

CLÚSTER ESTRATÉGICO Y GESTIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR DEL META -
CASO MESETAS Y CAFÉ MASU



ANDREA DÍAZ SALAZAR
DEYLIN YELITZA SALAZAR RUIZ
JUAN CARLOS ÁLVAREZ REY



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
VILLAVICENCIO

2025

CLÚSTER ESTRATÉGICO Y GESTIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR DEL META -
CASO MESETAS Y CAFÉ MASU

ANDREA DÍAZ SALAZAR
DEYLIN YELITZA SALAZAR RUIZ
JUAN CARLOS ÁLVAREZ REY

Artículo académico presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
Empresarial

Asesor
PhD. BEATRIZ ALEJANDRA ORTEGA SÁNCHEZ
Doctora en nutrición humana

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
VILLAVICENCIO

2025

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO

Decano de la Facultad de Administración De Empresas Agropecuarias

Clúster estratégico y gestión financiera en el sector del Meta - caso Mesetas y café masu*Andrea Díaz Salazar**Deylin Yelitza Salazar Ruiz**Juan Carlos Álvarez Rey***Resumen**

Este capítulo examina cómo la creación de un clúster bien pensado puede potenciar la administración de las finanzas y la capacidad de competencia del sector del café en el Meta, usando como ejemplo lo que ha pasado con Café Masu en Mesetas. Un clúster así junta a quienes importan en la zona, desde los que cultivan hasta las entidades y los que venden, trabajando juntos, pero también compitiendo para que la región avance e innove. Para el café, esto implica integrar a los productores en todo el proceso, mejorar la producción, facilitar el crédito y promover la sostenibilidad.

Se revisaron textos con el método PRISMA y se observó lo que ha hecho Café Masu, una empresa comunitaria que ha incrementado sus ingresos gracias al trabajo unido y la venta de un café diferenciado. Los resultados muestran que los clústeres fortalecen el trabajo conjunto, estimulan la inversión y garantizan una distribución más equitativa. En resumen, organizarse en clústeres es una forma efectiva de crear valor real, resistir los golpes económicos y fomentar el crecimiento sostenible. Café Masu representa una alternativa asociativa que busca superar limitaciones mediante calidad, certificaciones y acceso a mercados especializados.

Palabras clave: clúster estratégico, gestión financiera, cadenas de valor del café, sostenibilidad

Summary

This chapter examines how the creation of a well-designed cluster can enhance financial management and competitiveness in the coffee sector in Meta, using the example of Café Masu in Mesetas. Such a cluster brings together key players in the area, from growers to entities and sellers, working together but also competing to advance and innovate in the region. For coffee, this involves integrating producers throughout the process, improving production, facilitating credit, and promoting sustainability.

Texts were reviewed using the PRISMA method and the work of Café Masu, a community-based company that has increased its income through joint efforts and the sale of differentiated coffee, was observed. The results show that clusters strengthen joint work, stimulate investment, and ensure more equitable distribution. In short, organizing into clusters is an effective way to create real value, withstand economic shocks, and promote sustainable growth. Café Masu represents an associative alternative that seeks to overcome limitations through quality, certifications, and access to specialized markets.

Keywords: strategic cluster, financial management; coffee value chains, sustainability.

Resumo

Este capítulo examina como a criação de um cluster bem concebido pode potenciar a gestão das finanças e a capacidade competitiva do setor cafeeiro em Meta, usando como exemplo o que aconteceu com a Café Masu em Mesetas. Um cluster como esse reúne os atores importantes da região, desde os produtores até as entidades e os comerciantes, que trabalham juntos, mas também competem para que a região avance e inove. Para o café, isso implica integrar os produtores em todo o processo, melhorar a produção, facilitar o crédito e promover a sustentabilidade.

Foram revisados textos com o método PRISMA e observado o que fez a Café Masu, uma empresa comunitária que aumentou a sua receita graças ao trabalho conjunto e à venda de um café diferenciado. Os resultados mostram que os clusters fortalecem o trabalho conjunto, estimulam o investimento e garantem uma distribuição mais equitativa. Em resumo, organizar-se em clusters é uma forma eficaz de criar valor real, resistir aos choques económicos e promover o crescimento sustentável. A Café Masu representa uma alternativa associativa que busca superar limitações por meio da qualidade, certificações e acesso a mercados especializados.

Palavras-chave: cluster estratégico, gestão financeira, cadeias de valor do café, sustentabilidade.

Introducción

El café en Colombia no es solo un cultivo. Tampoco es solo un tema de dinero. Es parte de cómo se hizo el país. Es parte de cómo se ve a sí mismo. Por muchos años, fue el motor. Sostuvo gran parte de la economía. Ayudó a dar estabilidad a muchas zonas del campo. Más que un

producto de exportación, el café se hizo un lazo social. Se hizo un lazo cultural. Unió a miles de familias. Creó instituciones firmes. Marcó el avance político y el de la economía nacional. En cuanto a productividad, Colombia sigue siendo clave. Ocupa un sitio grande en el mercado global. Es uno de los que más exporta café. Es líder en el café de buena calidad y suave.

