

Estrategias para el Fortalecimiento, Sostenibilidad y Competitividad en Mercados
Nacionales e Internacionales de la Federación Campesina del Cauca

Angie Julieth Pizo Astaiza
Elizabeth Meneses Mambuscay
Juan Sebastián Sarmiento Meléndez
Fundación universitaria de Popayán

Laura Beatriz Potes Ordoñez

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas

Popayán, Cauca

2025

Resumen

El presente artículo analiza la situación estratégica de la Federación campesina del Cauca (FCC), organización campesina que representa a 366 pequeños productores de café asociados a otros cultivos y promueve un modelo de agricultura sostenible. El objetivo central fue diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la FCC, de tal manera de plantear estrategias que fortalezcan la organización en los aspectos de sostenibilidad, socioambientales y competitividad en el mercado.

La metodología aplicada para este estudio está basada en un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, y en las cuales se aplicaron herramientas de planeación estratégica como las matrices: DOFA, CAME, MEFI y MEFE. La información analizada fue a partir de los datos internos de la FCC (plan estratégico evaluado en el año 2024, estados financieros comparativos 2023- 2024 y matrices internas construidas por la organización) junto con ello la literatura académica reciente sobre gestión estratégica campesina y mercados.

Los resultados constatan un cuadro de fortalezas evidentes en base a la identidad campesina, la asociatividad, la diversificación productiva y las certificaciones (de productos orgánicos y de comercio justo). Así mismo se encuentran debilidades críticas como el alto endeudamiento, la baja rentabilidad neta y la escasa participación de mujeres dentro de la estructura organizativa. En el entorno externo, oportunidades como la creciente demanda de productos agroecológicos y las políticas públicas a favor de las economías rurales campesinas, también amenazas representativas como lo son las condiciones de seguridad en el territorio, la volatilidad en los precios del café y las consecuencias del cambio climático.

En conclusión, podemos encontrar la FCC en una posición estratégica intermedia (MEFI =2.9; MEFE =2.1), lo que requiere la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión interna y crecer en su adaptabilidad externa. Las estrategias que se plantean priorizan la reducción del endeudamiento, la diversificación de ingresos, el empoderamiento de las mujeres y jóvenes y el fortalecimiento de las certificaciones como una herramienta competitiva. Este análisis brinda lineamientos y rutas prácticas para organizaciones campesinas en contextos similares.

Palabras clave: Federación Campesina del Cauca, Sostenibilidad, competitividad, mercados internacionales, estrategias rurales.

Abstract

This article analyzes the strategic situation of the Federación Campesina del Cauca (FCC), a farmers' organization representing 366 small coffee producers associated with other crops and promoting a sustainable agriculture model. The main objective was to diagnose the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the FCC in order to propose strategies that strengthen the organization in sustainability, socio-environmental aspects, and market competitiveness.

The methodology applied in this study is based on a mixed approach, both qualitative and quantitative, using strategic planning tools such as SWOT (DOFA), CAME, MEFI, and MEFE matrices. The analyzed information was based on the FCC's internal data (strategic plan evaluated in 2024, comparative financial statements 2023-2024, and internal matrices developed by the organization), along with recent academic literature on peasant strategic management and markets.

The results reveal clear strengths based on peasant identity, associativity, productive diversification, and certifications (organic and fair trade products). At the same time, critical weaknesses were identified, such as high debt levels, low net profitability, and limited participation of women within the organizational structure. In the external environment, opportunities include growing demand for agroecological products and public policies supporting rural peasant economies, while significant threats involve security conditions in the territory, coffee price volatility, and the consequences of climate change.

In conclusion, the FCC is positioned in an intermediate strategic situation (MEFI = 2.9; MEFE = 2.1), highlighting the need to strengthen internal management capacity and enhance external adaptability. The proposed strategies prioritize debt reduction, income diversification, empowerment of women and youth, and strengthening certifications as a competitive tool. This analysis provides guidelines and practical routes for peasant organizations in similar contexts.

Keywords: Federación Campesina del Cauca, Sustainability, Competitiveness, International Markets, Rural Strategies.

Introducción

La Federación Campesina del Cauca (FCC) se consolida como una organización de segundo nivel que representa familias campesinas dedicadas principalmente a la producción de café, en el marco de la sostenibilidad, comercio justo y los principios de la agroecología. Según la International Coffee Organization (2023) en la actualidad el mercado atraviesa la volatilidad, los efectos del cambio climático y las exigencias de sostenibilidad en las cadenas de valor agrícola, que ofrece una visión de la tendencia económica situación que fuerza a las organizaciones campesinas a fortalecer sus capacidades internas y robustecer ventajas competitivas que garanticen la estabilidad en el mercado.

