



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 08 de noviembre de 2024

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Adriana Mercedes Caupaz Arboleda,

con C.C. No. 26522844,

Laura Bibiana Horta González

con C.C. No. 175249915

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado: Evaluación Ex Post del Proyecto de Inversión para una Tienda de Café en la Ciudad de Neiva Financiado con Recursos de Fondo Emprender: Café Bambucos S.A.S presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar al título de Maestría en gerencia integral de proyectos.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

AUTOR/ESTUDIANTE:

AUTOR /ESTUDIANTE

Firma:

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS				   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO					
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA 1 de 4

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Evaluación Ex Post del Proyecto de Inversión para una Tienda de Café en la Ciudad de Neiva Financiado con Recursos de Fondo Emprender: Café Bambucos S.A.S

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Caupaz Arboleda	Adriana Mercedes
Horta Gonzalez	Laura Bibiana

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Lara Figueroa	Derly Cibelly

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Gerencia Integral de Proyectos

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 4

CIUDAD: Neiva AÑO DE PRESENTACIÓN: 2024 NÚMERO DE PÁGINAS: 104

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas ☒ Fotografías ☐ Grabaciones en discos ☒ Ilustraciones en general ☐ Grabados ☐
 Láminas ☐ Litografías ☐ Mapas ☐ Música impresa ☐ Planos ☐ Retratos ☐ Sin ilustraciones ☐ Tablas
 o Cuadros ☒

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: Lector de Word PDF

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. evaluación ex post | ex post evaluation |
| 2. proyecto de inversión | investment project |
| 3. evaluación de proyectos | project evaluation |
| 4. Lecciones aprendidas | lessons learned |
| 5. Propuesta de aceleración | acceleration proposal |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El proyecto "Evaluación Ex Post del Proyecto de Inversión para una Tienda de Café en la Ciudad de Neiva Financiado con Recursos de Fondo Emprender: Café Bambuco S.A.S." tiene como objetivo evaluar el desempeño y el impacto de Café Bambuco SAS en el contexto local de Neiva Huila. Este proyecto fue financiado por el fondo Emprender y tiene como propósito impulsar el desarrollo de una experiencia

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co. link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



cafetera auténtica. Para lograr esta evaluación se aplicó la metodología de Marco Lógico que permite analizar la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad por medio de la medición de indicadores identificando desafíos como la generación de empleo y la implementación de estrategias que aseguran el crecimiento sostenible a largo plazo. Los resultados mostraron que Café Bambuco SAS ha tenido un desempeño positivo en ventas logrando posicionarse como un referente en el ámbito cultural y promoviendo experiencias innovadoras. Este estudio aporta lecciones prácticas y recomendaciones para el fortalecimiento de Café Bambuco SAS y para futuros proyectos de emprendimiento en el sector de cafés especiales en Colombia destacando la importancia de una planificación, el seguimiento constante y la adaptación al mercado.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The project "Ex Post Evaluation of the Investment Project for a Coffee Shop in the City of Neiva Financed by Fondo Emprender: Café Bambuco S.A.S." aims to assess the performance and impact of Café Bambuco S.A.S. in the local context of Neiva, Huila. This project was funded by Fondo Emprender and seeks to promote the development of an authentic coffee experience. To achieve this evaluation, the Logical Framework methodology was applied, allowing for the analysis of relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability by measuring indicators and identifying challenges such as job creation and the implementation of strategies to ensure long-term sustainable growth. Results showed that Café Bambuco S.A.S. has performed positively in sales, establishing itself as a cultural reference and promoting innovative experiences. This study provides practical lessons and recommendations to strengthen Café Bambuco S.A.S. and to support future entrepreneurial projects in Colombia's specialty coffee sector, highlighting the importance of solid planning, continuous monitoring, and market adaptation



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

4 de 4

APROBACION DE LA TESIS

Nombre presidente Jurado: Luis Alfredo Muñoz

Firma:

Nombre Jurado: Hernando Gil Tovar

Firma:

Nombre Jurado: José Jardani Giraldo Uribe

Firma:



**Evaluación Ex Post del Proyecto de Inversión para una Tienda de Café en la Ciudad de
Neiva Financiado con Recursos de Fondo Emprender: Café Bambucos S.A.S**

Adriana Mercedes Caupaz Arboleda y Laura Bibiana Horta González

Maestría en gerencia integral de proyectos

PhD(c). Derly Cibelly Lara Figueroa

Facultad de Economía y Administración

Universidad Surcolombiana

2024

Dedicatoria

El presente trabajo de grado está dedicado a Dios, pues él siempre guía mi camino. a mis padres Jaime y Piedad quienes me han acompañado y apoyado en cada sueño por cumplir, a mi hermana Yuli por ser tan incondicional y a mi esposo Mauricio por ser siempre ese apoyo, esa guía y ese aliento de ánimo que me impulsan siempre a lograr todo lo que me propongo

Laura Bibiana Horta González

A Dios quien ilumina cada uno de mis días, a mis padres Alfredo y María Lury por su apoyo incondicional, a mi hermana Leidy Constanza de quien recibo siempre los mejores consejos para seguir creciendo en el mundo empresarial, a mis Sobrinos Bellos Mafe y Juanjo por los que quiero consolidar y proyectar este Modelo de Negocio objeto de estudio de este proyecto de grado.

A la memoria de Mi hermanito Wilson Alfredo que desde el cielo me cuida y ayuda a guiar para dar pasos firmes. A mis compañeros de Cohorte que me animaron y orientaron a llegar igual que ellos a la Meta; a todos, infinitas gracias.

Adriana Mercedes Caupaz Arboleda

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), ya que la creación de esta empresa fue posible gracias a la cofinanciación obtenida a través de las convocatorias del Fondo Emprender. Esto permitió la materialización de este Modelo de Negocio, que hoy es objeto de esta investigación. Agradezco especialmente a la profesora Derly Cibelly Lara Figueroa, por su valioso apoyo y orientación en la estructuración y ejecución de cada uno de los objetivos propuestos.

Resumen

El proyecto "Evaluación Ex Post del Proyecto de Inversión para una Tienda de Café en la Ciudad de Neiva Financiado con Recursos de Fondo Emprender: Café Bambuco S.A.S." tiene como objetivo evaluar el desempeño y el impacto de Café Bambuco SAS en el contexto local de Neiva Huila. Este proyecto fue financiado por el fondo Emprender y tiene como propósito impulsar el desarrollo de una experiencia cafetera auténtica. Para lograr esta evaluación se aplicó la metodología de Marco Lógico que permite analizar la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad por medio de la medición de indicadores identificando desafíos como la generación de empleo y la implementación de estrategias que aseguran el crecimiento sostenible a largo plazo. Los resultados mostraron que Café Bambuco SAS ha tenido un desempeño positivo en ventas logrando posicionarse como un referente en el ámbito cultural y promoviendo experiencias innovadoras. Este estudio aporta lecciones prácticas y recomendaciones para el fortalecimiento de Café Bambuco SAS y para futuros proyectos de emprendimiento en el sector de cafés especiales en Colombia destacando la importancia de una planificación, el seguimiento constante y la adaptación al mercado.

Palabras clave: evaluación ex post, proyecto de inversión, evaluación de proyectos.

Abstract

The project "Ex Post Evaluation of the Investment Project for a Coffee Shop in the City of Neiva Financed by Fondo Emprender: Café Bambuco S.A.S." aims to assess the performance and impact of Café Bambuco S.A.S. in the local context of Neiva, Huila. This project was funded by Fondo Emprender and seeks to promote the development of an authentic coffee experience. To achieve this evaluation, the Logical Framework methodology was applied, allowing for the analysis of relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability by measuring indicators and identifying challenges such as job creation and the implementation of strategies to ensure long-term sustainable growth. Results showed that Café Bambuco S.A.S. has performed positively in sales, establishing itself as a cultural reference and promoting innovative experiences. This study provides practical lessons and recommendations to strengthen Café Bambuco S.A.S. and to support future entrepreneurial projects in Colombia's specialty coffee sector, highlighting the importance of solid planning, continuous monitoring, and market adaptation.

Keywords: ex post evaluation, investment project, project evaluation.

Tabla de Contenido

	Página
Introducción	9
Planteamiento del Problema.....	11
Formulación del Problema	11
Pregunta de Investigación	13
Justificación.....	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Marco Referencial	16
Marco Teórico y Contextual	16
La Industria del café y su Importancia en Colombia	16
Contexto Histórico y Actual de la Industria del Café en Colombia.....	16
Rol de la Industria del Café en la Economía Colombiana.	17
Tendencias y Oportunidades en el Mercado de las Cafeterías.....	18
Fondo Emprender: Objetivos, Funcionamiento y Financiamiento de Proyectos.....	19
Café Bambuco SAS.....	20
Estado del Arte	22
Marco Conceptual	23
Proyectos	23
Tipos de proyectos	24
Proyectos de Inversión	25
Evaluación de Proyectos de Inversión	26
Evaluación Ex Ante y Ex Post: Diferencias y Complementariedad	26
Evaluación Ex Post para la Toma de Decisiones y Mejora del Desempeño	26
Gerencia Integral de Proyectos	27
Empresas en Colombia.....	28
Metodología	30
Tipo y Diseño de Investigación.....	30
Caso de Estudio	30
Recolección de Datos	30
Variables de Análisis.....	30
Técnicas de Recolección de Datos	31

Análisis de Datos.....	31
Resultados	32
Análisis de la Competencia: Descripción del Panorama Competitivo.....	32
Selección de Metodología para Evaluación Ex post	34
Análisis de la Situación Actual de la Empresa Café Bambuco SAS	44
Análisis del sector	44
Análisis interno	45
Aplicación Matriz DOFA/FODA.....	52
Lecciones Aprendidas de Experiencias Similares en Proyectos de Inversión Financiados con Recursos de Fondo Emprender	58
Café Bonto, proyecto de Fondo Emprender SENA hecho realidad en Ibagué	59
Sué, la Reserva del Cacique: Turismo cafetero.....	61
Matraca Café, una idea de negocio impulsada por Fondo Emprender que promueve el turismo rural del Tolima.....	63
Evaluación Ex Post Café Bambuco Sas	68
Pertinencia:.....	69
Eficiencia.....	70
Eficacia.....	71
Impacto.....	72
Sostenibilidad	73
Discusión.....	74
Propuesta de Aceleración Guíe la Gerencia del Proyecto Hacia la Aceleración y Crecimiento Sostenido de la Empresa Café Bambuco SAS	76
Ciclo del proyecto	76
Inicio.....	76
Planificación.....	77
Ejecución.....	77
Monitoreo y Control.....	78
Cierre.....	78
Conclusiones	80
Referencias	82
Apéndices	88

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Benchmarking tiendas de Café en Neiva (Huila)	33
Tabla 2. Marco lógico de los objetivos del proyecto	41
Tabla 3. Matriz de Marco Lógico	42
Tabla 4. Beneficiados del Fondo Emprender en el Huila	46
Tabla 5. Indicadores de desempeño Café Bambuco S.A.S	48
Tabla 6. Matriz DOFA/FODA Café Bambuco SAS	54
Tabla 7. Matriz DOFA/FODA Café Bambuco SAS	54
Tabla 8. Análisis Estrategias FO, DO, FA y DA	56
Tabla 9. Análisis Café Bonto	60
Tabla 10. Análisis de Café Sué, la Reserva del Cacique	62
Tabla 11. Análisis Matraca Café	65
Tabla 11. Matriz DOFA por Criterios Metodológicos	79

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Árbol de problemas	12
Figura 2. Tipología de proyectos.	25
Figura 3. Los pasos para una evaluación Ex post.	38
Figura 4. Marco Lógico	40
Figura 5. Producción anual de café en Colombia 2012-2022	51

Lista de Apéndices

	Página
Apéndice 1. Análisis de la competencia	89
Apéndice 2. Indicadores de cumplimiento	90
Apéndice 3. Acta de inicio Café Bambuco SAS- Fondo Emprender SENA	91
Apéndice 4. Informe final (consolidado) de interventoría	93

Introducción

La industria cafetera siempre ha desempeñado un papel clave en la economía y la cultura de Colombia. Entre los departamentos del país, el Huila ha sabido gestionarlo adecuadamente y se ha convertido de hecho en el mayor productor de café de Colombia gracias a la calidad de su producción. Sin embargo, la demanda interna de café, más concretamente de café filtrado y otras versiones curadas, sigue siendo bastante baja en comparación con otros países productores. Esta situación en la que el país se dedica tanto a la producción y, sin embargo, el consumo local es bajo, crea un espacio para el crecimiento de la industria de las cafeterías, que ha registrado un rápido aumento en el pasado reciente, con una tasa de crecimiento de dos dígitos cada año.

Este proyecto de inversión que estamos evaluando, Café Bambucos S.A.S. en Neiva, es de naturaleza audaz y está siendo financiado por el Fondo Emprender que es un Fondo de Desarrollo Empresarial para ayudar a la creación y crecimiento de empresas a través de asistencia financiera y técnica. Café Bambucos S.A.S. no sólo se caracteriza por la calidad de su oferta. También tiene como objetivo enriquecer las experiencias de su clientela maximizando la experiencia del café de la región del Huila.

En este primer análisis del informe tras el cierre del proyecto, nuestro principal objetivo se centra en evaluar el rendimiento del proyecto una vez finalizado, comparando los resultados obtenidos con los objetivos y expectativas fijados durante la fase previa a la inversión en el proyecto. Este es un método que hemos empleado y desplegado ya que mejorará la evaluación de las ganancias económicas y sociales del proyecto, así como las posibles áreas de debilidad. Por lo tanto, buscamos en estas áreas datos que sean útiles para señalar aspectos que merezca la pena recomendar como guías para otros proyectos similares en el futuro.

Este análisis busca llenar un vacío en la literatura existente sobre las evaluaciones posteriores en cafeterías, ofreciendo resultados útiles para emprendedores, inversores y responsables de políticas. Los hallazgos de este estudio podrían tener un impacto positivo en la toma de decisiones y en la planificación de futuros proyectos de inversión en este sector, fomentando el fortalecimiento de la industria cafetera y el crecimiento económico sostenible en la región de Huila y en toda Colombia.

Planteamiento del Problema

Formulación del Problema

Colombia es un país reconocido a nivel mundial por su producción de café de alta calidad, ocupando una posición destacada entre los mayores productores de café a nivel global. Según la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), el país produjo cerca de 14 millones de sacos de café en 2020 (FNC, 2021). Dentro de Colombia, el departamento del Huila se ha destacado como el principal productor de café, contribuyendo con aproximadamente el 18% de la producción nacional (FNC, 2021).

En contraste con su prominencia en la producción, el consumo de café en Colombia es relativamente bajo, especialmente en comparación con otros países productores. Según datos de Euromonitor International (2021), el consumo per cápita de café en Colombia es de aproximadamente 1.8 kg por año, muy por debajo de la media mundial. Específicamente, el consumo de cafés filtrados y especializados es aún más bajo, lo que representa una paradoja en un país tan reconocido por su café.

Esta dinámica ha llevado a una oportunidad de mercado en la industria de las tiendas de café en Colombia. En los últimos años, ha habido una proliferación de tiendas de café en el país, con un crecimiento anual de aproximadamente el 7% (Euromonitor International, 2021). Estas tiendas han comenzado a atender el nicho de mercado para el café de calidad y las experiencias especializadas en cafeterías, especialmente en áreas urbanas.

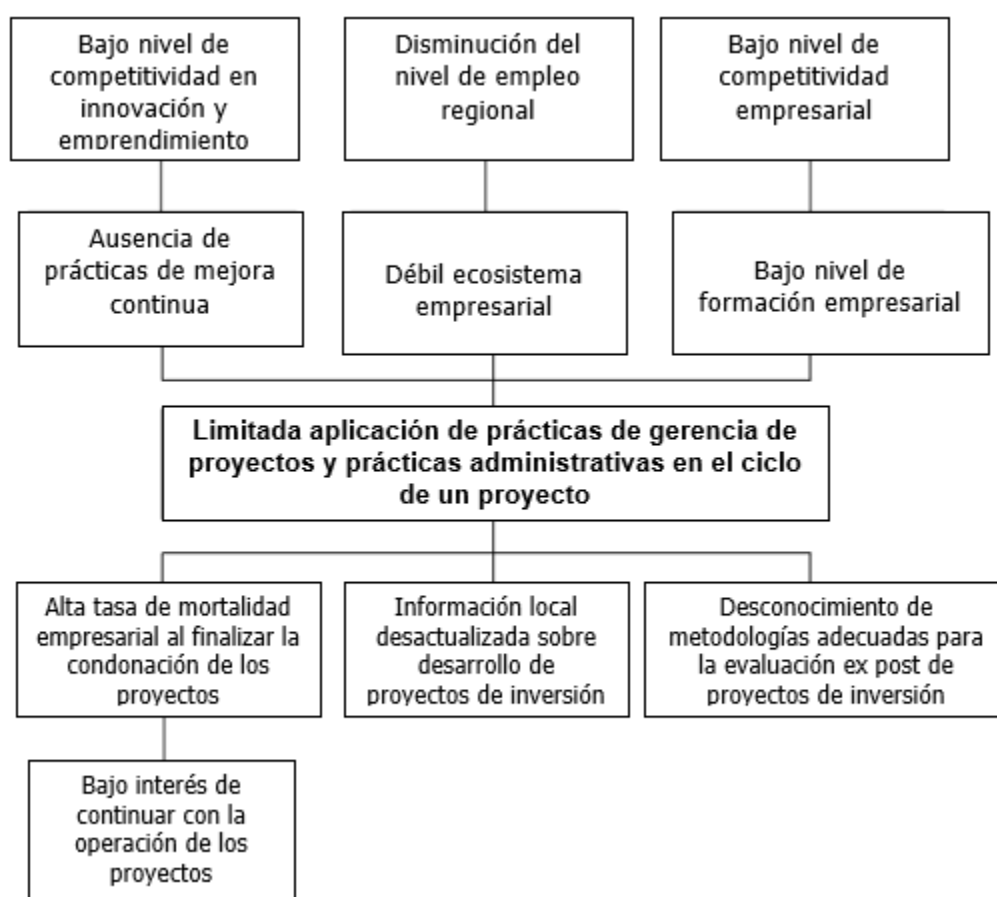
En el Huila, la industria de las tiendas de café ha experimentado un desarrollo reciente y significativo. Dentro del marco de la consolidación de la cadena de valor del café y en línea con las tendencias nacionales, programas como Fondo Emprender han desempeñado un papel clave en el apoyo a proyectos de inversión en este sector. Un ejemplo de ello es el proyecto de

Bambucos Café en la ciudad de Neiva, que fue formulado y presentado con el apoyo de Fondo Emprender y entró en operación en el año 2022 (SENA, 2021a).

El caso Café Bambuco S.A.S es particularmente notable, ya que no solo ha cumplido con las expectativas del plan de negocio presentado, sino que también ha logrado la condonación de la partida asignada. Dado que la mayoría de las empresas financiadas encuentran dificultades y cierran al final de la subvención, esto es pertinente para el plan Fondo Emprender (SENA, 2021b). La realidad presentada por un árbol de problemas se representa en la Figura 1.

Figura 1.

Árbol de problemas.



Implementar proyectos de emprendimiento siempre conlleva cierta complejidad. En este contexto, la evaluación ex post se convierte en una herramienta clave para medir el éxito y la efectividad de los recursos utilizados, aunque no está exenta de desafíos, especialmente a la hora de seleccionar la metodología adecuada. Esto puede influir en la precisión de los resultados, lo que resulta especialmente relevante en el contexto colombiano, donde todavía hay pocas investigaciones sobre la aplicación de estas metodologías en el sector de las cafeterías (de Almeida et al., 2021; Irani, 2010).

A pesar del crecimiento de la industria cafetera en Neiva y Huila, falta realizar estudios detallados sobre su desempeño. La falta de investigaciones que aporten conocimientos y orienten a futuros emprendedores representa una brecha significativa que necesita atención (SENA, 2021b). Este análisis busca llenar ese vacío.

Pregunta de Investigación

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el estudio se centró en dar respuesta a la siguiente pregunta

¿Qué prácticas de gestión y administración han sido claves para la sostenibilidad, el impacto y la eficiencia de Café Bambucos en la industria del café en Colombia?

Justificación

En Colombia el café ha crecido mucho, por la demanda de café de alta calidad y experiencias en cafeterías (Euromonitor International, 2021). Pero no todos los proyectos de inversión son exitosos, por lo que es importante hacer análisis y optimización (FNC, 2021). Este análisis no solo se enfocará en elegir y aplicar la metodología adecuada para evaluar ex post un proyecto de tienda de café en Neiva, sino también analizar el estado actual de Café Bambucos S.A.S. y obtener lecciones fundamentales para su desarrollo. Ya que no hay investigaciones que evalúen ex post este tipo de proyectos en Colombia (de Almeida et al., 2021), este estudio es una

contribución importante para el sector. Además, brindará lecciones prácticas no solo para otros emprendedores en la zona, sino también para inversores y creadores de políticas, para que optimicen recursos y planifiquen el desarrollo futuro de estos proyectos empresariales.

Brinda lecciones prácticas para emprendedores, inversores y políticos, no solo para entender cómo optimizar recursos en proyectos de inversión de cafeterías, sino cómo aplicar lo aprendido y proyectar el crecimiento de las empresas. Los hallazgos de esta investigación ayudarán a cubrir un hueco en la bibliografía existente, ofreciendo valoraciones útiles para potenciar la efectividad y eficacia en la inversión en el activo y en expansión sector de las cafeterías en Colombia. Además, los descubrimientos pueden orientar a emprendedores, inversores y creadores de políticas en la realización de elecciones fundamentadas para respaldar proyectos que generen un efecto beneficioso en el sector cafetero y en la economía en su conjunto.

Objetivos

Objetivo General

Realizar la evaluación ex post del proyecto Café Bambuco S.A.S financiado con recursos del Fondo Emprender en la ciudad de Neiva.

Objetivos Específicos

- Seleccionar la metodología pertinente para realizar la evaluación Ex post del proyecto de inversión Café Bambuco SAS.
- Diagnosticar el ciclo del proyecto Café Bambuco SAS con base en un análisis del sector y un análisis interno de la organización.