Por todo esto, el café no puede verse únicamente como una actividad agrícola. Es un sector que sostiene economías rurales, mueve exportaciones, fortalece identidades regionales y crea oportunidades en lugares donde realmente hacen falta. Y, en departamentos como el Meta, donde la caficultura está creciendo después de años de conflicto armado, el café vuelve a ser un camino posible para reconstruir comunidades y darles estabilidad.

Con los antecedentes anteriores se explica también que estos clústeres pueden ser definidos verticales u horizontales, pueden llegar a unirse las universidades, las instituciones públicas, los centros de formación de base y los espacios comunitarios que ofrecen conocimiento y acompañamiento (Universidad La Serena, 2008).

El problema específico se refleja en la experiencia de Café Masu, una iniciativa comunitaria que intenta superar estas limitaciones mediante la asociatividad, la diferenciación de calidad y herramientas de gestión financiera inclusiva.

Frente a este contexto, el capítulo busca analizar de qué manera la conformación de un clúster estratégico cafetero en el Meta puede fortalecer la gestión financiera, mejorar la competitividad territorial y promover un desarrollo sostenible que beneficie a las familias productoras. Para ello se empleó una revisión sistemática de la literatura siguiendo el método PRISMA, lo que permitió integrar la evidencia teórica y empírica con el estudio de caso de Café Masu. Esta combinación sirve para comprender mejor la gobernanza, el funcionamiento y los retos actuales del sector cafetero en el departamento, así como las posibilidades reales de consolidar un clúster que impulse el desarrollo rural del Meta.

Descripción de la Empresa

Cafetería Masu es una organización local de beneficio mutuo ubicada en Mesetas, departamento del Meta, Colombia. Fue fundada inicialmente por pequeños agricultores dedicados a mejorar sus vidas mediante la producción y venta de café de especialidad con principios de respeto al medio ambiente y equidad.

Actualmente, la asociación está compuesta por 46 grupos familiares que cultivan café en aproximadamente 120 hectáreas de terreno mediante un sistema agroforestal. Priorizan la conservación del suelo y el agua. Cafetería Masu produce aproximadamente 182.000 kilogramos de café seco al año. Este café proviene de 112 hectáreas de tierras agrícolas propiedad de la asociación, cuyos miembros pertenecen a aproximadamente 40 familias campesinas de Mesetas, departamento del Meta, todas ellas de la etnia Pavez. Para ilustrar la magnitud, estas tierras agrícolas producen aproximadamente 3.033 sacos (60 kilogramos cada uno) de café seco al año.

Cafetería Masu opera bajo los principios de solidaridad, igualdad y ayuda mutua. Su equipo directivo es elegido por sus miembros, y varios comités supervisan la calidad del producto, las ventas y la gestión financiera. La organización también recibió asistencia técnica de la Federación Nacional de Cafeteros, la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) y proyectos de cooperación internacional destinados a fortalecer el poder económico de los agricultores.

Café Mazu es un excelente ejemplo de los esfuerzos locales para integrar la industria cafetera de la región del Meta en una visión compartida y conectar a los productores. Las agencias y socios comerciales relacionados están comprometidos a mejorar la competitividad, aumentar el valor agregado del producto y fortalecer el sentido de pertenencia de los residentes locales. Café Mazu desempeñará un papel vital en la visión compartida para el futuro de la industria cafetera de la región del Meta, colaborando con agencias de apoyo y compradores nacionales.

Histórico

La Unión de Cafeteros de La Macarena y Sumapas (CAFEMASU) se fundó en 2008. La historia de CAFEMASU está estrechamente ligada a la situación socioeconómica de Metas (ubicada en el departamento del Meta), una ciudad históricamente azotada por el conflicto colombiano.

Orígenes y objetivos: La unión se fundó con la visión de crear un futuro mejor y la paz. Su objetivo principal es apoyar el desarrollo económico, social y ambiental de sus miembros mediante la solidaridad y la promoción de cultivos legales, en particular el café de especialidad. El café de especialidad se considera una alternativa saludable, que reemplaza otras prácticas ilegales o afectadas por la guerra.

Fundadores: Inicialmente, la alianza estaba formada por un pequeño grupo de caficultores locales, incluyendo familias de agricultores y miembros de la etnia Páez. Consideraban el café como una forma de mejorar su bienestar y el de su comunidad.

Desarrollo y Fortalecimiento: Desde sus inicios, la alianza ha crecido de forma constante. Inicialmente, contaba con pocos miembros y plantaciones, pero con el tiempo, su membresía ha superado los cuarenta. Han establecido alianzas con varias empresas y han recibido el apoyo de organizaciones como la Agencia para la Reintegración y la Normalización (ARN) y la UGPP, que les han ayudado a mejorar sus métodos de cultivo y expandir su negocio.

Un Símbolo de Paz y Calidad: El café de CAFEMASU es reconocido no solo por su sabor y aroma únicos (un sabor fresco y dulce), sino también por su reputación como "el café de la paz". Proviene de una región deseosa de escapar de las dificultades y abrazar un futuro verde para sus campos, y se cultiva con esmero.

