administrativa, direccionamiento estratégico, desarrollo comercial y gestión de la información— y establece relaciones funcionales entre ellos.

Desde una perspectiva de gestión estratégica aplicada, el modelo de fortalecimiento organizacional permite visualizar de forma sistémica las áreas de intervención prioritarias y orientar la implementación progresiva del Plan Operativo Estratégico. De acuerdo con David y David (2017) y Grant (2019), los modelos de fortalecimiento organizacional facilitan la alineación entre capacidades internas, objetivos estratégicos y acciones operativas, contribuyendo a una gestión más coherente, sostenible y orientada a resultados. En este sentido, la Tabla 11 presenta el modelo propuesto como un marco integrador para guiar la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proceso de fortalecimiento institucional al horizonte 2030.

Tabla 17. Modelo de fortalecimiento organizacional.

Componente del modelo	Enfoque de fortalecimiento	Brecha del diagnóstico que atiende
Gobernanza	Participación, toma de decisiones y roles	Liderazgo concentrado
Procesos administrativos	Estandarización y formalización	Gestión informal
Gestión estratégica	Planeación y control	Reactividad organizacional
Componente del modelo	Enfoque de fortalecimiento	Brecha del diagnóstico que atiende
Desarrollo de mercado	Diferenciación y posicionamiento	Comercialización tradicional
Identidad territorial	Marca y visibilidad	Bajo reconocimiento regional

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 17 describe los componentes del modelo de fortalecimiento organizacional propuesto, evidenciando la correspondencia entre cada componente, su enfoque de intervención y las brechas del diagnóstico que atiende. Este modelo integra de manera sistémica los elementos clave del Plan Operativo Estratégico 2030.

El modelo propuesto se sustenta en cinco componentes interrelacionados: gobernanza, procesos, gestión estratégica, mercado e identidad territorial. Cada componente responde a brechas específicas identificadas en el diagnóstico y se concibe como un eje de intervención progresiva. Desde la perspectiva de la teoría organizacional, los modelos de fortalecimiento permiten orientar procesos de cambio institucional de manera estructurada y gradual, reduciendo riesgos de resistencia interna y aumentando la sostenibilidad de las transformaciones (Schein, 2010; Grant, 2019).

2.6 Hoja de ruta estratégica 2026–2030

La formulación del Plan Operativo Estratégico se complementó con la definición de una hoja de ruta estratégica para el periodo 2026–2030, concebida como un instrumento orientador que establece la secuencia temporal para la implementación de los ejes y objetivos estratégicos definidos. Esta hoja de ruta permite articular las decisiones estratégicas con un horizonte de mediano y largo plazo, asegurando coherencia entre las acciones propuestas y la capacidad institucional del Grupo Asociativo San Isidro.

La hoja de ruta se estructura en fases progresivas que responden a una lógica de maduración organizacional. La fase inicial se orienta al fortalecimiento de la organización interna y a la formalización de las bases institucionales, priorizando acciones relacionadas con la gobernanza, la planeación estratégica y la estructuración administrativa. Esta etapa constituye un período habilitante, necesario para crear las condiciones mínimas que soporten la implementación de intervenciones estratégicas de mayor complejidad.

La fase intermedia se enfoca en la consolidación de procesos y capacidades estratégicas, particularmente en los ámbitos administrativo y comercial. En esta etapa se busca fortalecer la ejecución del plan mediante la implementación de sistemas de seguimiento, indicadores de desempeño, estrategias comerciales estructuradas y mecanismos de diferenciación del producto. Esta fase permite transitar desde una gestión predominantemente reactiva hacia un enfoque más sistemático y orientado a resultados.

Finalmente, la fase de cierre de la hoja de ruta se dirige al posicionamiento regional y a la sostenibilidad del modelo organizacional, consolidando los avances logrados en las etapas anteriores. De acuerdo con Godet y Durance (2011), la planificación con enfoque prospectivo facilita la reducción de la incertidumbre y orienta la acción estratégica hacia escenarios deseados, aspecto fundamental en organizaciones que buscan proyectarse y sostenerse en el largo plazo. En este sentido, la hoja de ruta estratégica 2026–2030 se constituye en un instrumento clave para

guiar la implementación gradual y coherente del Plan Operativo Estratégico del Grupo Asociativo San Isidro.

Tabla 18. Hoja de ruta estratégica 2026–2030.

Fase estratégica	Periodo	Enfoque principal	Ejes priorizados
Fase I	2026 – 2026	Organización interna y formalización	Gobernanza – Gestión administrativa
Fase II	2027– 2028	Consolidación estratégica	Desarrollo comercial – Gestión de información
Fase III	2029– 2030	Posicionamiento y sostenibilidad	Identidad territorial – Merc

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 18 presenta la hoja de ruta estratégica del Plan Operativo Estratégico 2030, estructurada en fases progresivas. Esta secuencia temporal permite orientar la implementación del plan desde la organización interna hasta el posicionamiento regional y la sostenibilidad institucional.

2.7 Cierre técnico del objetivo específico

El cumplimiento del segundo objetivo específico permitió formular un Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, coherente con los resultados del diagnóstico organizacional, administrativo y comercial del Grupo Asociativo San Isidro. La formulación estratégica se sustentó en el análisis sistemático de los factores internos y externos, garantizando que las estrategias, ejes y objetivos definidos respondieran de manera directa a las necesidades y capacidades reales de la organización.

La articulación entre el diagnóstico, la formulación estratégica y el modelo de fortalecimiento organizacional permitió asegurar la consistencia técnica del proyecto aplicado. Este proceso facilitó la definición de ejes estratégicos claros, objetivos de mediano y largo plazo y una hoja de ruta progresiva orientada a cerrar las brechas identificadas, en coherencia con los principios de la dirección estratégica aplicada y la planificación prospectiva.

En consecuencia, el Plan Operativo Estratégico formulado se constituye en una base sólida para la definición de acciones, indicadores y mecanismos de seguimiento que serán desarrollados en el tercer objetivo específico. Esta continuidad metodológica garantiza que la implementación del plan se realice de manera estructurada, medible y orientada a resultados, fortaleciendo la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta estratégica al horizonte 2030.

3. Definición del plan de acción, indicadores y mecanismos de seguimiento del Plan Operativo Estratégico 2030.

Resultados de la formulación del Plan Operativo Estratégico

El cumplimiento del tercer objetivo específico permitió estructurar el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 como instrumento aplicado de gestión institucional para el Grupo Asociativo San Isidro. Esta formulación se sustentó en los resultados del diagnóstico organizacional y en el análisis estratégico priorizado, garantizando coherencia entre hallazgos, ejes estratégicos y acciones propuestas.

La formulación del plan no se limitó a la definición declarativa de lineamientos generales, sino que implicó la traducción de los ejes estratégicos en objetivos operativos, acciones concretas, indicadores de seguimiento, responsables institucionales y cronograma de implementación. Este proceso permitió transformar la estrategia en un instrumento ejecutable, alineado con la capacidad institucional del grupo y con el horizonte prospectivo establecido.

En el eje de fortalecimiento organizacional y gobernanza institucional, se definieron acciones orientadas a la formalización de roles y responsabilidades, la estructuración de un sistema básico de planeación anual y la implementación de mecanismos periódicos de rendición de cuentas. Estas acciones buscan consolidar la estructura institucional y fortalecer la transparencia en la toma de decisiones.

En el eje de consolidación administrativa y gestión estratégica, se incorporaron acciones relacionadas con la sistematización documental, la definición de indicadores institucionales y la implementación de rutinas de seguimiento y evaluación. La inclusión de indicadores permite medir el avance del plan y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia, superando la gestión reactiva identificada en el diagnóstico.

En el eje de desarrollo comercial y posicionamiento regional, se formularon acciones orientadas a la estructuración de una estrategia comercial diferenciada, la diversificación

progresiva de canales de comercialización y el fortalecimiento de capacidades de negociación. Estas acciones buscan reducir la dependencia de intermediarios y aprovechar oportunidades de mercado asociadas a la calidad y al origen territorial del café.

La formulación del plan incorporó además un cronograma general de implementación organizado en fases progresivas 2026–2030. La fase inicial se orienta a la formalización institucional y consolidación de bases organizacionales; la fase intermedia se enfoca en la estructuración administrativa y fortalecimiento comercial; y la fase final se dirige al posicionamiento regional y sostenibilidad del modelo organizacional. Esta secuencia responde a la lógica de construcción gradual de capacidades institucionales.

Adicionalmente, se definió un sistema básico de seguimiento y evaluación que incluye indicadores de proceso y resultado, responsables institucionales y periodicidad de revisión. La asignación de responsabilidades se distribuyó entre junta directiva y comités funcionales, promoviendo corresponsabilidad en la implementación del plan.

La gestión de riesgos fue incorporada como componente transversal del Plan Operativo Estratégico, identificando factores críticos asociados a volatilidad de precios, variabilidad climática y limitaciones financieras. Para cada riesgo se establecieron medidas de mitigación orientadas a fortalecer la resiliencia organizacional.

En síntesis, la formulación del Plan Operativo Estratégico 2030 constituye el resultado aplicado del proceso investigativo, al integrar diagnóstico, análisis estratégico, priorización y diseño operativo en un instrumento coherente y ejecutable. Este componente consolida el carácter aplicado del proyecto, estableciendo condiciones técnicas para la implementación efectiva del plan y el fortalecimiento institucional del Grupo Asociativo San Isidro.

3.1 Plan de acción estratégico del Plan Operativo Estratégico 2030

Con el propósito de operacionalizar los lineamientos estratégicos definidos en el segundo objetivo específico, se formuló un plan de acción estratégico orientado a traducir los ejes y objetivos estratégicos en acciones concretas, viables y coherentes con la capacidad institucional del Grupo Asociativo San Isidro. Este plan de acción se diseñó a partir de los resultados del diagnóstico y de la formulación estratégica, asegurando la correspondencia entre las necesidades identificadas y las intervenciones propuestas.

El plan de acción constituye el componente operativo del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, al establecer de manera explícita las acciones a ejecutar, los responsables, los recursos requeridos y los plazos de implementación. De esta manera, se garantiza que la estrategia formulada no permanezca en un nivel conceptual, sino que se materialice en actividades verificables y orientadas a resultados, en coherencia con los principios de la dirección estratégica aplicada.

Asimismo, el plan de acción responde al enfoque de proyecto aplicado adoptado en el estudio, en el cual la formulación estratégica se articula directamente con la ejecución y el seguimiento. Esta articulación permite fortalecer la viabilidad de la propuesta, facilitar la evaluación del desempeño y establecer las bases para la definición de indicadores y mecanismos de control que aseguren la implementación efectiva del Plan Operativo Estratégico del Grupo Asociativo San Isidro.