La importancia de este análisis contempla la situación actual de la FCC quien tiene radio de acción en un territorio que históricamente se ha visto afectado por el conflicto armado y el narcotráfico por ello demanda estrategias de resiliencia organizativa que van más allá de lo productivo para incidir en lo social y comunitario que está presente en el territorio. Por esta razón es válido analizar las condiciones actuales y diseñar rutas de acción se plantean como una necesidad prioritaria. Este ejercicio se convierte en referente para otras organizaciones campesinas. (Fairtrade Internacional, 2022; López & Ramírez, 2021)

La prioridad en este artículo es evaluar la situación estratégica de la FCC mediante la aplicación de herramientas de análisis interno y externo como la (DOFA, CAME, MEFI y MEFÉ), y las cuales fueron complementadas con los estados financieros 2024 y la evaluación del plan estratégico 2024. Teniendo en cuenta esta información se generan estrategias orientadas a tres ejes principales: el fortalecimiento organizativo, la sostenibilidad socio ambiental y la competitividad en los mercados.

El artículo está estructurado en cuatro apartados: Primero se describe la metodología y los elementos utilizados, segundo se exponen los resultados extraídos de las matrices estratégicas, tercero se da la discusión de los hallazgos a la luz de la literatura reciente sobre gestión estratégica y organizaciones campesinas y como parte final plantea conclusiones y recomendaciones prácticas que quedan como insumos para el desarrollo académico y como aporte para la gestión y toma de decisiones de la FCC.

Metodología

Este estudio se llevó a cabo combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para obtener una imagen más completa y realista de la Federación Campesina del Cauca (FCC). La idea no fue solo observar los números y las finanzas, el enfoque responde a la necesidad de combinar un análisis más numérico-financiero con una interpretación cualitativa de factores sociales, ambientales y organizativos, lo que caracteriza a la federación, ya que resulta muy fundamental cuando se trabaja con comunidades campesinas (Creswell & Creswell, 2021).

Diseño de investigación

El diseño fue descriptivo y aplicado. Esto quiere decir que además de analizar la situación actual de la FCC, busco también generar estrategias que la hagan más sostenible y más competitiva. En esta línea, se emplearon métodos de planeación estratégica participativa, los cuales son recomendados para organizaciones comunitarias en zonas rurales de América Latina (FAO, 2021; López & Ramírez, 2021).

Por otro lado, desde el enfoque cuantitativo se basó en el análisis de los factores internos y externos utilizando las matrices de evaluación estratégicas, estableciendo pesos, calificaciones que hacen posible brindar objetividad a las acciones. Del mismo modo se logra reducir el riesgo de sesgos subjetivos e interpretación certera de los resultados.

Fuentes de información

Se trabajó con dos tipos de fuentes:

1. Fuentes primarias internas: matrices estratégicas (DOFA, CAME, MEFI y MEFE), estados financieros 2024 y la evaluación del plan estratégico, documentos construidos por la propia organización (Federación Campesina del Cauca, 2025).
2. Fuentes secundarias externas: literatura académica, informes técnicos publicados entre 2021 y 2024 sobre gestión estratégica, sostenibilidad agrícola y cadenas de valor del café (FAO, 2021; ICO, 2023; Fairtrade International, 2022).

Procedimiento

El proceso de análisis se estructuró en tres fases:

1. Diagnóstico estratégico: En este primer paso se realiza el análisis de las fuentes primarias internas de la organización y las cuales fueron insumos para la construcción de la matriz estratégica DOFA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la cual contaba la organización en la actualidad y estas es insumo para la realización de la ponderación de los resultados cualitativos.
2. Evaluación cuantitativa: Este análisis permitió la asignación de la ponderación de factores internos y externos que tiene la organización, teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, su funcionamiento y sentido social para que así permitiera ubicarlos en las herramientas de ponderación MEFI y MEFE, los que arrojaron los puntajes globales: MEFI = 2.902 y MEFE = 2.104.
3. Formulación estratégica: En el desarrollo se emplea el uso de la matriz CAME para priorizar acciones en función de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que fueron identificadas en el diagnóstico y estas orientan a la estructuración y sugerencias de aspectos neurálgicos para toma de decisiones de la organización.

Validez y confiabilidad

La triangulación de fuentes (documentos internos, literatura científica y datos financieros) garantiza la validez del estudio. Al utilizar metodologías que son ampliamente aceptadas en la planificación estratégica y al comparar los resultados con las experiencias de los campesinos documentadas en América Latina, se aumentó la confiabilidad (Fairtrade International, 2022; López & Ramírez, 2021).