Los esfuerzos de CAFEMASU se han convertido en un modelo de cambio social y económico en la región, sirviendo de ejemplo para los caficultores del Meta. Entre 2019 y 2021, gracias a iniciativas gubernamentales y proyectos conjuntos, la organización comenzó a lograr estabilidad jurídica y administrativa. En el proceso, implementaron métodos de cultivo sólidos, sistemas respetuosos con el medio ambiente y tecnologías de secado, mejorando significativamente la calidad de sus granos de café y logrando un uso racional de los recursos naturales.

En 2022, Café Masu vendió su primer café de especialidad a compradores europeos bajo un modelo de comercio justo, marcando un hito significativo en su desarrollo y elevando la reputación del café de Mesetas en la singular región cafetalera del país. Posteriormente, la organización mejoró sus capacidades técnicas y financieras, estableciendo normas contables fundamentales y métodos de monitoreo de la cadena de suministro.

Hoy, Café Masu se ha convertido en un modelo para el crecimiento de los grupos de caficultores en la región de Mesetas, comprometidos con el apoyo a la capacitación, el acceso a financiamiento y la sostenibilidad económica. Su transformación es inseparable de la estrecha colaboración con organizaciones como el SENA, la Federación Nacional de Cafeteros y la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), lo que contribuye a fortalecer la influencia de los caficultores en la comunidad y su sentido de pertenencia al café de Mesetas. Este desarrollo indica que la organización está evolucionando de un modelo operativo obsoleto a uno más sólido y rentable. Probablemente forme parte de un grupo local más amplio.

Valores reales (balance general, datos y estadísticas)

El análisis financiero y productivo de Café Masu evidencia un crecimiento sostenido durante los últimos tres años, reflejo de la madurez organizativa alcanzada por la asociación y del impacto positivo de las estrategias de cooperación implementadas. A continuación, se presentan los principales indicadores correspondientes al año 2024, elaborados con base en los registros contables y reportes internos de la organización.

Los valores presentados en la siguiente tabla se derivan de los reportes financieros internos de 2024, representando el desempeño más reciente de la asociación.

Tabla 1. Balance general Café Masu 2024

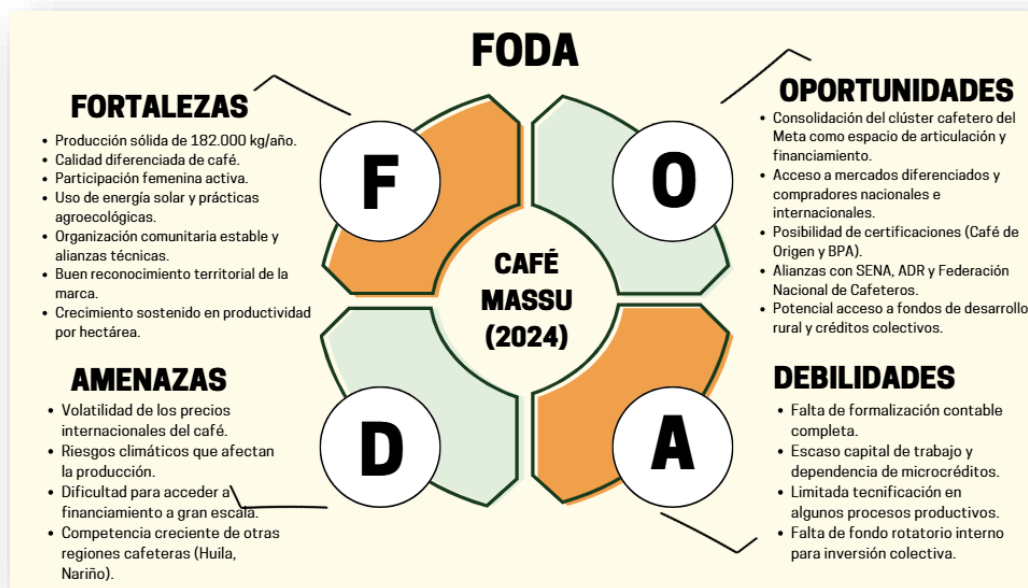
Indicador	Valor estimado (COP)	Observaciones
Producción total anual	182.000 kg de café pergamino seco	4.330 kg por familia
Ingresos por ventas	\$2.520.000.000	Estimado con precio promedio de \$14.000/kg (café pergamino especial y convencional)
Costos operativos	\$1.730.000.000	Mano de obra, insumos, transporte, mantenimiento de infraestructura
Utilidad neta estimada	\$790.000.000	Margen de rentabilidad del 31 % aprox.
Acceso a crédito	40 % de los asociados	Microcréditos productivos individuales
Participación femenina	35 % de los miembros activos	Mujeres en procesos de comercialización
Productividad promedio	1.250 kg/ha	Incremento del 15 % frente a 2022
Certificaciones	En proceso (Café de Origen y BPA)	Acompañamiento ADR y SENA