- Identificar las lecciones útiles de experiencias similares en proyectos de inversión financiados con recursos de Fondo Emprender, enfocados en tiendas que tengan similitud con el proyecto objeto de análisis.

Marco Referencial

Marco Teórico y Contextual

La Industria del café y su Importancia en Colombia

Contexto Histórico y Actual de la Industria del Café en Colombia.

El origen de la industria del café en Colombia se remonta al siglo XVIII, cuando los primeros granos de café llegaron al país (Pizano, 2001). Sin embargo, fue en el siglo XIX cuando la producción de café comenzó a aumentar significativamente, convirtiéndose en uno de los principales productos de exportación de Colombia (Daviron & Ponte, 2005). La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), un actor importante en el crecimiento y la promoción de la industria, se creó en 1927 para representar y ayudar a los caficultores de la nación (Pizano, 2001).

En las últimas décadas, la industria del café en Colombia ha pasado por grandes transformaciones, mejorando en producción, calidad y sostenibilidad. Durante los años 90, el sector enfrentó una crisis debido a la caída de los precios internacionales y la falta de diversificación en la producción (Gómez & Vélez, 2002). Sin embargo, a partir de los 2000, Colombia ha trabajado en elevar la calidad de su café y ha adoptado prácticas más sostenibles y responsables (Giovannucci et al., 2002).

Hoy en día, Colombia es el tercer mayor productor de café en el mundo, después de Brasil y Vietnam, y se posiciona como uno de los principales exportadores (ICO, 2021). La producción nacional se concentra en la llamada "Zona Cafetera", que incluye regiones como Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima y Huila (Gómez & Vélez, 2002). El café colombiano, principalmente de la variedad arábica, es mundialmente conocido por su excelente sabor, aroma y cuerpo (Giovannucci et al., 2002).

En paralelo, el consumo interno de café de calidad ha crecido notablemente, impulsado por la creciente demanda de cafés especiales y la evolución de la cultura cafetera en las principales ciudades del país (FNC, 2020). Como resultado, el mercado de cafeterías ha experimentado un crecimiento continuo, lo que abre muchas oportunidades para los emprendedores del sector (Restrepo et al., 2018).

Rol de la Industria del Café en la Economía Colombiana.

El café ha sido un pilar fundamental en la economía colombiana desde finales del siglo XIX, convirtiéndose en uno de los principales productos de exportación y en un símbolo de la identidad nacional (Pizano, 2001). A lo largo de los años, la industria del café ha sido clave para el crecimiento económico, la generación de empleo y el desarrollo rural en Colombia (FNC, 2019).

De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), el café constituye alrededor del 3,4% del PIB agrícola y cerca del 0,8% del PIB total en Colombia (FNC, 2019). Además, proporciona trabajo directo a más de 540,000 familias y contribuye al 25% del empleo en áreas rurales (FNC, 2019). Esto destaca la importancia del sector como impulsor económico y fuente de trabajo en Colombia. A nivel global, Colombia se sitúa como el cuarto mayor exportador de café, siendo este alrededor del 4% del total nacional en los últimos años (DANE, 2021). Los ingresos que genera el café son vitales para financiar la importación de bienes esenciales y mantener la estabilidad económica (Giovannucci et al., 2002).

Además, la FNC ha invertido en infraestructura, educación y salud en las zonas cafeteras, mejorando la calidad de vida de las comunidades productoras. Esto demuestra cómo el café no solo impulsa la economía, sino que también contribuye al desarrollo rural y sostenible del país (FNC, 2019). A medida que la industria sigue avanzando hacia la producción de cafés especiales y sostenibles, su rol en el futuro económico y social de Colombia seguirá siendo clave.

Tendencias y Oportunidades en el Mercado de las Cafeterías.

El mercado de cafeterías en Colombia ha crecido considerablemente, en parte gracias a la mayor conciencia sobre la sostenibilidad y las prácticas éticas en la cadena de producción del café. Los consumidores, más informados y preocupados por las condiciones de producción y el medio ambiente, han comenzado a buscar productos que además de ser de primera calidad, beneficien a las comunidades productoras y cuiden del medio ambiente. (Panhuisen & Pierrot, 2018). Como resultado, los cafés certificados comenzaron a ganar popularidad y las prácticas agrícolas sostenibles en el país a usarse a mayor escala (Giovannucci et al., 2002).

La popularidad de las cafeterías ha crecido significativamente durante los últimos años, cumpliendo con la demanda de los consumidores que perioden café de especialidad y café local (Garzón et al., 2020). En consecuencia, tanto las tiendas independientes como las cadenas internacionales de cafeterías han aumentado su presencia en el país, ofreciendo una amplia variedad de tamaños de porciones a precios desde asequibles hasta premium (Euromonitor International, 2021).

Los consumidores han buscado experiencias personalizadas y de alta calidad en su consumo de café en Colombia (Garzón et al., 2020), esta tendencia ha mantenido el enfoque en la trazabilidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social en la producción de la competencia (Euromonitor International, 2021). Además, otros factores favorecieron la creación de un amplio mercado para las cafeterías (Garzón et al., 2020). el factor de urbanización y el incremento de ingresos en el país son los motores para sus demandas. Las cafeterías no eran solo un sitio para tomar café. Se han convertido en espacios donde las personas pasan tiempo, trabajan, socializan, utilizan varias características, incluida la conexión Wi-Fi y un surtido de productos (Euromonitor International, 2021).

La innovación ha sido fundamental para atraer y retener a los consumidores. Los nuevos métodos de preparación, la inclusión de ingredientes locales o sostenibles y las elecciones saludables son solo algunas de las tendencias que tipos de cafeterías dominan el mercado de café en Colombia (Garzón et al., 2020). Aunque es alentador que la industria de las cafeterías siga creciendo, no se debe pasar por alto que el café es un producto volátil: su precio en la bolsa internacional, el tiempo y las cosechas son inestables, y los trabajadores de la cadena son personas vulnerables (Panhuisen & Pierrot, 2018).

Independientemente de los desafíos predominantes, el mercado de las cafeterías en Colombia es el futuro de los empresarios ambiciosos que optan por la calidad, la originalidad y la sostenibilidad. Con la acción combinada en la urbanización de la nación y la expansión del PIB, los consumidores colombianos muestran perspectivas deliciosas con respecto a la industria de las cafeterías (Restrepo et al., 2018).

Fondo Emprender: Objetivos, Funcionamiento y Financiamiento de Proyectos.

El Fondo Emprender es una iniciativa del Gobierno colombiano, liderada por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que fundamentalmente se concentra en impulsar y apoyar la creación de nuevas empresas en el país. El propósito fundamental consiste en seguir promoviendo la cultura emprendedora y el desarrollo económico y social en Colombia, para lo cual se ofrece a emprendedores con ideas viables e innovadoras el apoyo que requieren para hacer realidad sus sueños, según SENA (SENA, 2021a). Los proyectos no solo reciben apoyo financiero, sino también acompañamiento técnico a lo largo de todo el ciclo, es decir, desde la formulación de la idea hasta la consolidación de la empresa que debe ser sostenible y generar empleo en los lugares donde se instala.

Para acceder a este fondo, los emprendedores deben presentar su propuesta a través de convocatorias, que se abren a nivel nacional. En caso de ser elegidos, los proyectos recibirán

financiamiento no reembolsable y, en muchos casos, asesoría técnica para asegurar que el negocio tenga una base sólida desde su inicio (SENA, 2021a). Entre los requisitos para participar, los emprendedores deben ser de nacionalidad colombiana, tener una idea de negocio innovadora y un plan de negocio bien estructurado. Además, los proyectos deben impactar positivamente el empleo y el desarrollo de la región. Este fondo apoya a varios sectores económicos, pero destaca a provistos que fomenten la innovación y la tecnología y generen empleo (SENA, 2021a).

Asimismo, pueden optar hasta 60 millones de pesos colombianos entre ambos (unos 11,000 dólares) de financiamiento por empleado, con un techo de 160 millones de pesos colombianos (aproximadamente unos 44,000 dólares) por proyecto (SENA, 2021a). Por esta razón, este instrumento ha sido clave para quienes deseen lanzar una empresa sostenible y competitiva en Colombia, ya que ha sido uno de los principales impulsores de la creación de alianzas entre gobierno, industria y academia.

Café Bambuco SAS

De acuerdo con su creadora, el deseo de enaltecer la cultura cafetera del departamento del Huila dio origen a Café Bambuco SAS, un reflejo de la tradición cafetera de la región. Además de servir café, el concepto pretendía destacar la dedicación y el duro trabajo de los productores contando las historias que rodean a cada grano. Con la inestimable ayuda del Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBDC), las etapas iniciales que convirtieron la visión en realidad fueron el diseño del logotipo y el envase y la conceptualización de la Tienda Experiencial Café Bambuco S.A.S.

Este proyecto se benefició con una significativa cofinanciación de \$79.950.288 millones de pesos del fondo Emprender de la Convocatoria Nacional 81 "Economía Naranja", siendo uno de los proyectos aprobados entre miles que participan con el objetivo de ser beneficiarios del

capital semilla. Con esta financiación y una visión clara, CAFÉ BAMBUCO SAS se formalizó el 30 de noviembre del 2021, registrándose ante la Cámara de Comercio del Huila.

El nombre comercial, *Momentos Bambuco*, evoca más que una simple tienda de café. En el Municipio de Neiva, ofrece una experiencia sensorial única, donde cada sorbo relata historias de municipios huilenses, y el aroma del café recién tostado invade el espacio. Es un epicentro cultural que celebra el arte, la música y, por supuesto, la rica tradición cafetera del Huila, respaldado por la resolución 17989 de 2013 que protege la Denominación de origen del Café Huila.

La diversidad en su oferta radica desde cafés calientes tradicionales hasta bebidas de café frío, pasando por jugos naturales, pasteles artesanales y productos de denominación de origen como las achiras. Esta oferta rica y variada ha generado empleo para la comunidad, con tres empleos directos y servicios de asesoría contable y financiera contratados.

Café Bambuco S.A.S. se alinea perfectamente con las políticas de desarrollo tanto a nivel nacional como regional. Su propuesta está en sintonía con la "Política para la sostenibilidad de la caficultura colombiana", el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, y la Ley 1834 de 2017, que busca impulsar las industrias creativas en el país. A nivel regional, la empresa también se conecta con el plan "Huila Crece 2020-2023" y con la red departamental de emprendimiento, que incluye el respaldo de instituciones como el SENA y la Cámara de Comercio de Neiva. Uno de los logros más destacados de Café Bambuco S.A.S. ha sido el aseguramiento de la autenticidad de su marca, habiendo obtenido los registros legales necesarios de la Superintendencia de Industria y Comercio. Además, la empresa busca fusionar el patrimonio cultural del Huila, especialmente la tradición del bambuco —una danza y música emblemáticas de la región— con la experiencia del café.

Estado del Arte

Para la revisión de la literatura sobre la evaluación ex post de proyectos de inversión, se consultaron las bases de datos de SCOPUS y Google Scholar utilizando términos de búsqueda como Expost, Evaluation, Investment Project y Evaluation Project. La búsqueda se centró en artículos de investigación y en informes finales de trabajos de grado a nivel de maestría y doctorado.

Los resultados mostraron que la mayoría de los estudios sobre evaluación ex post se han enfocado en sectores como la infraestructura (Bruzzese et al., 2023; Volden y Welde, 2022; Kornalewski et al., 2020), proyectos de inversión pública (Mardones, 2021), asociaciones público-privadas (Oliveros-Romero y Aibinu, 2019), innovación tecnológica (de Almeida et al., 2021) y energía (Mardones, 2021). Sin embargo, no se identificaron estudios que evaluaran específicamente proyectos de inversión en tiendas de café al momento de la búsqueda. A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos más relevantes.

En el área de infraestructura de transporte, estudios como el de Kornalewski et al. (2020) en Polonia y Nicolaisen y Driscoll (2016) examinaron temas como la seguridad vial y los retos relacionados con la falta de métodos estandarizados y la dificultad en la recopilación de datos. Estos estudios han propuesto metodologías para evaluar el impacto de nuevas inversiones, subrayando la importancia de incluir la opción contrafactual en las evaluaciones. Por otro lado, Mardones (2021) llevó a cabo una evaluación ex post de un programa de reemplazo de calefactores en el sur de Chile, enfocado en medir la efectividad de las nuevas alternativas de calefacción. Este estudio reveló una significativa reducción en el uso de leña y en las emisiones, destacando los beneficios de realizar evaluaciones costo-beneficio en este tipo de proyectos.

En cuanto a los Proyectos Pedagógicos Productivos (PPP), investigaciones como las de Oliveros-Romero y Aibinu (2023) en Chile y Chou y Leatemia (2016) en Indonesia, han

examinado la falta de métodos formales para la evaluación ex post en este tipo de proyectos.

Estos estudios proponen modelos como el 'Project Success Evaluation Pyramid Model' (PSEPM) para alinear las expectativas y resultados de los interesados en el proyecto.

En el ámbito agrícola, estudios como el de Carruthers y Clayton (1977) señalaron la necesidad de un enfoque más simple en la planificación de proyectos, mientras que de Almeida et al. (2021), en el contexto de ciencia, tecnología e innovación, ofrecieron un marco conceptual para evaluar cómo interactúan los objetivos, resultados e impactos de los proyectos. En el área de los servicios ecosistémicos, Bruzzese et al. (2023) propusieron un marco de evaluación ex post en Croacia, centrado en las barreras que dificultan el éxito de los esquemas de Pago por Servicios Ecosistémicos (PES), proporcionando una herramienta práctica y replicable. Otros estudios, como el de Irani (2010), recomendaron utilizar un enfoque basado en sistemas de información para gestionar proyectos, mientras que Restrepo y Cuadros (2013) desarrollaron una metodología usando la matriz Vester y el diagrama de impacto cruzado.

Marco Conceptual

Proyectos

Diferentes organizaciones han definido los proyectos de distintas formas. Por ejemplo, la International Standard Organization (ISO) los ve como un conjunto de procesos coordinados y controlados, con fechas de inicio y fin bien delimitadas, diseñados para lograr objetivos definidos (Stellingwerf & Zandhuis, 2013). Por su parte, el Project Management Institute (PMI) los describe como un grupo de actividades organizadas que buscan alcanzar metas en un plazo determinado, utilizando recursos específicos, diferenciándose de las operaciones continuas de una organización (PMI, 2017).

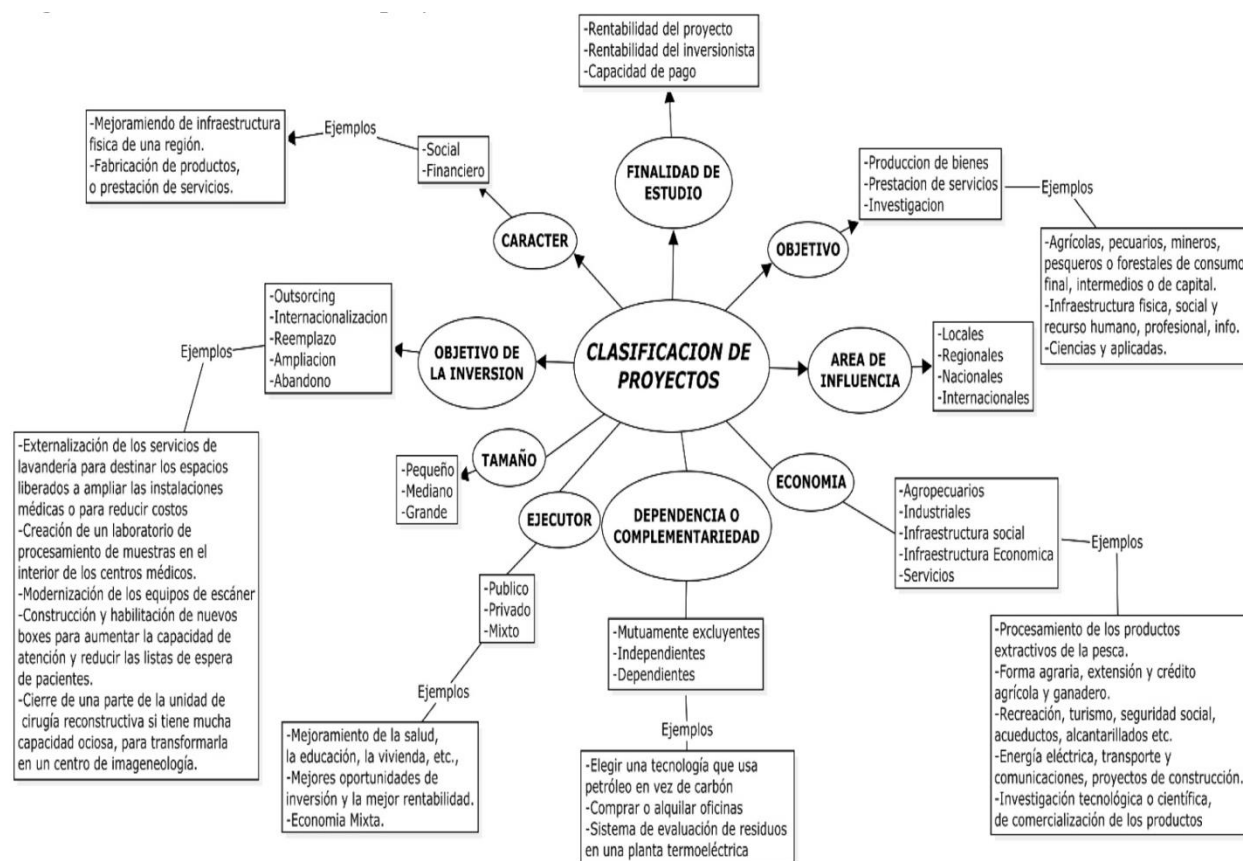
Autores reconocidos como Kerzner (2017) también consideran que un proyecto es una serie de actividades y tareas con un propósito específico, que se llevan a cabo bajo ciertas

especificaciones y con recursos asignados para cumplir un objetivo. Shenhar y Dvir (2007) lo definen como una organización temporal creada para alcanzar un objetivo concreto, dentro de ciertos límites de tiempo, presupuesto y otros recursos. Este abanico de definiciones refleja la versatilidad del concepto de proyecto, abarcando sus múltiples dimensiones y aplicaciones en diferentes contextos.

La noción de "proyecto" es compleja y puede interpretarse de diferentes maneras según los autores y organizaciones. Aunque las definiciones varían, la esencia se mantiene: un proyecto es un esfuerzo organizado, temporal y dirigido a cumplir un objetivo específico (Rincón-Guio y Jaramillo, 2018).

Tipos de proyectos

Los proyectos se clasifican de muchas maneras según su naturaleza y propósito. Algunos ejemplos incluyen proyectos industriales, de investigación, técnicos, informáticos, de desarrollo de nuevos productos, marketing, construcción, innovación educativa, y muchos más (Rincón-Guio & Jaramillo, 2018). Estas clasificaciones, basadas en diversos criterios, pueden visualizarse en la Figura 2.

Figura 2.*Tipología de proyectos.**Nota. Tomado de Rincón-Guio y Jaramillo (2018).*

Proyectos de Inversión

Un proyecto de inversión es una propuesta técnico-económica destinada a crear, mejorar o mantener una actividad productiva, de servicios o de infraestructura, con el objetivo de generar beneficios económicos y sociales a lo largo del tiempo (Baca, 2006). Estos proyectos implican la asignación de recursos financieros, humanos y materiales para llevar a cabo actividades que generen rentabilidad y contribuyan al crecimiento económico (Sasson, 2013). Los proyectos de inversión tienen características específicas como la temporalidad, objetivos claros, riesgo e incertidumbre, rentabilidad, financiamiento y sostenibilidad.

Evaluación de Proyectos de Inversión

La evaluación de proyectos de inversión es un proceso riguroso que permite analizar la viabilidad económica, financiera, técnica y social de una idea de negocio antes de su implementación (Pineda, 2018). Este proceso ayuda a los inversionistas y tomadores de decisiones a comparar diferentes alternativas de inversión y seleccionar la más rentable y menos riesgosa (Sapag, 2011). La evaluación permite estimar la rentabilidad de un proyecto, cuantificando ingresos, costos y flujos de efectivo a lo largo del tiempo, además de evaluar su factibilidad técnica y operativa. También se analiza la estructura de financiamiento y los riesgos financieros, asegurando que el proyecto tenga los recursos necesarios para su ejecución y operación.

Evaluación Ex Ante y Ex Post: Diferencias y Complementariedad

La evaluación ex ante se realiza antes de implementar un proyecto y tiene como objetivo determinar si es viable y rentable (Gómez & Rodríguez, 2015). Por otro lado, la evaluación ex post se lleva a cabo después de que el proyecto ha sido implementado, para medir su desempeño real y compararlo con las expectativas iniciales (Pineda, 2018). Aunque tienen diferencias, estas evaluaciones son complementarias. La ex ante permite tomar decisiones informadas antes de iniciar el proyecto, mientras que la ex post ayuda a ajustar estrategias y aprender de la experiencia para mejorar proyectos futuros.

Evaluación Ex Post para la Toma de Decisiones y Mejora del Desempeño

La evaluación ex post es esencial para mejorar la gestión de proyectos de inversión. Proporciona información sobre el desempeño real del proyecto y permite a los tomadores de decisiones identificar errores, aprender de ellos y ajustar estrategias para futuros proyectos (Gómez & Rodríguez, 2015). Además, fomenta la transparencia y la responsabilidad, especialmente en proyectos financiados con recursos públicos.

Esta evaluación permite identificar desviaciones y errores entre los resultados esperados y los resultados reales, lo que ayuda a identificar errores en la planificación, diseño y ejecución del proyecto (Gómez & Rodríguez, 2015). Fomenta el aprendizaje y la mejora continua al proporcionar retroalimentación sobre el desempeño y la efectividad del proyecto (Sapag, 2011). Promueve la responsabilidad y la transparencia en la gestión de proyectos de inversión, ya que permite medir y comunicar los resultados e impactos reales del proyecto a los interesados, incluidos los financiadores, beneficiarios y el público en general (Pineda, 2018). Permite a las organizaciones adaptarse a cambios en el entorno y ajustar sus estrategias en función de los resultados y lecciones aprendidas de proyectos anteriores (Gómez & Rodríguez, 2015).