Tabla 19. Plan de acción estratégico del Grupo Asociativo San Isidro.

Eje estratégico	Acción estratégica	Responsable	Recursos principales	Plazo	Indicador clave
Gobernanza y organización	Diseñar y formalizar el reglamento interno de gobernanza y participación	Junta Directiva	Asesoría organizacional, tiempo directivo	Corto (2026–2027)	Reglamento aprobado
Gobernanza y organización	Crear comités funcionales de apoyo a la Junta Directiva	Asamblea / Junta Directiva	Capacitación, acompañamiento técnico	Corto (2026–2027)	Nº de comités activos
Gestión administrativa	Elaborar e implementar manuales de procesos administrativos	Comité administrativo	Asesoría técnica, documentación	Corto–Medio (2026–2027)	% de procesos documentados
Gestión administrativa	Implementar un sistema básico de gestión documental	Representante Legal	Herramientas digitales, capacitación	Medio (2027)	Sistema implementado
Desarrollo comercial	Formular la estrategia comercial regional del grupo	Comité comercial	Estudios de mercado, asistencia técnica	Medio (2027–2028)	Estrategia formulada
Desarrollo comercial	Diversificar progresivamente los canales de comercialización	Comité comercial	Alianzas comerciales	Medio–Largo (2028–2029)	Nº de canales activos
Gestión de la información y control	Diseñar e implementar un sistema básico de indicadores	Junta Directiva	Capacitación técnica	Medio (2027–2028)	% de indicadores operativos
Identidad y posicionamiento territorial	Diseñar la marca colectiva del grupo	Representante Legal	Diseño gráfico, registro	Medio (2027–2028)	Marca validada
Identidad y posicionamiento territorial	Implementar acciones de visibilidad y posicionamiento regional	Comité comercial	Material promocional	Largo (2029–2030)	Nº de acciones ejecutadas

Fuente: Elaboración propia (2026).

Nota: Las acciones se formulan en infinitivo, son ejecutables y coherentes con la capacidad institucional del grupo.

La Tabla 19 presenta el plan de acción estratégico del Plan Operativo Estratégico 2030 del Grupo Asociativo San Isidro, estructurado por ejes estratégicos y orientado a operacionalizar los objetivos definidos al horizonte 2030. Las acciones formuladas son concretas, secuenciales y viables, y se encuentran alineadas con las capacidades institucionales identificadas en el diagnóstico.

El plan de acción prioriza en las fases iniciales el fortalecimiento de la gobernanza y la formalización administrativa, como condiciones habilitantes para la posterior consolidación de la estrategia comercial y el posicionamiento territorial. Esta secuencia responde a principios de coherencia estratégica y gradualidad, ampliamente reconocidos en la literatura de dirección estratégica aplicada.

Tabla 20. Plan de acción por eje estratégico.

Eje estratégico	Acción estratégica	Objetivo estratégico asociado (2030)
Gobernanza y organización	Diseñar y formalizar el reglamento interno de gobernanza y participación	Fortalecer la gobernanza participativa y la institucionalización de roles
Gobernanza y organización	Crear comités funcionales de apoyo a la junta directiva	Fortalecer la gobernanza participativa y la institucionalización de roles
Gestión administrativa	Elaborar e implementar manuales de procesos administrativos	Formalizar los procesos administrativos y de gestión interna
Gestión administrativa	Implementar un sistema básico de gestión documental	Formalizar los procesos administrativos y de gestión interna
Desarrollo comercial	Formular la estrategia comercial regional	Consolidar el posicionamiento regional en cafés diferenciados
Desarrollo comercial	Diversificar canales de comercialización	Consolidar el posicionamiento regional en cafés diferenciados
Gestión de la información y control	Diseñar e implementar un sistema básico de indicadores	Implementar un sistema de información e indicadores
Identidad y posicionamiento territorial	Diseñar la marca colectiva del grupo	Desarrollar identidad territorial y marca colectiva
Identidad y posicionamiento territorial	Implementar acciones de visibilidad y posicionamiento regional	Desarrollar identidad territorial y marca colectiva

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 20 presenta el plan de acción estratégico estructurado por eje, en el cual se detallan acciones concretas, ejecutables y alineadas con los objetivos estratégicos definidos al horizonte 2030. Este plan permite operacionalizar la formulación estratégica y facilitar su implementación y seguimiento.

Las acciones estratégicas fueron definidas para cada eje estratégico del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, priorizando aquellas intervenciones orientadas al cierre de las brechas identificadas en el diagnóstico organizacional, administrativo y comercial. La selección de las acciones se fundamentó en criterios de pertinencia estratégica, factibilidad operativa y contribución directa al logro de los objetivos estratégicos, garantizando coherencia entre el análisis diagnóstico y la propuesta de intervención aplicada.

Asimismo, la definición de acciones responde al principio de operacionalización de la estrategia, en el cual los lineamientos estratégicos se traducen en actividades claras, ejecutables y orientadas a resultados. De acuerdo con David y David (2017), un plan estratégico efectivo debe materializarse en acciones concretas que orienten la asignación de esfuerzos y recursos, evitando la dispersión operativa y fortaleciendo la efectividad de la implementación. En este sentido, las acciones formuladas constituyen la base para el seguimiento, la evaluación y el control del Plan Operativo Estratégico del Grupo Asociativo San Isidro.

Figura 15.

Distribución de acciones estratégicas por eje.



Fuente: Elaboración propia (2026)

La Figura 15 presenta la distribución de las acciones estratégicas por eje, evidenciando una asignación equilibrada de esfuerzos que permite atender de manera coherente las brechas organizacionales, administrativas y comerciales identificadas en el diagnóstico.

3.2 Indicadores de seguimiento y evaluación

Con el fin de garantizar la medición objetiva del avance y los resultados del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, se definió un sistema básico de indicadores de seguimiento y evaluación orientado a monitorear de manera sistemática la ejecución de las acciones estratégicas. Estos indicadores permiten verificar el grado de cumplimiento de las

actividades propuestas, facilitar el control de la gestión y proporcionar información oportuna para la toma de decisiones basada en evidencia.

Asimismo, el sistema de indicadores se estructuró considerando métricas de proceso y resultado, alineadas con los objetivos estratégicos y la capacidad institucional del Grupo Asociativo San Isidro. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), la definición de indicadores claros y pertinentes fortalece la gestión estratégica al permitir evaluar el desempeño organizacional y retroalimentar la implementación del plan. En este sentido, los indicadores formulados constituyen una herramienta clave para el seguimiento, la evaluación y la mejora continua del Plan Operativo Estratégico 2030.

Tabla 21. Matriz de indicadores del Plan Operativo Estratégico 2030.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Acción estratégica	Indicador	Tipo	Fórmula / criterio de medición	Meta al 2030	Frecuencia	Responsable
Formalizar reglamento de gobernanza	Reglamento aprobado	Resultado	Documento aprobado por Asamblea	Sí	Una vez	Junta Directiva
Crear comités funcionales	Nº de comités activos	Proceso	Conteo de comités formalizados	≥ 3	Anual	Junta / Asamblea
Manuales de procesos administrativos	% de procesos documentados	Proceso	(Procesos documentados / Total procesos) \times 100	100 %	Anual	Comité administrativo
Sistema de gestión documental	Sistema implementado	Resultado	Evidencia de sistema operativo	Sí	Una vez	Representante Legal
Estrategia comercial regional	Estrategia formulada y validada	Resultado	Documento aprobado	Sí	Una vez	Comité comercial
Diversificación de canales	Nº de canales activos	Resultado	Conteo de canales comerciales	≥ 3	Anual	Comité comercial
Sistema de indicadores	% de indicadores operativos	Proceso	(Indicadores activos / Indicadores definidos) \times 100	≥ 80 %	Semestra 1	Junta Directiva
Marca colectiva	Marca diseñada y validada	Resultado	Registro y validación institucional	Sí	Una vez	Representante Legal
Visibilidad regional	Nº de acciones de posicionamiento	Impacto	Conteo de acciones ejecutadas	≥ 5	Anual	Comité comercial

La Tabla 21 presenta la matriz de indicadores definida para el seguimiento y la evaluación del Plan Operativo Estratégico 2030 del Grupo Asociativo San Isidro. Los indicadores formulados integran métricas de proceso, resultado e impacto, lo que permite monitorear tanto la ejecución de las acciones estratégicas como los efectos derivados del fortalecimiento organizacional y comercial.

El diseño del sistema de indicadores prioriza criterios de simplicidad, pertinencia y viabilidad, evitando esquemas de medición complejos que superen la capacidad institucional del grupo. Esta aproximación facilita la toma de decisiones basada en evidencia y fortalece los mecanismos de control y mejora continua del plan.

Figura 16.

Tipos de indicadores definidos en el Plan 2030.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 16 muestra la tipología de indicadores definidos para el seguimiento del Plan Operativo Estratégico 2030, destacando el predominio de indicadores de proceso y resultado, lo cual es coherente con la capacidad institucional y el enfoque de mejora progresiva.

Los indicadores formulados incluyen indicadores de proceso y de resultado, priorizando aquellos que pueden ser medidos de manera sencilla y periódica por la organización. Los indicadores de proceso permiten verificar la ejecución de actividades clave, mientras que los indicadores de resultado facilitan la evaluación de los efectos del plan sobre la gestión organizacional y comercial. La literatura en dirección estratégica destaca que el uso de indicadores fortalece el control directivo y mejora la coherencia entre planificación y resultados (Wheelen et al., 2018).

Tabla 22. Indicadores de seguimiento del Plan Operativo Estratégico 2030.

Acción estratégica	Indicador	Tipo de indicador	Meta al 2030
Reglamento de gobernanza	Reglamento aprobado	Resultado	Sí
Comités funcionales	Nº de comités activos	Proceso	≥ 3
Manuales de procesos	% de procesos documentados	Proceso	100 %
Sistema documental	Sistema implementado	Resultado	Sí
Acción estratégica	Indicador	Tipo de indicador	Meta al 2030
Estrategia comercial	Estrategia formulada y validada	Resultado	Sí
Canales comerciales	Nº de canales activos	Resultado	≥ 3
Sistema de indicadores	% de indicadores operativos	Proceso	≥ 80 %
Marca colectiva	Marca diseñada y validada	Resultado	Sí
Visibilidad regional	Nº de acciones de posicionamiento	Impacto	≥ 5

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 22 presenta los indicadores de seguimiento definidos para el Plan Operativo Estratégico 2030, integrando indicadores de proceso, resultado e impacto. Estos indicadores permiten monitorear la ejecución del plan, evaluar avances y apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.