Los datos reflejan un avance significativo en materia de eficiencia productiva y rentabilidad colectiva, aunque aún existen desafíos relacionados con la formalización contable, la disponibilidad de capital de trabajo y la consolidación de un fondo rotatorio de crédito interno. El balance general muestra activos corrientes representados principalmente en inventario de café y cuentas por cobrar, mientras que los pasivos se concentran en microcréditos productivos de corto plazo. La gestión financiera actual se caracteriza por un manejo prudente de los recursos, con una rentabilidad saludable, aunque limitada por la baja disponibilidad de capital circulante.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, el uso de métodos agroecológicos y la energía solar. Para el secado de grano ha ayudado a bajar los costes de energía en un 12%, y también para reducir el uso de combustibles tradicionales. Este tipo de secado solar, que operan con estructuras de policarbonato y absorción directa de calor, ayuda a mantener una mejor calidad de café lo que mejora cómo ven el producto. En diferentes mercados, a esto se suma que la asociación avanza en certificaciones que pueden marcar una diferencia importante, como Café de Origen, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Estas certificaciones no solo abren puertas en mercados especializados, sino que fortalecen la trazabilidad y la confianza en el trabajo comunitario.

En síntesis, la situación financiera de Café Masu muestra un modelo asociativo que ha logrado consolidar buena parte de su eficiencia productiva y ambiental, aunque todavía arrastra debilidades en la gestión contable y en la capacidad para acceder a financiamiento más estructurado. Las oportunidades están en ese mismo camino: avanzar con las certificaciones, fortalecer la educación financiera, buscar créditos colectivos y ganar mayor presencia dentro del clúster cafetero del Meta, que es donde se abren las posibilidades de crecimiento a largo plazo.

Figura 1. Análisis FODA de Café Masu (2024)



Nota. Elaborado en base en información interna de Café Masu (2024).

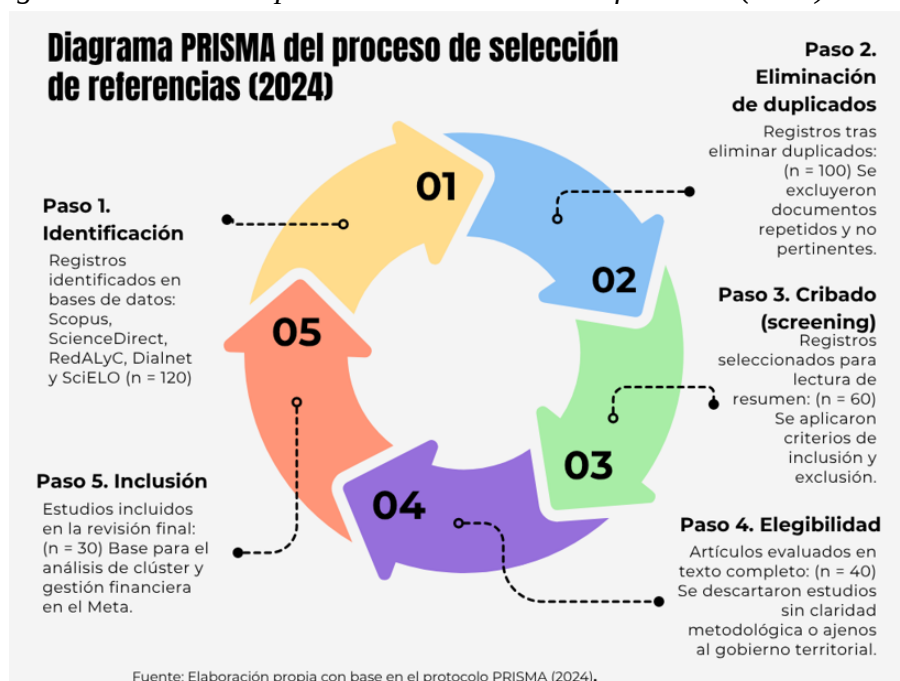
Con el fin de sintetizar los hallazgos del diagnóstico financiero y organizativo de Café Masu, se realizó un análisis FODA que permite identificar las principales fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en su desempeño. Este instrumento facilita la comprensión integral de la situación actual de la asociación, al evidenciar los factores internos y externos que inciden en su sostenibilidad económica y en su proyección dentro del clúster cafetero del Meta.

Metodología

La metodología empleada en el presente capítulo está fundamentada en una revisión sistemática de la literatura realizada bajo los principios del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), conocido por su claridad, trazabilidad y con la capacidad de sintetizar información científica con rigor (Kú Hernández y Campos Velásquez, 2025). Este enfoque fue elegido por su valias dentro de los procesos de investigación aplicada, dado que permite hacer converger la evidencia empírica con la conceptual en fenómenos complejos, en este caso la gestión financieray la configuración de clústeres estratégicos para el sector cafetero.

Figura 2. Diagrama PRISMA del proceso de selección de referencias (2025)



Nota. Elaborado en base en el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Adaptado de Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., y The PRISMA Group.

La revisión se realizó durante el segundo semestre de 2025, abarcando publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2025. Se consultaron bases de datos académicas de alto impacto como Scopus, ScienceDirect, RedALyC, Dialnet y SciELO, priorizando artículos revisados por pares, con acceso completo y con enfoque en sostenibilidad, asociatividad productiva y modelos de financiamiento en cadenas de valor agropecuarias. Los criterios de exclusión descartaron textos duplicados, documentos sin claridad metodológica o estudios ajenos al gobierno territorial.

