



INFORME GERENCIAL PROYECTO DE REACTIVACIÓN



Lider del proyecto:
José William Valencia Peña
Preparado por:
Equipo de Reactivación Cooperativa
Andes, marzo 8 de 2024



1. Introducción

Este documento tiene como propósito informar a las partes interesadas, asociados, acreedores, la Superintendencia de la Economía Solidaria y la comunidad en general, sobre el Proyecto de Reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda., con el fin de lograr el consenso necesario que permita revertir el actual proceso de liquidación forzosa administrativa de la Cooperativa, hasta alcanzar su reactivación definitiva en un periodo de cinco a diez años, por medio del retorno a sus operaciones y cumpliendo los acuerdos con los distintos acreedores externos e internos, mediante la intervención de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

2. Justificación

La Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda., COOPERAN, fue fundada en 1961 y al momento cuenta con 3.907 asociados. Luego de un exitoso desempeño durante más de 50 años, con gran diversificación, crecimiento en asociados, en actividades, en activos y en cobertura de sus servicios en los municipios de Andes, Jardín, Ciudad Bolívar, Betania, Hispania del Suroeste Antioqueño y Carmen de Atrato del departamento del Chocó. Fue sometida en el 2019 por la Superintendencia de la Economía Solidaria a un proceso de intervención para procurar su recuperación, dado el severo deterioro que había presentado en los años previos lo cual la condujo a su quebranto patrimonial. De acuerdo con la misma Superintendencia de la Economía Solidaria, las situaciones que motivaron la intervención de la Cooperativa son fundamentalmente el sobreendeudamiento y las pérdidas por la realización de operaciones de especulación con contratos de futuros de café. En marzo 2022, la Cooperativa entró en estado de liquidación forzosa administrativa, debido a la inviabilidad para dar cumplimiento al plan de recuperación por la baja compra de café respecto a la proyectado en 2021, a la no concreción del acuerdo con acreedores y al quebranto patrimonial por el incumplimiento en la entrega de café a futuro de los asociados y el consecuente incumplimiento de la Cooperativa a la Federación Nacional de Cafeteros.

En el actual proceso de liquidación forzosa administrativa de la Cooperativa de Caficultores de Andes se evidencia una alta pérdida de valor socioeconómico para la región del suroeste antioqueño que afecta principalmente a los 3.907 asociados y sus familias, con un 80% de pequeños productores, a los acreedores financieros y comerciales, y la comunidad en general, con una población cercana a las 100.000 personas. Los efectos para la caficultura y economía de la región son significativos como la pérdida de valor de los activos de la entidad, los aportes de los asociados, recursos de las primas Comercio Justo, la disminución de la credibilidad en el modelo cooperativo, la pérdida de regulación de precios de café y agroinsumos, el aumento de la informalidad, la disminución de empleo formal directo e indirecto, así como la disminución de la responsabilidad social empresarial y la intensificación de acciones jurídicas sobre deudores de futuros que van desde el desgaste social y económico de las



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



demandas, hasta al posible remate de más 700 predios cafeteros. Esto ha llevado a impactos negativos, que se agravarán conforme avance y se concrete la liquidación forzosa de la Cooperativa, como el aumento de los conflictos sociales, la reducción en la dinámica social y económica de la región, la disminución del empalme generacional en la caficultura, el aumento en la pobreza y la consecuente pérdida de calidad de vida para los asociados, sus familias y la región.

Existe el interés de las partes involucradas (asociados y sus familias, asociados deudores de futuros, acreedores financieros, cooperativas financieras acreedoras, Federación Nacional de Cafeteros, Gobierno Nacional, Superintendencia de la Economía Solidaria, Corporación Autónoma Regional de Antioquia, autoridades locales, caficultores, proveedores de servicios e insumos, instituciones aliadas, entes de certificación, otra cooperativas, colaboradores, medios de comunicación, exempleados, profesionales de la región y la comunidad en general), de dar solución a este problemática; para lo cual, es necesario evaluar la viabilidad técnica y financiera de la alternativa de reactivación de la Cooperativa.

3. Antecedentes

3.1. Económicos

Con la reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes se pretende recuperar la regulación de precios de café e insumos agropecuarios, créditos ordinarios y en insumos agropecuarios; la competitividad en el mercado del café por calidad, sellos sostenibles y de origen; la inversión de primas Comercio Justo, excedentes cooperativos, la formalidad y trazabilidad de los recursos, así como las contribuciones tributarias y los empleos generados.



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



3.1.1. Garantía de compra de café, y regulación de precios de café e insumos agropecuarios.

La Cooperativa compraba aproximadamente el 60% del café producido en la región, al mejor precio posible, a cerca de 6.000 caficultores, en los centros urbanos de los cinco (5) municipios de su radio de acción, Andes, Betania, Ciudad Bolívar, Hispania y Jardín, y en ocho (8) corregimientos, Santa Inés, Santa Rita, Tapartó, San José, Buenos Aires, La Chaparrala, en Andes; así como Farallones y San Gregorio, en Ciudad Bolívar; igualmente, en el Carmen de Atrato, Chocó. Además, con sus almacenes de aprovisionamiento, ofertaba insumos agropecuarios, especialmente fertilizantes, a precios justos, a los agricultores en los municipios y corregimientos ya mencionados. También, cuenta con la trilladora La Pradera con la que generaba mayor valor agregado al café de la región, ya que, permitía vender el café excelso y subproductos a mejores precios en el mercado nacional e internacional. Asimismo, la Cooperativa comercializaba micro lotes de cafés especiales, prestaba el servicio de maquila de café tostado para los pequeños productores que tienen sus marcas de café en su tostadora, e impulsaba el consumo de café de buena calidad de la región a precios asequibles, a través de sus tiendas de café y la marca de café tostado DELOSANDES.

3.1.2. Créditos ordinarios y en insumos agropecuarios. La Cooperativa otorgaba créditos rotativos a bajas tasas de interés por 27.000 millones de pesos anuales para el sostenimiento de las fincas y 15.000 millones de pesos al año en créditos de insumos a cerca de 4.000 caficultores de la región; fortaleciendo así la producción cafetera, ya que, de esta manera, se realizaban las prácticas en el cultivo de manera oportuna y la efectiva fertilización, para dar como resultado una mejor producción.

3.1.3. Competitividad en el mercado del café por calidad, sellos sostenibles y origen. La Cooperativa transfería un promedio anual de 4.000 millones de pesos en sobrepuestos a cerca de 4.000 caficultores de la región por la comercialización de cafés certificados en diferentes sellos.

3.1.4. Inversión de primas Comercio Justo. La Cooperativa, por la gestión de los sellos de Comercio Justo, lograba canalizar 6.000 millones de pesos anuales en proyectos sociales y ambientales, que benefician a cerca de 4.000 caficultores, sus familias y la región en general.

3.1.5. Excedentes. La Cooperativa genera con el desarrollo de su objeto social más de 6.000 millones de pesos anuales de excedentes, que se veían reflejados en el fortalecimiento de la economía cafetera regional.