3.3 Cronograma de implementación 2026 –2030

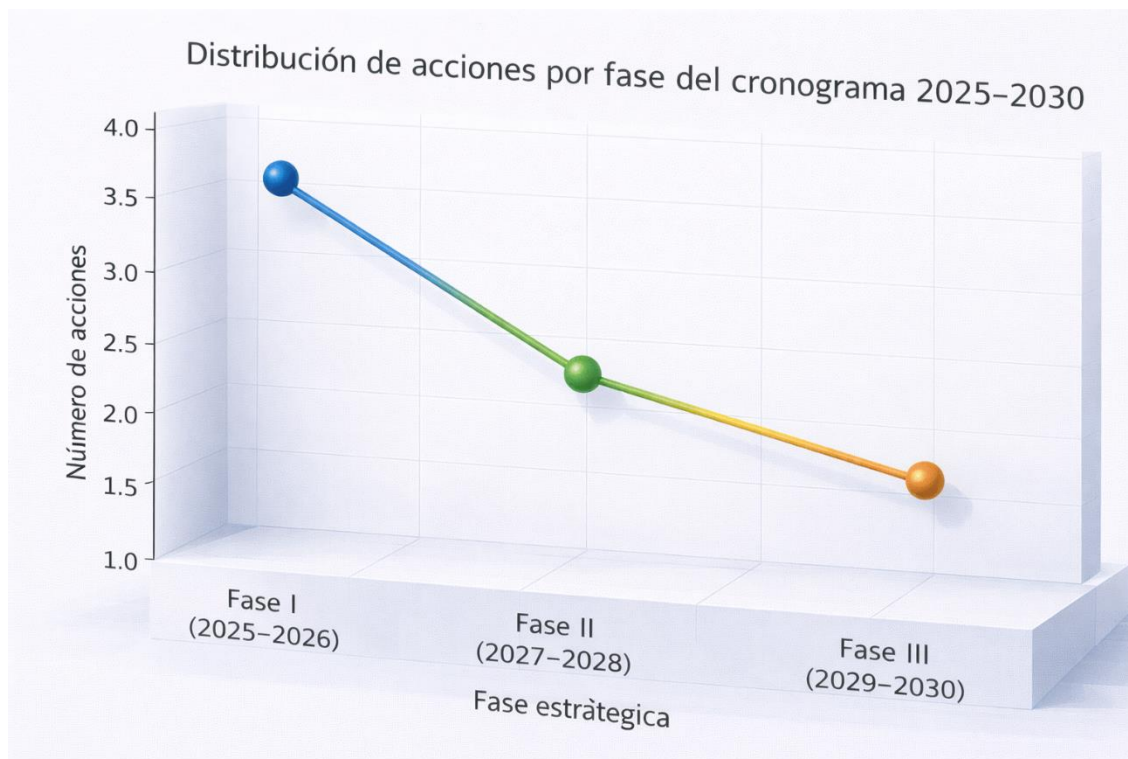
El plan de acción se estructuró mediante un cronograma general de implementación con horizonte 2026 –2030, el cual establece una secuencia temporal coherente con la lógica de fortalecimiento progresivo planteada en el Plan Operativo Estratégico. Este cronograma permite organizar las acciones estratégicas en el tiempo, asegurando su articulación con los objetivos definidos y la capacidad institucional del Grupo Asociativo San Isidro.

El cronograma fue diseñado bajo un enfoque por fases, evitando la concentración de acciones en un solo periodo y favoreciendo la distribución equilibrada de esfuerzos y recursos a lo largo del horizonte de planificación. En la fase inicial se priorizan acciones orientadas a la organización interna y la formalización de procesos; en la fase intermedia se enfatiza la consolidación de capacidades estratégicas; y en la fase final se orientan las acciones hacia el posicionamiento regional y la sostenibilidad del modelo organizacional.

Desde una perspectiva de gestión estratégica, la planificación temporal por fases facilita el seguimiento de la implementación y reduce los riesgos asociados a la sobrecarga operativa. De acuerdo con Goodstein et al. (2015), la estructuración temporal de los planes estratégicos permite alinear la ejecución con la disponibilidad de recursos y fortalecer la viabilidad de las intervenciones propuestas. En este sentido, el cronograma de implementación se configura como una herramienta clave para guiar la ejecución ordenada y progresiva del Plan Operativo Estratégico 2030.

Figura 17.

Cronograma general de implementación 2026–2030.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 17 evidencia la distribución progresiva de las acciones estratégicas a lo largo del horizonte 2026-2030, priorizando inicialmente la organización interna y la formalización de procesos, y avanzando posteriormente hacia el posicionamiento regional y la sostenibilidad.

La programación temporal responde a la necesidad de iniciar con acciones orientadas a la organización interna y la formalización de procesos, avanzar hacia la consolidación estratégica y culminar con el fortalecimiento del posicionamiento regional. Desde el enfoque de planificación prospectiva, la estructuración temporal de las acciones permite reducir la incertidumbre y mejorar la viabilidad de la implementación estratégica (Godet & Durance, 2011).

Tabla 23. Cronograma general de implementación 2026–2030.

Acción	20	20	20	20	20	20
estratégica	26	26	27	28	29	30
Reglame	•	•				
nto de						
gobernanza						
Comités	•	•	•			
funcionales						
Manuale		•	•			
s de procesos						
Sistema			•	•		
documental						
Estrategi			•	•		
a comercial						
Canales				•	•	
comerciales						
Sistema			•	•	•	
de indicadores						
Marca				•	•	
colectiva						
Visibilid					•	•
ad regional						

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 23 presenta el cronograma general de implementación del Plan Operativo Estratégico 2030, evidenciando la distribución temporal de las acciones estratégicas. Este cronograma favorece una implementación progresiva y coherente con la capacidad institucional del grupo.

3.3.2 Entrevista Semiestructurada

Como parte del proceso de recolección de información primaria, se realizó una entrevista semiestructurada a un directivo del Grupo Asociativo San Isidro, seleccionado mediante muestreo intencional debido a su conocimiento estratégico, trayectoria organizacional y participación en los procesos administrativos, comerciales y de toma de decisiones del grupo. La selección respondió al criterio de informante clave, dado que el entrevistado posee una visión integral del funcionamiento interno y de los desafíos estratégicos de la organización.

La entrevista tuvo una duración aproximada de sesenta minutos y fue desarrollada en modalidad presencial, permitiendo un diálogo profundo orientado a comprender la dinámica organizativa, los mecanismos de gobernanza, la estructura administrativa, la gestión comercial y las perspectivas de crecimiento hacia el horizonte estratégico 2030. El carácter semiestructurado del instrumento facilitó mantener una guía temática previamente definida, sin restringir la posibilidad de profundizar en aspectos emergentes relevantes durante la conversación.

El instrumento de entrevista estuvo compuesto por preguntas abiertas organizadas en ejes temáticos estratégicos, los cuales incluyeron: gobernanza interna y toma de decisiones; estructura organizativa y asignación de roles; gestión administrativa y financiera; posicionamiento comercial y relaciones con el mercado; y proyección estratégica del grupo en el mediano y largo plazo. Esta estructura permitió obtener información cualitativa detallada sobre percepciones, fortalezas institucionales, debilidades estructurales, oportunidades de mejora y riesgos organizacionales.

La información recolectada fue transcrita y posteriormente sometida a un proceso de análisis temático, mediante la identificación de categorías deductivas previamente definidas en función de los objetivos específicos del estudio y categorías emergentes derivadas del discurso

del entrevistado. Este procedimiento permitió sistematizar los hallazgos en dimensiones estratégicas coherentes con el diagnóstico organizacional, garantizando trazabilidad analítica y alineación metodológica con el enfoque cualitativo del estudio.

La entrevista no se consideró un ejercicio aislado, sino un insumo estratégico que fue contrastado con la información documental institucional y los resultados del taller participativo, en el marco del proceso de triangulación metodológica. Esta integración fortaleció la validez interna del estudio al permitir la corroboración cruzada de los hallazgos.

3.3.3 Taller Participativo Estratégico

Como parte del proceso de recolección de información primaria y validación colectiva del diagnóstico, se desarrolló un taller participativo estratégico con la participación de asociados activos del Grupo Asociativo San Isidro, incluyendo miembros de la junta directiva. La selección de los participantes respondió a criterios de representatividad interna, experiencia organizacional y vinculación directa con los procesos productivos y comerciales del grupo.

El taller tuvo una duración aproximada de tres horas y se desarrolló bajo una metodología participativa estructurada, orientada a construir de manera colectiva el diagnóstico estratégico de la organización. La sesión fue organizada en tres momentos metodológicos: identificación de factores internos, identificación de factores externos y priorización estratégica de problemáticas.

En el primer momento, se aplicó una dinámica de lluvia de ideas guiada para identificar fortalezas y debilidades relacionadas con gobernanza, gestión administrativa, capacidades productivas y posicionamiento comercial. En el segundo momento, se abordaron oportunidades y amenazas del entorno, considerando variables económicas, institucionales y de mercado. Finalmente, en el tercer momento, los participantes realizaron un ejercicio de priorización

mediante votación ponderada, permitiendo jerarquizar los factores críticos que posteriormente alimentaron la matriz DOFA.

El taller no solo permitió recolectar información cualitativa relevante, sino que cumplió una función de validación social del diagnóstico preliminar construido a partir del análisis documental y la entrevista al directivo. La participación de los asociados fortaleció la legitimidad del proceso estratégico y promovió apropiación colectiva del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030.

La información generada durante el taller fue sistematizada mediante acta de registro y organizada en categorías analíticas alineadas con los objetivos específicos del estudio. Este procedimiento permitió integrar los aportes colectivos al proceso de triangulación metodológica, fortaleciendo la consistencia y confiabilidad del diagnóstico estratégico.

3.4 responsables y recursos para la implementación

Para cada acción estratégica se definieron responsables institucionales y tipos de recursos requeridos, con el fin de asegurar claridad en la ejecución y facilitar la rendición de cuentas. La asignación de responsabilidades se realizó considerando la estructura organizativa existente y los roles directivos y operativos del Grupo Asociativo San Isidro.

Los recursos identificados incluyen recursos humanos, técnicos e institucionales, priorizando el uso eficiente de capacidades internas y la articulación con actores externos cuando sea necesario. De acuerdo con Grant (2019), la asignación clara de responsabilidades y recursos constituye un factor crítico para la efectividad de la ejecución estratégica y para la sostenibilidad de los planes organizacionales.