Gerencia Integral de Proyectos

La gerencia integral es un enfoque moderno y necesario para gestionar proyectos de manera eficaz, promoviendo soluciones equilibradas y responsables en un entorno cambiante. Este enfoque abarca todo el ciclo de vida del proyecto, desde la concepción hasta la evaluación posterior a su implementación (Kerzner, 2017). Las características principales son:

- **Visión Holística:** El proyecto se aborda considerando todos sus aspectos, desde su concepción hasta la fase de post-evaluación (PMI, 2017).
- **Enfoque Interdisciplinario:** Combina diferentes áreas de conocimiento para enfrentar desafíos multidimensionales (Pinto & Slevin, 1988).
- **Gestión de Stakeholders:** La gerencia integral reconoce y prioriza las expectativas y necesidades de todos los involucrados en el proyecto (Freeman, 2010).
- **Sostenibilidad:** Pone énfasis en la responsabilidad ambiental, social y económica, buscando soluciones equilibradas y duraderas (Silvius & Schipper, 2014).

Empresas en Colombia

El ecosistema empresarial colombiano se caracteriza por su diversidad y dinamismo. Las empresas en Colombia se clasifican según el número de empleados y los ingresos anuales:

- **Microempresas:** Son aquellas que cuentan con un máximo de 10 empleados y activos totales por hasta 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV). Estas empresas constituyen la mayoría del tejido empresarial colombiano (DNP, 2018).
- **Pequeñas Empresas:** Emplean entre 11 y 50 trabajadores y tienen activos totales entre 501 y 5,000 SMMLV (DNP, 2018).
- **Medianas Empresas:** Tienen entre 51 y 200 empleados y activos totales que oscilan entre 5,001 y 30,000 SMMLV (DNP, 2018).
- **Grandes Empresas:** Aquellas con más de 200 empleados y activos superiores a 30,000 SMMLV (DNP, 2018).

En cuanto al origen del capital, estas pueden ser empresas nacionales, extranjeras o multinacionales. En cuanto a la actividad económica, puede ser:

- **Empresas de Servicios:** Ofrecen servicios en sectores como salud, educación, tecnología, entre otros.
- **Empresas Industriales:** Dedicadas a la transformación de materia prima en productos terminados.
- **Empresas Agroindustriales:** Se concentran en la transformación de productos agrícolas.
- **Empresas Comerciales:** Su principal función es la compra y venta de mercancías.
- **Empresas Extractivas:** Dedicadas a la extracción de recursos naturales.

Colombia cuenta con una variedad de empresas que desempeñan un papel crucial en su economía. La normatividad colombiana establece una serie de criterios que sirven para clasificar y entender mejor el panorama empresarial en el país. Por ello, se ha seleccionado la metodología de Evaluación Ex post basada en el "Marco Lógico" que cuenta con la capacidad para proporcionar una estructura clara y jerárquica que permite descomponer los objetivos del proyecto en niveles desde las actividades concretas hasta los resultados esperados.

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, Pacheco, & Prieto).

A través de su uso se promueve una evaluación objetiva del progreso hacia los objetivos, contribuyendo significativamente a la comprensión del impacto real del proyecto y permitiendo una evaluación exhaustiva que considera tanto los aspectos tangibles como los intangibles del mismo.

Metodología

Tipo y Diseño de Investigación

Este estudio adoptó un enfoque mixto, combinando enfoque cuantitativo y cualitativo para analizar tanto el desempeño como los resultados de un proyecto de inversión en una tienda de café en Neiva financiado por el Fondo Emprender. El diseño elegido es un estudio de caso simple, lo que nos permitió explorar a fondo y de manera integrada el fenómeno que estamos investigando (Yin, 2018). Para la evaluación ex post del proyecto, se optó por la Metodología de Marco Lógico, ya que es una herramienta que organiza los objetivos clave del proyecto de manera jerárquica, permitiendo una evaluación objetiva y estructurada de su desempeño.

Caso de Estudio

El caso de estudio seleccionado es una tienda de café en Neiva que fue financiada por el Fondo Emprender. La elección de este caso responde a su relevancia en términos de financiación y desempeño, además de contar con la información necesaria para llevar a cabo un análisis detallado.

Recolección de Datos

Variables de Análisis

Para realizar el análisis, se identificarán dos tipos de variables:

- **Variables cuantitativas:** Estas incluyen indicadores financieros y de desempeño del proyecto, como ventas, costos y rentabilidad, además de datos demográficos y socioeconómicos del entorno.
- **Variables cualitativas:** Aquí se explorarán las percepciones y opiniones de los diferentes interesados, tales como emprendedores, empleados, clientes y proveedores, en relación con el desempeño del proyecto y las metodologías de evaluación ex post.

Técnicas de Recolección de Datos

Para recopilar los datos necesarios, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

- Se revisaron documentos financieros del proyecto, informes de Fondo Emprender y otros registros relevantes para obtener información tanto cuantitativa como cualitativa.
- Se aplicaron cuestionarios estructurados a los diferentes actores involucrados (emprendedores, empleados, clientes, proveedores) para recabar datos sobre el desempeño del proyecto y sus implicaciones.
- Se realizaron entrevistas semiestructuradas con informantes clave, como emprendedores y expertos en evaluación ex post, para obtener información cualitativa más profunda sobre aspectos específicos del caso.

Análisis de Datos

El análisis de los datos recolectados seguirá un enfoque mixto, integrando la información cuantitativa y cualitativa. Se aplicaron técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para evaluar los indicadores financieros y de desempeño del proyecto, buscando patrones y relaciones en los datos. Por último, se llevó a cabo un análisis temático de las opiniones y percepciones recogidas en las entrevistas, con el objetivo de identificar temas emergentes relacionados con el desempeño del proyecto y las metodologías de evaluación.

Resultados

Análisis de la Competencia: Descripción del Panorama Competitivo

El análisis de la competencia en el sector del café en Huila y en la ciudad de Neiva revela un panorama dinámico y en constante crecimiento donde el mercado ha sido caracterizado por una rica tradición cafetera que ha impulsado un aumento de tiendas de café especializadas que compiten por atraer locales y turistas. En el departamento del Huila, la producción de café es una actividad económica significativa y el auge de las tiendas de café especializadas responde a una creciente demanda de cafés de alta calidad. Según la Federación Nacional de Cafeteros (Federación Nacional de Cafeteros, 2021) el consumo de café en Colombia ha mostrado un incremento constante con una incidencia real del consumo general de café que pasó del 86% en 2015 al 96% en 2021, este crecimiento ha impulsado a los emprendedores a abrir nuevas tiendas de café enfocándose en ofrecer experiencias únicas y productos diferenciados, de esta forma Dentro de Neiva, varias tiendas de café compiten directamente con Café Bambuco SAS; estas tiendas han adoptado estrategias innovadoras para captar la atención de los consumidores. Por ejemplo, muchas de ellas ofrecen no solo productos de café de alta calidad sino también experiencias educativas y culturales relacionadas con la caficultura. Este enfoque incluye tours de café, catas, y talleres que enseñan a los clientes sobre la historia y los procesos del café, algo que también es una característica distintiva de Café Bambuco SAS.

La competencia en Neiva se intensifica con la entrada de nuevas tiendas que buscan diferenciarse a través de la sostenibilidad y la promoción del comercio justo. Estas tiendas colaboran estrechamente con pequeños productores locales para asegurar la calidad y autenticidad de sus productos fomentando así una economía local más justa y sostenible. Según la Cámara de Comercio del Huila (Cámara de Comercio del Huila, 2023), estas prácticas mejoran

la calidad del producto final y atraen a un segmento de consumidores que valora la sostenibilidad y la responsabilidad social.

En el marco del análisis competitivo del mercado de tiendas de café en la ciudad de Neiva se realiza un exhaustivo proceso de benchmarking centrado en identificar las principales características y estrategias de las tiendas de café más destacadas en la región. La metodología empleada realiza una comparación sistemática de aspectos clave como su valor agregado, la calidad del producto, la experiencia del cliente, el precio de sus productos, las estrategias de marketing y el posicionamiento de marca de las empresas competidoras.

El benchmarking incluye un análisis detallado de las tendencias de consumo, la fidelidad de los clientes y la diferenciación de productos en las tiendas de café más exitosas de ciudad. También se consideran los valores agregados como las prácticas sostenibles y las alianzas con productores locales como factores cruciales para atraer a un segmento de consumidores cada vez más consciente de la calidad y la responsabilidad social. Por medio de esta comparación, Café Bambuco S.A.S. identifica las oportunidades para innovar en su oferta de productos y servicios mejorando así su propuesta de valor en un mercado altamente competitivo.

Tabla 1.

Benchmarking tiendas de Café en Neiva (Huila)

	Valor agregado	Precio	Calidad	Experiencia	Marketing	TOTAL
CAFÉ BAMBUCO SAS	5	5	5	5	1	21
KAHVÉ	1	5	5	1	5	17
La Cátedra, Café	1	5	5	3	5	19
Cafetería FELO	1	5	2	1	1	10
Café NINCO	4	5	4	2	3	18
Opita CAFÉ	5	5	5	4	4	23
TOTAL	17	30	26	16	19	

Los resultados del benchmarking permitieron identificar que las tiendas de café en Neiva se han orientado hacia la creación de experiencias únicas integrando elementos culturales y educativos en sus servicios. Esto ha generado un entorno en el que las empresas compiten por la calidad del producto y por la capacidad de ofrecer una experiencia enriquecedora al cliente, por esto, Café Bambuco S.A.S. ha desarrollado estrategias para diferenciarse incorporando elementos de la cultura cafetera del Huila en su propuesta, lo cual refuerza su identidad y atractivo en el mercado local.

Selección de Metodología para Evaluación Ex post

La evaluación Ex post es crucial para entender el impacto y la eficacia de tanto de un programa como de un proyecto de inversión, esta se aplica después de la implementación del proyecto para determinar si se cumplen los objetivos, el efecto a largo plazo, entre otros.

En el contexto del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), la evaluación ex post se define como una evaluación objetiva y sistemática sobre un proyecto cuya fase de inversión ha concluido o está en la fase de post inversión. El objetivo es determinar la pertinencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad a la luz de los objetivos específicos que se plantearon en la preinversión. Una evaluación ex post debe proveer información útil y verosímil. Es una herramienta de aprendizaje y de gerencia para mejorar los procesos de análisis, planificación y ejecución de proyectos, así como la toma de decisiones (MEF., 2012)

El proceso de estudios ex post no solo se enfocan en los posibles resultados tangibles que puedan presentarse como resultado del proyecto de inversión sino también en aspectos intangibles como el fortalecimiento, aprendizaje y crecimiento organizacional, por medio de las cuales se permitirá tomar decisiones fundamentadas identificando las áreas de mejora para futuros proyectos. Se evidencia, que la implementación sistemática de la evaluación ex post

permite a los gobiernos tomar decisiones que optimizan el uso de los recursos generando un mayor impacto positivo en la sociedad.

De acuerdo con el estudio “Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión” publicada por el Departamento nacional de Planeación, se definen los principales objetivos donde además define que “La evaluación expost de los programas y proyectos de inversión constituye la última de las etapas del ciclo de los proyectos” (DNP, 2004) teniendo en cuenta los propósitos principales que se deben identificar a través del proceso de estimación de la inversión, estos son:

- Evaluar la efectividad del programa o proyecto identificando si se lograron las metas propuestas en la cantidad y tiempos establecidos. Esta actividad no solo permite conocer si el programa ha sido exitoso, sino que también verifica la capacidad de planificación y previsión de la entidad ejecutora.
- Precisar el impacto que el programa o proyecto tiene a nivel macroeconómico. Debe medir la calidad en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Evaluar si los grupos beneficiados son los previstos y si el beneficio alcanza la dimensión programada. Así, se debe analizar el proceso de toma de decisiones desde la identificación del programa o proyecto hasta el momento de la evaluación.
- Conocer la capacidad institucional para identificar, llevar a cabo y dar seguimiento a los programas y proyectos.

De esta manera las metodologías de evaluación Ex post presentan herramientas útiles para la gestión de proyectos de inversión que contribuyen a mejorar la eficiencia y eficacia de los proyectos, asegurando la correcta retroalimentación de estas para el actual proyecto o trabajos similares. Su aplicabilidad constante se demuestra en el estudio “Perspectivas sociales y

financieras de emprendimientos microempresariales mediante variables de gestión expost al 16a. Caso, calceta” (Zambrano, Calderón, Macías, & Zurita) revelando cómo este tipo de evaluaciones proporcionan una ayuda para comparar el avance o retroceso de comunidades, empresas o emprendimientos que se enfrentan a limitaciones o percances. Especialmente se destaca la capacidad para identificar cómo a pesar de las malas condiciones, se generan oportunidades de crecimiento en los nuevos emprendimientos que surgieron en el sector comercial y de servicios, y su gran contribución al crecimiento económico en la región. “La situación social y financiera expost del 16A es un referente comparativo mundial, asociado a otros desastres y demuestra que a pesar de las malas condiciones, las personas generan espacios para crear oportunidades de sobrevivencia. Este se establece con nuevos emprendimientos dirigidos a sectores comerciales y de servicios donde existe mayor movimiento económico” (Zambrano, E; Calderón, G ; Macías, C; Zurita, W).

En las empresas u organizaciones deben manejarse diferentes recursos para el desarrollo de sus actividades, entre estos se encuentran los recursos físicos, humanos, financieros y materiales para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente, “Para que una organización pueda planificar bien sus estrategias debe tomar en cuenta los recursos que posee, con cuales activos cuenta y que rutinas la diferencian de las otras organizaciones con quien establece la competencia” (Alvarado, Acosta, & Yesenia, 2018).

Un desafío constante es la evaluación y acciones de mejora en los procesos realizados, lo que ayuda a identificar problemas, implementar soluciones oportunas y estrategias que optimicen el funcionamiento de la organización en pro del bienestar general. La evaluación ex post, en particular, tiene como objetivo proporcionar retroalimentación al revisar los resultados de un proyecto, permitiendo identificar malas prácticas y diseñar mejoras que aseguren un

funcionamiento óptimo. Sin embargo, cuando esta evaluación no se lleva a cabo de manera rigurosa, puede conducir a diagnósticos incorrectos y ajustes internos poco pertinentes.

Los fracasos en las evaluaciones comúnmente se deben a factores que dificultan la recolección precisa de datos, lo que tiene como resultado unos procesos ineficaces que desvían el propósito de la evaluación. Las organizaciones en constante evolución experimentan cambios frecuentes en sus estructuras, procesos y tecnologías, lo que requiere actualizaciones constantes en los métodos de recopilación de datos para mantener la precisión.

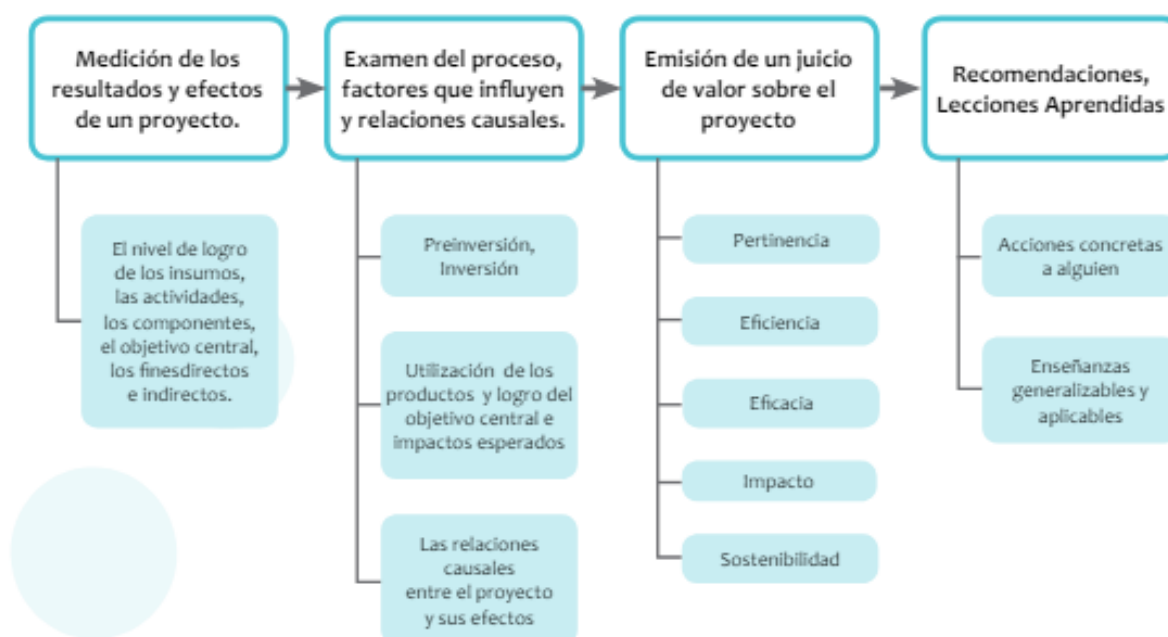
Estos problemas pueden evitarse al minimizar factores internos y externos que influyen negativamente en la recopilación de datos, utilizando metodologías y herramientas ex post adecuadas,

En la actualidad una organización en vanguardia significa llevar un sistema de información gerencial, debido a que la globalización y la competencia con la que se enfrente obliga a todos a implementar este tipo de tecnología, o en pocas palabras renovarse o marchar hacia el fracaso. Cualquier proceso de innovación tecnológica tiene muchos beneficios proyectados a corto, mediano y largo plazo, se aumenta los niveles de integración y se tomen decisiones acertadas y ajustadas a la realidad (Alvarado, Acosta, & Yesenia, 2018).

Por consiguiente, una evaluación precisa orienta a las organizaciones hacia la toma de decisiones basada en información certera para mejorar y rediseñar procesos cuando sea necesario, y así, llevarlas hacia el éxito.

Figura 3.

Los pasos para una evaluación Ex post.



Nota. Tomado de (MEF., 2012)

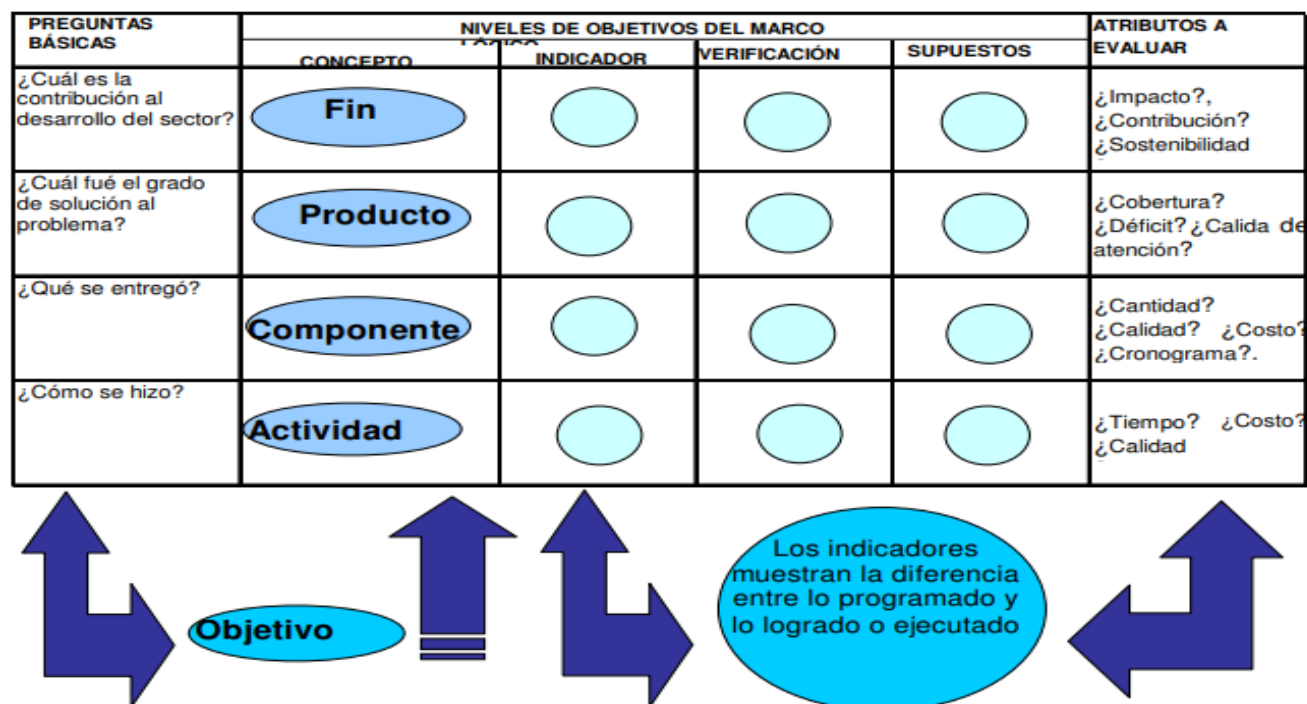
La evaluación de proyectos ex post es una elección estratégica que permite a las organizaciones aprender y mejorar continuamente. La metodología adecuada tiene en cuenta las particularidades del proyecto y las necesidades de información de las partes interesadas. Un análisis costo-beneficio combinado con metodologías participativas ofrece una visión integral del desempeño y el impacto del proyecto. Esto evalúa la eficiencia, sostenibilidad, pertinencia e impacto social. Este método combinado incorpora puntos de vista diversos y mejora la confiabilidad de los resultados, fomentando el aprendizaje organizacional y transformando la evaluación ex post en una herramienta valiosa para la mejora continua en la gestión de proyectos.

La selección de la metodología de evaluación Ex post debe ser una decisión informada por las características específicas del proyecto y las necesidades de los interesados. Combinar aspectos cuantitativos como ventas, costos y rentabilidad, con enfoques cualitativos como

percepciones y opiniones de los interesados, puede proporcionar una comprensión más completa y equilibrada del desempeño y el impacto del proyecto. Esta estrategia integral asegura la evaluación de la eficacia del proyecto y la contribución a la mejora continua junto con el aprendizaje organizacional. “La metodología ex post se aplica con el fin de determinar diferentes perspectivas como la pertinencia, eficacia, eficiencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad del proyecto, la cual está sujeta a tres casos posibles en la comparación de los VAN estimados y reales” (LANTAÑO, 2017) .