En total se identificaron 120 investigaciones, de las cuales 60 cumplieron los criterios de inclusión y 30 fueron seleccionadas tras una lectura analítica y comparativa. El proceso de depuración siguió las cuatro fases establecidas por el esquema PRISMA: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, asegurando una coherencia interna y consistencia teórica entre las fuentes seleccionadas (Reyes, 2022).

La elección de este método responde a la necesidad de fortalecer la objetividad en la construcción del conocimiento, minimizando sesgos interpretativos y garantizando la reproducibilidad del proceso. La integración de los resultados teóricos y empíricos permitió contrastar los modelos de clúster y gestión financiera descritos en la literatura con el caso práctico de Café Masu, generando insumos sólidos para el análisis y la discusión del capítulo.

Discusión

Gestión financiera rural

El análisis de la gestión financiera rural en el contexto de los clústeres cafeteros del Meta permite observar cómo la administración de los recursos en asociaciones campesinas adquiere un carácter comunitario más que corporativo. En el caso de Café Masu, la cooperación y la autogestión son pilares de un modelo que ha logrado equilibrar la sostenibilidad económica con los valores sociales de la economía solidaria.

De acuerdo con Potes Ordoñez et al (2025), las meta-organizaciones rurales en Colombia, como las federaciones y asociaciones campesinas, han demostrado que la innovación social y la sostenibilidad dependen de la participación colectiva en la gestión de los recursos. Este principio

también se refleja en Café Masu, donde los ingresos por ventas y los excedentes se distribuyen equitativamente entre los socios, garantizando la permanencia del capital social y productivo.

Asimismo, De Jesús et al (2023) sostienen que la caracterización financiera de las economías solidarias rurales evidencia un patrón de autogestión basado en la confianza mutua y la transparencia en los flujos económicos. Este enfoque favorece estructuras financieras participativas, donde las decisiones sobre inversión, ahorro y distribución de beneficios se toman de manera democrática, fortaleciendo la cohesión interna de las organizaciones.

En regiones rurales, la gestión financiera enfrenta el reto de combinar objetivos sociales con metas de rentabilidad. Las asociaciones campesinas, como Café Masu, han desarrollado sistemas contables comunitarios que priorizan la solidaridad sobre la maximización del beneficio económico, en línea con las conclusiones de Potes Ordoñez et al. (2025) sobre la necesidad de modelos financieros sostenibles y resilientes frente a la volatilidad del mercado rural. Este tipo de gestión no solo asegura la viabilidad económica de las organizaciones cafeteras, sino que también impulsa su papel como agentes de desarrollo territorial y de inclusión social.

De acuerdo con De Jesús Rahmer, Garzón Sáenz y Solana Garzón (2023), la educación financiera y la gestión económica participativa son factores clave para fortalecer las economías solidarias rurales en Colombia. En este sentido, la colaboración entre instituciones como el SENA y la ADR ha contribuido a mejorar las capacidades de los pequeños productores, quienes adquieren competencias en gestión de costos, planificación de inversiones y control de gastos, promoviendo así la autonomía económica de las asociaciones cafeteras.

Sin embargo, la sostenibilidad de los ingresos continúa siendo un reto. Ramírez-Gómez et al. (2022) destacan que la falta de acceso a créditos rurales en condiciones justas limita la expansión de las cooperativas, lo que obliga a depender de microfinanzas y fondos internos. Aun así, la experiencia de organizaciones rurales demuestra que el fortalecimiento del ahorro comunitario puede convertirse en una fuente de capital para la reinversión y mitigación de riesgos financieros, como también lo señala Ordóñez, Molina y Calvache (2025) al analizar modelos de innovación y sostenibilidad en meta-organizaciones rurales del Cauca.

En esta perspectiva, la gestión financiera en el campo no debe entenderse solo como una herramienta contable, sino como un sistema de gobernanza participativa orientado a la inclusión, la equidad y el empoderamiento económico de las familias cafeteras del Meta.

Modelos de clúster agroproductivo

El modelo de clúster agroproductivo ha sido ampliamente reconocido como una estrategia efectiva para incrementar la competitividad territorial en sectores rurales. Según Ramírez-Gómez et al (2022), los sistemas de innovación agrícola y las redes de valor del café en Colombia y Brasil funcionan como clústeres que integran actores públicos y privados para optimizar recursos compartidos, mejorar la logística de producción y generar economías de escala. En este sentido, Café Masu, aunque de tamaño modesto, ha demostrado que la colaboración entre pequeños productores puede alcanzar resultados similares a los de las grandes cooperativas cuando existe articulación institucional.

En el contexto colombiano, la estructura de clúster agroindustrial se ha venido consolidando a partir de la cooperación entre el Estado y las organizaciones rurales. Ordóñez, Molina y Calvache (2025) destacan que la gobernanza local y la innovación social son determinantes en la sostenibilidad de las meta-organizaciones rurales, pues permiten coordinar a múltiples actores en torno a metas comunes. En el departamento del Meta, este papel lo desempeñan entidades como la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) y la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), que brindan acompañamiento técnico y financiero para la certificación de calidad y la apertura de mercados especializados.