Tabla 24. Responsables y recursos para la implementación.

Acción estratégica	Responsable principal	Recursos requeridos
Reglamento de gobernanza	Junta directiva	Asesoría organizacional
Comités funcionales	Asamblea / Junta	Capacitación
Manuales de procesos	Comité administrativo	Asesoría técnica
Sistema documental	Representante legal	Herramientas digitales
Estrategia comercial	Comité comercial	Estudios de mercado
Canales comerciales	Comité comercial	Alianzas comerciales
Sistema de indicadores	Junta directiva	Capacitación técnica
Marca colectiva	Representante legal	Diseño y registro
Visibilidad regional	Comité comercial	Material promocional

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 24 identifica los responsables institucionales y los recursos requeridos para la implementación de las acciones estratégicas, promoviendo claridad en la ejecución, corresponsabilidad y rendición de cuentas dentro del proceso de fortalecimiento organizacional.

Con el propósito de asegurar una implementación efectiva del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, se estableció un esquema claro de asignación de responsabilidades institucionales. Este esquema define los actores responsables de la ejecución, coordinación y seguimiento de las acciones estratégicas, garantizando coherencia entre los objetivos planteados y las capacidades organizacionales del Grupo Asociativo San Isidro.

La asignación de responsabilidades constituye un elemento clave para fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas, al delimitar los roles de los órganos directivos, los comités de apoyo y los actores operativos involucrados en la implementación del plan. De acuerdo con Wheelen et al. (2018), la claridad en la asignación de responsabilidades facilita la coordinación interna, reduce la ambigüedad en la ejecución y contribuye al logro efectivo de los resultados estratégicos. En este sentido, el esquema de responsabilidades institucionales se presenta como un componente esencial para la ejecución ordenada y el seguimiento del Plan Operativo Estratégico 2030.

Figura 18.

Asignación de responsabilidades institucionales



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 18 presenta la asignación de responsabilidades institucionales para la implementación del plan, evidenciando un esquema de gobernanza distribuida que promueve la corresponsabilidad y reduce la dependencia de actores individuales.

3.4.1 Triangulación Metodológica

La triangulación metodológica se desarrolló como un proceso sistemático de contraste y validación cruzada entre tres fuentes de información complementarias: el análisis documental institucional, la entrevista semiestructurada al directivo y los resultados del taller participativo estratégico. Este procedimiento no se limitó a la simple comparación descriptiva de datos, sino que implicó una integración analítica orientada a verificar la coherencia, consistencia y convergencia de los hallazgos identificados en cada técnica aplicada.

Cada hallazgo estratégico fue sometido a un proceso de verificación cruzada, contrastando la evidencia documental con las percepciones del informante clave y la validación colectiva obtenida en el taller participativo. Se consideró validado un hallazgo cuando al menos dos fuentes independientes coincidían en su identificación o relevancia estratégica. Este criterio permitió reducir posibles sesgos derivados de visiones individuales y fortalecer la validez interna del diagnóstico organizacional.

El análisis documental aportó información estructural formal relacionada con aspectos administrativos, financieros y normativos del grupo, proporcionando una base objetiva para el diagnóstico. Por su parte, la entrevista permitió acceder a la perspectiva estratégica del liderazgo organizacional, profundizando en dinámicas internas, desafíos estructurales y proyecciones de desarrollo. Finalmente, el taller participativo permitió contrastar colectivamente dichas

percepciones, jerarquizar problemáticas y legitimar los factores críticos mediante consenso grupal.

La articulación de estas tres fuentes configuró un proceso de triangulación metodológica robusto, orientado a garantizar rigor analítico, coherencia interpretativa y confiabilidad en la construcción del diagnóstico estratégico. En consecuencia, la integración de métodos fortaleció la credibilidad de los resultados y aportó mayor solidez científica al estudio, al combinar evidencia documental, perspectiva directiva y validación participativa dentro de un mismo marco analítico.

3.5 Gestión de riesgos del Plan Operativo Estratégico

Como parte del enfoque aplicado del estudio, se incorporó un análisis de riesgos asociados a la implementación del Plan Operativo Estratégico 2030. Este análisis permitió identificar riesgos de tipo organizacional, financiero y externo que podrían afectar el cumplimiento de las acciones y objetivos estratégicos.

Para cada riesgo identificado en el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 se definieron medidas de mitigación orientadas a reducir su probabilidad de ocurrencia o minimizar su impacto sobre el Grupo Asociativo San Isidro. Estas medidas se diseñaron considerando la naturaleza de los riesgos organizacionales, administrativos, comerciales y del entorno, con el propósito de anticipar posibles afectaciones y fortalecer la capacidad de respuesta institucional.

La gestión de riesgos se concibe como un componente preventivo y transversal del plan, que contribuye a la resiliencia organizacional y a la sostenibilidad de la estrategia formulada. Al integrar el análisis de riesgos dentro del proceso de planificación, la organización puede identificar vulnerabilidades críticas, establecer mecanismos de control y adoptar decisiones más

informadas frente a escenarios de incertidumbre, reduciendo la exposición a eventos adversos que puedan comprometer la implementación del plan.

De acuerdo con la literatura en gestión estratégica, la incorporación sistemática del análisis de riesgos incrementa la robustez y viabilidad de los planes de largo plazo, al permitir una gestión más proactiva y adaptativa frente a cambios del entorno. Wheelen et al. (2018) señalan que los planes estratégicos que integran la gestión de riesgos fortalecen la capacidad de las organizaciones para sostener su desempeño en contextos dinámicos y competitivos, aspecto fundamental para el logro de los objetivos estratégicos al horizonte 2030.

Tabla 25. Matriz de riesgos del Plan Operativo Estratégico 2030.

Riesgo identificado	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Medida de mitigación
Resistencia al cambio	Organizacional	Media	Alta	Procesos de formación y socialización
Falta de recursos	Financiero	Media	Mediana	Gestión de alianzas institucionales
Volatilidad del mercado	Externo	Alta	Mediana	Diversificación de canales
Sobrecarga directiva	Operativo	Media	Mediana	Delegación y comités
Baja participación	Social	Media	Alta	Incentivos y comunicación

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 25 presenta la matriz de riesgos asociada a la implementación del Plan Operativo Estratégico 2030, identificando riesgos organizacionales, financieros y externos, así como sus

medidas de mitigación. Este análisis fortalece el enfoque preventivo y la resiliencia institucional del plan.

Con el propósito de anticipar posibles eventos que puedan afectar la implementación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030, se elaboró una matriz de riesgos que identifica, analiza y prioriza los principales riesgos organizacionales, administrativos, comerciales y del entorno. Esta matriz permite evaluar de manera sistemática la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de cada riesgo, constituyéndose en una herramienta clave para la gestión preventiva del plan.

La matriz de riesgos facilita la definición de medidas de mitigación orientadas a reducir la exposición de la organización a escenarios adversos y fortalecer su capacidad de respuesta institucional. De acuerdo con Wheelen et al. (2018), la incorporación de instrumentos de análisis de riesgos en la planificación estratégica contribuye a incrementar la viabilidad, robustez y sostenibilidad de los planes de largo plazo. En este sentido, la Matriz de riesgos del Plan Operativo Estratégico 2030 se presenta como un componente fundamental para apoyar la toma de decisiones y asegurar una implementación estratégica más resiliente.

Tabla 26. Matriz de riesgos del Plan Operativo Estratégico 2030.

Riesgo identificado	Tipo	P	I	N	Niv	Medidas de mitigación	Responsable
Baja participación de asociados en la ejecución del plan	Organizacional	3	4 2	1 io	Med	Fortalecer comunicación, socialización periódica del plan y rendición de cuentas	Junta / Asamblea
Resistencia al cambio organizacional	Organizacional	3	4 2	1 io	Med	Procesos de capacitación y acompañamiento progresivo	Junta Directiva
Debilidad en la ejecución administrativa	Administrativo	2	4	8 io	Med	Implementación de manuales y seguimiento periódico	Comité administrativo
Limitaciones financieras para ejecutar acciones	Financiero	3	5 5	1	Alto	Gestión de alianzas, priorización de acciones y uso eficiente de recursos	Representante Legal
Dependencia de mercados tradicionales	Comercial	3	4 2	1 io	Med	Diversificación gradual de canales comerciales	Comité comercial
Incumplimiento de metas comerciales	Comercial	2	4	8 io	Med	Seguimiento semestral de indicadores y ajustes estratégicos	Comité comercial
Volatilidad del precio del café	Externo	4	5 0	2	Alto	Diferenciación del producto y fortalecimiento de relaciones comerciales	Junta / Comité comercial
Incremento de costos de producción	Externo	3	4 2	1 io	Med	Optimización de procesos y búsqueda de apoyos institucionales	Junta Directiva
Eventos climáticos adversos	Ambiental	3	5 5	1	Alto	Planificación productiva y acompañamiento técnico	Asociados / Comité técnico

Fuente: Elaboración propia (2026)

La Tabla 26 presenta la matriz de riesgos asociada a la implementación del Plan Operativo Estratégico 2030 del Grupo Asociativo San Isidro. El análisis identifica riesgos de tipo organizacional, administrativo, financiero, comercial y externo, los cuales pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos si no son gestionados de manera oportuna.

Los resultados del análisis de riesgos evidencian que aquellos de mayor nivel se concentran principalmente en factores financieros y externos, destacándose la volatilidad del precio del café y la ocurrencia de eventos climáticos adversos como las amenazas más críticas para el desempeño del Grupo Asociativo San Isidro. Estos riesgos, por su naturaleza estructural y su limitada capacidad de control directo, representan desafíos significativos para la sostenibilidad económica y operativa de la organización.

En respuesta a este escenario, el Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 incorpora medidas de mitigación orientadas a la diferenciación del producto, la diversificación de los canales comerciales y el fortalecimiento de la gobernanza interna. Estas acciones refuerzan el enfoque preventivo del plan y contribuyen a incrementar la resiliencia institucional del grupo asociativo, al reducir su exposición a riesgos externos y mejorar su capacidad de adaptación frente a escenarios adversos.

Figura 19

Mapa de riesgos del Plan Operativo Estratégico 2030.



Fuente: Elaboración propia (2026).

La Figura 19 sintetiza los principales riesgos asociados a la implementación del Plan Operativo Estratégico 2030, destacando riesgos organizacionales y externos como los de mayor relevancia, lo que refuerza la importancia de una gestión preventiva y adaptativa.