El diseño de metodologías y herramientas de evaluación ex post varía según las necesidades específicas de cada proyecto o programa siendo fundamental considerar el punto de vista desde el cual se realiza la evaluación. A medida que aumenta la complejidad y diversidad de los sujetos involucrados se requiere una metodología de evaluación más particular siendo beneficioso recurrir a metodologías que faciliten el diálogo entre experiencias similares.

Según del Departamento Nacional de Planeación del Gobierno Colombiano asegura que “Un buen instrumento para abordar la evaluación expost es el Marco Lógico. Este provee elementos esenciales para la evaluación y sirve de referencia para orientar la identificación de información adicional y el diseño de instrumentos complementarios para el análisis” (DNP, 2004) . Se entiende la importancia del marco lógico el cual se muestra como un valioso instrumento para la evaluación ex post proporcionando respuestas fundamentales en los diferentes niveles de objetivos del proyecto. Este marco es esencial para la evaluación y sirve como referencia para identificar información adicional y diseñar herramientas complementarias para el análisis.

Figura 4.*Marco Lógico*

Nota. Tomado de (DNP, 2004)

El Marco Lógico se presenta como una herramienta robusta para evaluar proyectos de manera retrospectiva, permitiendo comprender a fondo su desempeño y resultados, su principal fortaleza radica en la estructuración que aporta al proceso de evaluación. Los objetivos del proyecto se descomponen en niveles jerárquicos, desde los resultados esperados hasta las actividades concretas, así se facilita un análisis detallado permitiendo identificar con precisión las áreas donde el proyecto tuvo éxito y aquellas que presentaron desafíos.

Esta metodología facilita la recopilación y análisis de datos permitiendo una evaluación objetiva del progreso hacia los objetivos y una comprensión precisa de los factores que determinaron el éxito o fracaso del proyecto. También fomenta la participación de diversas partes interesadas creando un marco compartido para el intercambio de ideas y pensamientos. La

evaluación ex post basada en el marco lógico no solo tiene como objetivo evaluar el efecto de una intervención, sino también obtener conocimiento para usar en el futuro. De esta manera ayuda al fortalecimiento de las capacidades y al mejoramiento continuo en la planificación y ejecución de proyectos al identificar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.

Tabla 2.

Marco lógico de los objetivos del proyecto

Objetivo Específico	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
1. Seleccionar la metodología más pertinente para la evaluación Ex post.	-Metodología seleccionada y justificada. -Criterios de selección	-Informe de selección de metodología. -Discusión en grupo con expertos.	-Disponibilidad de información sobre diferentes metodologías. -Experiencia en evaluación de proyectos.
2. Diagnosticar la situación actual de la Empresa Café Bambuco SAS.	-Impacto del proyecto de acuerdo al ciclo -Análisis DOFA completo. -Análisis de la competencia. -Descripción del panorama competitivo.	-Informe de análisis DOFA y análisis de la competencia. -Entrevistas con stakeholders. -Revisión de documentos de la empresa.	-Acceso a información financiera y de mercado. -Colaboración de la gerencia y empleados de la empresa.
3. Identificar lecciones aprendidas de experiencias similares.	-Resumen de al menos 3 casos de estudio de proyectos similares. -Identificación de lecciones aprendidas clave. -Análisis de factores de éxito y fracaso.	-Informe de lecciones aprendidas. -Entrevistas con gestores de proyectos similares. -Revisión de literatura y estudios de caso.	-Disponibilidad de información sobre proyectos similares. -Acceso a expertos en evaluación de proyectos.
4. Elaborar una propuesta de aceleración para la Empresa Café Bambuco SAS.	-Propuesta de aceleración con estrategias y acciones concretas. -Cronograma y presupuesto para la implementación de la propuesta. -Indicadores de seguimiento y evaluación.	-Informe de propuesta de crecimiento. -Presentación a la gerencia de la empresa. -Discusión y retroalimentación con stakeholders.	-Compromiso de la gerencia con la implementación de la propuesta. -Disponibilidad de recursos para la implementación.

Tabla 3.*Matriz de Marco Lógico*

Categoría	Detalles
Resultados Esperados	• Evaluación Ex post completa del proyecto de inversión, incluyendo análisis de impacto, identificación de lecciones aprendidas y recomendaciones para la aceleración del negocio. • Propuesta de aceleración con estrategias y acciones concretas para impulsar el crecimiento sostenido de la Empresa Café Bambuco SAS, abarcando la optimización de procesos, expansión del mercado, fortalecimiento de la marca e innovación en productos y servicios. • Fortalecimiento de las capacidades gerenciales y estratégicas de la empresa para enfrentar los desafíos del mercado.
Actividades por Realizar	• Recopilación y análisis de información sobre el proyecto de inversión y la Empresa Café Bambuco SAS. • Selección de la metodología de evaluación Ex post más adecuada. • Realización del análisis DOFA y análisis de la competencia. • Identificación de lecciones aprendidas de experiencias similares. • Elaboración de la propuesta de aceleración. • Validación de la propuesta de aceleración con la gerencia y stakeholders. • Presentación del informe final de evaluación Ex post y propuesta de aceleración.
Indicadores del Proyecto	• Informe de selección de metodología completado. • Informe de análisis DOFA y análisis de la competencia finalizado. • Informe de lecciones aprendidas elaborado. • Propuesta de aceleración con estrategias y acciones concretas definida. • Informe final de evaluación Ex post y propuesta de aceleración presentado.
Medios de Verificación del Cumplimiento de los Objetivos	• Revisión por parte de expertos en evaluación de proyectos. • Discusión en grupo con stakeholders. • Validación por parte de la gerencia de la Empresa Café Bambuco SAS.
Supuestos	• Disponibilidad de información suficiente sobre el proyecto de inversión y la Empresa Café Bambuco SAS. • Colaboración de la gerencia y empleados de la empresa durante el proceso de evaluación. • Acceso a expertos en evaluación de proyectos y áreas relacionadas.

El trabajo actual describe en detalle el proyecto de inversión específico que es objetivo de evaluación, un café especializado ubicado en la ciudad de Neiva, departamento del Huila. Este

establecimiento, denominado Café Bambuco SAS se benefició de los recursos del Fondo Emprender y ha sido seleccionado por su relevancia en la promoción de la cultura cafetera local y por su impacto económico en la región.

El proyecto de Café Bambuco SAS fue estructurado con el objetivo de ofrecer una experiencia cafetera auténtica, resaltando la calidad del café local y proporcionando un espacio para incentivar la cultura. El alcance del proyecto incluye la venta de café, actividades culturales y educativas que promueven la herencia cafetera del Huila donde los objetivos específicos han sido centrados en aumentar el consumo de café local, mejorar el bienestar económico de los caficultores de la región y fortalecer la identidad cultural del café en Neiva.

El proyecto Café Bambuco SAS ha tenido como objetivo atraer a los ciudadanos y a los turistas interesados en el café de alta calidad y la cultura cafetera en el departamento del Huila, situándose en un entorno urbano con creciente demanda de cafés especializados. Para evaluar este proyecto es esencial utilizar una metodología relevante al contexto del mercado local de Neiva que garantice resultados precisos sobre el impacto del café en la comunidad y economía locales. La metodología de marco lógico debe ser fácil de implementar sin requerir recursos excesivos que interfieran con las operaciones cotidianas, y su costo debe ser económicamente viable, sin sacrificar la calidad del análisis.

Estos criterios aseguran un enfoque de evaluación riguroso, sistemático y sostenible, capaz de capturar el verdadero impacto del proyecto en la dinámica local y en la industria regional del café. Debido a su estructura clara y jerárquica se permite descomponer los objetivos del proyecto en niveles desde las actividades hasta los resultados esperados. Este enfoque facilita la evaluación objetiva del progreso hacia los objetivos y fomenta la participación de las partes interesadas, incluyendo la recopilación de datos financieros y operacionales, así como encuestas y entrevistas a los interesados clave, para analizar tanto los aspectos cuantitativos como

cualitativos del proyecto. De esta forma se usa el marco lógico para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y se elabora un informe con recomendaciones y una propuesta de aceleración para mejorar el desempeño y crecimiento sostenible del proyecto.

Análisis de la Situación Actual de la Empresa Café Bambuco SAS

Análisis del sector

El departamento del Huila se consolida como el líder absoluto en la producción de café en Colombia, responsable del 19.08% de la producción nacional en el 2024 según lo reportado por el sitio web “Coffee Media” (Vanegas, 2023) , este liderazgo se debe a la tecnificación y modernización de sus procesos productivos con 146,870 hectáreas cultivadas, todas con un alto nivel de tecnificación. Los municipios más destacados en la producción cafetera incluyen Pitalito, Acevedo, La Plata, Garzón y Suaza que han mantenido una posición preeminente gracias a la renovación de cafetales y al apoyo del Servicio de Extensión y grupos asociativos.

La producción de café en Huila ha experimentado un crecimiento constante con un incremento en el 2022 del 1.39% en comparación con años anteriores (López J. E., 2023). Este aumento se atribuye a la renovación de aproximadamente 35,000 hectáreas de cafetales y a las mejoras en la densidad de siembra, lo que ha permitido mantener la productividad frente a desafíos como el cambio climático. Las iniciativas de fertilización y la reducción de la edad de los cafetales también han contribuido significativamente a este crecimiento.

El mercado del café en Huila permite ser reconocido debido a su volumen de producción y a la calidad de su café, ha sido pionero en la implementación de prácticas sostenibles y en la promoción de la denominación de origen del café de Huila, lo que ha mejorado su posicionamiento tanto en el mercado nacional como en el internacional. La reciente Feria Internacional de Café, Cacao y Agroturismo (FICCA) 2023, ha subrayado el papel de Huila como un epicentro de innovación y calidad en la industria cafetera atrayendo la atención de

compradores y expertos de todo el mundo. “El departamento del Huila se ha consolidado por más de 13 años como el productor líder de café en Colombia. En 2022, más de 84.000 familias dedicadas a esta actividad cultivaron un total de 145.740 hectáreas distribuidas en 101.442 fincas cafeteras. Así, se produjeron 148.043 toneladas de café pergamino seco, lo cual equivale a 2,4 millones de sacos de café excelso de 60 kilogramos” (Gestión territorial Huila, 2023).

Análisis interno

Café Bambuco S.A.S es una empresa dedicada a la transformación, producción y venta de cafés diferenciados, exóticos y especiales, tostado y/o molido, y en bebidas a base de café en la ciudad de Neiva, arraigada en la rica tradición cafetera de la región del Huila, Colombia. Esta empresa se destaca por sus productos excepcionales y su compromiso con la cultura y el desarrollo local. Desde su creación, Café Bambuco SAS ha contado con el apoyo del Fondo Emprender, una iniciativa clave para el fomento de nuevas empresas en Colombia.

Un proyecto estructurado con características innovadoras fue desarrollado a partir del interés de una emprendedora. El proyecto se elaboró durante un periodo significativo buscando generar una propuesta innovadora y un modelo de negocio viable financieramente. Así consideró necesario acceder a un capital semilla para obtener una fuente de financiamiento y participó en la convocatoria del Fondo Emprender.

El Fondo Emprender es programa creada por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) con el objetivo de financiar proyectos empresariales viables que fomenten la creación de empleo y el desarrollo económico, “El objetivo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas” (Organización Internacional del Trabajo, s.f.). De esta manera se apoyan a los nuevos empresarios en su camino hacia la consolidación de sus negocios contribuyendo al crecimiento económico del país.

Buscando resaltar la tradición cafetera del Huila el Café Bambuco SAS es un referente cultural y el desarrollo económico de la región, al ser favorecido por una sólida base financiera gracias a una cofinanciación significativa por valor de \$79.950.288 millones de pesos del fondo Emprender de la Convocatoria Nacional 81 "Economía Naranja" en el año 2022, entre miles de proyectos que participan en esta convocatoria, así se evidencia claramente la favorabilidad del proyecto empresarial Café Bambuco SAS.

Para que un proyecto sea seleccionado por el Fondo Emprender debe cumplir con criterios como innovación cumpliendo con generación de empleo, un plan de negocios detallado que tenga viabilidad técnica y financiera y el cumplimiento de normativas legales. Café Bambuco SAS fue seleccionado debido a su dedicación a la producción y comercialización de café de alta calidad por medio del cual promociona la cultura cafetera del Huila y resalta su compromiso con la generación de empleo local y la implementación de prácticas sostenibles. Desde su fundación en 2021 Café Bambuco SAS ha crecido notablemente expandiendo sus actividades y recibiendo reconocimientos por la calidad de sus productos y su compromiso con la sostenibilidad y la cultura local. La empresa continúa creciendo de manera sostenible implementando prácticas agrícolas responsables y fomentando relaciones justas con los productores locales.

Tabla 4.

Beneficiados del Fondo Emprender en el Huila

Subsector Económico	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Actividades inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler		1	1	2		4
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	42	68	91	54	48	303
Comercio al por mayor y al por menor, Reparación de vehículos automotriz, Efectos personales y de enseres domésticos		1	1		3	5
Construcción			1	1		2
Educación		1				1
Hoteles y Restaurantes		1	2	2	1	6
Industrias manufactureras	10	8	10	12	17	57

Subsector Económico	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales		4	4		5	13
Pesca	1	3	3	5	4	16
Servicios sociales y de salud			2	1		3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones					1	1
TOTAL:	53	87	115	77	79	411

Nota. Tomado de (Gómez & Saavedra, 2023)

De esta manera, Café Bambuco SAS pudo invertir en la creación de su innovadora "Tienda de Café Experiencial" un espacio que va más allá de la simple venta de café para convertirse en un *centro cultural y educativo* donde los clientes pueden sumergirse en la tradición cafetera del Huila. Este impulso inicial ha sido fundamental para el establecimiento y operación de la empresa, permitiéndole desarrollar una estructura de negocio única.

Más allá de la venta de café, Café Bambuco SAS ha creado una experiencia que combina la comercialización de productos cafeteros con actividades culturales y educativas, promoviendo así la cultura cafetera local implementando rigurosos procesos operativos que garantizan la calidad, gestión eficiente de los procesos y autenticidad del café de Huila que lo convierten en un actor clave para el desarrollo económico local.

El plan de negocios de Café Bambuco SAS estableció una meta de ventas ambiciosa para su primer año de operación, buscando generar ingresos por un valor total de \$157.422.060. Este monto incluye la venta de diversas líneas de productos como bebidas de café caliente, café filtrado, café frío, otras bebidas, café en grano y molido, y snacks. Las metas específicas en términos de unidades para cada categoría de producto fueron:

- 1.503 unidades de bebidas de café caliente
- 2.378 unidades de café filtrado
- 2.500 unidades de bebidas de café frío
- 2.484 unidades de otras bebidas

- 4.700 unidades de café en grano y molido
- 2.600 unidades de snacks

En cuanto a la generación de empleo, el plan de negocios contemplaba la creación de cinco puestos de trabajo durante el primer año. Los cargos específicos incluidos en el plan eran:

- 1 Gerente
- 1 Contador
- 1 Barista
- 1 Tostador
- 1 Auxiliar de mesa y bar

Para que la deuda fuera condonada, el plan de negocios debía cumplir con todos los indicadores de gestión y resultados establecidos. Estos incluían alcanzar al menos el 80% de las metas de generación de empleo y ejecución presupuestal, así como completar las metas de ventas y producción. Durante las dos visitas de interventoría se verificaron estos aspectos y se evidenció el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios. La condonación de la deuda dependía de la capacidad de la empresa para demostrar la ejecución efectiva del proyecto y el cumplimiento de sus metas financieras y operativas.

Tabla 5.

Indicadores de desempeño Café Bambuco S.A.S

Nombre del Indicador	Meta	Resultados	Indicador de cumplimiento (%)
Empleos	5	4	80
Gestión Presupuestal valor aprobado	\$ 79.950.288	\$ 79.934.652	100
Gestión en Mercadeo	10	10	100
Ingresos	\$ 79.950.288	\$ 79.934.652	100
Crecimiento en Ventas 2023 Vs 2022	\$ 81.936.780	\$ 185.070.018	226

El análisis de los indicadores de desempeño de Café Bambuco S.A.S. revela resultados variados en las diferentes áreas evaluadas como la creación de empleos, la meta establecida era generar cinco puestos de trabajo sin embargo se logró alcanzar solo cuatro, lo que representa un 80% de cumplimiento. Este resultado, aunque cercano a la meta indica que la empresa enfrentó desafíos en la creación de la totalidad de los empleos previstos debido a restricciones operativas y/o dificultades en la contratación de personal calificado. La gestión presupuestal de Café Bambuco S.A.S. mostró un desempeño excelente logrando un cumplimiento del 100%. El valor aprobado para el presupuesto fue de \$79.950.288 y la ejecución alcanzó los \$79.934.652 igualando la cantidad destinada evidenciando la administración financiera rigurosa y eficiente con un uso óptimo de los recursos asignados.

En términos de gestión en mercadeo la empresa también alcanzó un 100% de cumplimiento realizando las 10 actividades planificadas, esto es un indicio de la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas que han sido ejecutadas en su totalidad según lo planeado. Este éxito en mercadeo se respalda con los resultados en el crecimiento en ventas registrado en 2023 comparado con 2022 con un impresionante incremento del 226%, alcanzando los \$185.070.018 en ventas, este crecimiento sobresaliente indica una tendencia positiva y un fuerte potencial de recuperación y expansión.

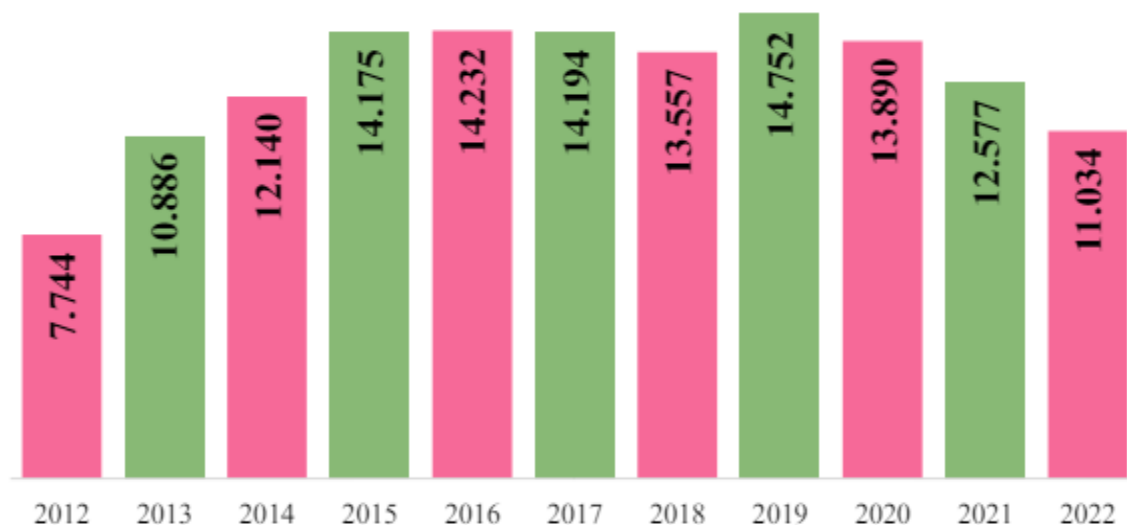
La industria del café en Colombia goza de un reconocimiento global por su calidad superior y su notable volumen de producción, por esto se debe prestar especial atención a los informes de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y otras publicaciones importantes en el sector, ya que estos documentos son fundamentales porque ofrecen información clave sobre las variaciones en la producción, las exportaciones, y las innovaciones en técnicas de cultivo y procesamiento del café. Asimismo, es esencial captar las tendencias emergentes, como el aumento en la demanda de cafés especiales y sostenibles, lo que influiría directamente en las

decisiones estratégicas de la empresa en cuanto a selección de experiencias, productos y estrategias de marketing.

El mercado actual de café especial y de alta calidad en Colombia presenta un panorama favorable, el cual permite enfrentarse a desafíos y oportunidades que van de la mano al crecimiento de la demanda “La incidencia real del consumo general de café también dio un salto importante, de 86% en 2015 a 96% en 2021, es decir, casi el techo poblacional” (Federación Nacional de Cafeteros, 2021).

Lo anterior impulsa al sector a tener una competencia cada vez más intensa, por ello se cuenta con un enfoque innovador, compromiso con la calidad y capacidad para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado, así tiene la oportunidad de consolidarse como un referente del patrimonio cafetero de Huila. Estos informes pueden proporcionar datos valiosos sobre las fluctuaciones en la producción, las exportaciones, y las innovaciones en métodos de cultivo y procesamiento del café. Es necesario entender las tendencias emergentes como el crecimiento del consumo de cafés especiales y sostenibles, lo cual podría influir directamente en las decisiones estratégicas de la empresa en cuanto a selección de productos y esfuerzos de marketing.

La tendencia creciente del consumo de café especial en Colombia y el compromiso con la calidad y la innovación en un contexto de competencia intensificada resaltan la necesidad de aplicar un estudio exhaustivo que revise la empresa a detalle y permita identificar acciones de mejora continua para garantizar su crecimiento dentro del mercado regional por medio de una herramienta que permite evaluar de manera estructurada sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, alineando sus estrategias con las demandas cambiantes del mercado y consolidando su posición en el sector cafetero.

Figura 5.*Producción anual de café en Colombia 2012-2022*

Nota. Tomado de (Cámara de Comercio de Armenia, 2022)

El Huila es una región reconocida por la calidad excepcional de su café ha visto un crecimiento significativo en el negocio de las tiendas de café. Estas tiendas ofrecen una experiencia culinaria y sirven como puntos de promoción de la cultura cafetera local. El auge de este negocio puede atribuirse a varios factores como la creciente demanda de café de alta calidad nacional e internacionalmente, “Para el año 2017/18 se prevé un aumento del 2,4% en el consumo de los países productores y 2,4% en los países consumidores, jalonado por países no tradicionales, pero con un gran potencial como Irlanda, Pakistán y Argentina” (Cámara de Comercio del Huila, 2023). Las tiendas de café en el Huila se han distinguido por ofrecer productos de origen certificado lo que garantiza a los consumidores una experiencia auténtica y de alta calidad. Estas tiendas han adoptado prácticas sostenibles donde fomentan el comercio justo y apoyando a los pequeños productores locales mejorando la economía local y contribuyendo a la preservación del medio ambiente y de la biodiversidad de la región.