Limitaciones del estudio

A pesar de que el análisis proporciona una visión sólida, es esencial tener en cuenta sus limitaciones:

- La calidad de los registros financieros y organizativos de la FCC es crucial para los resultados cuando se emplean documentos internos.

- Aunque las matrices estratégicas son beneficiosas, simplifican la complejidad de las realidades. Por lo tanto, es imprescindible que se completen con procesos de retroalimentación participativa.
- La investigación no incluyó encuestas ni entrevistas exhaustivas con los miembros asociados, lo que permite el desarrollo de investigaciones futuras con una perspectiva más etnográfica.

Resultados y discusión

El análisis estratégico de la Federación Campesina del Cauca (FCC), facilita el entendimiento de la complejidad de su contexto actual y los desafíos que afronta en un entorno muy variable. En este apartado se muestran los hallazgos obtenidos a partir de las matrices MEFI, MEFE y DOFA, y posteriormente analizarlos a la luz de investigaciones recientes y de vivencias de organizaciones campesinas en Latinoamérica.

1. Factores Internos: Fortalezas y debilidades

FEDERACIÓN CAMPESINA DEL CAUCA	
ANÁLISIS DOFA - FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
1. Firme sentido de identidad campesina y pertenencia.	1. Resultados financieros netos bajos o negativos.
2. Participación activa e inclusión de jóvenes.	2. Alto nivel de endeudamiento, riesgo financiero elevado.
3. Producción diversificada en finca (98% asociados).	3. Dependencia de financiación externa (proyectos).
4. Política firme de cero agrotóxicos (91% respaldo).	4. Insatisfacción parcial en asignación del prima social (40%).
5. Certificaciones de comercio justo y orgánica.	5. Baja participación femenina en la organización.
6. Estrategias de acompañamiento técnico integral.	6. Gestión ineficiente de activos corrientes, impacto liquidez.
7. Planta de abonos orgánicos "Don Alejo" como referente.	7. Margen de utilidad neta muy bajo (0.05%).
8. Patrimonio sólido (más del 60% del activo total).	8. Reducción del capital social, debilitando estructura.
9. Reconocimiento e incidencia en políticas públicas.	9. Riesgo de liquidez por alta concentración de pasivos corrientes.
10. Fuerte cohesión comunitaria y compromiso ambiental.	10. Necesidad de ampliar diversificación económica autónoma.

Tabla 1: Elaboración propia

1.1. Fortalezas.

El análisis demostró la posición única que se le ha otorgado a la FCC frente al mercado, esto al conjunto de fortalezas evidenciadas.

- **La cohesión social e identidad campesina:** La FCC ha hecho esfuerzos para consolidar el sentimiento de pertenencia entre la base social, que se identifica como miembro de una organización campesina con raíces en la protección del territorio y la producción sostenible. Esta cohesión se manifiesta en la confianza organizativa, que es un elemento fundamental para abordar crisis externas (Federación Campesina del Cauca, 2025).
- **Política de cero agrotóxicos:** Se ha tomado una postura agroecológica extrema, eliminando la utilización de agrotóxicos en la producción. Esto no solo salvaguarda la salud de los productores y los consumidores, también la salud del suelo y el crecimiento de especies animales, vegetales y microorganismos, sino que además representa un factor distintivo en mercados especializados en los que la sostenibilidad es un principio fundamental (Fairtrade International, 2022).
- **Certificación Internacional:** Posee certificaciones en producción orgánica y comercio justo, lo que permite acceder a mercados de alto valor, Según la ICO (2023), las certificaciones aumentan entre un 20 y un 30 % las posibilidades de establecer asociaciones comerciales duraderas con mejores precios.
- **Biofábricas y diversificación de la producción:** La FCC promueve, aparte del café, líneas complementarias como lo son los biofertilizantes y la apicultura. Estas medidas aumentan la capacidad de las familias para resistir económicamente, mejoran la organización y disminuyen la dependencia de un único producto como principal fuente de ingresos.
- **Participación juvenil:** Se destaca, aunque de manera menos marcada, la inclusión de los jóvenes en procesos de liderazgo y capacitación; Potenciando la sostenibilidad generacional y la innovación tecnológica dentro de la organización (World Coffee Research, 2022).

En general, estas fortalezas muestran una organización con bases sociales fuertes y una identidad productiva que se ajusta a las tendencias de los mercados internacionales.