Desde una perspectiva económica, De Jesús Rahmer, Garzón Sáenz y Solana Garzón (2023) señalan que las economías solidarias rurales, al organizarse bajo modelos asociativos, fortalecen la circulación de conocimiento y la innovación aplicada, reduciendo los costos de aprendizaje y aumentando la productividad. Café Masu ha logrado incorporar técnicas de beneficio ecológico y secado solar, además de prácticas agroforestales que mejoran la calidad del grano y reducen el impacto ambiental. Esto coincide con lo planteado por Gómez y Garbinato (2025), quienes subrayan que la trazabilidad y la transparencia en la cadena de valor del café son factores clave para consolidar ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, Guzmán Luna, Bacon y Méndez (2022) destacan que un clúster rural bien estructurado también funciona como un ecosistema de innovación social, donde la cooperación y la inclusión fortalecen la equidad de género y la participación juvenil. En ese sentido, Café Masu ha promovido la participación de mujeres y jóvenes en la gestión organizativa, ampliando su base social y consolidando su sostenibilidad interna.

De acuerdo con los Indicadores de producción agrícola del DANE (2024), el Meta ha incrementado su producción de café en un 8 % en los últimos años, aunque menos del 10 % corresponde a cafés diferenciados. Esto evidencia el potencial de escalamiento de iniciativas como Café Masu, que pueden convertirse en modelos de referencia para la creación de un clúster regional de cafés especiales. Para lograrlo, se requiere una integración tecnológica más profunda y apoyo estatal sostenido en infraestructura y conectividad rural.

Desarrollo territorial y asociatividad

La dimensión territorial del desarrollo cafetero en el Meta se vincula estrechamente con los procesos de asociatividad productiva. Según Ordóñez, Molina y Calvache (2025), las meta-organizaciones rurales desempeñan un papel fundamental en la innovación social y en la consolidación del capital territorial, ya que promueven la cooperación entre productores y fortalecen los lazos comunitarios. En el caso de Café Masu, la asociatividad ha sido un instrumento para reconstruir la confianza y el tejido social en comunidades que fueron afectadas por el conflicto armado, orientando sus esfuerzos hacia la colaboración y la sostenibilidad.

El enfoque territorial también implica la descentralización de las decisiones y el fortalecimiento de la gobernanza local. De Jesús Rahmer, Garzón Sáenz y Solana Garzón (2023) sostienen que las economías solidarias rurales son más sostenibles cuando las decisiones estratégicas se toman colectivamente y con la participación de los actores locales. Café Masu encarna este principio mediante una estructura participativa en la que las decisiones productivas y financieras son deliberadas por los socios, evitando jerarquías rígidas y promoviendo la corresponsabilidad.

Asimismo, Guzmán Luna, Bacon y Méndez (2022) evidencian que la asociatividad campesina impulsa procesos de inclusión social al fortalecer la resiliencia financiera y reducir la dependencia de intermediarios. Este tipo de organización facilita el acceso a programas de capacitación, ahorro e inversión que antes estaban fuera del alcance de muchas familias rurales.

En el ámbito ambiental, Ramírez-Gómez et al (2022) plantean que la sostenibilidad territorial depende de la capacidad de las asociaciones para conectar la producción agrícola con la conservación de los ecosistemas. En esa línea, Café Masu ha logrado combinar sistemas agroforestales con prácticas ecológicas, contribuyendo a la mitigación del cambio climático y la

protección del suelo, en consonancia con las metas establecidas en el Plan Nacional de Sostenibilidad Cafetera (FNC, 2024), que promueve modelos de producción responsables.

Finalmente, Ordóñez et al. (2025) destacan que la asociatividad rural impulsa nuevas formas de liderazgo comunitario basadas en la horizontalidad, la equidad de género y la democratización del conocimiento. En el caso del Meta, el liderazgo femenino dentro de Café Masu se ha consolidado como un motor de innovación social, al integrar a mujeres en los procesos de comercialización, gestión financiera y toma de decisiones estratégicas. Estos avances muestran que el desarrollo territorial sostenible no depende solo de la productividad, sino también de la justicia social y de la participación equitativa en la gestión colectiva del territorio.

Apoyos institucionales y normativas

El avance del clúster cafetero del Meta y de organizaciones como Café Masu no puede comprenderse sin analizar el soporte institucional y el marco jurídico que lo sustenta. A nivel nacional, la Ley 101 de 1993, conocida como Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, establece los instrumentos para promover la competitividad del sector y la equidad rural. Esta norma constituye la base legal que permite que asociaciones como Café Masu participen en programas de apoyo y accedan a incentivos productivos y tecnológicos.

Complementariamente, la Ley 454 de 1998 define el marco de la economía solidaria en Colombia, reconociendo las asociaciones campesinas como actores del desarrollo social y económico. Gracias a esta legislación, las organizaciones rurales pueden acceder a líneas de crédito preferenciales y programas de capacitación, como los ofrecidos por la Agencia de Desarrollo Rural (ADR, 2023). En el Meta, la ADR ha impulsado proyectos de fortalecimiento productivo, asistencia técnica y cofinanciación de infraestructura rural, lo cual ha beneficiado a varios municipios cafeteros, incluyendo Mesetas.