En términos generales, la caficultura del Huila se caracteriza por su tecnificación, siendo el 75,9% joven con un promedio de edad de 5,4 años y el 79,2 del área cafetera total es resistente a la roya de café, según datos del Sistema de Información Cafetera SICA a diciembre de 2023” (Federación Nacional de Cafeteros, 2023)

El éxito del negocio de las tiendas de café en el Huila también se debe a la implementación de estrategias innovadoras de marketing y la oferta de experiencias únicas para los clientes. Muchas tiendas han incorporado tours de café, catas y talleres educativos sobre la preparación y cultivo del café lo que atrae a turistas interesados en profundizar su conocimiento sobre este producto. También, la colaboración con programas como el Fondo Emprender ha permitido a estos negocios acceder a financiamiento y asesoría técnica, siendo estos aspectos cruciales para el desarrollo y sostenibilidad de nuevas empresas en este sector. De esta forma se deben buscar metodologías que permitan la medición de los resultados de las estrategias implementadas.

Aplicación Matriz DOFA/FODA

La aplicación de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que permite una evaluación estructurada que influye significativamente en el crecimiento y adaptabilidad de la empresa, “La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas” (Christopher-Nikulin & Gabriela-Becker, 2015) . Así, se identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora interna y ayuda a reconocer oportunidades externas y a prepararse contra posibles amenazas en el entorno

La matriz DOFA es esencial ya que proporciona un marco claro para alinear las tácticas de la empresa con su visión general, identificando oportunidades como el creciente consumo de café de especialidad en áreas urbanas y la expansión a mercados internacionales. A la vez permite reconocer amenazas como la intensa competencia y los impactos de las políticas económicas, esta herramienta mejora la comprensión del mercado, impulsa estrategias proactivas y permite adaptarse a las dinámicas cambiantes, asegurando un crecimiento sostenido en el competitivo sector de las cafeterías, demostrando ser vital para la planificación y gestión estratégica de la empresa.

De manera que se implementó esta estrategia gerencial para elaborar la matriz DOFA/FODA de Café Bambuco SAS con el objetivo de identificar claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa. Por medio de un análisis exhaustivo se lograron detectar las áreas internas donde la empresa sobresale como la calidad del producto y aquellas que requieren mejoras como la optimización de los procesos logísticos. Este análisis permitió a Café Bambuco SAS prepararse ante posibles amenazas externas como la creciente competencia en el sector y los desafíos económicos. Al contar con una visión más clara de su entorno la empresa pudo diseñar estrategias que aprovechan sus puntos fuertes y las oportunidades del mercado y también minimizan los riesgos asociados con sus debilidades y las amenazas identificadas.

La implementación de la matriz DOFA/FODA facilitó la identificación de los aspectos clave que impactan su desempeño y permite a la empresa trazar un plan de acción integral y enfocado en la sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque estratégico realizó la evaluación de la situación actual de la empresa y promovió un proceso de reflexión continua y ajuste dinámico que sirve para mantenerse ágiles y receptivos ante los cambios del entorno al alinear las fortalezas internas con las oportunidades del mercado.

Tabla 6.*Matriz DOFA/FODA Café Bambuco SAS*

Fortalezas	Oportunidades
1. Ubicación en el depto. del Huila, una región líder en producción de café de alta calidad. 2. Financiamiento inicial significativo del Fondo Emprender. 3. Innovación en la experiencia del cliente con una tienda de café experiencial. 4. Compromiso con la calidad y autenticidad del café. 5. Promoción activa de la cultura cafetera local. 6. Diseño distintivo y atractivo de la marca. 7. Buen posicionamiento en el mercado local. 8. Empleo y beneficio directo a la comunidad local. 9. Diversidad en la oferta de productos. 10. Capacidad de adaptación a las preferencias del consumidor. 11. Experiencia de fundadores y gestión en la industria del café. 12. Uso de tecnología en procesos de venta y marketing. 13. Reconocimiento local por calidad y servicio al cliente. 14. Participación en eventos locales y ferias de café. 15. Implementación de prácticas de sostenibilidad en operaciones.	1. Creciente demanda global de cafés especiales y de origen único desde 2020. (Federación Nacional de Cafeteros, 2022) 2. Expansión potencial a nuevas ubicaciones urbanas. (Velásquez & Ferrer, 2021) 3. Alianzas estratégicas con otros negocios locales y turismo. 4. Incremento en la demanda de productos orgánicos. (JAMILEX & ROCÍO, 2018) 5. Colaboraciones con chefs y restaurantes para fusiones de productos. 6. Aprovechamiento de plataformas de comercio electrónico para ventas en línea desde 2021. 7. Oportunidades de marketing a través de redes sociales y contenido digital. 8. Creación de experiencias de café inmersivas y educativas. 9. Desarrollo de suscripciones y clubes de café mensuales. 10. Crecimiento del turismo en el Huila, que atrae clientes potenciales. 11. Aprovechamiento de festividades y temporadas para promociones especiales. 12. Implementación de iniciativas de responsabilidad social corporativa. 13. Desarrollo de paquetes y ofertas para eventos corporativos. 14. Uso de tecnología avanzada para mejorar la experiencia innovadora del cliente. 15. Ferias nacionales e internacionales de Café en la ciudad de Neiva.

Tabla 7.*Matriz DOFA/FODA Café Bambuco SAS*

Debilidades	Amenazas
1. Dependencia de la economía local para la mayoría de sus ventas. 2. Limitada diversificación de ingresos. 3. Vulnerabilidad a fluctuaciones en la calidad del café debido a variables climáticas.	1. Intensa competencia de cadenas de cafeterías nacionales e internacionales. 2. Volatilidad en los precios del café debido a factores globales. 3. Cambios regulatorios adversos en la industria

Debilidades	Amenazas
4. Recursos limitados para marketing en comparación con grandes cadenas. 5. Falta de un plan de sucesión en la gestión organizacional. 6. Riesgo de sobre-dependencia en ciertos proveedores de café. 7. Limitaciones en el conocimiento del comportamiento del consumidor internacional. 8. Retos en mantener una cultura organizacional cohesiva durante la expansión. 9. Dificultades en la gestión de inventarios durante picos de demanda. 10. Ausencia de un plan de fidelización de clientes. 11. Vulnerabilidad a cambios en la legislación laboral local. 12. Necesidad de actualizar tecnologías de punto de venta. 13. Insuficiente cobertura de seguro para riesgos operacionales. 14. Falta de estrategias claras para la gestión de crisis. 15. Insuficiente inversión en capacitación y desarrollo del personal.	del café. 4. Riesgos climáticos que afectan la producción de café en Huila. 5. Cambios en las tendencias de consumo que favorezcan otros tipos de bebidas. 6. Posibles conflictos laborales debido a las condiciones del sector agrícola. 7. Dificultades en el acceso a financiamiento adicional para expansión. 8. Posibles efectos negativos de campañas de desinformación o publicidad negativa. 9. Incertidumbres políticas locales o nacionales que puedan afectar la operación. 10. Efectos del cambio climático en la producción cafetera 11. Aumento en el costo de insumos debido a políticas de importación. 12. Presión de grupos de interés por prácticas de sostenibilidad más estrictas. 13. Riesgos de sobre-saturación del mercado en áreas urbanas. 14. Incremento en las expectativas de los consumidores por innovaciones continuas. 15. Amenazas de entrada de nuevos competidores con recursos más abundantes.

Utilizar la matriz DOFA en Café Bambuco SAS es fundamental para el desarrollo estratégico de la empresa, este análisis permite identificar fortalezas como la ubicación en el Huila, el apoyo financiero del Fondo Emprender y el innovador concepto de Tienda de Café Experiencial. También hemos reconocido debilidades significativas entre ellas la dependencia del mercado de café y la limitada diversificación de ingresos. Las oportunidades como la creciente demanda de cafés especiales contrastan con amenazas como la competencia intensa y los efectos del cambio climático en la producción que hacen subir los valores en la compra del café.

Tabla 8.*Análisis Estrategias FO, DO, FA y DA*

Estrategia	Descripción
FO	Expandir la tienda experiencial a otras ciudades utilizando la ubicación estratégica en el Huila y el apoyo financiero del Fondo Emprender.
FO	Aprovechar la creciente demanda de cafés especiales en áreas urbanas para diversificar productos y mejorar la oferta, destacando la alta calidad del café.
FO	Formar alianzas con entidades del sector cafetalero para participar en eventos y ferias internacionales, promoviendo la tradición cafetera del Huila.
FO	Implementar nuevas tecnologías para mejorar la trazabilidad y eficiencia en la producción de café, aprovechando el enfoque innovador y la oferta diversificada de productos.
FO	Utilizar el buen posicionamiento en el mercado local de Neiva para lanzar campañas de marketing enfocadas en la sostenibilidad y calidad del café.
DO	Reducir la dependencia de las fluctuaciones del mercado de café mediante la diversificación de ingresos con nuevas líneas de productos innovadores.
DO	Mejorar la presencia en mercados internacionales utilizando el creciente interés en cafés de alta calidad y sostenibles.
DO	Desarrollar capacidades gerenciales y estratégicas para aprovechar las oportunidades de expansión y diversificación del mercado.
DO	Optimizar los procesos operativos y de calidad implementando nuevas tecnologías y prácticas sostenibles.
DO	Realizar estudios exhaustivos de desempeño en el sector para identificar oportunidades de mejora y adaptación a las tendencias del mercado.
FA	Fortalecer la posición en el mercado local y regional utilizando el enfoque innovador y la experiencia sensorial única para contrarrestar la intensa competencia.
FA	Mitigar los impactos negativos del cambio climático en la producción de café mediante prácticas sostenibles y el uso de tecnología avanzada.
FA	Asegurar la sostenibilidad y calidad del café destacando la autenticidad y el compromiso con la tradición cafetera del Huila, frente a los riesgos de sostenibilidad y fluctuaciones de precios.
FA	Diversificar las fuentes de ingresos para reducir la dependencia de apoyos gubernamentales y enfrentar posibles cambios en las políticas económicas.
FA	Implementar programas de responsabilidad social corporativa para mejorar la percepción de la marca y fortalecer la relación con la comunidad y los consumidores.
DA	Mejorar la resiliencia frente a las fluctuaciones del mercado y costos operativos optimizando los procesos internos y controlando gastos.
DA	Fortalecer la estructura financiera y operativa para enfrentar crisis económicas globales y garantizar la sostenibilidad del negocio.
DA	Implementar un plan de contingencia para gestionar los desafíos legales y regulatorios en el uso de las marcas de café, asegurando el cumplimiento normativo.

Estrategia	Descripción
DA	Desarrollar un programa de formación continua para el personal, enfocado en la gestión de riesgos y adaptación a cambios en las preferencias del consumidor.
DA	Crear un equipo de gestión de crisis para abordar de manera efectiva los impactos del cambio climático y otras amenazas externas.

El enfoque permite desarrollar estrategias que aprovechan las fortalezas y oportunidades mientras se trabaja para reducir las debilidades y enfrentar las amenazas. Este planteamiento favorece el camino para consolidarse en el mercado local y regional y abrir nuevas posibilidades en el sector del café por medio de la diversificación de productos y experiencias, el implemento de tecnologías innovadoras, las alianzas estratégicas y la optimización de procesos operativos, esto guía la toma de decisiones para adaptarse mejor a las dinámicas del mercado y asegurar un crecimiento sostenible.

Este entorno competitivo impulsado por la alta valoración del café colombiano y una tendencia hacia consumos más sofisticados y personalizados se presenta un desafío constante, donde la empresa debe diferenciarse a través de la calidad del producto y la innovación en la experiencia del cliente y la integración de la cultura cafetera local en sus ofertas.

En el dinámico mercado de las tiendas de café en Neiva la competencia es intensa y variada debido a la creciente popularidad y demanda de experiencias de café especializadas. “El Huila en los últimos años se ha consolidado como el principal productor de café en Colombia, en volumen y calidad del grano, con 150.006 hectáreas en 35 de sus 37 municipios 11 y el 18,33% de la producción nacional en 2017, superando a Antioquia (14,97%), Tolima (12,82%) y Cauca (9,93%). En este mismo año la producción del Huila alcanzó los 2’560.369 sacos y una productividad de 21 sacos por hectárea” (Cámara de Comercio del Huila, 2023).

Este entorno competitivo se ve impulsado por la alta valoración del café colombiano y una creciente tendencia hacia consumos más sofisticados y personalizados. Esto representa un

desafío constante para diferenciarse a través de la calidad y vivencia del producto. “El éxito de la caficultura del Huila ha estado en manos de los pequeños productores, quiénes sin contar con grandes extensiones de tierra y con limitados recursos económicos, han hecho de este cultivo el principal generador de recursos para el agro huilense.” (Cámara de Comercio del Huila, 2023)

Dentro de este contexto, es crucial realizar un análisis competitivo profundo que identifique qué estrategias están utilizando sus competidores directos que también apuntan a un segmento premium del mercado. Café Bambuco SAS cuenta con estrategias para fortalecer sus relaciones comunitarias, destacar su autenticidad y el origen único del café de Huila, promoviendo su contribución al desarrollo económico y cultural local. Esta estrategia no solo diferenciará a Café Bambuco SAS de las demás tiendas, sino que también resonará con un segmento de consumidores que valoran la calidad y el impacto social y cultural.

Lecciones Aprendidas de Experiencias Similares en Proyectos de Inversión Financiados con Recursos de Fondo Emprender

La evaluación de proyectos de inversión financiados con recursos del Fondo Emprender es esencial para extraer lecciones y mejores prácticas que guíen futuros emprendimientos, ha sido fundamental en el apoyo a emprendedores en Colombia proporcionando financiamiento y asesoría técnica. El análisis comparativo de la ejecución de proyectos empresariales en la industria del café proporciona una comprensión más profunda de las dinámicas del sector, lo que ayuda a revelar patrones y estrategias efectivas para mejorar la gestión y ejecución de futuros proyectos en la industria cafetera.

Estas evaluaciones muestran una diversidad de resultados y enfoques que enriquecen el campo de estudio donde se identifican las estrategias que han llevado al éxito y los errores comunes que han causado fracasos permite establecer guías prácticas y recomendaciones para

futuros emprendimientos. Este conocimiento acumulado es crucial para fortalecer la toma de decisiones asegurando un uso óptimo de los recursos y generando un impacto positivo.

En el contexto de la industria cafetera en Colombia, existe el Fondo Emprender, que ha desempeñado un papel crucial en el apoyo a proyectos que buscan viabilidad económica, preservación cultural y el desarrollo sostenible. A través de financiamiento y asesoría técnica este fondo ha facilitado la creación y consolidación de diversos emprendimientos en regiones clave del país. Proyectos como Sué: la reserva del cacique, Café Bonto, Matraca Café, y Café Bambuco S.A.S. representan ejemplos claros de cómo el emprendimiento puede integrarse con la cultura local para generar impacto económico y social.

Cada uno de estos proyectos se ha desarrollado con una visión particular respondiendo a las necesidades y oportunidades de su entorno. Sué: la reserva del cacique y Matraca Café han enfocado sus esfuerzos en la promoción del turismo rural y cultural, resaltando las tradiciones indígenas y el patrimonio natural de sus regiones. Por otro lado, Café Bonto y Café Bambuco S.A.S. han centrado sus operaciones en la valorización del café como un símbolo de identidad regional incorporando experiencias de una inmersión en la cultura cafetera.

Estos emprendimientos reflejan la diversidad de enfoques que pueden adoptarse dentro de la industria del café en Colombia e ilustran la importancia de adaptar cada proyecto a las particularidades económicas y culturales; la evaluación de estas experiencias proporciona una valiosa fuente de conocimiento que sirve para identificar las estrategias más efectivas y los desafíos comunes.

Café Bonto, proyecto de Fondo Emprender SENA hecho realidad en Ibagué

“Café Bonto es una iniciativa que por medio de su historia ha logrado posicionarse como uno de los establecimientos más tranquilos de la ciudad de Ibagué” (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2021). En este proyecto se destaca la innovación y el impacto cultural del

proyecto como rasgos principales. Se resalta como un caso exitoso de emprendimiento por varias razones clave que reflejan su impacto y trascendencia en la comunidad de Ibagué, Tolima. Fue impulsado por el Fondo Emprender del SENA que le otorgó un capital semilla de \$110 millones, este apoyo financiero sumado al asesoramiento y las capacitaciones brindadas por el SENA permitió que el proyecto se materializara y se consolidara como un negocio exitoso por la confianza depositada en el proyecto por las entidades que lo apoyaron como la Alcaldía Municipal y el SENA. Este logro resalta la capacidad del proyecto para cumplir con sus metas y superar las expectativas.

El proyecto ha jugado un papel significativo en la reactivación económica de la región, generando empleo y promoviendo productos locales con un enfoque cultural y tradicional donde se subraya la importancia de emprender y contribuir al desarrollo económico local.

Café Bonto se distingue por su temática única que combina el café, el apoyo a deportistas del ciclismo, incentiva la lectura y la preservación del medio ambiente, se ha convertido en un lugar de encuentro para todas las edades donde se fomenta también el reciclaje y se proporciona un espacio para el esparcimiento y la creación de memorias.

Tabla 9.

Análisis Café Bonto

Temática:	Combinación de la cultura cafetera con el ciclismo, la lectura y la preservación del medio ambiente
Coordinación:	Juan Mauricio Muran Cardona
Lugares donde se desarrolla la acción:	Ibagué, Tolima
Objetivo	Crear un espacio cultural que rinda homenaje a la tradición cafetera tolimense, generando una temática única que combina el café, el ciclismo, la lectura y la preservación del medio ambiente
Objetivos específicos:	Promover productos locales
	Generar de empleo

	Contribuir a la reactivación económica del departamento de Tolima
Principales resultados	Condonación de deuda
	Espacio cultural y temático
	Innovación en la experiencia del cliente
Impactos	Impacto económico local
	Promoción de cultura e identidad regional
	Fomento de conciencia ambiental y social
Estrategia de sostenibilidad	Diversificación en la oferta
	Alianzas y colaboraciones
	Promoción de prácticas sostenibles
Socios y colaboradores del proyecto	Juan Mauricio Muran Cardona, Alcaldía de Ibagué (Tolima), Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
Duración	2015- Actual
Presupuesto	\$ 110.000.000

Nota. Fuente de elaboración propia, basado en (Abril & Dussan, 2022)

Sué, la Reserva del Cacique: Turismo cafetero

“Sué, la reserva del Cacique es la empresa de dos jóvenes de familias cafeteras de la región cundiboyacense, Camila Sánchez y Leider Baquero, cerca de la laguna de Iguaque, donde ofrecen un recorrido turístico para mostrar el proceso del café en las fincas, un viaje lleno de paz, espiritualidad y ecología enriquecidas con las tradiciones indígenas, una experiencia para hacer deporte cerca de Bogotá” (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2021)

Al evaluar la propuesta de valor de Sué Reserva del Cacique se considera la innovación y el impacto cultural del proyecto como rasgos principales. Se distingue por su enfoque en el turismo rural y la preservación de las tradiciones indígenas en Cundinamarca, ofrece recorridos turísticos que incluyen senderos en el bosque nativo, avistamiento de aves, rutas cafeteras y de meditación combinando la experiencia de la producción del café con una conexión profunda con la naturaleza y la espiritualidad. Este enfoque integral promueve el turismo y educa a los visitantes sobre la importancia de las prácticas sostenibles y la conservación del medio ambiente.

El respaldo financiero y técnico proporciona los recursos necesarios para iniciar y expandir las operaciones garantizando una base financiera sólida. Este apoyo es esencial para mitigar riesgos y mejorar la eficiencia operativa del proyecto, similar al apoyo que el Fondo Emprender brindó a Café Bambuco SAS permitiendo establecer una presencia sólida en el mercado y fomentar el crecimiento sostenible del negocio. En la reserva del cacique el turismo rural y la cultura indígena es resaltada mientras que Café Bambuco SAS en Neiva se combina la venta de café con actividades culturales y educativas. Ambos proyectos se benefician de sus ubicaciones geográficas estratégicas y del acceso a financiación y asesoría técnica. La combinación de un enfoque claro en la promoción de la cultura, una ubicación estratégica y el apoyo financiero y técnico ha sido fundamental para el éxito y la sostenibilidad de estos proyectos. La generación de empleo local y la mejora de la economía regional son resultados directos de estas iniciativas lo que resalta la importancia de estos factores para el desarrollo y crecimiento sostenible de nuevos emprendimientos.

Tabla 10.