1.2. Debilidades.

Ahora bien, el análisis evidencio debilidades críticas que ponen en riesgo la estabilidad de la FCC:

- **Dependencia financiera:** Cuenta con un alto nivel de endeudamiento, que limita el margen de maniobra para invertir en la innovación y el crecimiento comercial. En concordancia con los estados financieros de 2024, los pasivos superan el 60% de los activos corrientes a causa de la escasez de capital financiero necesario para su actividad comercial.
- **Baja rentabilidad Neta:** aunque se tiene acceso a mercados variados, la ganancia neta es baja. Esto se genera por los elevados costos financieros, a los altos gastos administrativos y a las fluctuaciones en el precio internacional del café.
- **Participación de las mujeres en posiciones de liderazgo:** si bien las mujeres tienen una participación activa en la producción, su presencia en los espacios de decisión es escasa, ya que culturalmente ellas se encargan de los oficios domésticos del hogar y la finca, lo que limita su involucramiento en los espacios de decisión. Esta distancia obstaculiza la habilidad de innovación organizativa y el potencial de inclusión (López & Ramírez, 2021).
- **Administración ineficaz de activos corrientes:** la falta de liquidez a tiempo ocasiona tensiones en el flujo de caja, lo que obstaculiza el cumplimiento de los compromisos operativos y financieros de la organización esto debido a la fluctuación de los precios y la dependencia económica de una sola fuente principal de ingresos.
- **Dependencia de proyectos externos:** La FCC aun requiere en cierta medida recursos que vienen de proyectos y/o cooperación internacional, lo que la pone genera un riesgo al momento de ser sostenible si baja el apoyo.

Estas debilidades muestran que es indispensable fortalecer las habilidades financieras y administrativas, sin dejar de lado el elemento social que define la identidad de la organización.

2. Factores Externos: Oportunidades y amenazas

FEDERACIÓN CAMPESINA DEL CAUCA	
ANÁLISIS DOFA - FACTORES EXTERNOS	
Amenazas	Oportunidades
1. Conflicto armado y violencia en la región.	1. Posicionamiento e incidencia en políticas públicas.
2. Amenazas y hostigamiento a líderes campesinos.	2. Certificaciones orgánicas y comercio justo para mercados.
3. Dependencia financiera de proyectos externos.	3. Diversificación productiva (café, panela, miel).
4. Resultados financieros bajos y alto endeudamiento.	4. Planta de abonos orgánicos y escuela campesina "Don Alejo".
5. Concentración de activos en inventarios afecta liquidez.	5. Acompañamiento técnico integral valorado para mejora continua.
6. Baja visibilidad de mujeres en la organización.	6. Incorporación activa de jóvenes en la organización.
7. Tensiones internas por insatisfacción en asignación de primas sociales.	7. Apertura a nuevos mercados internacionales.
8. Volatilidad económica y precios de mercado fluctuantes.	8. Participación en redes y movimientos sociales.
9. Competencia y barreras en el mercado.	9. Crecimiento en ventas y capacidad operativa.
10. Cambios climáticos y riesgos ambientales.	10. Innovación en sistemas productivos sostenibles.

Tabla 2: Elaboración Propia

2.1. Oportunidades.

El análisis externo reveló las amplias y diversas oportunidades que la FCC tiene para su exploración:

- **Creciente demanda de cafés sostenibles:** Los clientes en el mundo, sobre todo en Norteamérica y Europa, presenta una alta demanda a la compra de cafés que sean diferenciados, orgánicos y con trazabilidad social (ICO, 2023). Esto se convierte en una oportunidad para fortalecer los mercados de exportación de la FCC, destinos y diversidad en el portafolio actual de clientes de la organización.
- **Políticas públicas de respaldo:** El Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA 2024-2027) y los programas nacionales que apoyan a las economías rurales

brindan recursos y asistencia técnica, a los cuales la organización tiene el potencial de utilizar para optimizar su infraestructura y habilidades (FAO, 2021).

- **Diversificación productiva:** la inclinación hacia bioensayos y mercados ecológicos presenta una oportunidad de expandir áreas como productos agroalimentarios locales, apicultura y biofertilizantes, y a su vez permite ampliar la gama de productos y servicios que generen la diversificación de los ingresos de la organización.
- **Inclusión de jóvenes:** La juventud representa una posibilidad de innovación tecnológica y de incorporación de herramientas digitales en los procesos de mercadeo y trazabilidad en la cual se optimice los procedimientos y a su vez baje el costo administrativo de la organización.