- 3.1.6. Formalidad y trazabilidad de los recursos.** La Cooperativa era el motor dinamizador de la economía del suroeste antioqueño, poniendo a circular de manera legal entre 300 y 600 mil millones de pesos anuales.
- 3.1.7. Tributario.** La Cooperativa contribuía en la región por concepto de impuesto de industria y comercio cerca de 500 millones de pesos anuales.
- 3.1.8. Empleos.** La Cooperativa generaba hasta 350 empleos directos y más de 600 empleos indirectos.

3.2. Sociales

Con la reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes se pretende recuperar el apoyo a la educación, los fondos de educación superior, el ahorro BEPS y los servicios de solidaridad para cerca de 4.000 familias caficultoras.



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor

- 3.2.1. Educación.** La Cooperativa aportaba a la educación de los hijos de caficultores de la región, entregando de manera anual 4.000 kits escolares.
- 3.2.2. Fondos de educación superior.** La Cooperativa aportó para la educación profesional de la región, por medio de la inversión de 5.400 millones de pesos en auxilios de educación superior, entregados a más de 1.200 beneficiarios, hijos de caficultores.
- 3.2.3. BEPS.** La Cooperativa permitió, por medio de las BEPS, un ahorro para la vejez de los caficultores de la región, que ha significado más de 2.500 millones de pesos para más de 1.000 beneficiarios.
- 3.2.4. Solidaridad.** La Cooperativa otorgaba auxilios a cerca de 4.000 familias caficulatoras de la región para solventar sus gastos en consultas médicas, medicamentos, laboratorio clínico, calamidad doméstica, mecánica cafetera y seguros de vida, con una inversión por encima de los 400 millones de pesos anuales.

3.3. Ambientales

Con la reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes se pretende recuperar la educación para el trabajo, la asistencia técnica, la implementación de normas de cafés sostenibles, el servicio del laboratorio de suelos y tejido foliar, y el servicio de las centrales de beneficio, para más de 4.000 familias caficulatoras de la región.



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor

- 3.3.1. Educación para el trabajo y asistencia técnica.** La Cooperativa, a través de personal calificado de la zona, capacitaba y visitaba las fincas de cerca de 4.000 caficultores de la región; aportando conocimiento y mejoramiento continuo en la conservación del suelo, las fuentes hídricas, la biodiversidad, el cultivo, nutrición, productividad, calidad del café, administración y sostenibilidad de la empresa cafetera. Enfatizando en el acompañamiento a las mujeres caficultoras, los pequeños productores y la nueva generación cafetera.
- 3.3.2. Implementación de normas de cafés sostenibles.** La Cooperativa estaba certificada bajo diferentes sellos de cafés sostenibles como Fairtrade International, Fair Trade USA, C.A.F.E. Practices, Rainforest, 4C, Nespresso AAA, Raíz S&D, entre otros. Lo que repercutía en la conservación ambiental, la armonía con la comunidad, el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, la implementación de las buenas prácticas agrícolas y la diferenciación y la competitividad del café de la región de cerca de 4.000 caficultores y sus familias.
- 3.3.3. Laboratorio de suelos y tejido foliar.** La Cooperativa prestaba los servicios análisis de suelos y de tejidos foliares, a bajo costo, para todos los agricultores de la región, en un laboratorio de última tecnología, lo que ayudaba a aplicar de manera precisa los nutrientes requeridos por los cultivos de la zona y mejorar la fertilidad de los suelos; permitiendo disminuir la contaminación de las fuentes hídricas, mejorando la cantidad y producción agrícola a costos razonables para los productores.
- 3.3.4. Centrales de beneficio.** La Cooperativa, por medio de las centrales de beneficio, que representaban aproximadamente el 10% del café comercializado, logró eliminar la contaminación de las fuentes hídricas y pasar de consumos de agua de 50 a 5 litros por kilogramo de café pergamino procesado; lo que representaba una disminución del 90% del agua, así como el tratamiento del 100% del agua utilizada, compostaje del 100% de los subproductos. También había disminuido el consumo de energía eléctrica un 30%, gracias al uso de energía solar. Mejorando de esta manera la calidad de vida para el productor, su familia y la comunidad.

3.4. Situación actual

Siguiendo la metodología de marco lógico propuesta por el Departamento Nacional de Planeación en la formulación de proyectos de desarrollo en Colombia, seguidamente se analizarán los involucrados



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor

en la problemática de liquidación de la Cooperativa de Caficultores de Andes y su probable participación en la reactivación de la misma.

3.4.1. Análisis de involucrados

A continuación, se realiza un análisis de las partes interesadas que están involucradas en la problemática de la liquidación forzosa administrativa de la Cooperativa de Caficultores de Andes.

Análisis de involucrados			
Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Asociados	Recuperar aportes, patrimonio, beneficios socioeconómicos y servicios	Desconfianza, tristeza, rabia, desesperanza y con problemas para mantener su actividad económica. Temor de perder sus aportes	Vender el café a la cooperativa y posteriormente votar por la reactivación.
Asociados deudores de futuros	Solventar demandas y pagar futuros con café	Miedo a los impactos financieros de las demandas y perder sus propiedades	Firmar acuerdo y pagar las deudas de cafés a futuro
Acreedores financieros	Recuperar recursos prestados, formalidad y transacciones	Temor a perder los recursos prestados, así como la disminución en la captación de recursos provenientes de los caficultores y la trazabilidad para el otorgamiento de productos financieros	Firmar acuerdo con cooperativa
Acreedores cooperativas financieras	Recuperar recursos prestados, formalidad y transacciones	Temor a perder los recursos prestados, así como la disminución en la captación de recursos provenientes de los caficultores y la trazabilidad para el otorgamiento de productos financieros.	Firmar acuerdo con cooperativa
Acreedores comerciales	Recuperar recursos prestados y relación comercial	Temor a perder los recursos prestados. Disminución de operaciones comerciales a través de un canal formal y mayores volúmenes.	Firmar acuerdo con cooperativa
Federación Nacional de Cafeteros	Recuperar diferencial y multa de futuros incumplidos, la garantía de compra de café en la región y buena imagen de la institucionalidad cafetera	Temor a perder los recursos reclamados por contratos de café a futuro	Firmar acuerdo con la cooperativa para pago de deuda de futuros con café