Análisis de Café Sué, la Reserva del Cacique

Temática:	Turismo cafetero en la región cundiboyacense, destacando las tradiciones indígenas locales
Coordinación:	Camila Sánchez, Leider Baquero
Lugares donde se desarrolla la acción:	Laguna de Iguaque
Objetivo	Promover un turismo rural y cultural que resalte la riqueza del entorno natural y las tradiciones indígenas de la región cundiboyacense, integrando el proceso del café como parte central de la experiencia turística
Objetivos específicos:	Mostrar el Proceso del Café
	Fomentar la Espiritualidad y la Ecología
	Impulsar el Desarrollo Local
Principales resultados	Incremento del Turismo Regional
	Preservación de Tradiciones Indígenas

	Desarrollo Sostenible
Impactos	Revitalización Cultural
	Impulso Económico Local
	Conciencia Ambiental
Estrategia de sostenibilidad	Educación y Sensibilización
	Uso de Recursos Locales
	Colaboración Comunitaria
Socios y colaboradores del proyecto	Camila Sánchez, Leider Baquero, Federación Nacional de Cafeteros
Duración	2020- Actual
Presupuesto	N/A

Nota. Fuente de elaboración propia, basado en (Abril & Dussan, 2022)

Matraca Café, una idea de negocio impulsada por Fondo Emprender que promueve el turismo rural del Tolima

Al evaluar la propuesta de valor se considera la innovación y el impacto cultural del proyecto como principal rasgo, donde Matraca Café destaca por su enfoque en el turismo rural y la cultura local de Tolima; Café Bambuco SAS en Neiva promueve la cultura cafetera local a través de una tienda experiencial que combina la venta de café con actividades culturales y educativas, resaltando la autenticidad del café **tolimense**. La financiación por parte del Fondo Emprender logra garantizar una base financiera sólida y apoyo en términos de asesoría técnica lo cual es crucial para nuevos emprendimientos porque proporciona los recursos necesarios para iniciar operaciones y establecer una presencia en el mercado haciendo uso del acompañamiento técnico del Fondo Emprender ayuda a mitigar riesgos y a mejorar la eficiencia operativa de los proyectos. Además, el éxito de ambos proyectos subraya la importancia de un financiamiento adecuado y un apoyo técnico sólido para la viabilidad y el crecimiento del negocio. “Henry Méndez, propietario de Matraca, fue beneficiado con un capital semilla de \$146 millones destinados a temas de infraestructura, asesoría técnica, orientación frente a productos de café,

manejo de personal y estrategias rentables para posicionar el establecimiento que desde 2019 estaba en proceso de planeación” (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2021)

La localización geográfica de los proyectos también juega un papel crucial en su análisis estando ubicado en la zona rural de Ibagué refleja cómo diferentes contextos geográficos pueden influir en el desarrollo y éxito del proyecto, la ubicación en una región prominente para la producción de café facilita el acceso a materia prima de calidad, atrae a turistas y personas interesadas en la cultura cafetera y esto puede ser un factor decisivo en la sostenibilidad del negocio.

La revisión documental es esencial para analizar las propuestas, informes de progreso y evaluaciones ex post de los proyectos. Esta revisión permite comprender en profundidad los objetivos iniciales, las estrategias implementadas y los resultados obtenidos, como la evaluación ex post de Matraca Café y Café Bambuco destaca su impacto en la economía local y su contribución a la promoción de la cultura cafetera que sirve para medir el éxito y la sostenibilidad del proyecto.

Matraca Café está ubicado en la zona rural de Ibagué (Tolima) y promueve el turismo rural y la cultura local del Tolima, mientras que Café Bambuco SAS se encuentra en Neiva (Huila) y combina la venta de café con actividades culturales y educativas, destacando la autenticidad del café huilense. En términos de capital semilla recibido Matraca Café obtuvo \$146 millones mientras que Café Bambuco SAS recibió \$79.950.288. Ambos proyectos se benefician de sus ubicaciones geográficas en regiones prominentes para la producción de café lo que facilita el acceso a materia prima de calidad y atrae a turistas interesados en la cultura cafetera.

También generan empleo local, aunque Café Bambuco SAS especificó la creación de cinco puestos de trabajo (Gerente, Contador, Barista, Tostador y Auxiliar de mesa y bar), lo que posiciona como un excelente generador de empleo en comparación. Ambos proyectos han

recibido asesoría técnica y apoyo en manejo de personal y estrategias operativas del Fondo Emprender, lo que ha sido fundamental para mitigar riesgos y mejorar la eficiencia operativa. La combinación de una ubicación estratégica, apoyo financiero y técnico, y un enfoque claro en la promoción de la cultura cafetera han sido factores clave para el éxito y la sostenibilidad de estos proyectos.

Tabla 11.

Análisis Matraca Café

Temática:	Promoción del turismo rural en la región de Tolima con un enfoque en la cultura local
Coordinación:	Henry Méndez
Lugares donde se desarrolla la acción:	Villa Restrepo, Ibagué Tolima
Objetivo	Es una experiencia cafetera que promueve el turismo rural y la cultura regional
Objetivos específicos:	Fomentar la sostenibilidad y responsabilidad social
	Impulsar el turismo rural
	Promover la cultura cafetera local
Principales resultados	Desarrollo económico local
	Promoción del turismo rural
	Consolidación de una experiencia cultural única
Impactos	Conservación y promoción local
	Generación de empleo y desarrollo económico
	Impulsa prácticas sostenibles
Estrategia de sostenibilidad	Fomento de la responsabilidad social
	Colaboración con productores locales
	Educación y sensibilización ambiental
Socios y colaboradores del proyecto	Henry Méndez, Servicio Naciopnal
Duración	2019- Actual
Presupuesto	\$ 146.000.000

Nota. Fuente de elaboración propia, basado en (Abril & Dussan, 2022)

Los proyectos Sué: la Reserva del Cacique, Café Bonto y Matraca Café resaltan la importancia de integrar la cultura y tradiciones locales en el negocio, fortaleciendo su posición e impactando positivamente en la comunidad. El respaldo financiero y técnico por parte de entidades públicas y privadas les permitió dar inicio y consolidar estos emprendimientos logrando gestionar eficazmente los riesgos y optimizar recursos.

La integración de la cultura local en sus modelos de negocio les ha permitido resaltar en el mercado y crear un vínculo sólido con sus comunidades, de este modo, el enfoque fortalece la identidad de cada proyecto y proporciona un valor significativo que atrae tanto a residentes como a turistas y permite consolidar su posición en el mercado.

Estos emprendimientos tienen en común el respaldo financiero y técnico proporcionado por el Fondo Emprender, que ha sido fundamental para el éxito de estos emprendimientos. Este apoyo ha permitido a los proyectos superar los desafíos iniciales, gestionar riesgos y establecer una base sólida para el crecimiento sostenible.

La diversificación de la oferta de productos y servicios ha sido una estrategia compartida por estos proyectos permitiéndoles atraer a un público más amplio y crear múltiples fuentes de ingresos, ya que han enfatizado la importancia de formar alianzas estratégicas con entidades locales y organizaciones de apoyo ampliando su alcance y proporcionando los recursos necesarios para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Los fondos y la asesoría proporcionados por el Fondo Emprender fueron fundamentales para que estos proyectos superaran los desafíos iniciales y establecieran una base sólida para el crecimiento, permitiendo la estrategia de aceleración que es esencial asegurar una fuente de financiamiento confiable y contar con asesoría experta en las etapas tempranas del proyecto. Un apoyo financiero adecuado permite la implementación efectiva de las actividades planificadas

asegurando la estabilidad del proyecto. Estas alianzas estratégicas con entidades locales y organizaciones de apoyo son cruciales para el éxito a largo plazo de los proyectos.

La oferta de productos y servicios con un valor agregado de experiencias significativas es un aspecto que se ha mostrado eficaz en estos proyectos y que debe ser considerado en la estrategia de aceleración, al ofrecer una variedad de productos y experiencias aumenta la resiliencia del negocio frente a cambios en el mercado y permite explorar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

Al analizar los proyectos Sué: la Reserva del Cacique, Café Bonto, y Matraca Café se pueden identificar propuestas de valor, impactos y estrategias que ofrecen lecciones valiosas para la implementación de otros proyectos. Cada uno se distingue por su propuesta de valor al integrar la cultura local y las tradiciones en su oferta. El impacto positivo de estos proyectos en sus comunidades es significativo ya que han generado empleo, impulsado la economía local y revitalizado las culturas regionales. En las estrategias de los emprendimientos, la diversificación de la oferta juega un papel crucial ya que impulsa la formación de alianzas estratégicas y un enfoque en la sostenibilidad que permiten a los proyectos adaptarse a diferentes públicos, diversificar sus fuentes de ingresos y establecer una base sólida para el crecimiento a largo plazo. Se destaca la importancia de una propuesta de valor auténtica, el impacto social y cultural positivo y la implementación de estrategias diversificadas, sostenibles y basadas en alianzas.

Las lecciones valiosas de estos proyectos son útiles para mejorar la gestión de proyectos y diseñar una estrategia de aceleración efectiva donde la integración de la cultura local en la propuesta de valor es un aspecto crucial que diferencia el proyecto en el mercado y fortalece su conexión con la comunidad. Al incorporar elementos culturales y tradiciones locales en el desarrollo del proyecto ayuda a crear una identidad única que atrae aumentando la relevancia del negocio.

Evaluación Ex Post Café Bambuco Sas

Los criterios de evaluación ex post se centran en asegurar que los proyectos de inversión social y de infraestructura sean efectivos y eficientes en alcanzar sus metas y objetivos previstos, por medio de criterios clave como la pertinencia que es el “Grado en el cual el objetivo del proyecto es consistente con las prioridades de desarrollo de la población y las políticas de la entidad ejecutora y el organismo financiador” (Burga, 2010). Este criterio asegura que el proyecto responde de manera adecuada a los problemas específicos que se pretende solucionar, haciendo relevante la intervención en el contexto social y económico actual de la comunidad o región beneficiada.

Otro criterio relevante es la eficacia, la cual valora el nivel en que se concretan las metas físicas y económicas establecidas para el proyecto. Esta métrica resulta fundamental para evaluar el éxito del proyecto en términos de lograr satisfactoriamente los objetivos específicos planteados durante la fase de planeación. La eficacia revela si los propósitos del proyecto han sido alcanzados y cómo estos contribuyen a los resultados anticipados, proveyendo una medida clara del rendimiento y la utilidad del proyecto en la práctica. A su vez, una ejecución precisa permite cumplir a cabalidad con las expectativas generadas, rindiendo cuentas de forma transparente respecto a la consecución de lo planeado.

Es así, como el criterio de eficiencia se centra en determinar cómo los recursos del proyecto fueron aprovechados para alcanzar los resultados de manera productiva. Este criterio evalúa la economía y la efectividad con que las entradas se transformaron en productos terminados, considerando la relación costo-beneficio, así como la productividad del proceso de implementación del proyecto con un 99, 98 % de eficiencia. Resulta crucial evaluar la eficiencia para establecer si los recursos fueron usados de la mejor forma posible, maximizando el impacto del proyecto mientras se minimizaron los costes y recursos empleados.

Pertinencia:

Café Bambuco demostró ser relevante debido a su habilidad para impulsar la cultura cafetera del Huila y atraer tanto a consumidores locales como a visitantes. Ha logrado sobresalir en un mercado competitivo al ofrecer productos de alta calidad con un fuerte enfoque en la experiencia cultural que resalta la importancia del café colombiano y del patrimonio local. Esta pertinencia se refleja en su integración con el entorno cultural y económico de Neiva, donde el consumo de café especializado se ha disparado en los últimos años ofreciendo un espacio atractivo para los amantes del café. Sus distinguidos productos y el ambiente acogedor han generado interés en la región atrayendo a turistas interesados en una taza de café mientras aprenden sobre la rica historia y tradiciones de la localidad. El enfoque en la calidad y en la preservación de la herencia local ha ayudado a Café Bambuco a sobresalir entre la creciente competencia.

Café Bambuco se alinea con las leyes y políticas nacionales y regionales que promueven la sostenibilidad y cultura local, como la Ley 1834 de 2017 destinada a impulsar las industrias creativas en Colombia. La empresa ha concretado esta visión a través de la creación de puestos de trabajo y el respaldo a los productores locales, reforzando así su función como motor de desarrollo económico en la región. El apoyo financiero recibido del Fondo Emprender también subraya la importancia de este proyecto entre las iniciativas gubernamentales enfocadas en fortalecer las economías regionales a través de emprendimientos innovadores y culturalmente significativos.

Ciertamente, el éxito notable de Café Bambuco para mantener una clientela devota y ampliar su presencia en el mercado demuestra no solo su potencial como un negocio viable, sino también como un espacio de confluencia cultural y educativa. La tienda ha implementado prácticas ambientalmente responsables y ha creado un ambiente que celebra no solamente el café,

sino asimismo el arte y la música de la región, reforzando de este modo su propuesta de valor excepcional. Este enfoque multidimensional le permite diferenciarse en un mercado competitivo y atender las necesidades de un consumidor cada vez más informado acerca de la calidad, el rastreo y la autenticidad.

Eficiencia

Café Bambuco ha alcanzado la eficiencia en la implementación de su modelo de negocios gracias al cuidadoso planeamiento y el uso estratégico de recursos. La empresa logró establecerse rápidamente en el competitivo mercado de Neiva mediante el uso inicial de financiamiento significativo del Fondo Emprender, lo que le permitió adquirir el equipo necesario, capacitar al personal y lanzar una marca bien posicionada desde el principio. El óptimo uso de los recursos financieros y técnicos demuestra una capacidad de ejecución que ha permitido a Café Bambuco cumplir con los objetivos planteados en su plan de negocios sin exceder los presupuestos establecidos; además la habilidad de la empresa para generar empleo local y establecer relaciones sostenibles con los caficultores de la región manteniendo un enfoque en la calidad del producto al establecer acuerdos directos con los productores de café lo cual ha garantizado un suministro constante de café de alta calidad, reduce los intermediarios, maximiza los márgenes de ganancia. La diversificación de su oferta que incluye café filtrado, productos de origen y experiencias culturales ha optimizado sus ingresos al atender una variedad de gustos y expectativas del mercado.

Uno de los factores clave en el éxito de Café Bambuco ha sido su capacidad para maximizar el uso de los recursos asignados sin sobrepasar el presupuesto previsto. Con un presupuesto total asignado de \$79,950,288, la empresa utilizó \$79,934,652 lo que equivale a una eficiencia del 99.98%. La eficiencia se evaluó observando el presupuesto asignado y

comparándolo con el presupuesto que realmente se usó. Para medir la eficiencia, se usa la siguiente fórmula:

Donde IE: Indicador de eficiencia.

$$Eficiencia = \frac{\text{Presupuesto asignado}}{\text{Presupuesto utilizado}} \times 100 = \%$$

$$Eficiencia = \frac{79,934,652}{79,950,288} \times 100 = 99,98 \%$$

El proyecto utilizó el **99.98%** del presupuesto que se le asignó, lo que indica una **alta eficiencia**. Se usó el dinero asignado, sin desperdiciar recursos y estuvo muy cerca de la meta presupuestal. Una eficiencia cercana al 100% refleja un uso óptimo de los recursos disponibles.

Eficacia

Café Bambuco ha demostrado ser eficiente en la aplicación de su modelo de negocios gracias a una cuidadosa planeación y un uso estratégico de los recursos. Logró establecerse rápidamente en el competitivo mercado de Neiva al aprovechar una significativa financiación inicial proveniente del Fondo Emprender, lo que permitió adquirir el equipo necesario, capacitar al personal minuciosamente y lanzar una marca bien posicionada desde un principio. Este uso óptimo de los recursos financieros y técnicos manifiesta una capacidad de ejecución que ha permitido a Café Bambuco cumplir con los objetivos planteados en su plan de negocios sin sobrepasar los presupuestos establecidos.

La efectividad también se demuestra en la capacidad para generar empleo en la región y formar relaciones sustentables con los caficultores del Huila, se ha mantenido un enfoque en la calidad a través de acuerdos directos con los productores, asegurando un suministro constante de café premium. La diversificación de su oferta ha optimizado los ingresos al satisfacer una variedad de gustos y expectativas del mercado en la creación de una experiencia completa para el cliente.

En Café Bambuco SAS uno de los objetivos planteados era generar **5 empleos**. Sin embargo, el proyecto alcanzó a generar **4 empleos**.

Para calcular la eficacia, se compara el número de empleos efectivamente generados con la meta propuesta, aplicando la siguiente fórmula:

Donde EF: Indicador de eficacia.

$$Eficacia = \frac{\text{Meta de empleos}}{\text{Número de empleos generados}} \times 100 = \%$$

$$Eficacia = \frac{4}{5} \times 100 = 80\%$$

Esto significa que el proyecto logró el **80%** de su objetivo en cuanto a generación de empleo lo que implica que no se alcanzó la meta completa. Aunque se logró generar algunos empleos, el proyecto no fue completamente eficaz en este aspecto específico.

Impacto

Café Bambuco se ha destacado notablemente ya que ha logrado conectar profundamente con la identidad cultural del Huila, sobresaliendo como un referente emblemático en la promoción del patrimonio cafetalero de la región. Su enfoque en ofrecer una experiencia singular de café como la catación de productos de alta calidad, la inmersión en la historia, la música y las tradiciones del café ha generado un impacto sociocultural significativo en la comunidad. Estos elementos han permitido que Café Bambuco se distinga de otras cafeterías, creando un espacio que sirve café y además celebra la cultura del departamento del Huila.

Al contratar y capacitar de forma directa a los caficultores de la región, la empresa ha mejorado las condiciones laborales en la zona y promovido prácticas agrícolas que respetan el medio ambiente. Este modelo enfatiza la certificación de origen de los granos de café y resalta las costumbres vinculadas al procesamiento del grano, esto ayuda a elevar la reputación del café del Huila tanto a nivel local como a nivel nacional.

Sostenibilidad

Al impulsar prácticas agrícolas responsables debido a su compromiso con la promoción de la sostenibilidad Café Bambuco ha sido pionero en asociarse directamente con pequeños productores de la región de Huila y así garantiza que se apliquen métodos respetuosos con el planeta, lo cual promueve la conservación del medio ambiente y reduce el impacto negativo de la producción agrícola en la zona. Este vínculo continuo apoya a los caficultores y asegura un suministro constante de café de alta calidad, factor clave para la sustentabilidad a largo plazo del negocio. La diversificación de sus bienes y servicios ha sido fundamental en su viabilidad económica, haciendo menos dependiente de un solo producto y así sea más resistente ante fluctuaciones del mercado o variaciones en la demanda.

Café Bambuco también ha incorporado un acercamiento sostenible en sus operaciones cotidianas, integrando prácticas de eficiencia energética y minimización de residuos dentro de su local. La utilización de materiales reciclables y el fomento de hábitos ecológicos entre sus clientes como la promoción del consumo responsable y la disminución de plásticos.

Café Bambuco SAS, se evaluó la sostenibilidad observando el **crecimiento en ventas** entre los años 2022 y 2023. En 2022 las ventas fueron de **\$81,936,780**, mientras que en 2023 las ventas aumentaron significativamente a **\$185,070,018**. Para medir este crecimiento y, por lo tanto, la sostenibilidad, se usa la siguiente fórmula:

Donde IS: Indicador de Sostenibilidad.

$$\text{Sostenibilidad} = \frac{\text{Ventas año 2023}}{\text{Ventas año 2022}} \times 100 = \%$$

$$\text{Sostenibilidad} = \frac{185,070,018}{81,936,780} \times 100 = 225.87 \%$$

Esto significa que las ventas crecieron un **225.87%** de un año a otro, lo que indica un **notable crecimiento**. Este aumento de más del doble en las ventas refleja una gran capacidad del

proyecto para generar ingresos de manera sostenible, lo que asegura que Café Bambuco puede seguir operando y pueda expandir sus actividades, atraer más clientes y mantener su éxito financiero a largo plazo.

Discusión

El análisis del Marco Lógico aplicado a la evaluación ex post de Café Bambuco SAS permite estructurar de manera clara los logros del proyecto y los desafíos que aún enfrenta. El marco lógico se centra en descomponer las actividades del proyecto en objetivos específicos, metas y resultados permitiendo evaluar cada uno en función de su contribución al éxito general. En este caso se buscó aumentar el consumo de café especializado y filtrado en Neiva mediante una oferta de productos de alta calidad y una experiencia cultural que promoviera la conexión con el patrimonio cafetalero del Huila. Los resultados obtenidos indican una gestión exitosa, pero con algunos aspectos a mejorar.

En términos de eficiencia, el proyecto ha demostrado un manejo óptimo de los recursos asignados. Café Bambuco utilizó el 99.98% del presupuesto destinado lo que refleja una alta eficiencia en la administración financiera del proyecto. Este uso de los recursos asignados sin exceder el presupuesto es un claro indicio de una buena planificación y ejecución. La alta eficiencia del proyecto también se ve respaldada por la habilidad de la empresa para maximizar los recursos financieros y técnicos estableciéndose rápidamente en el competitivo mercado de Neiva

La eficacia del proyecto presenta una ligera desviación en cuanto al cumplimiento de algunas metas. Uno de los objetivos iniciales del proyecto era generar cinco empleos directos, de los cuales se lograron crear cuatro, alcanzando el 80% de la meta propuesta. Esta cifra es positiva, pero revela que hay margen de mejora en la capacidad de la empresa para generar más empleo lo cual es fundamental en proyectos de inversión social como este. La empresa ha

logrado crear un impacto significativo al formar relaciones sostenibles con los productores de café locales y promover la economía de la región.

El impacto socioeconómico de Café Bambuco SAS ha sido notable, especialmente en términos de crecimiento económico donde las ventas de la empresa se incrementaron en un 225.87% entre 2022 y 2023, lo que muestra una clara sostenibilidad financiera y un éxito en la atracción de clientes locales y turistas. Este crecimiento en las ventas refleja el buen posicionamiento de la marca y la capacidad del proyecto para generar ingresos constantes lo cual es un aspecto clave en su sostenibilidad a largo plazo. Además, el enfoque en ofrecer experiencias culturales asociadas al café ha permitido a Café Bambuco diferenciarse de la competencia.

El uso del Marco Lógico para esta evaluación ex post resalta la pertinencia del proyecto en su contexto social y económico mostrando que se ha logrado posicionarse como una tienda de café y un espacio cultural que celebra la tradición cafetera del Huila. Este enfoque ha permitido al proyecto alinearse con las políticas regionales y nacionales que promueven el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las industrias creativas, la relevancia del proyecto en el contexto local es evidente en su capacidad para atraer tanto a consumidores locales como a turistas interesados en una experiencia auténtica de café.

El análisis de los resultados sirve para identificar las áreas de mejora clave que permitirían aumentar la efectividad del proyecto, aunque la eficiencia y el impacto han sido notables es crucial que el proyecto aumente su capacidad de generar empleo y expanda sus actividades para seguir contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región. La evaluación ex post proporciona una visión clara del desempeño del proyecto y establece una base sólida para futuras iniciativas permitiendo un proceso de mejora continua que asegure el éxito sostenido del modelo de negocio de Café Bambuco.

Propuesta de Aceleración Guíe la Gerencia del Proyecto Hacia la Aceleración y Crecimiento Sostenido de la Empresa Café Bambuco SAS

Ciclo del proyecto

El proyecto de Café Bambuco S.A.S fue estructurado con características innovadoras a partir del interés de una emprendedora y se desarrolló durante un periodo significativo con el objetivo de generar una propuesta innovadora y un modelo de negocio viable financieramente, para ello fue necesario acceder a un capital semilla por medio de la participación en la convocatoria del Fondo Emprender. Este apoyo financiero y técnico proporcionado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) fue crucial para establecer una base sólida que permitiera iniciar sus operaciones y asegurar una gestión eficiente desde sus primeras etapas.