Por otro lado, la Ley 1876 de 2017, que crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), busca integrar la investigación científica con las necesidades del campo. Este marco ha permitido que entidades como la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) trabajen junto a asociaciones como Café Masu para transferir tecnología, mejorar los procesos de beneficio y promover la certificación de origen. Según el Informe de Sostenibilidad Cafetera (FNC, 2024),

la innovación en las prácticas agrícolas del Meta ha incrementado la productividad y reducido el impacto ambiental de la caficultura local.

El Decreto 2365 de 2015, que reglamenta el desarrollo rural integral, refuerza la importancia de los proyectos asociativos como instrumentos para la generación de empleo y la inclusión financiera. Este marco jurídico ha sido fundamental para que el clúster cafetero del Meta avance hacia una estructura institucional que articule a productores, cooperativas, instituciones financieras y entidades gubernamentales.

En términos de políticas públicas, el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 prioriza la transformación productiva sostenible y la reducción de brechas territoriales. Esto abre oportunidades para que Café Masu y otras organizaciones similares participen en programas de inversión rural, fortalecimiento de cadenas productivas y desarrollo de marcas territoriales. En el ámbito regional, el Plan de Extensión Agropecuaria del Meta (2023–2027) propone consolidar el clúster cafetero como eje de crecimiento económico y de generación de empleo verde.

Normatividad colombiana aplicable a la gestión financiera en asociaciones rurales

1. Ley 454 de 1998 – Marco de la Economía Solidaria

Reconoce oficialmente a las cooperativas, asociaciones y organizaciones solidarias como empresas económicas. Establece reglas para la gestión financiera interna, control social, manejo de recursos y acceso a instrumentos financieros solidarios.

Crea la Superintendencia de Economía Solidaria, que vigila el correcto manejo financiero.

2. Ley 101 de 1993 – Ley General de Desarrollo Agropecuario

Esta ley quiso hacer crecer el campo. Buscó dar fuerza a los artículos 64, 65 y 66 de nuestra Constitución de 1991. El objetivo era hacer más fuerte el sector del campo y la ganadería. Sin embargo, se hizo con un plan centrado en el tiempo corto. Se basó mucho en ayudas de dinero. También usó sistemas de cuidado como las salvaguardias.

3. Ley 1876 de 2017 – Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA)

Da soporte legal para que asociaciones campesinas participen en proyectos financiados por el Estado.

Incluye líneas de financiación, incentivos para organizaciones productivas y fortalecimiento de capacidades financieras.

4. Decreto 2365 de 2015 – Asociaciones Agropecuarias de Campesinos (DAC)

Regula la creación y funcionamiento de asociaciones rurales.

Incluye disposiciones sobre manejo de recursos, administración de fondos comunes y principios de transparencia financiera.

5. Decreto 1987 de 2013 – Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)

que regula el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), ofrece apoyo financiero a productores, asociaciones y cooperativas para que puedan invertir en infraestructura y tecnología, facilitando mejoras que serían difíciles de asumir solo con recursos propios.

6. Ley 160 de 1994 – Reforma Agraria y Desarrollo Rural

Incluye mecanismos para apoyar proyectos productivos y acceso a financiamiento rural colectivo.

7. Ley 1753 de 2015 – Plan Nacional de Desarrollo

Reconoce expresamente el papel de las asociaciones rurales en el ordenamiento productivo y en la inclusión financiera del campo.

El marco legal de unas leyes como la 454 de 1998 que abordan lo concerniente a la economía solidaria, o la 101 de 1993 que orienta gran parte de la ayuda pública al sector agropecuario, hacen que asociaciones como Café Masu puedan administrar mejor sus recursos y consolidar su forma de funcionamiento. A estas leyes hay que sumarle la ley 1876 de 2017 junto al Decreto 2365 de 2015, las que promueven la organización de los productores y el manejo transparente de los fondos comunes, un componente crítico para cualquier proyecto comunitario que precise una contabilidad más ordenada. Por último, todo ello está acompañado de un contexto que favorece el trabajo asociativo y la gestión financiera que van de la mano del desarrollo del territorio. Bajo este marco, Café Masu no solo opera legalmente, sino que encuentra un piso institucional que reconoce el valor del trabajo colectivo y su papel en la transformación económica del territorio.

Conclusiones

El estudio permitió evidenciar que la conformación de clústeres estratégicos constituye una herramienta efectiva para fortalecer la gestión financiera y la competitividad del sector cafetero en territorios rurales como el Meta. A través del análisis del caso de Café Masu, se comprobó que la

cooperación entre productores, instituciones y aliados comerciales genera beneficios tangibles en términos de eficiencia productiva, acceso a crédito, mejora en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Los hallazgos coinciden con la literatura reciente (Nuraisyah et al., 2023; Abdullah et al., 2024; Reyes, 2022), que destaca la relevancia de los modelos asociativos y las políticas colaborativas en la construcción de economías rurales resilientes. En el caso del Meta, el enfoque de clúster no solo impulsa la diversificación económica, sino que también fortalece el tejido social y la identidad territorial, convirtiéndose en un motor de desarrollo local con proyección nacional.