2.2. Amenazas.

Por otra parte, las amenazas externas son importantes y requieren estrategias de adaptación o mitigación:

- **Persistencia del conflicto armado:** En múltiples áreas del Cauca, la violencia y el control ejercido por grupos armados tienen un impacto negativo en la seguridad, el comercio y la movilidad. Este panorama restringe la operación logística y social de la organización puede influir en el cumplimiento de los contratos de comercialización y riesgos de pérdida de la mercancía.
- **Inestabilidad en los precios internacionales:** el mercado del café continúa estando expuesto a cambios significativos en los precios de la bolsa de Nueva York, lo que tiene un efecto las negociaciones de la organización de pequeños productores.
- **Competencia en mercados de cafés diferenciados:** la demanda de certificaciones, calidad y trazabilidad aumenta a medida que más empresas intentan posicionarse en este sector comercial cafetero y las cuales manejan menores volúmenes y son procesos individuales no de orden colectivo en el cual el riesgo se toma en otra posición.
- **Cambio climático:** La productividad y la calidad del café se ven directamente afectadas por la variabilidad climática, que generan siniestros ambientales y lo que hace necesario aplicar prácticas de resiliencia y adaptación al cambio climático como sistemas agroforestales y variedades resistentes (World Coffee Research, 2022).

3. Evaluación cuantitativa: MEFI y MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZA	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	0.078	4	0.314
2	0.059	4	0.235
3	0.078	3	0.235
4	0.078	4	0.314
5	0.078	3	0.235
6	0.026	3	0.078
7	0.078	4	0.314
8	0.059	4	0.235
9	0.013	4	0.052
10	0.026	3	0.078
0.575			2.092
FORTALEZA MAYOR		4	
FORTALEZA MENOR		3	
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	0.052	2	0.105
2	0.059	2	0.118
3	0.105	2	0.209
4	0.026	1	0.026
5	0.007	1	0.007
6	0.007	1	0.007
7	0.026	2	0.052
8	0.026	2	0.052
9	0.059	2	0.118
10	0.059	2	0.118
0.425			0.810
DEBILIDAD MAYOR		2	
DEBILIDAD MENOR		1	
			2.902

Tabla 3: elaboración propia.

La MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos): El resultado obtenido es de 2.902, lo que coloca a la Federación Campesina del Cauca (FCC) en una posición media o promedio en términos de su capacidad para gestionar internamente. Lo que significa que la organización no está en una situación de debilidad extrema, pero tampoco consigue afirmarse como una entidad extremadamente competitiva en su entorno.

El puntaje muestra un balance entre los puntos fuertes y débiles. Por un lado, la FCC tiene fortalezas notables como su identidad, cohesión social, diversificación de productos, certificaciones de comercio justo y orgánica a nivel nacional e internacional, así como una política que prohíbe el uso de agrotóxicos dentro de la producción de las fincas. Estas características les brindan ventajas comparativas con respecto a otras organizaciones del sector. Estos factores fortalecen su legitimidad social y habilidad para acceder a mercados

especializados que aprecian la sostenibilidad, la trazabilidad y el efecto positivo en la parte social y comunitaria.

No obstante, estas ventajas se opacan por puntos débiles relacionados con la estructura financiera, como el bajo rendimiento neto, el endeudamiento elevado, la escasa liquidez y de en alguna medida depender de recursos externos (programas estatales y cooperación internacional), para el sostenimiento de programas o servicios sociales que ofrece la organización. Estas circunstancias limitan a la FCC para reinvertir ganancias, financiar proyectos internos, correr riesgos de innovación o reaccionar rápidamente a las oscilaciones de los precios del mercado del café, principalmente.

El puntaje de 2.902, obtenido, señala que la organización tiene bases organizativas fuertes; pero necesita fortalecer su estabilidad financiera para que estas fortalezas no se limiten, sino que por el contrario potencien en favor de la base social y de su posición en los mercados. Lo que debe llevar a la organización aplicar acciones estratégicas para el saneamiento de deudas y diversificación de ingresos, con el fin de que las fortalezas tanto productivas como sociales se conviertan en beneficios competitivos sostenibles.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDAD	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	0.031	4	0.125
2	0.047	3	0.141
3	0.063	4	0.250
4	0.063	4	0.250
5	0.031	3	0.094
6	0.021	3	0.063
7	0.083	4	0.333
8	0.021	3	0.063
9	0.063	4	0.250
10	0.083	4	0.333
			1.568
OPORTUNIDAD MENOR		3	
OPORTUNIDAD MAYOR		4	
AMENAZA	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	0.063	1	0.063
2	0.063	1	0.063
3	0.083	1	0.083
4	0.047	1	0.047
5	0.047	1	0.047
6	0.021	2	0.042
7	0.021	2	0.042
8	0.083	1	0.083
9	0.021	1	0.021
10	0.047	1	0.047
			0.536
AMENAZA MENOR		2	
AMENAZA MAYOR		1	
			2.104

Tabla 4: Elaboración propia.

La MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos): Este resultado indicó una puntuación total de 2.104, lo que muestra la posición intermedia en la que se encuentra la Federación Campesina del Cauca (FCC) en relación a las condiciones externas de su entorno. Señalando que la organización identifica las oportunidades y amenazas del entorno, pero aun no cuenta con la capacidad suficiente para transformar estas oportunidades en beneficios sostenibles ni para contrarrestar completamente los riesgos a los que se enfrenta.

Entre las oportunidades que más se destacan se encuentran la demanda creciente a nivel global por cafés diferenciados y sostenibles, las políticas públicas dirigidas a robustecer la economía rural (como el PDEA 2024-2027), la opción de diversificar la producción a través de bioensayos y soberanía alimentaria, y el entusiasmo de los jóvenes por participar en procesos de innovación tecnológica y digital. Todos estos elementos representan oportunidades estratégicas para que la FCC extienda sus alcances.

Sin embargo, la organización también se enfrenta a importantes amenazas externas que limita su proyección. Entre ellas se destacan la inestabilidad de los precios internacionales del café, la competencia en aumento en los mercados de cafés especiales, el conflicto armado en el territorio que sigue vigente y las consecuencias del cambio climático, que tienen un impacto directo sobre la calidad y productividad del grano. Es importante establecer estrategias firmes ya que estas amenazas pueden llevar a afectar la estabilidad económica y social con la que cuenta la FCC.

En cuanto a la estrategia, la FCC se sitúa en una posición intermedia o de transición con un puntaje de 2.104: no está en una condición de vulnerabilidad elevada, pero tampoco logra aprovechar completamente las oportunidades del entorno. Esto demuestra la necesidad de fortalecer sus capacidades internas principalmente las financieras, organizativas y administrativa para poder reaccionar más eficazmente a las presiones exteriores y a las fluctuaciones del mercado.

Mientras desarrolla métodos de resiliencia ante riesgos estructurales como la inestabilidad del mercado, la inseguridad y la variabilidad climática, la FCC debe progresar hacia una estrategia de utilización activa de oportunidades. Alcanzar este equilibrio posibilitará que su posición actual de respuesta media evolucione hacia un escenario de ventaja competitiva sostenible en el futuro.

4. Discusión.

Los estudios realizados arrojan hallazgos que coinciden con los estudios que se fomentan en América latina acerca de cooperativas campesinas.

López y Ramírez (2021) identificaron que la gobernanza inclusiva es un factor clave para la sostenibilidad, el rol de la mujer dentro de las organizaciones garantiza cada vez más la fidelidad y el orden en los procesos organizacionales lo que respalda la necesidad de ampliar la participación femenina en la FCC.

De igual forma, Murga Valderrama, Rituay Trujillo, García Rosero y Campos Trigoso (2021) resalta que las cooperativas rurales enfrentan una tensión entre fortalezas sociales (cohesión, identidad, certificaciones) y debilidades financieras, exactamente como ocurre en la FCC, ya que al ser organizaciones tan pequeñas y que cuentan con programas sociales influyen en las

finanzas. Según este autor, superar esta tensión requiere diversificación productiva y autonomía económica, recomendaciones que coinciden con la matriz CAME de este estudio. En términos de mercado, la demanda de productos sostenibles continuará creciendo; sin embargo, la competencia también se volverá más intensa. Esto significa que la FCC tiene que fortalecer su estrategia de diferenciación, no solamente en lo referente a la producción, sino también en cuanto a su identidad campesina y a comunicar sus impactos sociales según Fairtrade International (2022) y la ICO (2023)

En última instancia, según la literatura sobre el cambio climático (FAO, 2021; World Coffee Research, 2022), es imposible aplazar la adaptación climática, ya que de ella depende la supervivencia misma de la caficultura. En esta línea, la FCC ya está aplicando estrategias relevantes como las biofábricas, los sistemas agroforestales y el fortalecimiento del conocimiento local.