Gobierno nacional	Garantizar el cumplimiento de los derechos de los acreedores externos e internos, recuperar la economía solidaria en la región.	Temor a la crisis social y económica que se desprende de los posibles embargos y remates de fincas de productores de la región.	Aprobar acuerdo entre las partes, direccionar el Fondo Nacional del Café, entregar recursos para apalancar la reactivación
Supersolidaria	Realizar el control y vigilancia del proceso de liquidación y velar por el estricto cumplimiento de las normas que rigen a la cooperativa	Temor a la crisis social y económica que se desprende de los posibles embargos y remates de fincas de productores de la región.	Emitir resoluciones de intervención para administrar y posteriormente para reactivación plena, además del control permanente
Corantioquia	Vigilar el cumplimiento de la legislación ambiental	Pérdida de un aliado estratégico para el desarrollo sostenible y el cumplimiento de normas ambientales de una empresa formal.	Permisos ambientales de su competencia
Autoridades locales	Velar por el bienestar social y económico de los ciudadanos	Temor a la crisis social y económica que se desprende de los posibles embargos y remates de fincas de productores de la región.	Permisos legales de su competencia
Caficultores no asociados	Tener agentes del mercado que paguen lo justo por su café	Pérdida de la regulación de precios, y formalización de las operaciones comerciales y pérdida de financiación ante las entidades crediticias.	Vender el café a la cooperativa
Comunidad	Tener empresas que cumplan su función social, y tengan responsabilidad social y ambiental	Pérdida de presencia empresarial influyente con responsabilidad social, ambiental y económica de la región.	Credibilidad en la reactivación
Clientes	Recuperar un proveedor de la región que sea de los caficultores, que les garantice calidad, trazabilidad, volumen, sostenibilidad y cumplimiento	Pérdida de calidad, trazabilidad, volumen, sostenibilidad y cumplimiento, y de aportar los caficultores de la región.	Credibilidad en la reactivación y realizar negocios con la cooperativa
Proveedores	Recuperar un cliente de la región que les garantice volumen de	Dificultad para la comercialización y distribución de productos, y prestación de servicios, por la dispersión.	Credibilidad en la reactivación y





	negocios y cumplimiento		realizar negocios con la cooperativa
Competidores	Mantener su participación en el mercado sin el competidor más fuerte de la región	Es una oportunidad de posicionarse en el mercado y crecer sus negocios buscando maximizar su rentabilidad particular, obteniendo poder para establecer precios.	Competencia desleal, barreras de entrada, desacreditar
Instituciones aliadas, universidades, SENA, medios de comunicación, entre otros	Recuperar un aliado estratégico en la región para ejecutar proyectos de desarrollo sostenible	Pérdida recursos destinados al desarrollo social de la región y de un ente canalizador de los mismos.	Credibilidad en la reactivación y realizar convenios con la cooperativa
Entes de certificación	Recuperar oferta de café certificado para el mercado mundial y la posibilidad de impactar positivamente a personas y territorios.	Pérdida de área y volumen de café certificado, así como como una empresa cooperativa fuerte en su comercialización.	Credibilidad en la reactivación, realizar excepciones y contratos con la cooperativa
Otras cooperativas	Recuperar la credibilidad del modelo cooperativo, mediante el apoyo entre cooperativas.	Pérdida de credibilidad en el modelo cooperativo, incremento de regulaciones, aumento de tasas de interés, reduce tiempos y montos de créditos. Temor por riesgo de intervención y liquidación.	Credibilidad en la reactivación y realizar convenios con la cooperativa
Colaboradores	Recuperar la empresa cooperativa para tener una opción de empleo formal acorde a sus competencias	Pérdida de oportunidades laborales, formales, estables y remuneración justa. Además de la pérdida de generación de empleos indirectos.	Trabajar para dar cumplimiento al acuerdo y plan de reactivación
Exempleados y profesionales de la región	Recuperar la empresa cooperativa para tener una opción de empleo formal acorde a sus competencias	Pérdida de expectativa de oportunidades laborales, formales, estables y remuneración justa. Además de la pérdida de generación de empleos indirectos.	Credibilidad en la reactivación

3.4.2. Análisis de participantes

A continuación, se realiza un análisis del tipo de participación esperada de los involucrados en el proyecto de reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes.



Análisis de participantes

Grupo	Tipo de entidad				Rol de los actores	Interés de participar en el proyecto	Tipo de contribución / Razón del desacuerdo	Tipo de actitud		
	PUB	ONG	COOP	PRIV				POS	NEG	IND
Asociados				X	Beneficiario	Sí	Venta de café y compra de insumos a la Cooperativa, credibilidad y liderar el proyecto	X		
Asociados deudores de futuros				X	Beneficiario	Sí	Pago con café a futuros incumplidos	X		
Acreedores financieros				X	Cooperante	Sí	Aceptación de acuerdo de pago de la Cooperativa	X		
Acreedores cooperativas financieras			X		Cooperante	Sí	Aceptación de acuerdo de pago de Cooperativa	X		
Acreedores comerciales				X	Cooperante	Sí	Aceptación de acuerdo de pago de Cooperativa	X		
Federación Nacional de Cafeteros				X	Cooperante	Sí	Aceptación de acuerdo de pago de futuros con café de asociados y la Cooperativa	X		
Gobierno nacional	X				Cooperante	Sí	Garantías políticas y legales para las partes interesadas	X		
Supersolidaria	X				Cooperante	Sí	Aprobación de los acuerdos, intervención, control y vigilancia	X		
Corantioquia	X				Cooperante	NO	Administración y control ambiental	X		
Autoridades locales	X				Cooperante	Sí	Garantías políticas y legales para las partes interesadas, y apoyo activo durante el proyecto	X		
Caficultores no asociados				X	Beneficiario	Sí	Venta de café y compra de insumos a la Cooperativa, credibilidad y apoyo activo durante el proyecto	X		



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



Comunidad				X	Beneficiario	Sí	Credibilidad y apoyo activo durante el proyecto	X		
Clientes				X	Beneficiario	Sí	Credibilidad, apoyo activo durante el proyecto y compra de café en condiciones justas para las partes	X		
Proveedores				X	Beneficiario	Sí	Credibilidad y apoyo activo durante el proyecto, venta de servicios y productos en condiciones justas para las partes	X		
Competidores				X	Afectado	NO	Disminución participación en el mercado		X	
Instituciones aliadas, universidades, SENA, medios de comunicación, entre otros	X	X	X	X	Cooperante	Sí	Credibilidad y apoyo activo durante el proyecto	X		
Entes de certificación		X		X	Cooperante	Sí	Credibilidad y apoyo activo durante el proyecto	X		
Otras cooperativas			X		Cooperante	Sí	Credibilidad y apoyo activo durante el proyecto	X		
Colaboradores				X	Beneficiario	Sí	Credibilidad, apoyo activo y liderar el proyecto	X		
Exempleados y profesionales de la región				X	Cooperante	Sí	Credibilidad y apoyo activo durante el proyecto	X		



3.4.3. Análisis de problemas

Se utiliza la metodología de marco lógico y la herramienta de árbol de causas y efectos propuesta por el Departamento Nacional de Planeación para proyectos de desarrollo en Colombia. Consta de un conjunto de situaciones, decisiones o problemas que fueron las causas raíces del problema central, consecuencia del cual acontecen efectos o impactos negativos a la comunidad.

Del análisis de causas y efectos, se puede concluir que, el problema central a resolver es la **liquidación de la Cooperativa de Caficultores de Andes con la consecuente pérdida de valor socioeconómico para la región del suroeste antioqueño**. Además, se observan las principales situaciones que llevaron a la Cooperativa a este estado, desde sus causas raíces: deficiencias de administración, revisión fiscal, control y vigilancia; los negocios inseguros y operaciones concentradas en el gerente general; la baja credibilidad y confianza por las acciones de la administración anterior que llevaron a la intervención, y por la ausencia de castigo a los responsables; y el incumplimiento en la entrega de café de futuros por los asociados; que, inicialmente llevaron a la Cooperativa al sobreendeudamiento y al proceso de intervención ordenado por la Supersolidaria, y finalmente, al quebranto patrimonial y la posterior liquidación forzosa administrativa dictada por esta misma entidad de vigilancia y control.