Según (López A. M., 2009) el ciclo de un proyecto es un marco que define las etapas principales que un proyecto debe atravesar desde su inicio hasta su finalización se divide generalmente en cinco fases: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. La experiencia de Café Bambuco SAS demuestra la importancia de seguir un enfoque estructurado y sistemático en la gestión de proyectos para alcanzar el éxito sostenible en el tiempo, mediante este proceso se describe en detalle cada una de estas fases y cómo la empresa Café Bambuco SAS ha aplicado para asegurar el éxito de su tienda de café en Neiva.

Inicio

Se define la viabilidad del proyecto y se realizan estudios preliminares donde se identifican las partes interesadas y se establecen los objetivos y alcance del proyecto. Se inició con un análisis de viabilidad que incluyó estudios de mercado y evaluación de la demanda de café de alta calidad en Neiva; adicionalmente se identificaron las necesidades del mercado y se establecieron los objetivos del proyecto, como la creación de una tienda de café experiencial que destaca la cultura cafetera del Huila.

Planificación

Durante la fase de planificación se desarrollan planes detallados que incluyen el cronograma, presupuesto, recursos necesarios y gestión de riesgos, es crucial para definir cómo se alcanzarán los objetivos del proyecto. Durante esta fase Café Bambuco SAS desarrolló un plan detallado que abarcaba el diseño de la tienda, el presupuesto, la obtención de financiamiento y la estrategia de marketing donde se estableció un cronograma y se identificaron los recursos necesarios para la implementación del proyecto.

Ejecución

En la fase de ejecución se asignan recursos se llevan a cabo las actividades del proyecto y se comunica el progreso a las partes interesada, por ende, se llevó a cabo la construcción y acondicionamiento de la tienda, la capacitación del personal y la implementación de su estrategia de marketing, la empresa también comenzó a operar y a ofrecer sus productos al público, asegurando una alta calidad y una experiencia única para los clientes.

Lo programado en la fase de preinversión del proyecto Café Bambuco SAS se ejecutó conforme a lo planeado y la financiación del Fondo Emprender permitió la realización de actividades clave como la adecuación del local al igual que la adquisición de maquinaria y equipo necesario para la producción y mercadeo. Estas actividades pusieron en marcha la operación del café y establecer una base sólida para su funcionamiento.

No se reportaron dificultades significativas en los giros de recursos ya que los fondos fueron desembolsados conforme a lo estipulado en el plan operativo y los contratos de cooperación, se facilitó la gestión y transferencia de los recursos, asegurando que el emprendimiento contara con el capital necesario en cada fase del proyecto. Los informes de seguimiento fueron una parte integral del monitoreo del proyecto. Se realizaron de manera regular para evaluar el progreso y cumplimiento de las metas establecidas, estos informes

incluían la revisión de las ventas, la generación de empleo y la ejecución presupuestal. El seguimiento continuo permitió identificar áreas de mejora y asegurar que el proyecto se mantenía alineado con sus objetivos y se realizaron visitas de interventoría para verificar el avance del proyecto y corroborar la información presentada en los informes.

Los anexos de actas que documentan las diversas reuniones y verificaciones realizadas durante la ejecución del proyecto incluyen detalles sobre la firma del acta de inicio y la validación de los recursos invertidos los cuales mostraron la transparencia y trazabilidad del proyecto donde todas las partes involucradas se mantienen informadas de acuerdo con el desarrollo del emprendimiento.

Monitoreo y Control

Esta fase se superpone con la fase de ejecución y se centra en medir el desempeño del proyecto para asegurar que se mantenga dentro del alcance, tiempo y presupuesto establecidos, se realizan ajustes según sea necesario para corregir desviaciones, donde Café Bambuco SAS implementó sistemas de control para monitorear el rendimiento de la tienda, incluyendo la satisfacción del cliente, el cumplimiento del presupuesto y los ingresos, y se realizaron ajustes según fuera necesario para mejorar la eficiencia operativa y asegurar el éxito del proyecto.

Cierre

Al finalizar todas las actividades del proyecto, entregar los productos finales a los clientes o usuarios y realizar una evaluación post-proyecto para identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas. Café Bambuco SAS realizó una evaluación exhaustiva del proyecto para identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora. Este análisis post-proyecto ayudó a la empresa a consolidar su posición en el mercado y a planificar futuras expansiones.

Tabla 12.*Matriz DOFA por Criterios Metodológicos*

Criterio	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Iniciación	- Análisis de viabilidad sólido. - Identificación clara de objetivos.	- Expansión en el mercado de cafés especiales.	- Dependencia de estudios de mercado iniciales.	- Riesgo de cambios en la demanda.
Planificación	- Plan detallado de diseño y presupuesto. - Estrategia de marketing bien definida.	- Alianzas estratégicas para financiamiento.	- Limitaciones en recursos financieros.	- Fluctuaciones en los costos de materiales.
Ejecución	- Capacitación del personal. - Implementación efectiva de la estrategia de marketing.	- Innovaciones en productos y servicios.	- Desafíos en la gestión de recursos humanos.	- Interrupciones en la cadena de suministro.
Monitoreo y Control	- Sistemas de control eficientes. - Alta satisfacción del cliente.	- Implementación de tecnologías avanzadas de monitoreo.	- Falta de flexibilidad en ajustes rápidos.	- Competencia intensa y cambios en el mercado.
Cierre	- Evaluación exhaustiva del proyecto. - Identificación de lecciones aprendidas.	- Desarrollo de mejores prácticas para futuros proyectos.	- Dificultades en la documentación y análisis post-proyecto.	- Cambios regulatorios que afectan la evaluación.

Conclusiones

El proyecto de Café Bambuco SAS generó importantes beneficios económicos para la región al promover el consumo local del café autóctono y la contratación de mano de obra local, resaltando la tradición cafetera del Huila. Con granos de excelente calidad cultivados en el departamento se ofreció una experiencia sensorial y cultural que atrajo clientes y logró contribuir a la identidad regional mientras que posicionó el café de alta calidad en el mercado local, al integrar lo tradicional con una experiencia moderna. El proyecto logró contribuir al desarrollo de la industria del café en Huila, al promover el café de denominación de origen, mejorar la competitividad del café de la región y fortalecer la cadena de valor local mediante una estrategia enfocada en la innovación en los servicios y productos, en la optimización de los procesos y recursos, y en la propuesta de aceleración que permitió obtener el crecimiento proyectado.

El apoyo financiero del Fondo Emprender fue esencial para el éxito del proyecto. La cofinanciación del proyecto permitió a Café Bambuco S.A.S. consolidarse y cumplir con las expectativas iniciales del plan de negocio, evitando el cierre que muchas empresas enfrentan tras la finalización de la condonación del préstamo. La evaluación ex post indica que el proyecto ha mostrado sostenibilidad en términos de viabilidad financiera y operativa. La tienda de Café Bambuco S.A.S logró diferenciarse en el competitivo mercado de las cafeterías en Neiva mediante la introducción de un concepto de tienda Experiencial ofreciendo una vivencia única a los consumidores al conectar la tradición cafetera del Huila con un enfoque moderno y cultural.

Se identificó la importancia de la planeación estratégica y la adecuada selección de metodologías para la evaluación ex post. Estas lecciones son aplicables para otros proyectos similares, especialmente aquellos que buscan beneficiarse de fondos como el Fondo Emprender. La implementación del Marco Lógico como herramienta para la evaluación ex post fue crucial para evaluar el desempeño del proyecto porque permitió identificar de manera estructurada las

fortalezas y áreas de mejora del proyecto. Café Bambuco S.A.S. representa un caso exitoso de cómo el emprendimiento local puede generar un impacto significativo haciendo uso eficiente de los recursos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Una de las limitaciones del presente estudio fue la falta de información detallada sobre las variables externas que pudieron haber influido en el desempeño del proyecto, como las fluctuaciones del mercado internacional del café y las condiciones macroeconómicas del país, también el análisis se centró en un único caso de estudio, lo que limita la generalización de los resultados a otros proyectos de inversión en diferentes contextos.

Para futuros proyectos se recomienda una mayor diversificación de fuentes de financiamiento con el fin de reducir la dependencia de un solo fondo e implementar estrategias de mitigación de riesgos que aborden posibles fluctuaciones en la demanda o los precios del café. Se sugiere profundizar en el análisis del impacto social del proyecto evaluando de manera más detallada su contribución a la mejora de las condiciones de vida de los caficultores.

Referencias

- Abril, C., & Dussan, M. P. (2022). Estrategia de articulación para la gestión de recursos de Cooperación Internacional Descentralizada en el Departamento del Huila.
- Alvarado, R., Acosta, K., & Yesenia, M. d. (Junio de 2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-24582018000100017
- Angulo, A. A., Angulo, G. L., & Valderrama, G. J. (11 de Diciembre de 2022). Revista Escuela de Administración de Negocios- Universidad EAN. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/3545>
- Baca, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Bruzzese, S., Tolić Mandić, I., Tišma, S., Blanc, S., Brun, F., & Vuletić, D. (2023). A Framework Proposal for the Ex Post Evaluation of a Solution-Driven PES Scheme: The Case of Medvednica Nature Park. *Sustainability*, 15(10), 8101.
- Burga, D. M. (2010). Universidad Mayor de San Marcos, Perú. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/econo/article/view/9001>
- Cámara de Comercio del Huila. (2023). Análisis de la cadena de valor en el Huila: Competitividad de la cadena y perspectivas de mercado. 14.
- Carruthers, I. D., & Clayton, E. S. (1977). Ex-post Evaluation of Agricultural Projects: Its Implication for Planning. *Journal of Agricultural Economics*, 28(3), 305-318.
- Carvajal, C. A. R., & Mejía, A. C. (2013). Expost evaluation of projects' socio-environmental impact. *Interciencia*, 339-346.
- Chou, J. S., & Leatemala, G. T. (2016). Critical process and factors for ex-post evaluation of public-private partnership infrastructure projects in Indonesia. *Journal of management in engineering*, 32(5), 05016011.
- Christopher-Nikulin, & Gabriela-Becker. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile . *Journal of Technology Management & Innovation*.
- Daviron, B., & Ponte, S. (2005). *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development*. Zed Books.
- de Almeida, A., Cunha, J., & Antunes, A. (2021). Evaluating investment projects: Challenges and methodologies. *Journal of Investment Management*, 16(3), 45-60.
- de Almeida, L., Pacheco, D. A. D. J., Jung, C. F., & Caten, C. S. T. (2021). Seeing beyond the obvious in Ex-post Evaluation of Science, Technology and Innovation Projects:

Systematic Literature Review, Conceptual Framework and Research Agenda. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-11.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). *Exportaciones de Colombia*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). *Caracterización y clasificación de las Mipyme en Colombia*. Bogotá: DNP.

DNP, D. N. (2004). Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión, Versión oficial. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Metodolo_evaluacion_Expost_de_prog_proys_inv.pdf

Euromonitor International. (2021). *Coffee in Colombia*. Retrieved from <https://www.euromonitor.com/coffee-in-colombia/report>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2019). *Informe del Sector Cafetero 2019*. Retrieved from https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Sectorial_2019.pdf

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2020). *Informe Anual 2020*. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/informe_anual_FNC_2020.pdf

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2021). Informe de la producción de café en Colombia. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2021). Obtenido de "Consumo interno de café aumentaría a 2,8 kg per cápita en 2021": <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/consumo-interno-de-cafe-aumentaria-a-28-kg-per-capita-en-2021/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2021). *La cadena de valor del café colombiano*. Retrieved from https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/la_cadena_de_valor_del_cafe_colombiano.pdf

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2022). IG Informe del Gerente, 90 Congreso Nacional de Cafeteros.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2023). Informe de Gestión 2023. 7.

Fernandes, R., Gomes, M. I., & Brandão, A. (2019). The financial implications of road concessions renegotiations. *Research in Transportation Economics*, 76, 100746. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2019.100746>

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Garzón, J., Gómez, A., & Mora, J. (2020). El mercado del café en Colombia: Desafíos y oportunidades. *Revista de Investigación en Administración*, 10(1), 1-15.
- Gestión territorial Huila. (2023). Con la Ficca 2023, Huila busca convertirse en el nuevo Eje Cafetero de Colombia. Región Central, 1.
- Giovannucci, D., Varangis, P., & Lewin, B. (2002). *Colombia's coffee sector: Analyzing specialty markets for sustainable development*. World Bank Policy Research Working
- Gómez, A., & Rodríguez, L. (2015). Evaluación ex ante y ex post de proyectos de inversión pública. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 23(2), 27-40.
- Gómez, J. C., & Saavedra, L. (2023). Competencias en gerencia de proyectos para la gestión exitosa de proyectos de emprendimiento beneficiados por Fondo Emprender en el Departamento del Huila .
- Gómez, M. I., & Vélez, M. A. (2002). The coffee crisis and the Colombian economy. *Journal of Latin American Studies*, 34(4), 839-867.
- International Coffee Organization (ICO). (2021). *Coffee Market Report April 2021*. Retrieved from <http://www.ico.org/documents/cy2020-21/cmr-0421-e.pdf>
- Irani, Z. (2010). Investment evaluation within project management: an information systems perspective. *The Journal of the Operational Research Society*, 61(6), 917-928. <https://doi.org/10.1057/jors.2009.86>
- Jamilex, R. F., & Rocío, V. T. (2018). Análisis del consumo de productos orgánicos frente a la demanda de los productos convencionales.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kornalewski, L., Kowalska-Sudyka, M., & Ledwolorz, A. (2020). Proposal of post evaluation methodology for the impact of a new road investment project on road safety. *Roads and Bridges-Drogi i Mosty*, 19(3), 183-197.
- LANTAÑO, S. F. (Diciembre de 2017). Repositorio UNAB. Obtenido de EVALUACIÓN EX POST EN PROYECTOS DE POST INVERSIÓN: <https://repositorio.unab.cl/server/api/core/bitstreams/ff2d8d02-d54c-413a-9acf-e8b9af6de719/content>

- López, A. M. (2009). Propuesta de Ciclo de vida de los proyectos de Desarrollo Empresarial. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*.
- López, J. E. (2023). El Huila registra un crecimiento de 1.39% en la producción de café. *Diario del Huila*, 1.
- Mardones, C. (2021). Ex-post evaluation and cost-benefit analysis of a heater replacement program implemented in southern Chile. *Energy*, 227, 120484.
- MEF., G. D.–J. (2012). Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública. BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU . Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS_GENERALES_EVAL_EX_POST.pdf
- Nicolaisen, M. S., & Driscoll, P. A. (2016). An international review of ex-post project evaluation schemes in the transport sector. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 18(01), 1650008.
- Oliveros-Romero, J., & Aibinu, A. A. (2019). *Ex post impact evaluation of PPP projects: an exploratory research*. Built Environment Project and Asset Management.
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Fondo Emprender. SENA. Colombia. Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/fondo-emprender-sena-colombia#:~:text=El%20Fondo%20Emprender%20facilita%20el,o%20profesionales%20universitarios%20reci%C3%A9n%20egresados>.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (s.f.). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.
- Panhuysen, S., & Pierrot, J. (2018). *Coffee Barometer 2018. Hivos, Solidaridad, Conservation International, COSA, and Oxfam*.
- Pineda, J. (2018). *Evaluación de proyectos: enfoque económico, financiero y social*. Ediciones de la U.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors in effective project implementation. *Project Management Institute*.
- Pizano, D. (2001). *La historia del café en Colombia*. Aguilar.
- Ponte, S. (2002). The ‘Latte Revolution’? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain. *World Development*, 30(7), 1099-1122.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, PA: PMI
- Restrepo, J., Ramírez, N., & Escobar, J. (2018). The Growth of the Specialty Coffee Industry in Colombia. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 1-14.

- Rincón-Guio, C., & Jaramillo Castaño, O. (2018). Proyectos, gestión y éxito. Una revisión de la literatura. *CINA RESEARCH*, 1(1), 34-47.
- Rojas, M. (2015). *Inversión extranjera en Colombia: Impactos y perspectivas*. Universidad Externado de Colombia.
- Sapag, N. (2011). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
- Sasson, A. (2013). *Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas financieras para analizar la creación de valor*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (13 de Julio de 2021). Matraca Café, una idea de negocio impulsada por Fondo Emprender que promueve el turismo rural del Tolima. Noticias SENA.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2014). EVALUACIÓN DEL FONDO EMPRENDER.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2021a). *Fondo Emprender*. Retrieved from <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2021b). Informe sobre el proyecto de Bambucos Café. Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2021c). Café Bonto, proyecto de Fondo Emprender SENA hecho realidad en Ibagué. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Obtenido de <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=4855>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007a). Project management research—The challenge and opportunity. *Project management journal*, 38(2), 93-99.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007b). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth & Innovation*. Harvard Business Press.
- Silvius, A. J., & Schipper, R. P. (2014). *Sustainability in Project Management*. Gower Publishing, Ltd.
- Stellingwerf, R., & Zandhuis, A. (2013). *ISO 21500 Guidance on project management—A Pocket Guide*. Van Haren.
- Tomlinson, R. (2013). *Thinking about GIS: Geographic Information System Planning for Managers*. Esri Press.
- Turner, J. R. (2014). *Handbook of Project-Based Management*. McGraw-Hill.
- Vanegas, F. (2023). Huila sigue siendo líder en la producción cafetera de Colombia. Coffee Media, 1.
- Velásquez, J. E., & Ferrer, J. M. (2021). Café, expansión urbana y transformación arquitectónica. Pereira, 1910-1930.

- Yadav, R., Pathak, G. S., & Sharma, M. K. (2019). Ex post evaluation of project performance: An assessment of the World Bank projects. *Evaluation and Program Planning*, 72, 56-65. <https://doi.org/10.1016>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Publications.
- Zambrano, E; Calderón, G ; Macías, C; Zurita, W. (s.f.). PERSPECTIVAS SOCIALES Y FINANCIERAS DE EMPRENDIMIENTOS MICROEMPRESARIALES MEDIANTE VARIABLES DE GESTIÓN EX-POST AL 16A. CASO, CALCETA. Obtenido de <https://sitios.espam.edu.ec/sigloxxi/Ponencias/V/ponencias/23.pdf>
- Zambrano, E. Q., Calderón, G. M., Macías, C. B., & Zurita, W. P. (s.f.). Obtenido de sitios.espam.edu.ec: <https://sitios.espam.edu.ec/sigloxxi/Ponencias/V/ponencias/23.pdf>
- Zuluaga, F. M. (2020). Repositorio UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/36232/fmzuluagat.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Apéndices

Apéndice 1. Análisis de la competencia

Análisis de la Competencia

CAFÉ BAMBUCO S.A.S

Integrantes: Adriana Mercedes Caupaz Arboleda

Laura Bibiana Horta González

ANÁLISIS DE MÚLTIPLES CRITERIOS - PUNTUACIÓN

Cómo utilizar:

- También puedes asignarles calificaciones a los diferentes factores que quieras analizar.

- Incluir puntuaciones del 1 al 5 para cada uno de los factores.

	Valor agregado	Precio	Calidad	Experiencia	Marketing	TOTAL
CAFÉ BAMBUCO SAS	5	5	5	5	1	21
KAHVÉ	1	5	5	1	5	17
La Cátedra, Café	1	5	5	3	5	19
Cafetería FELO	1	5	2	1	1	10
Café NINCO	4	5	4	2	3	18
Opita CAFÉ	5	5	5	4	4	23
TOTAL	17	30	26	16	19	

Apéndice 2. Indicadores de cumplimiento

Nombre del Indicador	Meta	Resultados	Indicador de cumplimiento (%)	
Empleos	5	4	80	
Gestión Presupuestal valor aprobado	\$ 79.950.288	\$ 79.934.652	100	
Gestión en Mercadeo	10	10	100	
Ingresos	\$ 79.950.288	\$ 79.934.652	100	
Crecimiento en Ventas 2023 Vs 2022	\$ 81.936.780	\$ 185.070.018	226	

Apéndice 3. Acta de inicio Café Bambuco SAS- Fondo Emprender SENA



ANEXO 1

**ACTA DE INICIO CONTRATO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL DERIVADO
N° 2021 DEL CONTRATO INTERADMINISTRATIVO SENA-UD CO1.PCCNTR
2564825 DE 2021 CELEBRADO ENTRE LA UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS – EL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE
– SENA Y ADRIANA MERCEDES CAUPAZ ARBOLEDA**

CONTRATO No:	2021 DEL 24 DE DICIEMBRE DE 2021
TIPO DE	CONTRATO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL
ID PLAN DE NEGOCIOS:	76701
OBJETO:	<i>"Financiar la iniciativa empresarial contenida en el Plan de Negocios No. 76701 BAMBUCO S.A.S presentado por el BENEFICIARIO y aprobado por el Consejo Directivo Nacional del SENA mediante la sesión indicada en los considerandos, en los términos y condiciones en los cuales fue evaluado y viabilizado por el administrador de los recursos La UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS, así como lo estipulado en el presente documento y sus anexos, los cuales hacen parte integral de este contrato".</i>
VALOR:	SETENTA Y NUEVE MILLONES NOVECIENTOS CINCUENTA MIL DOSCIENTOS OCHENTA Y OCHO PESOS MONEDA CORRIENTE, (\$79.950.288,00)
CONTRATISTA/BENEFICIARIO:	ADRIANA MERCEDES CAUPAZ ARBOLEDA
CÉDULA:	26.522.844
CONTRATANTE:	UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS / SENA FONDO EMPRENDER
INTERVENTOR DESIGNADO:	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
PLAZO INICIAL:	Hasta Doce (12) meses



LUGAR DE EJECUCIÓN:	Neiva (Huila)
----------------------------	---------------

En reunión virtual a los once (11) días del mes de febrero de 2022, entre los suscritos **ADRIANA MERCEDES CAUPAZ ARBOLEDA**, identificada con cédula de ciudadanía No. 26.522.844, en calidad de **BENEFICIARIO** y por la otra SANDRA MILENA OROZCO HENAO identificada con Cédula de Ciudadanía No. 43.252.694 expedida en Medellín (Antioquia), en su calidad de representante de la interventoría del contrato, de conformidad con lo establecido en la cláusula vigésima cuarta del contrato de la referencia, hemos convenido suscribir la presente acta de inicio del **CONTRATO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL DERIVADO N° 2021**, para lo cual se deja constancia de los siguientes hechos:

- Se verificó la suscripción del pagaré en blanco y carta de instrucciones.
- Se constató la suscripción del contrato de garantía mobiliaria por el BENEFICIARIO, aprobado por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Se verificó la suscripción del modelo de contrapartidas por parte del BENEFICIARIO, aprobado por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Que atendiendo a lo anterior, se señala que el plazo inicial de ejecución del contrato se inicia con la firma del presente documento y hasta 12 meses, para constancia, se firma la presente acta bajo la responsabilidad expresa de los que intervienen en ella.