3.6 Mecanismos de seguimiento y control

Con el fin de asegurar la continuidad y el ajuste oportuno del Plan Operativo Estratégico 2030, se definieron mecanismos básicos de seguimiento y control institucional. Estos mecanismos incluyen la revisión periódica de indicadores, la elaboración de informes de avance y la realización de espacios formales de evaluación y ajuste del plan.

La responsabilidad del seguimiento del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 se asigna a los órganos de dirección y a los comités funcionales definidos, en coherencia con la estructura de gobernanza establecida para el Grupo Asociativo San Isidro. Esta asignación busca garantizar que las acciones estratégicas sean monitoreadas de manera sistemática y que exista claridad en los roles asociados a la evaluación del avance y los resultados del plan.

El enfoque adoptado promueve la participación y la corresponsabilidad de los actores institucionales en la gestión estratégica, fortaleciendo los procesos de toma de decisiones y el control interno. Al involucrar a los diferentes órganos y comités en el seguimiento, se favorece la apropiación del plan y se facilita la identificación temprana de desviaciones, permitiendo la adopción de medidas correctivas oportunas.

Desde el enfoque de la gobernanza organizacional, el seguimiento sistemático constituye un mecanismo fundamental para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua. Robbins y Judge (2017) señalan que los sistemas de control y seguimiento bien definidos contribuyen a mejorar el desempeño organizacional al alinear las acciones individuales y colectivas con los objetivos estratégicos. En este sentido, el esquema de seguimiento propuesto refuerza la sostenibilidad y efectividad del Plan Operativo Estratégico del Grupo Asociativo San Isidro.

Tabla 27. Mecanismos de seguimiento y control del Plan.

Mecanismo de seguimiento	Frecuencia	Responsable
Revisión de indicadores	Semestral	Junta directiva
Informe de avance del plan	Anual	Comité estratégico
Evaluación de acciones	Anual	Asamblea
Ajuste del plan	Bienal	Junta / Asamblea
Socialización de resultados	Anual	Representante legal

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 27 describe los mecanismos de seguimiento y control definidos para el Plan Operativo Estratégico 2030, incluyendo frecuencias y responsables. Estos mecanismos permiten asegurar la evaluación periódica del plan, la transparencia en la gestión y la mejora continua.

3.7 Cierre técnico

El cumplimiento del tercer objetivo específico permitió definir de manera estructurada el plan de acción, el sistema de indicadores y los mecanismos de seguimiento del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 del Grupo Asociativo San Isidro. Este componente operativo garantiza que la formulación estratégica trascienda el nivel declarativo y se consolide como un instrumento aplicable de gestión institucional, orientado a la ejecución planificada y al control sistemático de las acciones estratégicas.

La articulación entre las acciones estratégicas, los indicadores de desempeño, el cronograma de implementación, los responsables institucionales y los mecanismos de control fortalece el carácter aplicado del proyecto. Esta integración facilita el seguimiento continuo del

avance del plan, permite la evaluación objetiva de los resultados alcanzados y favorece la toma de decisiones basada en evidencia, reduciendo el riesgo de desviaciones durante la ejecución.

En conjunto, este nivel de estructuración establece condiciones técnicas claras para la implementación efectiva del Plan Operativo Estratégico, asegurando coherencia entre el diagnóstico, la formulación estratégica y la ejecución operativa. De esta manera, el proyecto consolida una propuesta viable y sostenible que contribuye al fortalecimiento institucional del Grupo Asociativo San Isidro y al logro de los objetivos estratégicos definidos al horizonte 2030.

Conclusiones

El presente proyecto aplicado permitió articular de manera coherente el análisis diagnóstico, la fundamentación teórica y la estructuración operativa de una propuesta estratégica orientada al fortalecimiento organizacional y comercial del Grupo Asociativo San Isidro con horizonte al año 2030. La investigación trascendió el nivel descriptivo para consolidar un proceso analítico y propositivo que integró evidencia empírica, validación participativa y herramientas técnicas de planeación estratégica.

Desde una perspectiva metodológica, la triangulación entre análisis documental, entrevistas semiestructuradas y taller participativo permitió garantizar consistencia interpretativa y rigor analítico, asegurando que los hallazgos respondieran a la realidad organizacional y no únicamente a percepciones individuales. Esta integración metodológica fortaleció la validez interna del estudio y permitió construir una propuesta estratégica fundamentada en evidencia verificable.

En términos conceptuales, el proyecto reafirma que la sostenibilidad de las organizaciones rurales no depende exclusivamente de la calidad productiva o del capital social existente, sino de la articulación sistemática entre gobernanza formal, planificación estratégica, gestión administrativa estructurada y posicionamiento competitivo. La transición desde dinámicas asociativas basadas en confianza relacional hacia modelos organizacionales formalizados constituye un proceso evolutivo necesario para enfrentar entornos de mayor exigencia institucional y comercial.

En consecuencia, las conclusiones que se presentan a continuación se estructuran de manera directa en relación con cada uno de los objetivos específicos formulados, evidenciando la

coherencia entre el diagnóstico realizado, el modelo de fortalecimiento diseñado y los lineamientos estratégicos proyectados al horizonte 2030.

(Diagnóstico organizacional, administrativo y comercial)

En relación con el primer objetivo específico, orientado a la realización del diagnóstico organizacional, administrativo y comercial del Grupo Asociativo San Isidro, se concluye que el análisis integral permitió identificar con claridad estructural las brechas internas que condicionan su sostenibilidad institucional y su posicionamiento regional. La triangulación metodológica aplicada —entre revisión documental, entrevistas semiestructuradas y taller participativo— fortaleció la validez interna del estudio y garantizó consistencia analítica en la identificación de factores críticos.

El diagnóstico evidenció que la organización dispone de un capital social consolidado, sustentado en cohesión comunitaria, experiencia productiva y reconocimiento territorial; sin embargo, presenta un nivel limitado de formalización administrativa y ausencia de direccionamiento estratégico sistemático. Esta tensión estructural confirma lo señalado por Robbins y Judge (2022), en cuanto a que la cohesión cultural, aunque fortalece la identidad organizacional, requiere complementarse con mecanismos formales de control y planificación para sostener competitividad en entornos dinámicos.

Asimismo, la identificación de dependencia de intermediarios y ausencia de estrategia comercial formal confirma la necesidad de articular capacidades internas con análisis estructurado del entorno, tal como lo plantean David y David (2022). En consecuencia, el diagnóstico no solo describió la situación actual, sino que explicó la lógica organizacional que limita su proyección al horizonte 2030.

(Diseño del modelo de fortalecimiento organizacional y comercial)

En relación con el segundo objetivo específico, se concluye que el modelo de fortalecimiento organizacional y comercial formulado responde coherentemente a las brechas identificadas en el diagnóstico y establece una transición estructurada desde un modelo asociativo predominantemente empírico hacia un esquema organizacional formalizado, orientado a resultados y con capacidades estratégicas progresivas.

El modelo articula gobernanza, gestión administrativa y estrategia comercial bajo una lógica sistémica, alineando estructura organizacional, procesos internos y posicionamiento competitivo. Este enfoque se sustenta en la perspectiva de ventaja competitiva basada en recursos y capacidades internas (Grant, 2022), según la cual el fortalecimiento institucional constituye condición previa para la consolidación comercial sostenible.

Adicionalmente, la incorporación de herramientas como matrices DOFA, MEFI–MEFE, sistema de indicadores y matriz de riesgos introduce un marco técnico de planificación y control que reduce la toma de decisiones reactiva y favorece la gestión basada en evidencia. En términos estratégicos, el modelo supera la brecha frecuente entre formulación conceptual y aplicabilidad operativa, dotando a la organización de instrumentos verificables de implementación.

(Formulación de lineamientos estratégicos y operativos al 2030)

En cuanto al tercer objetivo específico, se concluye que la estructuración del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 permitió traducir lineamientos estratégicos en acciones ejecutables, metas medibles, responsables definidos y mecanismos de seguimiento periódico. Esta operacionalización consolida el carácter aplicado del proyecto y garantiza coherencia entre diagnóstico, formulación y ejecución.

La incorporación de cronograma estratégico, sistema de indicadores y análisis de riesgos fortalece la capacidad adaptativa del grupo frente a escenarios de incertidumbre propios del sector cafetero, tales como volatilidad de precios y variabilidad climática. En esta perspectiva, la inclusión de elementos prospectivos responde al planteamiento de Godet y Durance (2011), quienes sostienen que la anticipación estructurada de escenarios reduce vulnerabilidad organizacional y orienta decisiones de largo plazo.

Desde el enfoque competitivo, el plan favorece la construcción progresiva de diferenciación basada en calidad, trazabilidad e identidad territorial, coherente con los postulados de Porter (2008), quien señala que la ventaja competitiva sostenible se construye a partir de estrategias claramente definidas y difíciles de imitar.

Conclusión General Integradora

De manera integradora, se concluye que el proyecto aplicado logró articular diagnóstico riguroso, fundamentación teórica, validación participativa y estructuración operativa en una propuesta estratégica técnicamente sustentada y viable institucionalmente. La principal contribución no radica únicamente en la elaboración de un documento estratégico, sino en la construcción de una lógica de gestión organizacional que redefine el direccionamiento institucional del Grupo Asociativo San Isidro hacia un modelo prospectivo, formalizado y orientado al posicionamiento regional sostenible.

El estudio evidencia que la sostenibilidad de asociaciones rurales no depende exclusivamente de la calidad productiva, sino de la articulación equilibrada entre capital social, formalización administrativa y planificación estratégica sistemática. La modernización

organizacional, cuando se construye desde procesos participativos y diagnósticos contextualizados, permite fortalecer gobernanza sin erosionar identidad colectiva.

En consecuencia, el Plan Operativo Estratégico 2030 se configura como una herramienta replicable —con ajustes contextuales— en organizaciones rurales con características similares, aportando al campo de la Administración de Organizaciones un modelo aplicado de fortalecimiento institucional basado en evidencia empírica y coherencia teórico-metodológica.

Recomendaciones para el Grupo Asociativo San Isidro

La implementación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 debe concebirse como un proceso de transformación organizacional y no únicamente como un instrumento técnico de planificación. En este sentido, se recomienda que el Grupo Asociativo San Isidro asuma el plan como una herramienta de gobernanza estratégica orientada a fortalecer su sostenibilidad económica, cohesión social y legitimidad territorial. La planeación debe trascender el cumplimiento formal de metas y convertirse en un mecanismo permanente de aprendizaje organizacional.