Respecto a los efectos del actual proceso de liquidación y su intensificación en caso de persistir en el mismo, del árbol de problemas, se resaltan los siguientes: la minimización del valor de los activos de la Cooperativa, pérdida de calidad de asociado y sus aportes, pérdida de recursos de las primas Comercio Justo, disminución de credibilidad en el modelo cooperativo, pérdida de regulación de precios de café y agroinsumos, aumento de la informalidad, disminución de acceso a crédito, disminución de empleo formal directo e indirecto, intensificación de acciones judiciales por impagos y la disminución de la responsabilidad social empresarial, los cuales, impactan negativamente en la región, disminuyendo la dinámica social y económica, y el empalme generacional en la caficultura; ya que, hay más restricciones para los créditos, mayores tasas de interés, menos disponibilidad de capital de trabajo, menor producción, menor rentabilidad, pérdidas de beneficios socioeconómicos y excedentes de la Cooperativa, menos proyectos sociales y ambientales; embargos, secuestros y posibles remates de propiedades; así como el aumento de conflictos sociales y ambientales; generando de esta forma, más pobreza y pérdida de calidad de vida para los asociados, sus familias y la región.





3.5. Situación deseada

A continuación, se procede a analizar la alternativa que da solución al problema principal obtenido en el árbol de causas y efectos, proponiendo las acciones a ser desarrolladas y expresando los resultados directos e indirectos en la región del suroeste antioqueño. Se utiliza la metodología de marco lógico y la herramienta de árbol de medios y fines propuesta por el Departamento Nacional de Planeación Nacional para proyectos de desarrollo en Colombia.

3.5.1. Árbol de medios y fines

Consta de un conjunto de acciones que deben ejecutarse para alcanzar la solución al problema central, y los fines, que corresponden a los resultados e impactos positivos esperados para la comunidad; a continuación, en las 4 páginas siguientes, se presentan de manera gráfica. La lectura debe hacerse de abajo hacia arriba partiendo del cuadro 1:



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



Cuadro 4 de acciones de solución y medios frente al objetivo general (continuación del cuadro 3 con lectura hacia la derecha)



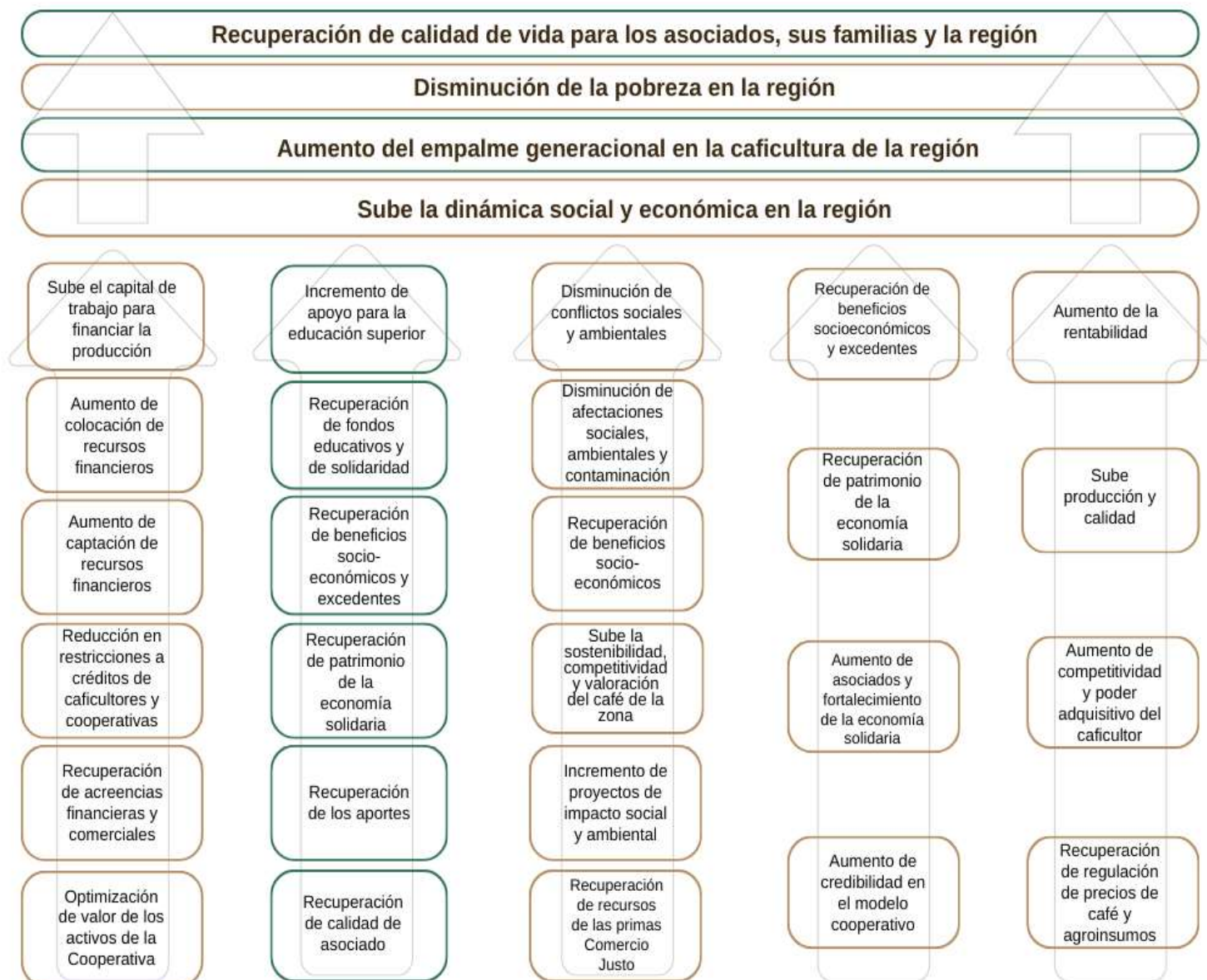
Reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes con la consecuente recuperación de valor socioeconómico para la región del suroeste antioqueño



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es **mejor**

Cuadro 3 de acciones de solución y medios frente al objetivo general



Reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes con la consecuente recuperación de valor socioeconómico para la región del suroeste antioqueño