Entre los aportes más significativos del estudio se resalta la identificación de la gestión financiera como un eje articulador dentro del clúster cafetero. Su correcta aplicación permite equilibrar la distribución del valor agregado, promover la inclusión de pequeños productores y fomentar la transparencia organizativa. Asimismo, el análisis aporta una visión empírica que complementa la teoría existente sobre economía solidaria y sostenibilidad financiera en el sector agropecuario colombiano.

Desde una perspectiva práctica, se recomienda fortalecer la educación financiera de los caficultores, implementar sistemas contables digitales adaptados a pequeñas asociaciones y consolidar un fondo rotatorio interno que permita disminuir la dependencia del crédito externo. En el ámbito institucional, resulta fundamental promover políticas públicas que incentiven la asociatividad, la innovación y la certificación de origen del café del Meta, posicionando la región dentro del mercado de cafés especiales.

Finalmente, este estudio contribuye al campo académico al ofrecer una integración entre la teoría del clúster estratégico y la gestión financiera rural, demostrando que la cooperación estructurada, cuando se apoya en instrumentos financieros adecuados, puede convertirse en un modelo de desarrollo sostenible replicable en otros territorios cafeteros del país.

Referencias

Abdullah, NA, Rahman, SA, Abd Kadir, MR, Seman, MR, Aris, NA y Said, MSA (2024). Gestión del conocimiento y sostenibilidad cooperativa: Una revisión sistemática de la literatura. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 9 (SI18), 175-180. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v9iSI18.5480>

- Agencia de Desarrollo Rural (ADR). (2023). *Programas de apoyo a la economía campesina del Meta*. ADR. https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2024/10/PDEA_Meta_2024.pdf
- de Jesús Rahmer B. ., Garzón Saénz H. . y Solana Garzón J. . (2023). Caracterización financiera de las economías solidarias mediante análisis de conglomerados. El caso del sector rural colombiano. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 145, 1-16. <https://doi.org/10.5209/reve.92555>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Indicadores de producción agrícola departamental*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario>
- Federación Nacional de Cafeteros (FNC). (2024). *Informe anual de sostenibilidad cafetera*. FNC. <https://www.federaciondecafeteros.org/wp/informe-de-sostenibilidad-2024/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2024). *Plan Nacional de Sostenibilidad Cafetera 2024–2030*. FNC
- García, D. (2021). Innovación social y clústeres rurales en América Latina. *Revista de Desarrollo Regional*, 19(3), 45–67
- Gómez, C., & Garbinato, B. (2025). Blockchain technology to improve traceability in the coffee supply chain: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(2), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2025.100359>
- González, A.N. (2022). Toward Food Sovereignty: Transformative Agroecology and Participatory Action Research with Coffee Smallholder Cooperatives in Mexico and Nicaragua. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 6, 1-19. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2022.810840>
- Guzmán Luna, A. N., Bacon, C. M., Méndez, V. E., Flores Gómez, M.E., Andersén, J., Giménez Cacho, M.M., Hernández Jonapa, R., Rivas, M., Duarte Canales, H.A y Benavidez Herrera, C., y Ruiz, A. (2023). Gobernanza de clústeres agrícolas y competitividad territorial. *Agroindustria y Desarrollo*, 28(1), 90–112.
- Kú Hernández, K. F., y Campos Velásquez, W. J. (2025). Calidad de la atención en salud: Una revisión sistemática. *Aula Virtual*, 6(13). 1-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16934244>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., y Moher, D. (2009). The prisma Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care

- Interventions: Explanation and Elaboration. *PLoS Medicine*, 6(7), 1-28.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., y Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), 1-6. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Nuraisyah, N., Yusoff, N., y Abdullah, R. (2023). “Innovation adoption in smallholder agribusiness clusters in Malaysia.” *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 13(4), 653–670.
- Potes Ordoñez, L.B., Castillo Molina, Y.Y y Bucheli Calvache, J. M. (2025). Innovación y sostenibilidad en meta-organizaciones rurales: el caso de la Federación Campesina del Cauca. *Barataria: revista castellanomanchega de ciencias sociales*, (37), 53-68.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10255212>
- Ramírez-Gómez, C. J., Macchione Saes, M. S., Silva, V. L. D. S., & Piao, R. S. (2022). The coffee value chain and its transition to sustainability in Brazil and Colombia from innovation system approach. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 20(6), 1150–1165.
<https://doi.org/10.1080/14735903.2022.2065794>
- Reyes, J.E y Ramírez, J.C. (2022). Vínculos urbanos-rurales en el departamento de Tolima (Colombia). *Estudios y Perspectivas*, (48), 1-54.
https://cepal.org/sites/default/files/document/files/vinculos_rurales-urbanos_en_tolima.pdf
- Ruiz Muñoz, E. Y y Oviedo Pino, J. I. O. (2021). Bases sociales para la configuración de un modelo de gestión financiera con perspectiva solidaria en el contexto de organizaciones rurales. *Contaduría Universidad de Antioquia*. 78. 155-177.
<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n78a06>
- Universidad de La Serena. (2008). Manual de clústeres y redes productivas. Universidad de La Serena