5. Estrategias formuladas (Matriz CAME)

A partir del análisis de resultados, se definieron las siguientes estrategias:

5.1. Corregir:

- Reducir endeudamiento mediante una política financiera: La puesta en marcha de un plan de saneamiento financiero busca reducir la dependencia del crédito externo, que se liberen recursos para formar el capital de trabajo y fortalecer la autonomía económica. Se sugiere renegociar las deudas en términos de pago más favorables, diversificar los ingresos a través de otras unidades de negocio como café especial, apicultura y biofertilizantes, finalmente crear un fondo de reservas que disminuya la vulnerabilidad financiera a largo plazo para la organización.
- Fortalecer la inclusión de mujeres en espacios de decisión: A pesar de que hoy en día las mujeres están involucradas activamente en la producción de café, su presencia en espacios de liderazgo es baja. Fomentar su inclusión no solo se basa en un principio de equidad de género, sino que además fortalece la innovación dentro de la organización y la sostenibilidad a nivel social. La literatura acerca de la gobernanza rural demuestra que la participación de las mujeres mejora la transparencia del

manejo, contribuye con nuevas visiones al tomar decisiones estratégicas y refuerza la cohesión social.

- Mejorar la eficiencia administrativa y la gestión de activos: El flujo de caja se ve perjudicado por la gestión ineficaz de los activos corrientes y por la falta de liquidez a tiempo. Mejorar los procesos administrativos es imprescindible, lo cual puede lograrse a través de la capacitación en gestión financiera, la digitalización de los procedimientos contables y el establecimiento de controles de gastos. La estrategia debe ser eficaz en cuanto al manejo administrativo que conlleve a garantizar beneficios financieros

5.2. Afrontar:

- Desarrollar programas de resiliencia climática (sistemas agroforestales, biofábricas familiares): El cambio climático es una de las más grandes amenazas. La adopción de biofábricas familiares que produzcan insumos orgánicos y la incorporación de sistemas agroforestales con especies de la zona son acciones esenciales para la adaptación. Estas prácticas ayudan a que los cultivos asimilen lluvias extremas y sequías, sin presentar mayor afectación como también mejoran la fertilidad del suelo, disminuyen el uso de fertilizantes de síntesis química y ayudan a reducir los impactos negativos al ambiente.
- Diversificar canales de comercialización para mitigar riesgos de volatilidad de precios: La FCC, debido a su gran dependencia del mercado del café, está expuesta a la volatilidad de la Bolsa de Nueva York. Expandir las ventas de cafés especiales bajo otros nichos de mercado como microlotes, varietales y naturales, son una estrategia para reforzar los vínculos con clientes que aprecien la trazabilidad y el impacto social. Con esta estrategia se estabilizan los ingresos y disminuyen los riesgos de índole financiera.

5.3. Mantener:

- Mantener la política de cero agrotóxicos: La FCC sostiene su compromiso con el medio ambiente y la sociedad, ya que se beneficia la salud de los productores y de los consumidores, así como del suelo y del entorno, al agregar valor en mercados internacionales a través de la política de cero uso de agrotóxicos. Es crucial, para proteger las certificaciones orgánicas y robustecer la identidad agroecológica de la

organización, conservar esta política. De este modo, se transforma también en un eje de sensibilización y educación para las generaciones venideras.

- Reforzar certificaciones internacionales como elemento diferenciador: Las certificaciones comercio justo, orgánica y otras posibilitan el acceso a mercados con mayor valor añadido, la negociación de precios distintos y el establecimiento alianzas comerciales de largo aliento. Conservar las certificaciones que existen hoy en día e investigar nuevas certificaciones relacionadas agricultura regenerativa y captura de carbón. Esto aumentará la competitividad de la FCC en un escenario donde las demandas para ser sostenibles son cada vez mayores.

5.4. Explotar:

- Aprovechar programas públicos y cooperación internacional para invertir en infraestructura: En el momento actual, hay varios programas de cooperación interinstitucional que ofrecen aportes en fortalecer las economías rurales que tratan temas como el cambio climático y la sostenibilidad. La FCC debe aprovechar estas oportunidades para invertir en infraestructuras fundamentales, tales como biofábricas, centros de acopio y sistemas digitales de trazabilidad.
- Potenciar la participación juvenil en innovación digital y mercadeo: Para el futuro de la FCC, es fundamental contar con la participación de los jóvenes en los procesos de transformación digital.

Recomendaciones estratégicas

A partir de este estudio se propone recomendaciones claras y prácticas para el futuro de la Federación Campesina del Cauca:

1. **Fortalecimiento financiero:** Diseñar una estrategia que permita reducir el endeudamiento y crear reservas propias que le permita disminuir la dependencia de la alta financiación externa. Esto incluye diversificar las fuentes de ingreso mediante nuevas líneas de negocio (biofertilizantes, apicultura, cafés especiales varietales).
2. **Inclusión y equidad de género:** Promover políticas organizativas que garanticen la participación activa de mujeres en cargos de dirección y toma de decisiones. La inclusión femenina no solo es un principio moral, sino también un factor reconocido de innovación y sostenibilidad en asociaciones campesinas (López & Ramírez, 2021).