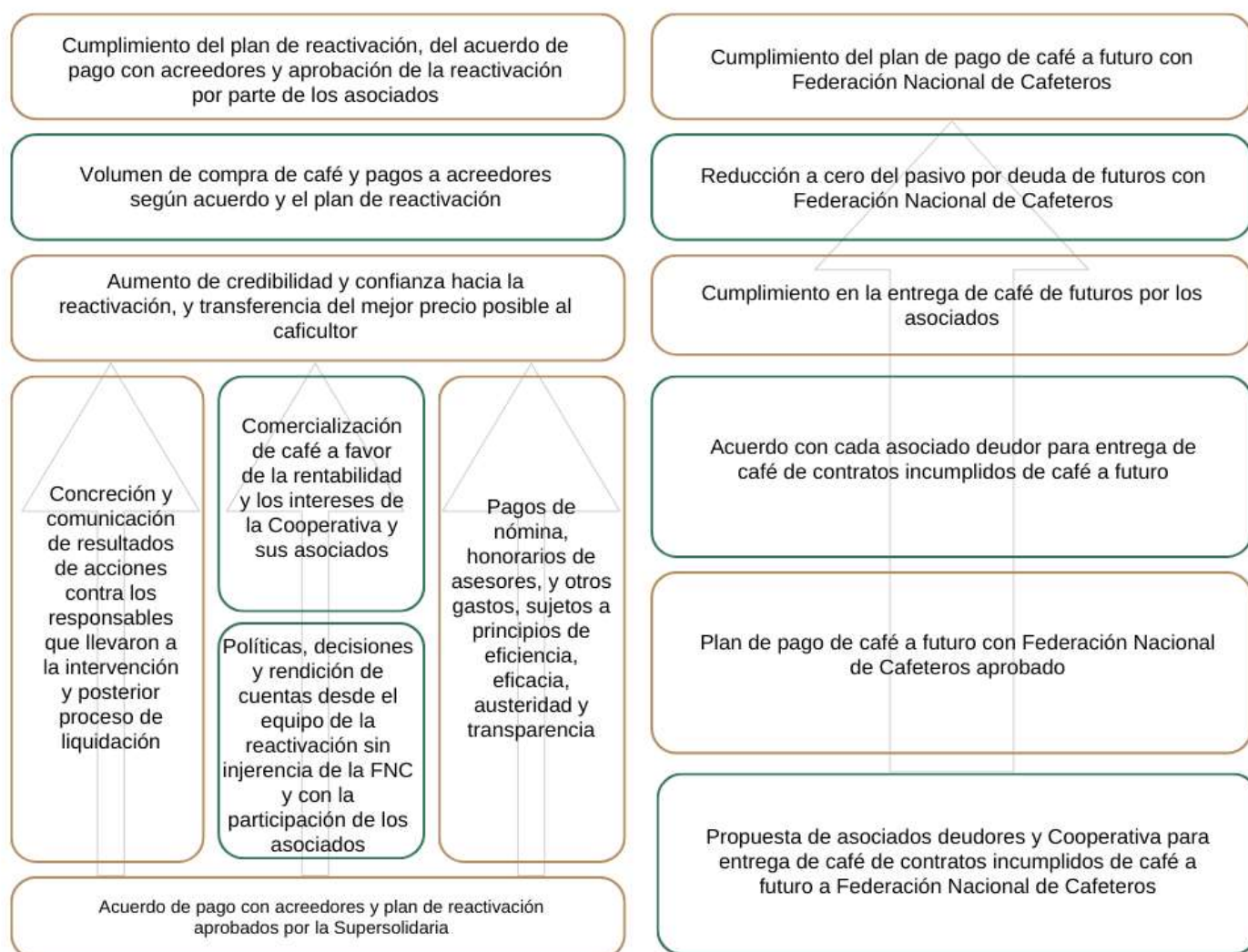
delosAndes
Cooperativa

Unidos
es **mejor**



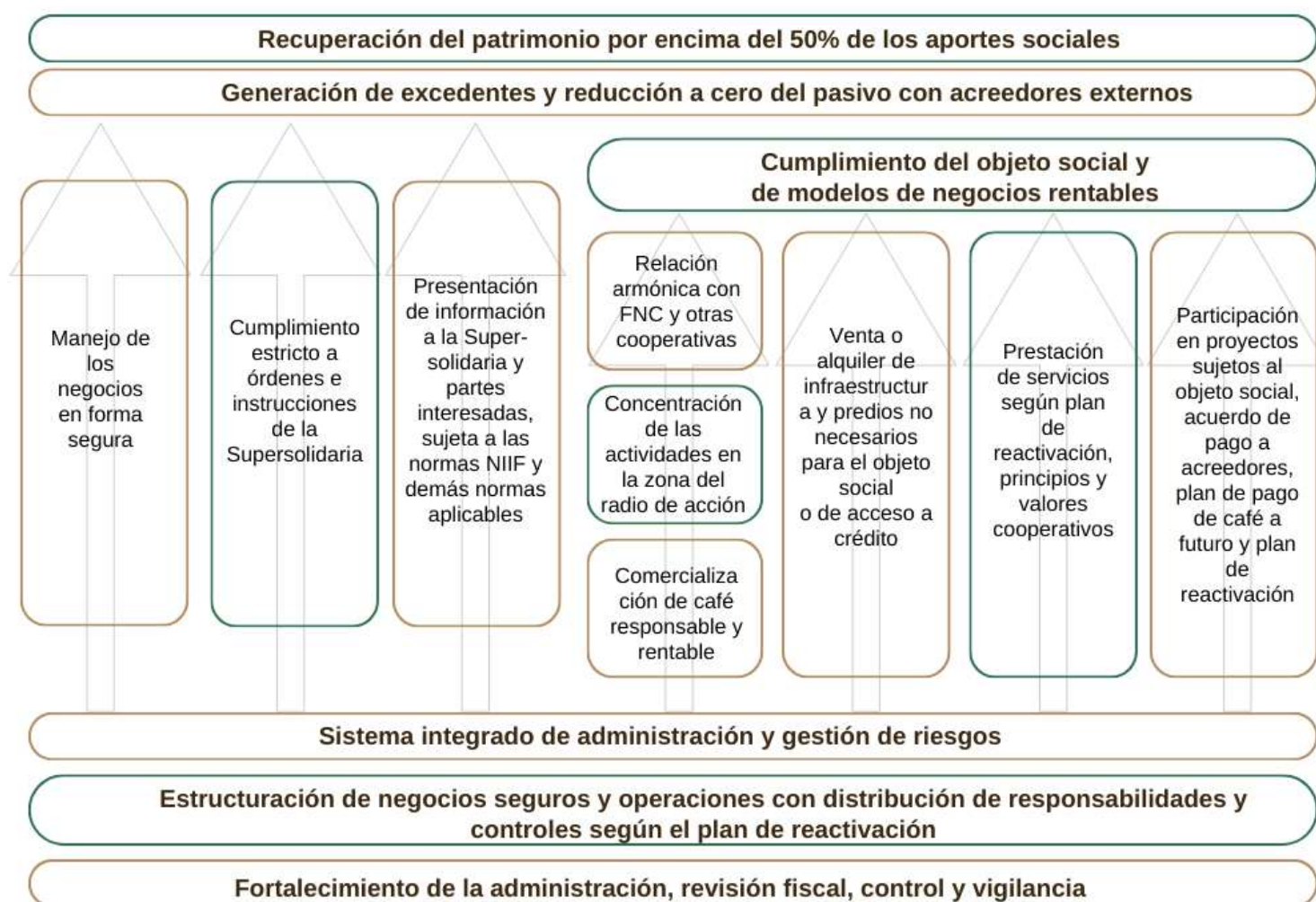
Cuadro 2 de objetivos generales y fines (continuación del cuadro 1 con lectura hacia la derecha)

Reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes con la consecuente recuperación de valor socioeconómico para la región del suroeste antioqueño



Cuadro 1 de objetivos generales y fines

Reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes con la consecuente recuperación de valor socioeconómico para la región del suroeste antioqueño



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es **mejor**

3.5.2. Análisis de objetivos

Del anterior árbol de acciones y medios, se puede concluir que, la solución al problema central es la **reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes con la consecuente recuperación de valor socioeconómico para la región del suroeste antioqueño**. Además, se observan las principales acciones para revertir el actual estado de la Cooperativa, que buscan corregir las causales que la llevaron inicialmente a intervención y finalmente a la liquidación forzosa, entre ellas las siguientes: plan de pago de café a futuro con la Federación Nacional de Cafeteros aprobado; acuerdo de pago con acreedores y plan de reactivación aprobados por la Supersolidaria; fortalecimiento de la administración, revisión fiscal, control y vigilancia; estructuración de negocios seguros y operaciones con distribución de responsabilidades y controles según el plan de reactivación; concreción y comunicación de resultados de acciones contra los responsables que llevaron a la intervención y posterior proceso de liquidación; aumento de credibilidad y confianza hacia la reactivación, y la transferencia del mejor precio posible al caficultor; de esta manera, se logrará la generación de excedentes y reducción a cero del pasivo con acreedores externos, la recuperación del patrimonio por encima del 50% de los aportes sociales, y la aprobación de la reactivación por parte de los asociados y la Supersolidaria. Respecto a los resultados positivos del proyecto de reactivación se resaltan los siguientes: optimización de valor de los activos de la Cooperativa, recuperación de calidad de asociado y sus aportes, y recursos de las primas Comercio Justo, aumento de credibilidad en el modelo cooperativo, recuperación de la regulación de precios de café y agroinsumos, disminución de la informalidad, aumento de acceso a crédito y de empleo formal directo e indirecto, minimización de acciones judiciales por impagos y mejoramiento de la responsabilidad social empresarial, los cuales, impactan positivamente en la región, incrementando la dinámica social y económica, y el empalme generacional en la caficultura; ya que, hay menos restricciones para los créditos, menores tasas de interés, más disponibilidad de capital de trabajo, mayor producción, mayor rentabilidad, ganancias de beneficios socioeconómicos y excedentes de la Cooperativa, más proyectos sociales y ambientales; minimización de embargos, secuestros y remates de propiedades; así como la reducción de conflictos sociales y ambientales; generando de esta manera, la disminución de pobreza y recuperando la calidad de vida para los asociados, sus familias y la región.

3.6. Estructura analítica del proyecto

Con base en la metodología de marco lógico para la formulación de proyectos de desarrollo, en la siguiente tabla se presenta la estructura obtenida a partir del árbol de medios y fines: los fines e



impactos, propósito u objetivo general, componentes u objetivos específicos y las actividades. Para cada uno de ellos se expresan los indicadores o productos a obtener; realizando las actividades, se da cumplimiento a los componentes; ejecutando los componentes, se obtiene el propósito; y conseguido el propósito, se alcanzan los fines. Los indicadores y/o productos muestran los resultados esperados en cada ítem.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS

FINES

- | | |
|--|--|
| 1. Optimización de valor de los activos de la Cooperativa | 6. Disminución de la informalidad |
| 2. Recuperación de calidad de asociado | 7. Aumento de acceso a crédito |
| 3. Recuperación de recursos de las primas Comercio Justo | 8. Aumento de empleo formal directo e indirecto |
| 4. Aumento de credibilidad en el modelo cooperativo | 9. Minimización de acciones judiciales por impagos |
| 5. Recuperación de regulación de precios de café y agroinsumos | 10. Aumento de la responsabilidad social empresarial |

INDICADORES / PRODUCTOS

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Recuperación de calidad de vida para los asociados, sus familias y la región• Disminución de la pobreza en la región• Aumento del empalme generacional en la caficultura de la región• Sube la dinámica social y económica en la región• Recuperación de acreencias financieras y comerciales• Reducción en restricciones a créditos de caficultores y cooperativas• Aumento de captación de recursos financieros• Aumento de colocación de recursos financieros• Sube el capital de trabajo para financiar la producción• Recuperación de los aportes• Recuperación de patrimonio de la economía solidaria• Recuperación de beneficios socioeconómicos y excedentes• Recuperación de fondos educativos y de solidaridad• Incremento de apoyo para la educación superior | <ul style="list-style-type: none">• Incremento de proyectos de impacto social y ambiental• Sube la sostenibilidad, competitividad y valoración del café de la zona• Disminución de afectaciones sociales, ambientales y contaminación• Disminución de conflictos sociales y ambientales• Aumento de asociados y fortalecimiento de la economía solidaria• Aumento de competitividad y poder adquisitivo del caficultor• Sube producción y calidad• Aumento de la rentabilidad• Sube trazabilidad de recursos• Aumento de captación de recursos financieros y tributos• Aumento de colocación de recursos financieros• Disminución de requisitos y tasas de interés• Aumento de talento humano capacitado• Incremento de beneficios laborales | <ul style="list-style-type: none">• Incremento de apoyo educativo y de vivienda• Aumento de los servicios al caficultor, de la asistencia técnica y administrativa• Sube la innovación y la adopción de buenas prácticas empresariales• Disminución de conflictos con caficultores y mejoramiento de la imagen gremial• Minimización de demandas y sus costos asociados• Minimización de embargos y sus costos asociados• Minimización de bloqueos financieros y sus costos asociados• Minimización de secuestros, remates, y sus costos asociados• Restablecimiento de alianzas, programas de sostenibilidad, educación social y ambiental |
|---|---|---|



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





PROPÓSITO

Reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes con la consecuente recuperación de valor socioeconómico para la región del suroeste antioqueño

INDICADORES / PRODUCTOS

1. La Supersolidaria revierte la liquidación forzosa administrativa de la Cooperativa de Caficultores de Andes

2. La Cooperativa de Caficultores de Andes ejerce la operación de su objeto social con la intervención de la Supersolidaria

3. La Cooperativa de Caficultores de Andes es reactivada por aprobación de sus asociados y la Supersolidaria, recuperando su autonomía plena y sus órganos de administración elegidos democráticamente

COMPONENTES

1. Pago acordado de café a futuro adeudado a la Federación Nacional de Cafeteros

2. Pago acordado de la Cooperativa con acreedores externos, y aprobación de la reactivación por parte los asociados y la Supersolidaria

3. Retorno al negocio en marcha de la Cooperativa con intervención de la Supersolidaria hasta la reactivación plena

INDICADORES / PRODUCTOS

1. Cumplimiento del plan de pago de café a futuro con Federación Nacional de Cafeteros

2. Cumplimiento del plan de reactivación, del acuerdo de pago con acreedores y aprobación de la reactivación por parte de los asociados