En la fase inicial de implementación, resulta estratégicamente pertinente consolidar la arquitectura institucional del grupo, revisando la coherencia entre su estructura organizativa, su modelo de toma de decisiones y sus objetivos estratégicos. La claridad en los roles, responsabilidades y líneas de autoridad no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que reduce riesgos de conflictos internos y fortalece la estabilidad institucional en escenarios de crecimiento.

El fortalecimiento de la gobernanza debe entenderse como un proceso sistémico que articule participación, transparencia y rendición de cuentas. Se recomienda institucionalizar prácticas periódicas de evaluación estratégica donde los asociados analicen resultados, identifiquen brechas y ajusten decisiones. Esta dinámica promueve una cultura organizacional basada en corresponsabilidad y confianza, factores determinantes en la sostenibilidad de organizaciones asociativas rurales.

Desde la perspectiva administrativa, la profesionalización de la gestión debe orientarse hacia la consolidación de procesos formales que garanticen trazabilidad, control interno y eficiencia operativa. La estandarización de procedimientos no debe verse como una

burocratización innecesaria, sino como una condición para escalar operaciones, acceder a nuevos mercados y fortalecer la credibilidad institucional frente a aliados estratégicos.

En términos financieros, la organización debe avanzar hacia una gestión basada en análisis prospectivo, incorporando escenarios de variación del precio internacional del café, cambios climáticos y fluctuaciones en costos de producción. La planeación presupuestal anual debe complementarse con proyecciones multianuales que permitan anticipar riesgos y definir estrategias de mitigación.

En el ámbito productivo, se recomienda integrar el enfoque de mejora continua con criterios de calidad diferenciada y trazabilidad. La estandarización de prácticas agronómicas y de beneficio no solo garantiza consistencia en el perfil sensorial del café, sino que fortalece la reputación de marca y la posibilidad de acceder a segmentos premium del mercado.

Desde la dimensión comercial, la diferenciación estratégica debe sustentarse en una propuesta de valor que combine calidad, identidad territorial y narrativa asociativa. No basta con producir café de alta calidad; es necesario comunicar estratégicamente el origen, la historia de los productores y el impacto social del modelo asociativo, construyendo una marca con significado y legitimidad.

La diversificación de canales de comercialización debe analizarse bajo un enfoque de gestión del riesgo. Reducir la dependencia de intermediarios tradicionales permite mejorar márgenes, pero también implica asumir mayores responsabilidades logísticas y comerciales. Por ello, la expansión debe realizarse de manera gradual y basada en estudios de mercado rigurosos.

En el plano organizacional, se recomienda fortalecer el capital humano mediante procesos continuos de formación en liderazgo, negociación y análisis financiero. La sostenibilidad de la

estrategia depende directamente de las capacidades instaladas dentro del grupo. Invertir en formación no es un gasto, sino una estrategia de consolidación institucional.

La transformación digital representa una oportunidad estratégica que debe abordarse con criterio técnico y gradualidad. La adopción de herramientas tecnológicas para gestión contable, comercial y documental puede mejorar significativamente la eficiencia, pero requiere acompañamiento técnico y apropiación por parte de los asociados.

Desde la perspectiva ambiental, se recomienda integrar indicadores de sostenibilidad medibles dentro del sistema de seguimiento estratégico. La gestión responsable del recurso hídrico, la conservación de suelos y la reducción de impactos ambientales deben convertirse en elementos estructurales del modelo de negocio, no únicamente en prácticas aisladas.

En relación con certificaciones de calidad y sostenibilidad, la organización debe realizar análisis costo-beneficio que consideren no solo el acceso a mercados diferenciados, sino también los costos de implementación y mantenimiento. La decisión de certificarse debe responder a una estrategia comercial clara y no a una tendencia coyuntural.

La articulación con instituciones académicas y entidades de apoyo técnico puede convertirse en un factor multiplicador de capacidades. Se recomienda establecer convenios que permitan transferencia de conocimiento, asistencia técnica especializada y acompañamiento en procesos de innovación.

En términos de cohesión social, la construcción de una visión compartida del horizonte 2030 es fundamental. La apropiación colectiva del plan estratégico reducirá resistencias internas y fortalecerá el compromiso con las metas institucionales.

Desde el enfoque de evaluación estratégica, se recomienda implementar revisiones anuales del plan, con ajustes basados en evidencia y análisis de contexto. La planificación debe ser dinámica y adaptativa, especialmente en un sector tan expuesto a variables externas como la caficultura.

En el plano institucional, las entidades de apoyo al sector cafetero deberían promover modelos de planeación estratégica adaptados a organizaciones rurales, brindando acompañamiento técnico continuo y formación en gestión empresarial.

Desde la política pública, se recomienda fortalecer programas que integren asociatividad, acceso a financiamiento, transformación digital y comercialización diferenciada, reconociendo que las organizaciones rurales requieren intervenciones integrales y no fragmentadas.

En el ámbito académico, futuras investigaciones deberían profundizar en la relación entre gobernanza asociativa y competitividad territorial, evaluando cómo la planeación estratégica incide en la resiliencia organizacional frente a la volatilidad del mercado.

Asimismo, se recomienda desarrollar estudios longitudinales que midan el impacto real del Plan Operativo Estratégico 2030 en indicadores económicos, sociales y ambientales, permitiendo validar empíricamente su efectividad.

Finalmente, la replicabilidad del modelo estratégico debe realizarse bajo criterios de adaptación contextual. No se trata de transferir mecánicamente un esquema de planificación, sino de ajustarlo a las realidades productivas, culturales y territoriales de cada organización rural.

En síntesis, las recomendaciones aquí formuladas no solo orientan acciones operativas inmediatas, sino que configuran una hoja de ruta estratégica para consolidar al Grupo Asociativo San Isidro como referente en la caficultura especial del Huila. La integración coherente de

gobernanza, gestión administrativa, diferenciación comercial, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento del capital humano constituye el eje estructural para garantizar competitividad y desarrollo territorial sostenible en el mediano y largo plazo.

Referencias bibliografías

Aaker, D. A. (2014). *Strategic market management*. Wiley.

Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy*. Wiley.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Fortalecimiento de asociaciones rurales en América Latina*. BID.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.

CEPAL. (2020). *Desarrollo productivo y asociatividad rural*. CEPAL.

Cenicafé. (2022). *Competitividad y sostenibilidad en la caficultura colombiana* (Documento técnico). Centro Nacional de Investigaciones de Café.

Congreso de la República de Colombia. (1990). *Ley 10 de 1990 por la cual se reorganiza el Sistema Nacional del Café*. Diario Oficial No. 39.137.

Congreso de la República de Colombia. (1998). *Ley 454 de 1998 por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria*. Diario Oficial No. 43.357.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.

David, F. R., & David, F. R. (2022). *Strategic management: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.

Drucker, P. F. (2001). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.

FAO. (2014). *Cooperatives and producer organizations*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FAO. (2019). *Developing sustainable value chains*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FAO. (2020). *Developing sustainable agricultural cooperatives*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2022). *Informe de gestión sector cafetero*. FNC.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2023a). *Estadísticas cafeteras anuales*. FNC.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2023b). *Informe de gestión 2022–2023*.

<https://www.federaciondecafeteros.org>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *El café de Colombia y su institucionalidad*.

<https://www.federaciondecafeteros.org>

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Godet, M., & Durance, P. (2011). *Strategic foresight for corporate and regional development*. Dunod.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2015). *Applied strategic planning*. McGraw-Hill.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.

Grant, R. M. (2022). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.

Grupo Asociativo San Isidro. (2024a). *Acta de constitución del Grupo Asociativo San Isidro* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024b). *Estatutos internos del Grupo Asociativo San Isidro* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024c). *Reglamento interno de funcionamiento* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024d). *Informe administrativo y financiero 2023–2024* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024e). *Registro de asociados activos* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024f). *Plan operativo interno 2023–2024* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024g). *Registros de comercialización de café pergamino* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024h). *Actas de reuniones de Junta Directiva 2023–2024* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024i). *Informe de producción y calidad del café* [Documento institucional].

Grupo Asociativo San Isidro. (2024j). *Base de datos administrativa y comercial* [Documento institucional].

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). *Strategic management theory*. Cengage.

Hillson, D. (2017). *Practical project risk management*. Management Concepts.

ICA. (2015). *Guidance notes to the cooperative principles*. International Cooperative Alliance.

ICO. (2022). *Coffee market report*. International Coffee Organization.

ICO. (2023). *Coffee development report*. International Coffee Organization.

IFAD. (2016). *Rural enterprises and value chains*. International Fund for Agricultural Development.

IFAD. (2023). *Strengthening rural organizations for sustainable development*. International Fund for Agricultural Development.

- ISO. (2018). *ISO 31000: Risk management guidelines*. International Organization for Standardization.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution premium*. Harvard Business Press.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. IDRC.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Lambin, J. J. (2012). *Market-driven management*. Palgrave Macmillan.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari*. Pearson.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Decreto 2420 de 2015*. Diario Oficial No. 49.726.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2013). *Marco técnico normativo para microempresas – Grupo 3 (NIF III)*. <https://www.minhacienda.gov.co>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2008). *Execution premium*. Harvard Business Press.
- OECD. (2019). *Agricultural policy monitoring and evaluation*. OECD Publishing.

OECD. (2020). *Innovation, productivity and sustainability in food and agriculture*. OECD Publishing.

PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia*. <https://www.undp.org/es/colombia>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson.

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy*. Crown Business.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press. Superintendencia de la Economía Solidaria. (2023). *Guía para organizaciones de economía solidaria*. <https://www.supersolidaria.gov.co>
- UNDP. (2018). *Sustainable rural development strategies*. United Nations Development Programme.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- World Bank. (2017). *Enhancing agricultural competitiveness*. World Bank.
- World Economic Forum. (2021). *Global competitiveness report*. WEF.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.

Anexos

Tabla 28. Matriz DOFA detallada del Grupo Asociativo San Isidro.