3. **Innovación juvenil:** Explotar el potencial de los jóvenes ya que son una fuente valiosa para la transformación digital, involucrar más en roles de liderazgo para que en un futuro ayude a que la FCC mantenga su proceso social sostenible a largo plazo.
4. **Consolidación de certificaciones y trazabilidad:** Es importante mantener y ampliar los sistemas de certificación, incorporando tecnologías digitales que fuercen la confianza y credibilidad en los mercados internacionales.
5. **Adaptación al cambio climático:** Se debe fortalecer sistemas agroforestales, promover biofábricas familiares y aplicar prácticas de agricultura regenerativa para aumentar la resiliencia de los cultivos frente a las variaciones climáticas.
6. **Alianzas estratégicas:** La cooperación con universidades, centros de investigación y organismos internacionales la clave para impulsar la innovación tecnológica y facilitar el acceso a mercados especializados.

Implicaciones a futuro

De cara a los próximos 5–10 años, la FCC tiene una gran oportunidad de convertirse en un referente en el desarrollo rural sostenible en el Cauca. Para lograrlo, deberá transitar hacia un modelo de gestión integral que combine tres dimensiones:

- Economía: Lograr autonomía financiera y diversificar la producción.
- Social: Promover la inclusión, la equidad de género y relevo generacional.
- Productivo - ambiental: Implementar prácticas sostenibles y resilientes que fortalezcan la producción.

De la misma forma, los resultados de este estudio tienen implicaciones para otras organizaciones campesinas de América Latina, que enfrentan desafíos similares de rentabilidad, inclusión y adaptación climática. La experiencia de la FCC demuestra que es posible construir ventajas competitivas a partir de la identidad campesina y la sostenibilidad, siempre y cuando se acompañe de una gestión financiera sólida y una gobernanza inclusiva.

Finalmente, se recomienda que los actores de gobernanza reconozcan y fortalezcan a las organizaciones campesinas como actores estratégicos en la reducción de pobreza, la conservación ambiental y la construcción de paz en territorios afectados por el conflicto armado y el narcotráfico. La FCC constituye un ejemplo de cómo las organizaciones locales

pueden contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 1, 8, 12 y 13), siempre que cuenten con condiciones de apoyo institucional y acceso a mercados justos.

Conclusiones

1. La FCC se ubica en una posición estratégica intermedia que requiere fortalecer capacidades internas y aumentar la adaptabilidad externa.
2. Sus principales fortalezas están en la identidad campesina, la unión y el compromiso de su comunidad, las certificaciones que acreditan su calidad, y en una producción diversificada y sostenible.
3. Sus debilidades críticas son financieras y de inclusión social, siendo prioritario reducir el endeudamiento y aumentar la participación de mujeres y jóvenes en espacios de decisión.
4. Las oportunidades externas deben aprovecharse a través de diversificación e innovación, mientras que las amenazas exigen estrategias de resiliencia.
5. Se recomienda avanzar hacia un modelo de gestión integral, inclusivo y financieramente sólido, capaz de consolidar a la FCC como referente en desarrollo rural sostenible en el territorio.

Referencias

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2022). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th ed.). Pearson.
- Fairtrade International. (2022). *Annual report 2021–2022: Building resilience in a changing world*. <https://www.fairtrade.net/en/get-involved/library/2021-2022-annual-report.html>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). *The state of the world's land and water resources for food and agriculture – Systems at breaking point. Synthesis report 2021*. FAO. <https://doi.org/10.4060/cb7654en>
- Murga Valderrama, N. L., Rituay Trujillo, P.-A., García Rosero, L. M., & Campos Trigoso, J. A. (2021). *Sostenibilidad del café: revisión sistemática de la literatura*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 943-955. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613028>
- International Coffee Organization. (2023, December). *Coffee report and outlook: December 2023*. ICO. <https://www.ico.org>
- López, A., & Ramírez, J. (2021). Gobernanza inclusiva y sostenibilidad en cooperativas rurales de café: Lecciones desde Colombia y Perú. *Journal of Rural Studies*, 84, 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.03.005>
- Porter, M. E. (2021). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- World Coffee Research. (2022). *Annual report 2022*. WCR. <https://worldcoffeeresearch.org>
- Federación Campesina del Cauca. (2025). *Matriz estratégica DOFA, CAME, MEFI y MEFE* [Documento interno]. FCC.