Firma
SANDRA MILENA OROZCO HENAO
REPRESENTANTE INTERVENTORÍA


Firma
ADRIANA MERCEDES CAUPAZ ARBOLEDA
EL CONTRATISTA

Original: UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
 Copia: Contratista, Interventoría

Apéndice 4. Informe final (consolidado) de interventoría

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

1. Introducción

El informe final de interventoría (consolidado) presenta la información consolidada, que se deriva de todo el proceso de seguimiento al cumplimiento de la normatividad del Fondo Emprender realizado por la Interventoría. Este es parte integral de los diferentes entregables, resultado del control y seguimiento realizado por la interventoría.

El informe final que realiza la Interventoría se construye con base en las evidencias recopiladas en las actas de seguimiento y en las reuniones de agenda especial o mesas de trabajo realizadas con el emprendedor, además de la información verificada en el aplicativo del Fondo Emprender, durante la ejecución del contrato de cooperación empresarial, correspondiente al período entre la firma del acta de inicio y la última visita de interventoría, a través de las visitas de campo y cualquier otro documento como resultado de la ejecución del proyecto y el seguimiento de la plataforma del Fondo Emprender. La información en detalle del acompañamiento y la dinámica del emprendimiento se encuentra en cada una de las actas anexas en el aplicativo del Fondo Emprender y documentación soporte del acompañamiento.

2. Información General del Proyecto

Contrato no:	2021
Fecha de acta de inicio:	11/02/2022
Suspensión (meses)	N/A
Prórroga (meses)	N/A
ID y nombre del plan de negocios:	76701 - CAFÉ BAMBUCO S.A.S
Nombre de la empresa:	CAFÉ BAMBUCO S.A.S
NIT de la empresa:	901.545.218-6
Operador:	Universidad Distrital Francisco José de Caldas
Contrato interadministrativo:	SENA-UD CO1.PCCNTR.2564825

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1823
--	---	--

Contrato de interventoría:	2245
Contratista:	ADRIANA MERCEDES CAUPAZ ARBOLEDA
Valor aprobado:	\$79.950.288
Valor ejecutado:	\$79.934.652
Regional:	Huila
Domicilio principal:	Carrera 4 # 9–46, Neiva, Huila Teléfono: 3212059052
Convocatoria / corte:	Convocatoria Nacional 81 / Corte 1
Sector económico:	Expendio de comidas preparadas en cafeterías
Objeto del proyecto:	Crear la tienda de Café con micro laboratorio y tostión especializada en la transformación, producción y venta de cafés diferenciados, exóticos y especiales, tostado y/o molido, y en bebidas a base de café en la ciudad de Neiva. Tienda de café Bambuco, investigará, capacitará e innovará alrededor de la taza de café para fomentar y fortalecer una cultura creciente de cafés especiales en la ciudad y en el departamento. Nuestra misión es crear experiencias a partir de la diversidad de perfiles de los deliciosos cafés colombianos.
Orientador asignado por el SENA	Alexandra Cerón Endo (11/02/2022 - 03/03/2023)
Interventor	Sandra Milena Orozco Henao (11/02/2022 - 03/03/2023)

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1823
--	---	--

3. Visitas de seguimiento realizadas y agendas especiales

Visita	Fecha	Observación (del Estado de la Empresa)
Primera	11/02/2022	La contratista tenía definido el inmueble para establecer el sitio de operaciones, del cual presentó evidencias fotográficas y estaba reuniendo toda la documentación exigida en el instructivo de pagos del Fondo Emprender para tomarlo en arrendamiento. El local estaba ubicado en la carrera 4 # 9 – 46 de la ciudad de Neiva (Huila) y contaba con un área aproximada de 88 metros cuadrados, se requerían adecuaciones las cuales estaban relacionadas básicamente con el acondicionamiento del lugar para la atención a los clientes. La empresa se encontraba en etapa preoperativa y debía dar inicio al proceso de adecuaciones y compra de equipos necesarios de forma que se pudiera iniciar con la prestación del servicio en el menor tiempo posible. Según las proyecciones iniciales del plan de negocios, se consideró un periodo improductivo de tres meses, tiempo que sería utilizado para cumplir los aspectos técnicos y legales como celebrar el contrato de arrendamiento, realizar las adecuaciones necesarias, adquirir los equipos, herramientas y muebles, contratar al personal y tramitar los permisos necesarios para la prestación de los servicios. Aún no tenía personal contratado, estaba reuniendo la documentación para la contratación del asesor contable y la gerente. En esta visita, se fijaron las metas para cada uno de los indicadores que debía cumplir la contratista durante la ejecución del Contrato de Cooperación Empresarial y se pactaron compromisos relacionados con las obligaciones empresariales y contractuales adquiridas. Ver anexo: Plataforma del Fondo Emprender, pestaña Contrato. ACTSUD-001 76701 ACTA 1 VIRTUAL
Segunda	21/06/2022	La contratista terminó de suministrar los documentos del local el 24 de febrero de 2022 e inició la ejecución presupuestal en marzo de 2022. En abril de 2022 inició las adecuaciones locativas que, según el contrato, serían entregadas en el mes de junio de 2022 y para la fecha de esta visita, ya se encontraban totalmente terminadas. Entre marzo y junio de 2022 se habían adquirido la mayoría de los equipos y herramientas necesarias para la prestación del servicio, entre estos, las vitrinas, la máquina para café y los muebles.

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

		Para la fecha de la visita, las adecuaciones estaban totalmente terminadas y se contaba con los equipos y herramientas para las actividades de operación. Contaba con dos personas contratadas, el Contador, por prestación de servicios, y la Gerente, vinculada laboralmente. En esta visita, se evidenció que el Contrato de Cooperación tenía una ejecución normal y que se estaba dando cumplimiento a las obligaciones contractuales, empresariales y de los compromisos pactados. Ver anexo: Plataforma del Fondo Emprender, pestaña Contrato. ACTSUD-001 76701 ACTA 2 VIRTUAL
Tercera	14/10/2022	En esta visita presencial, se observaron los equipos, muebles y compras realizadas con recursos del Fondo Emprender en buenas condiciones. Se dio inicio al proceso de producción y ventas a partir del 22 de agosto de 2022. Se realizó el evento de lanzamiento, la emprendedora estuvo participando en eventos a nivel regional y nacional, que le permitieron posicionar la marca. La emprendedora manifestó que se encontraba realizando gestión para innovar en nuevas líneas de negocios alternas como coworking. Durante la visita de interventoría, se evidenció que la empresa estaba operando y ofreciendo los productos que fueron comprometidos desde la formulación del plan de negocios. Para esto, se tenía a cuatro personas contratadas: gerente, barista, auxiliar de mesa y bar, vinculados laboralmente, y la contadora, por prestación de servicios. Se evidenciaron los equipos adquiridos con recursos del Fondo Emprender, los cuales estaban completos, en buen estado y funcionando. En esta visita, se evidenció que el Contrato de Cooperación tenía una ejecución normal y que se estaba dando cumplimiento a las obligaciones contractuales, empresariales y a los compromisos pactados. Ver anexo: Plataforma del Fondo Emprender, pestaña Contrato. ACTSUD-001 76701 ACTA 3 PRESENCIAL
Cuarta	03/03/2023	Durante la visita de interventoría, se evidenció que la empresa continuaba operando normalmente, se estaba prestando el servicio y ofreciendo los productos propuestos en el plan de negocios. Se contaba con cuatro personas contratadas: gerente, barista, auxiliar de mesa y bar, vinculados laboralmente, y el contador, por prestación de servicios. La contratista contaba con los equipos y herramientas adquiridos con recursos del Fondo Emprender y se encontraban en uso en las instalaciones

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

		de la empresa, se contaba con los permisos legales vigentes para desarrollar la actividad comercial. A la fecha de esta visita, la empresa estaba facturando \$800.000 diarios en promedio, abriendo al público de lunes a viernes. La contratista se encontraba desarrollando una nueva línea de productos, con lo cual esperaba incrementar el nivel de ventas, se tenía programado, en el segundo piso, abrir un espacio para coworking y se estaba diseñando un portafolio de servicios digital para ofrecer a las empresas de área de influencia del proyecto. Adicionalmente, con la contadora se estaba desarrollando un costeo del modelo de negocio, incluyendo los intangibles, con miras a la apertura de otro punto de venta y expansión del negocio. Conforme a lo anterior, la contratista cumplió con el objeto social planteado en el proyecto que era ofrecer servicios en la tienda de café con micro laboratorio y tostión especializada en la transformación, producción y venta de cafés diferenciados, exóticos y especiales, tostado y/o molido, y en bebidas a base de café en la ciudad de Neiva; adicionalmente, evidenció el cumplimiento de sus obligaciones empresariales y contractuales. Ver anexo: Plataforma del Fondo Emprender, pestaña Contrato. ACTSUD-001 76701 ACTA 4 PRESENCIAL
Quinta	N/A	N/A
Agendas especiales	N/A	N/A

4. Verificación del cumplimiento de indicadores y metas

Visita	Empleo	Ejecución presupuestal	Mercadeo	NBI	Contrapartidas	Producción	Ventas
Planeado	5	\$79.950.288	10	7,16	5	1.503 bebidas de café caliente 2.378 café filtrado 2.500 bebidas de café frieron 2.484 otras bebidas 4.700 café en grano y molido 2.600 snacks	\$157.422.060

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

Ejecutado	4	\$79.934.652	10	7,16	5	7.824 bebidas de café caliente 953 café filtrado 2.547 bebidas de café frío 1.969 otras bebidas 224 café en grano y molido 3.643 snacks	\$81.936.780
% EJECCIÓN	80,00%	99,98%	100,00%	1,00	100,00%	520,55% 40,07% 101,88% 79,26% 4,76% 140,11%	52,04%

5. Inventarios y Contrato de Garantía mobiliaria.

La emprendedora suscribió contrato de garantía mobiliaria el 11/02/2022 y suscribió los anexos de inventarios de bienes. Al finalizar el proceso de interventoría, presentó el anexo acumulado de inventarios con los siguientes activos:

Descripción activos financiados con recursos fondo emprender*	Valor (incluye impuestos)	Fecha de Inventario
Máquina IB7 dos grupos dos lanzas, con molino Kenia tron, filtro de agua, tamper y jarras de 12 y 20 onzas \$16.000.000 Vitrina pitufa mostrador en vidrio de 8MM 110X70X40 cms \$1.500.000 Vitrina torre en vidrio de 5MM con bodega \$900.000 Ocho sillas Sevilla Miller cocoa, ocho sillas Sevilla Miller blanco \$4.254.480 Seis bancos bar Texas Miller blanco \$1.236.330 Dos aires ac 24000 btu inverte r410 marca Midea \$5.640.000 Vitrina indufrial forte v17-rhc \$3.868.000 Sistema pos computador software, impresora térmica, cajón monedero, lector código de barras \$3.250.000 Impresora Epson L3260 y parlante Logitech Z607 5.1 subwoofer 25W \$1.325.000	\$40.073.810	10/02/2023

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

Sistema de seguridad con DVR 8CH TURBO 1080p LITE 1BAHIA/10TB SATA H265+, una cámara DOMO COLOR VU METALICA 1080P F2.8MM IR20M H, cuatro cámaras DOMO METALICO 1080P F2.8MM IR20M HIKVISION y dos cámaras MINI BALA EXIR PLASTICA AUDIO 1080P F2.8MM, FUENTE 12V 1AMP y VIDEO BALUN PASSIVE \$2.100.000. Ver Anexo: Plataforma del Fondo Emprender, pestaña Contrato., 76701- Inventario de bienes.		
---	--	--

* En cada una de las visitas se verificó y plasmó el acumulado de los activos financiados con recursos del Fondo Emprender. El anexo de inventario se encuentra cargado en el aplicativo del Fondo Emprender.

6. Aportes del emprendedor.

Compromiso	Aporte realizado (especie, dinero)	Observaciones/justificación
\$15.021.426	Dinero y especie	Especie: Maquinaria y equipo \$3.909.346 Herramientas \$7.963.034 Dinero Trámites legales \$1.144.200 Servicios públicos \$2.183.420 Total, aportes: \$15.200.000 Ver Anexos: Plataforma del Fondo Emprender, pestaña Plan Operativo, Actividad 89 APORTES EMPRENDEDOR.

7. Verificación de obligaciones de los empresarios

Tipo de obligaciones	CUMPLE/NO CUMPLE	Observación/Justificación
Tributarias	Cumple	Dado que la empresa se constituyó en noviembre de 2021, durante la vigencia del contrato de cooperación empresarial la emprendedora presentó las siguientes declaraciones:

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

		Declaraciones de retención en la fuente: en el mes de noviembre de 2021, el contador certificó que no hubo hecho generador que diera lugar a la presentación de la declaración de acuerdo con el parágrafo 2 del artículo 606 del Estatuto Tributario. Desde el mes de diciembre de 2021 hasta el mes de enero de 2023, se presentaron las declaraciones con sus respectivos pagos, donde se incluyó la autorretención por renta, para los períodos en los que aplicaba. Declaración de IVA: se presentaron las declaraciones del bimestre 6 de 2021 y las de los cuatrimestres 1, 2 y 3 de 2022. Declaración de Impuesto al Consumo: desde el mes de noviembre de 2021, el contador certificó que no hubo hecho generador que obligara a presentar la declaración de acuerdo con el artículo 514-12 del Estatuto Tributario. Se presentaron las declaraciones de los bimestres 5 y 6 de 2022 con sus respectivos pagos. Declaración de Renta: se presentó la declaración correspondiente al año 2021. Información exógena: se presentó la información correspondiente al año 2021. Declaración de Industria y Comercio: se presentó la declaración correspondiente al año 2021. Declaración de Retención impuesto de Industria y Comercio: se presentaron certificaciones de contador de manera mensual desde el mes de noviembre de 2021 y hasta el mes de enero de 2023 donde se informa que la empresa no ha estado obligada a este impuesto artículo 104 al 107 del acuerdo 050 del 2009. Ver Anexos: Plataforma del Fondo Emprender, Pestaña Plan Operativo, Actividad 93 INFORMACIÓN TRIBUTARIA, mes 1 al 12.
Contables	Cumple	Durante la vigencia del contrato de cooperación empresarial, la contratista presentó los estados financieros, libros de contabilidad, conciliaciones y extractos bancarios desde noviembre de 2021 hasta enero de 2023, con las

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1903
--	---	--

		respectivas políticas de medición contable. Además, registró ante la Cámara de Comercio el libro de actas y de accionistas, diligenció el libro de actas con el acta de aprobación de estados financieros del año 2021 y el libro de accionistas con la información del único accionista (la contratista). Ver Anexos: Plataforma del Fondo Emprender, Pestaña Plan Operativo, Actividad 98 CONTABILIDAD, mes 1 al 12.
Laborales	Cumple	Durante la vigencia del contrato de cooperación empresarial, se vinculó laboralmente a la gerente, barista, y auxiliar de mesa y bar, a quienes se les pagó la nómina y seguridad social desde enero de 2022 hasta febrero de 2023, de acuerdo con las fechas de contratación. Se pagaron las prestaciones sociales correspondientes al año 2022 (prima del primer y segundo semestre, intereses a las cesantías, consignación de cesantías al respectivo Fondo). Ver anexos: Plataforma del Fondo Emprender, Pestaña Nómina.
Registros, trámites y licencias	Cumple	La empresa contaba con: RUT actualizado. Renovación de la matrícula mercantil para el año 2022 y 2023. Resolución de facturación electrónica y documento soporte, vigentes. Certificado de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Certificado de protección contra incendios y seguridad humana, emitido por el cuerpo de bomberos. Certificación Sayco y Acinpro. Protocolos de bioseguridad. Permiso de funcionamiento por parte de la Secretaría de Salud Municipal. Trámite del Registro de Marca. Ver anexos: Plataforma del Fondo Emprender, pestaña Plan Operativo, Actividad 99 DOCUMENTOS LEGALES, mes 1 al 12.

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

8. Otros aspectos del plan de negocios.

Componente	CUMPLE/NO CUMPLE	Observación/justificación
Componente Innovador	Cumple	Se evidenció el cumplimiento del componente innovador, dado que la emprendedora realizó eventos donde transmitió la experiencia del proceso de preparación de café y shows de barismo. La trazabilidad, como componente de innovación, se garantizó realizando pruebas de catación a las muestras que fueron adquiridas para la tienda. Respecto a su nombre, BAMBUCO, buscaba resaltar la cultura cafetera del Departamento del Huila. En los shows y eventos se resaltó la historia detrás de cada grano de café, la cual era la historia de un productor quien junto con su familia trabajó la tierra y con esmero realizó los procesos de postcosecha para garantizar un café de alta calidad, diferenciados por destacarse en la producción de café orgánico o con impacto social y ambiental, y que realizó procesos esenciales en la postcosecha, resaltando características físicas y sensoriales del café. Otro factor innovador, consistía en contar con profesionales especializados en la preparación de bebidas a base de café, como lo es el Barista y la Auxiliar de Mesa y Bar con experiencia, buena atención de servicio al cliente y calidad en la preparación de las bebidas.
Componente ambiental	Cumple	Se evidenció el cumplimiento del componente ambiental propuesto por la emprendedora ya que instaló un depósito de residuos, instaló equipos ahorradores de energía, reutilizan papel reciclado. Realizó la separación en la fuente de residuos en dos canecas plásticas, una para la disposición de material reciclable como botellas de vidrio y PET y la otra para la disposición de material inorgánico no aprovechables. Con este método de separación se evitaba la contaminación de cada uno de los residuos identificados, logrando el destino propuesto por la empresa para cada uno de estos. Realizó una capacitación adecuada a todos los empleados sobre la separación de los residuos, de acuerdo con su tipo. Reducción, reciclado y reutilización de las hojas de archivo impresas, marcando con una X la cara de la hoja que no contenía información requerida. Ahorro y elección de energía usando focos ahorradores de energía para las instalaciones de la planta, para este punto en la empresa se encontraban instalados bombillos con Luz LED ahorradores de energía.

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

9. Acciones sugeridas para el mantenimiento de la empresa (máximo 500 palabras)

Aspecto	Acciones sugeridas
Financiero	Continuar con las buenas prácticas de gestión para la sostenibilidad financiera de la empresa así: mantener la información contable actualizada y confiable, fortalecer las relaciones comerciales, generar ingresos y cuidar de estar igual o por encima del punto de equilibrio, mantener el control del presupuesto y del efectivo, hacer un buen manejo de cartera y continuar cumpliendo con las obligaciones tributarias.
Mercado	Continuar aprovechando las ventajas del marketing digital, para dar a conocer la empresa y sus productos, a un mayor número de clientes. Garantizar capacitación permanente para los empleados, para la correcta atención al cliente. Continuar con las estrategias comerciales implementadas dado que obtuvo muy buenos resultados, diseñar estrategias que le permitan fidelizar clientes y conseguir nuevos clientes que permitan incrementar los ingresos Garantizar capacitación permanente para los empleados, en el proceso de ventas y servicio y procurar que se mantengan los estándares de calidad en los productos ofrecidos por la empresa.
Operación	Continuar con las líneas de productos desarrolladas conforme a la demanda del mercado, cumpliendo con los estándares de calidad y los permisos requeridos. Realizar mantenimiento preventivo a la infraestructura y los equipos para garantizar el buen funcionamiento.
Administrativo	Capacitar permanentemente el equipo de trabajo y mantenerlo motivado para el cumplimiento de metas y objetivos. Continuar cumpliendo con las obligaciones empresariales (laborales, contables, tributarias) de acuerdo con los plazos establecidos por cada ente regulador, evitando sanciones que pueden resultar onerosas para la empresa. Realizar seguimiento y análisis de los resultados de la empresa, para la correcta toma de decisiones.

 UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	INFORME FINAL (CONSOLIDADO) DE INTERVENTORÍA	 UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803
--	---	--

10. Novedades Contractuales

Novedad	Observación /justificación
Prórroga	Durante la vigencia del contrato de cooperación empresarial, no se solicitó prórroga al contrato.
Suspensión	Durante la vigencia del contrato de cooperación empresarial, no se presentaron suspensiones.
Renuncia Parcial	Durante la vigencia del contrato de cooperación empresarial, no se presentó renuncia parcial.

NOTA: Toda la información que soporta el presente informe final de interventoría reposa en todas las carpetas y el expediente del plan de negocio donde se puede evidenciar el seguimiento realizado al plan de negocio por parte de la Interventoría.

11. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN EN CUANTO A LA CONDONACIÓN

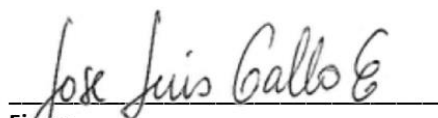
La interventoría recomienda al Consejo Directivo Nacional del SENA determinar la **Condonación total** y ordenar el **No reembolso de recursos** desembolsados.



Firma
LINA MARIA MUÑOZ OSORIO
Coordinadora de interventoría
Universidad de Antioquia

Fecha de firma: 16/05/2024

Interventor: Sandra Milena Orozco Henao
Contrato Interadministrativo N° CO1.PCCNTR.2564825



Firma
JOSÉ LUIS GALLO ELJAIEK
Líder de proceso de interventoría,
Gestión de procesos, riesgos, recursos
Operador:
**UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO
JOSÉ DE CALDAS**

Revisó: Sara Jineth Quimbayo
Profesional LAE: Operador LAE 1