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1. Experiencia productiva consolidada en café de alta calidad.	D1. Inexistencia de un instrumento formal de planeación estratégica.
F2. Calidad del café reconocida a nivel local y regional.	D2. Estructura organizativa con roles y funciones parcialmente definidos.
F3. Cohesión social y sentido de pertenencia entre los asociados.	D3. Centralización de la toma de decisiones en pocos actores.
F4. Liderazgo con trayectoria y reconocimiento social.	D4. Baja participación sistemática de los asociados en procesos decisionales.
F5. Identidad territorial asociada al origen del café.	D5. Procesos administrativos no estandarizados ni documentados.
F6. Capacidad operativa básica para sostener la actividad productiva.	D6. Gestión documental dispersa y sin control institucional.
F7. Reconocimiento incipiente en el entorno cafetero regional.	D7. Ausencia de indicadores de gestión y mecanismos formales de seguimiento.
F8. Relación de confianza con compradores tradicionales.	D8. Inexistencia de una estrategia comercial formal.
F9. Conocimiento empírico del mercado cafetero.	D9. Dependencia de canales tradicionales de comercialización.
F10. Disposición de los asociados al fortalecimiento organizacional.	D10. Diferenciación de producto no estructurada ni certificada.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Tabla 29*Matriz DOFA cruzada del Grupo Asociativo San Isidro*

Código	Estrategia
FO1	Aprovechar la experiencia productiva y la calidad del café (F1, F2) para acceder a mercados de cafés diferenciados y de origen (O1, O5).
FO2	Potenciar la identidad territorial del grupo (F5) mediante acciones de visibilidad y participación en ferias y espacios regionales (O2, O10).
FO3	Articular la cohesión asociativa y el liderazgo existente (F3, F4) con programas institucionales de apoyo al sector cafetero (O3, O9).
FO4	Fortalecer relaciones comerciales estables con compradores estratégicos (F8) aprovechando la demanda creciente de cafés sostenibles (O1, O7).

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) *(Usar fortalezas para mitigar amenazas)*

Código	Estrategia
FA1	Utilizar la cohesión asociativa y el liderazgo social (F3, F4) para mitigar los efectos de la volatilidad del mercado y la competencia regional (A1, A3).
FA2	Consolidar la calidad del producto y la trazabilidad del café (F2, F5) como mecanismo de protección frente a exigencias crecientes del mercado (A4, A7).

FA3	Fortalecer relaciones de confianza con compradores estratégicos (F8) para reducir la dependencia de intermediarios tradicionales (A5).
Código	Estrategia
FA1	Utilizar la cohesión asociativa y el liderazgo social (F3, F4) para mitigar los efectos de la volatilidad del mercado y la competencia regional (A1, A3).
FA2	Consolidar la calidad del producto y la trazabilidad del café (F2, F5) como mecanismo de protección frente a exigencias crecientes del mercado (A4, A7).
FA3	Fortalecer relaciones de confianza con compradores estratégicos (F8) para reducir la dependencia de intermediarios tradicionales (A5).
Estrategias DA (Debilidades – Amenazas) (<i>Reducir debilidades y evitar amenazas</i>)	

Fuente: Elaboración propia (2026).

La Tabla 28 presenta la matriz DOFA cruzada del Grupo Asociativo San Isidro, en la cual se articulan los factores internos y externos identificados en el diagnóstico para la formulación de estrategias FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se orientan al aprovechamiento de las fortalezas productivas y territoriales del grupo frente a oportunidades de mercados diferenciados y valorización del origen. Por su parte, las estrategias DO buscan superar debilidades estructurales principalmente en planeación, formalización organizacional y gestión comercial mediante el aprovechamiento de oportunidades institucionales y tecnológicas.

Apéndice 3.

Certificado de Existencia y Representación Legal Grupo Asociativo San Isidro.



CÁMARA DE COMERCIO DEL HUILA
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha expedición: 27/06/2024 - 08:10:30
 Recibo No. 5001532822, Valor 7900

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN xXCYSpSBAF

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <https://bil.comerciaras.co/Veta/plantilla/cx.php?empresa=23> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera limitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LAS INSCRIPCIONES DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO Y DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón Social : GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO
 Nit : 891104530-2
 Domicilio: Acevedo, Huila

INSCRIPCIÓN

Inscripción No: 30700662
 Fecha de inscripción: 24 de abril de 1997
 Último año renovado: 2024
 Fecha de renovación: 03 de abril de 2024
 Grupo NIIF : GRUPO III - MICROEMPRESAS

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal : VEREDA SAN ISIDRO - San isidro
 Municipio : Acevedo, Huila
 Correo electrónico : cafesanaisidro@yahoo.es
 Teléfono comercial 1 : 8366576
 Teléfono comercial 2 : 3152965265
 Teléfono comercial 3 : No reportó.

Dirección para notificación judicial : VEREDA SAN ISIDRO - San isidro
 Municipio : Acevedo, Huila
 Correo electrónico de notificación : cafesanaisidro@yahoo.es

La persona jurídica **SI** autorizó para recibir notificaciones personales a través del correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y del 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

CONSTITUCIÓN

Por Certificación del 20 de marzo de 1997 de la Gobernación Del Huila , inscrito en esta Cámara de Comercio el 24 de abril de 1997, con el No. 744 del Libro I del Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro, se constituyó la entidad sin ánimo de lucro de naturaleza Asociación denominada GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO.

PERSONERÍA JURÍDICA

Que la Entidad Sin Ánimo de Lucro obtuvo su personería jurídica el 27 de junio de 1985 bajo el número 0000000000000000466 otorgada por GOBERNACION DEL HUILA

ENTIDAD QUE EJERCE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL.

GOBERNACION DEL HUILA

Fuente. (Grupo Asociativo San Isidro, 2025).


Apéndice 4.


Estados financieros Grupo Asociativo San Isidro


GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO
NIT 891.104.530-2
ESTADOS SITUACIÓN FINANCIERA
A 31 DE DICIEMBRE DE 2023-2022

Expresados en pesos colombianos

NOTA	2023	2022	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
No expresados				
PATRIMONIO	12			
Capital social	160.774.430	161.013.430	- 238.000	0%
Reservas	373.862.600	372.862.600	0	0%
Fondo de dotación específica	530.668.145	530.668.145	0	0%
Superávit	106.368.205	106.368.205	0	0%
Resultado ejercicios anteriores	1.043.032.156	1.043.032.156	0	0%
Resultado del ejercicio	2.477.565	31.806.571	(29.328.906)	-93%
TOTAL PATRIMONIO	2.320.213.110	2.136.781.076	183.432.034	9%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	2.810.062.980	2.575.404.074	234.658.906	9%


HORVANDO TORO HERNANDEZ
 Representante legal


YENIFER PATRICIA PINZON CORTES
 Contador Público
 TP 200315-1


WILSON GOMEZ ESCOBAR
 Revisor Fiscal
 TP 39887-1

GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO
NIT 891.104.530-2
ESTADOS SITUACIÓN FINANCIERA
A 31 DE DICIEMBRE DE 2023-2022

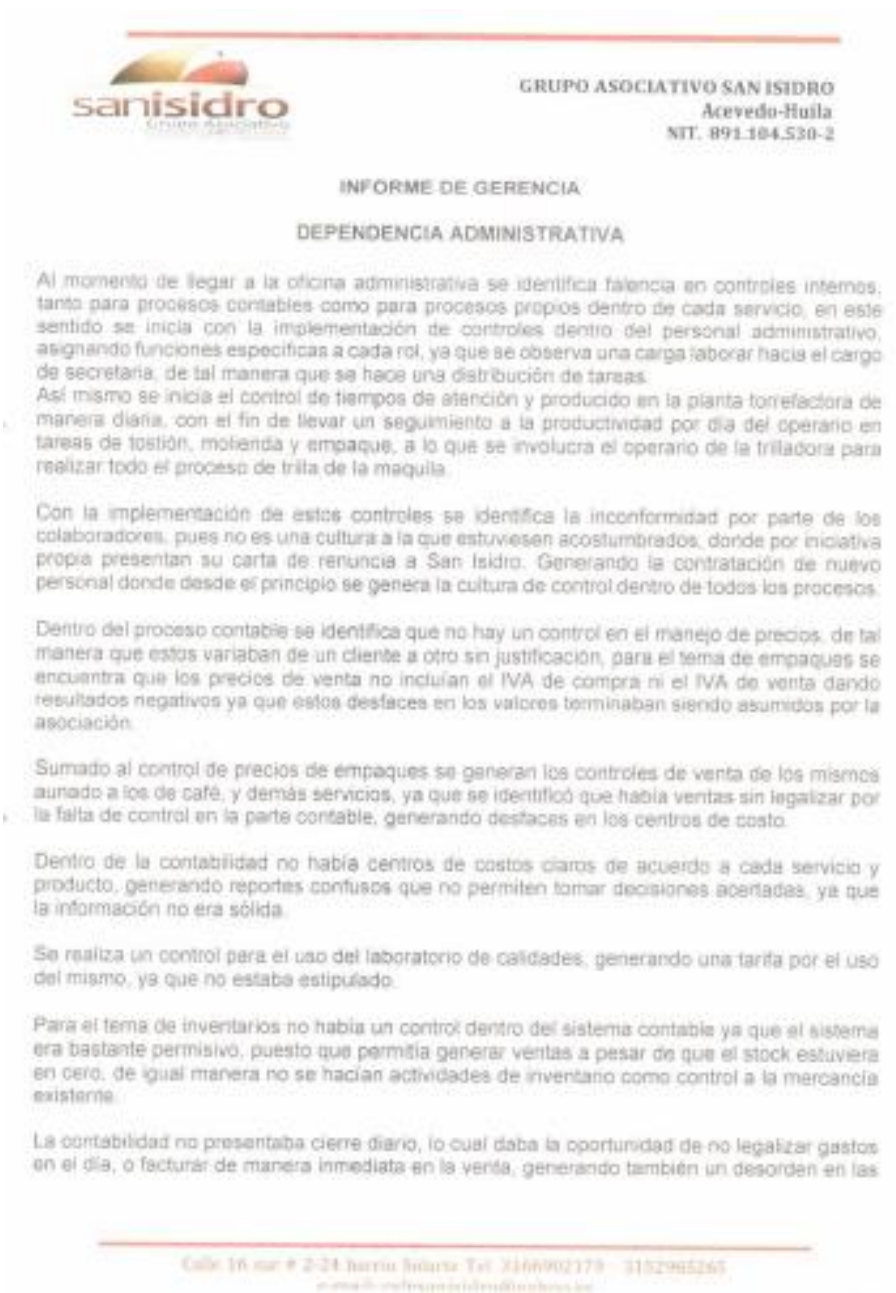
Expresados en pesos colombianos

NOTA	2023	2022	VARIACIÓN \$	VARIACIÓN %
No expresados				
ACTIVO				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO				
Caja general	213.977.995	340.024.930	-126.046.935	-41%
Bancos	69.488.923	304.000	68.984.923	13467%
Planes de ahorro	48.891.443	33.604.584	15.286.859	35%
INVENTARIOS	35.408.258	41.216.197	-5.807.939	-14%
Café muestreo propios	7.739.361	7.735.390	3.970	0%
Café procesado	6.407.037	15.154.136	-8.747.099	-100%
Impuestos	28.707.329	21.873.042	6.834.287	31%
Artículos promocionales	0	11.643	-11.643	-100%
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS CRC	312.471.278	150.555.353	161.915.925	108%
Deuderos varios	112.471.278	112.555.353	-84.074	-0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	602.257.987	553.794.261	48.463.726	9%
INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO	7	2.000.007.608	-19.183.402	1%
Terrenos	963.126.940	963.126.000	920	0%
Construcciones y edificaciones	248.903.797	255.444.167	-6.540.370	-3%
Activos de oficina	19.485.193	29.456.961	-10.028.218	-41%
Activos de consultoría y comunicación	310.352	1.232.732	-922.380	-74%
Muestrario y equipo	753.444.418	768.427.668	-15.073.250	-2%
OTROS ACTIVOS	8	1.002.187	1.377.000	137%
Aportes Cooperativa	1.002.187	1.002.187	0	0%
Otros Activos	1.377.000	0	1.377.000	100%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.007.804.991	2.021.409.796	-13.604.805	-1%
TOTAL ACTIVO	2.610.062.980	2.575.404.074	34.658.906	1%
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR	9	12.585.401	-8.438.649	-67%
Cuentas pagables por pagar	3.432.752	9.940.619	-6.507.867	-65%
Retención en la fuente	1.022.000	1.217.787	-195.787	-16%
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	9	1.124.589	12.363.292	109%
Impuestos por pagar	14.487.881	2.124.589	12.363.292	182%
FONDOS SOCIALES Y MUTUALES	10	313.870.866	39.821.936	13%
Fondo de bienestar social	7.274.038	7.274.038	0	0%
Otros Fondos	26.994.834	0	26.994.834	100%
Fondo social FID	317.481.890	306.514.788	10.967.102	4%
OTROS PASIVOS	11	6.038.183	10.478.292	174%
Beneficios a empleados	6.155.078	4.894.083	1.260.995	26%
Ingresos diferidos	8.622.899	1.317.083	7.305.816	553%
Otros pasivos	2.335.778	824.593	1.511.185	65%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	280.949.883	336.422.998	-55.473.115	-16%
TOTAL PASIVO	280.949.883	336.422.998	-55.473.115	-16%

Fuente. Grupo Asociativo San Isidro, (2025)

Apéndice 5.

Informe Anual de Gestión Grupo Asociativo San Isidro.



Fuente: Grupo Asociativo San Isidro, (2025)

Apéndice 6.

Estatutos Grupo Asociativo San Isidro



GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO
Acevedo-Huila
NIT. 891.104.530-2

GRUPO ASOCIATIVO SAN ISIDRO

ESTATUTOS SOCIALES

CAPITULO I

RAZON SOCIAL - DOMICILIO - AMBITO TERRITORIAL DE OPERACIONES Y DURACION

ARTICULO 1º.- Denominase Grupo Asociativo San Isidro, entidad sin ánimo de lucro reconocida como tal por las personas naturales y jurídicas que cumplan los requisitos de ingreso consagrados en el presente estatuto y se sometan a él.

ARTÍCULO 2º.- El domicilio principal del Grupo Asociativo San Isidro, será el municipio de Acevedo, Departamento del Huila, República de Colombia.

ARTÍCULO 3º.- El ámbito territorial del Grupo Asociativo San Isidro, será todo el territorio del Departamento del Huila, de la República de Colombia.

ARTICULO 4º.- La duración del Grupo Asociativo San Isidro, será indefinida a partir de su creación y hasta el año 2100, pero podrá disolverse y liquidarse en cualquier momento en los términos establecidos en la Ley y en el presente Estatuto.

CAPITULO II

PRINCIPIOS, CARÁCTER, OBJETIVOS SOCIALES Y ECONOMICOS

ARTÍCULO 5º.- El Grupo Asociativo San Isidro, regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- a) Adhesión voluntaria y abierta;
- b) Gestión democrática por parte de los asociados;
- c) Autonomía e independencia;
- d) Educación formación e información;
- e) Cooperación entre organizaciones;
- f) Interés por la comunidad.

ARTICULO 6º.- El Grupo Asociativo San Isidro, como entidad sin ánimo de lucro, tendrá como objetivo, promover el desarrollo social, la prosperidad económica, la moral y los derechos fundamentales de los asociados y de sus familias en armonía con el medio ambiente propendiendo por el desarrollo de la comunidad y de la región que constituye su radio de acción.

Fuente: Grupo Asociativo San Isidro, (2025)

Apéndice 7.

Guía de Entrevista.

Proyecto Aplicado: Formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 –
Grupo Asociativo San Isidro

Fecha de aplicación: enero de 2026

Duración promedio: 20 minutos

Tipo de entrevista: Semiestructurada

Número total de entrevistas: 15 (5 directivos y 10 asociados)

1. Objetivo del instrumento

Recoger información cualitativa sobre la situación organizacional, administrativa y comercial del Grupo Asociativo San Isidro, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que sirvan como base para la formulación del Plan Operativo Estratégico 2030.

2. Perfil del entrevistado

Rol: Directivo

Rol: Asociado

Antigüedad en el grupo: _____ años

Participa en procesos comerciales: Sí No

3. Bloques temáticos y preguntas orientadoras

A. Gobernanza y organización

¿Cómo describiría el funcionamiento actual del Grupo Asociativo San Isidro?

¿Existen roles y responsabilidades claramente definidos dentro de la organización?

¿Considera que las decisiones se toman de manera participativa? ¿Por qué?

¿Qué aspectos organizacionales considera que deberían fortalecerse?

B. Planeación estratégica

¿El grupo cuenta con algún plan estratégico o plan de acción formal?

¿Las decisiones que se toman están orientadas a metas de mediano o largo plazo?

¿Qué tan importante considera que es tener un plan estratégico formal para el futuro del grupo?

C. Gestión administrativa

¿Cómo evalúa la organización de la información administrativa y contable?

¿Existen mecanismos de seguimiento o evaluación del desempeño del grupo?

¿Qué dificultades administrativas identifica actualmente?

D. Gestión comercial

¿Cómo se comercializa actualmente el café del grupo?

¿Considera que el grupo tiene poder de negociación frente a los compradores?

¿Existen estrategias para diferenciar el producto por calidad u origen?

¿Qué oportunidades comerciales cree que no se están aprovechando?

E. Proyección y futuro

¿Cómo visualiza al Grupo Asociativo San Isidro en el año 2030?

¿Cuáles considera que deben ser las prioridades estratégicas para los próximos años?

¿Qué riesgos podrían afectar el desarrollo del grupo en el futuro?

4. Cierre

Agradecimiento por la participación.

Confirmación de consentimiento para uso académico de la información.

5. Procedimiento de registro

La información fue registrada mediante toma de notas estructuradas durante cada entrevista. Posteriormente, los datos fueron organizados para garantizar trazabilidad y sistematización.

Apéndice 8. Protocolo del Taller Participativo de Validación Estratégica.

Proyecto Aplicado: Formulación del Plan Operativo Estratégico con horizonte 2030 –
Grupo Asociativo San Isidro

Fecha de realización: enero de 2026

Número de participantes: 75 asociados

Duración: 3 horas

Modalidad: Presencial

Metodología: Participativa y deliberativa

1. Objetivo del taller

Validar colectivamente los hallazgos preliminares del diagnóstico organizacional, administrativo y comercial del Grupo Asociativo San Isidro, así como construir de manera participativa la matriz DOFA que sirvió como base para la formulación del Plan Operativo Estratégico 2030.

2. Fundamentación metodológica

El taller participativo se diseñó bajo el enfoque de planificación estratégica participativa, el cual promueve la construcción colectiva de diagnósticos y estrategias, fortaleciendo la legitimidad y apropiación organizacional de los resultados (FAO, 2019). Este enfoque es especialmente pertinente en organizaciones asociativas rurales, donde la gobernanza democrática constituye un principio fundamental.

3. Estructura del taller

El taller se desarrolló en cuatro momentos metodológicos:

Momento 1. Socialización del diagnóstico preliminar (45 minutos)

Presentación de resultados obtenidos en entrevistas y análisis documental.

Exposición de principales hallazgos organizacionales, administrativos y comerciales.

Espacio para preguntas aclaratorias.

Momento 2. Trabajo en grupos – Identificación DOFA (60 minutos)

Los participantes se dividieron en grupos de trabajo y respondieron a las siguientes preguntas orientadoras:

¿Cuáles son las principales fortalezas del grupo?

¿Qué debilidades limitan su crecimiento?

¿Qué oportunidades externas pueden aprovecharse?

¿Qué amenazas externas pueden afectar su sostenibilidad?

Cada grupo registró sus aportes en formatos físicos suministrados por el equipo investigador.

Momento 3. Plenaria y consolidación (45 minutos)

Presentación de resultados por grupo.

Agrupación de factores similares.

Discusión abierta para consenso.

Momento 4. Priorización estratégica (30 minutos)

Votación participativa para priorizar factores críticos.

Identificación de brechas organizacionales de mayor impacto.

Definición preliminar de líneas estratégicas.

4. Instrumentos utilizados

Formatos impresos para identificación DOFA

Pizarra para consolidación colectiva

Registro mediante toma de notas estructuradas

5. Procedimiento de registro y sistematización

La información generada durante el taller fue registrada mediante notas estructuradas y formatos físicos diligenciados por los grupos. Posteriormente, los resultados fueron organizados en matrices de análisis digital para consolidar categorías, eliminar duplicidades y priorizar factores estratégicos.

6. Resultados obtenidos del taller

El taller permitió:

Validar la ausencia de un plan estratégico formal.

Confirmar la necesidad de fortalecer la gobernanza organizacional.

Identificar la dependencia de intermediarios como riesgo comercial.

Reconocer la calidad del café y la cohesión social como fortalezas centrales.

Priorizar la formalización organizacional y la estrategia comercial como ejes críticos.

7. Validez y legitimidad del proceso

La participación de 75 asociados permitió garantizar representatividad interna y fortalecer la legitimidad del diagnóstico. La validación colectiva constituye un mecanismo de control metodológico que aumenta la credibilidad de los resultados y favorece la apropiación del Plan Operativo Estratégico formulado.

Apéndice 9.

Establecimiento Grupo Asociativo San Isidro, Solarte, Pitalito



Fuente: Grupo Asociativo San Isidro (2024)

El segundo establecimiento llamado San Isidro Coffee Shop, ubicado en el Centro Comercial San Antonio Plaza, Burbuja B7 – Solarte.

Apéndice 10:

Ubicación San Isidro Coffee Shop, Comercial San Antonio Plaza



Fuente: Grupo Asociativo San Isidro (2024)