3. Generación de excedentes y reducción a cero del pasivo con acreedores externos, y recuperación del patrimonio por encima del 50% de los aportes sociales

ACTIVIDADES

1. Pago de café a futuro adeudado a la Federación Nacional de Cafeteros

- 1.1. Propuesta de asociados deudores y Cooperativa para entrega de café de contratos incumplidos de café a futuro a Federación Nacional de Cafeteros
- 1.2. Plan de pago de café a futuro con Federación Nacional de Cafeteros aprobado
- 1.3. Acuerdo de la Cooperativa con cada asociado deudor para entrega de café de contratos incumplidos de café a futuro
- 1.4. Cumplimiento en la entrega de café de futuros por los asociados y a su vez de la Cooperativa con la Federación Nacional de Cafeteros
- 1.5. Reducción a cero del pasivo por deuda de futuros con Federación Nacional de Cafeteros

INDICADORES / PRODUCTOS

- 1.1. Propuesta aprobada por la Federación Nacional de Cafeteros
- 1.2. Acuerdo de plan de pago de café a futuro con Federación Nacional de Cafeteros firmado entre las partes
- 1.3. Acuerdos firmados entre la Cooperativa y los caficultores deudores de futuros para pago con entrega de café
- 1.4. Café entregado por el asociado a la Cooperativa y de esta a la Federación Nacional de Cafeteros según lo pactado
- 1.5. Paz y salvo de pago de deuda de futuros por parte de Federación Nacional de Cafeteros a la Cooperativa



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es **mejor**





ACTIVIDADES

2. Pago acordado de la Cooperativa con acreedores externos, y aprobación de la reactivación por parte los asociados y la Supersolidaria.

- 2.1. Acuerdo de pago con acreedores y plan de reactivación
- 2.2. Concreción y comunicación de resultados de acciones contra los responsables que llevaron a la intervención y posterior proceso de liquidación
- 2.3. Pagos de nómina, honorarios de asesores, y otros gastos, sujetos a principios de eficiencia, eficacia, austeridad y transparencia
- 2.4. Políticas, decisiones y rendición de cuentas desde el equipo de la reactivación sin injerencia de la FNC y con la participación de los asociados
- 2.5. Comercialización de café a favor de la rentabilidad y los intereses de la Cooperativa y sus asociados
- 2.6. Transferencia del mejor precio posible al caficultor
- 2.7. Aumento de credibilidad y confianza hacia la reactivación
- 2.8. Volumen de compra de café y pagos a acreedores según acuerdo y el plan de reactivación
- 2.9. Sometimiento a votación de los asociados por la reactivación de la Cooperativa en el momento que el pasivo con acreedores externos sea cero y posterior aprobación de la Supersolidaria

INDICADORES / PRODUCTOS

- 2.1. Acuerdo de pago con acreedores y plan de reactivación aprobados por la Supersolidaria
- 2.2. Seguimiento o apertura de acciones judiciales contra los responsables que llevaron a la intervención y posterior proceso de liquidación y comunicación oportuna a los asociados y partes interesadas
- 2.3. Equipo de trabajo reducido a 49 colaboradores con salarios austeros y el pago al equipo de intervención según lo exija la ley, rendición de cuentas permanente
- 2.4. Decisiones de manera concertada con los asociados y rendición de cuentas permanente
- 2.5. Relaciones de largo plazo y corresponsables con proveedores y clientes, que permitan el mejor precio posible del café y agroinsumos a la Cooperativa y al asociado
- 2.6. Publicación diaria del precio referencia
- 2.7. Comunicación asertiva y transparente con el asociado
- 2.8. Seguimiento y control a las proyecciones de compraventa de café y pagos oportunos a los acreedores según los acuerdos
- 2.9 Al momento de cumplirse las condiciones exigidas por las normas, especialmente cuando el pasivo con acreedores externos sea cero, se someterá a votación la reactivación de la Cooperativa para obtener , nuevamente la autonomía plena y los órganos de administración elegidos democráticamente



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es **mejor**





ACTIVIDADES

3. Retorno al negocio en marcha de la Cooperativa con intervención de la Supersolidaria hasta la reactivación plena

- 3.1.** Fortalecimiento de la administración, revisión fiscal, control y vigilancia
- 3.2.** Estructuración de negocios seguros y operaciones con distribución de responsabilidades y controles según el plan de reactivación
- 3.3.** Sistema integrado de administración y gestión de riesgos
- 3.4.** Cumplimiento del objeto social y de modelos de negocios rentables

INDICADORES / PRODUCTOS

- 3.1.1.** Nueva estructura corporativa austera y basada en procesos, bajo la intervención, control y vigilancia de la Supersolidaria y una revisoría fiscal efectiva, con rendición de cuentas permanente hacia sus asociados y otras partes interesadas
- 3.2.** Negocios seguros y rentables, ajustados a la propuesta de reactivación, administrados bajo principios de eficiencia, eficacia, austeridad y transparencia
- 3.3.1.** Manejo de los negocios en forma segura
- 3.3.2.** Cumplimiento estricto a órdenes e instrucciones de la Supersolidaria
- 3.3.3.** Presentación de información a la Supersolidaria y partes interesadas, sujeta a las normas NIIF y demás normas aplicables
- 3.4.1.** Comercialización de café pergamino responsable y rentable
- 3.4.2.** Concentración de las actividades en la zona del radio de acción
- 3.4.1.** Relación armónica con Federación Nacional de Cafeteros y otras cooperativas de caficultores
- 3.4.2.** Venta o alquiler de infraestructura y predios no necesarios para el objeto social
- 3.4.3.** Prestación de servicios según plan de reactivación, principios y valores cooperativos
- 3.4.4.** Participación en proyectos sujetos al objeto social, acuerdo de pago a acreedores, plan de pago de café a futuro y plan de reactivación
- 3.5.** Paz y salvo de parte de los acreedores externos, reflejado en los estados financieros de la Cooperativa aprobados por la Supersolidaria

3.7. Estudios

3.7.1. Estudio de mercado

Para su elaboración se realizó análisis de las tendencias en grupos focales mediante lluvia de ideas, búsqueda en fuentes históricas de la Cooperativa, análisis de expertos y fuentes secundarias actuales. Los resultados obtenidos fueron:





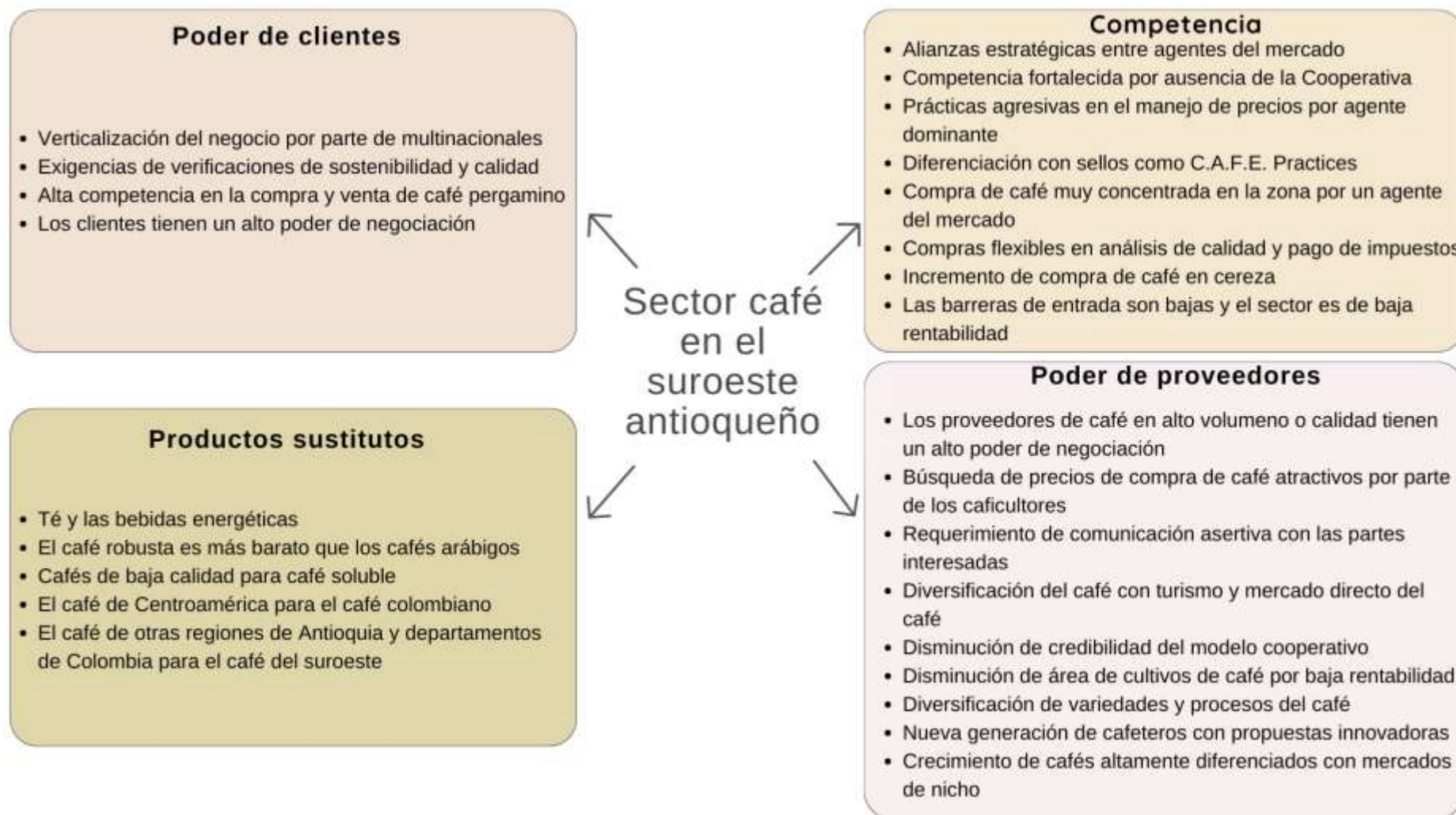
Mapa del entorno



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





delosAndes
Cooperativa

Unidos
es **mejor**



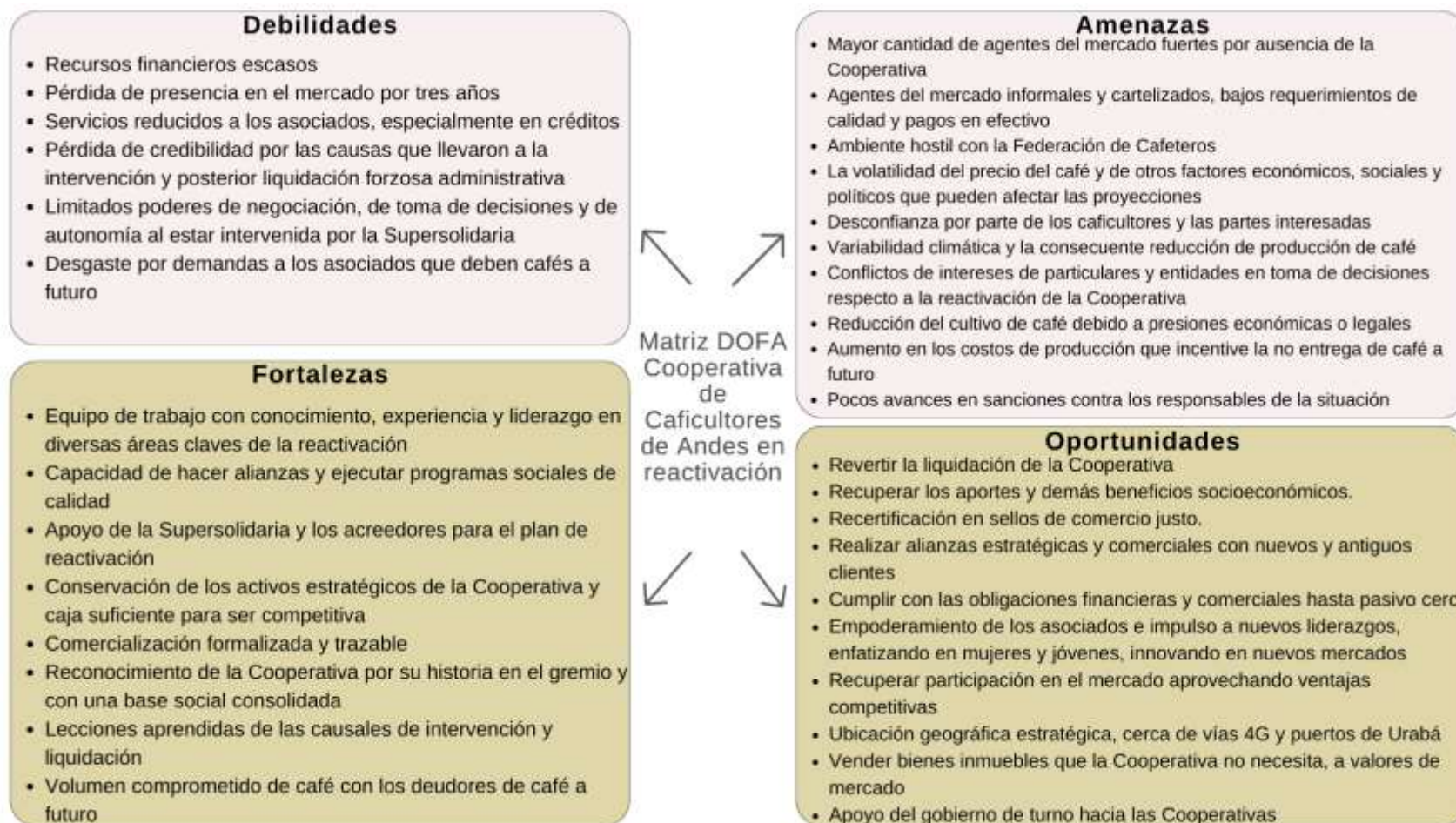


delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



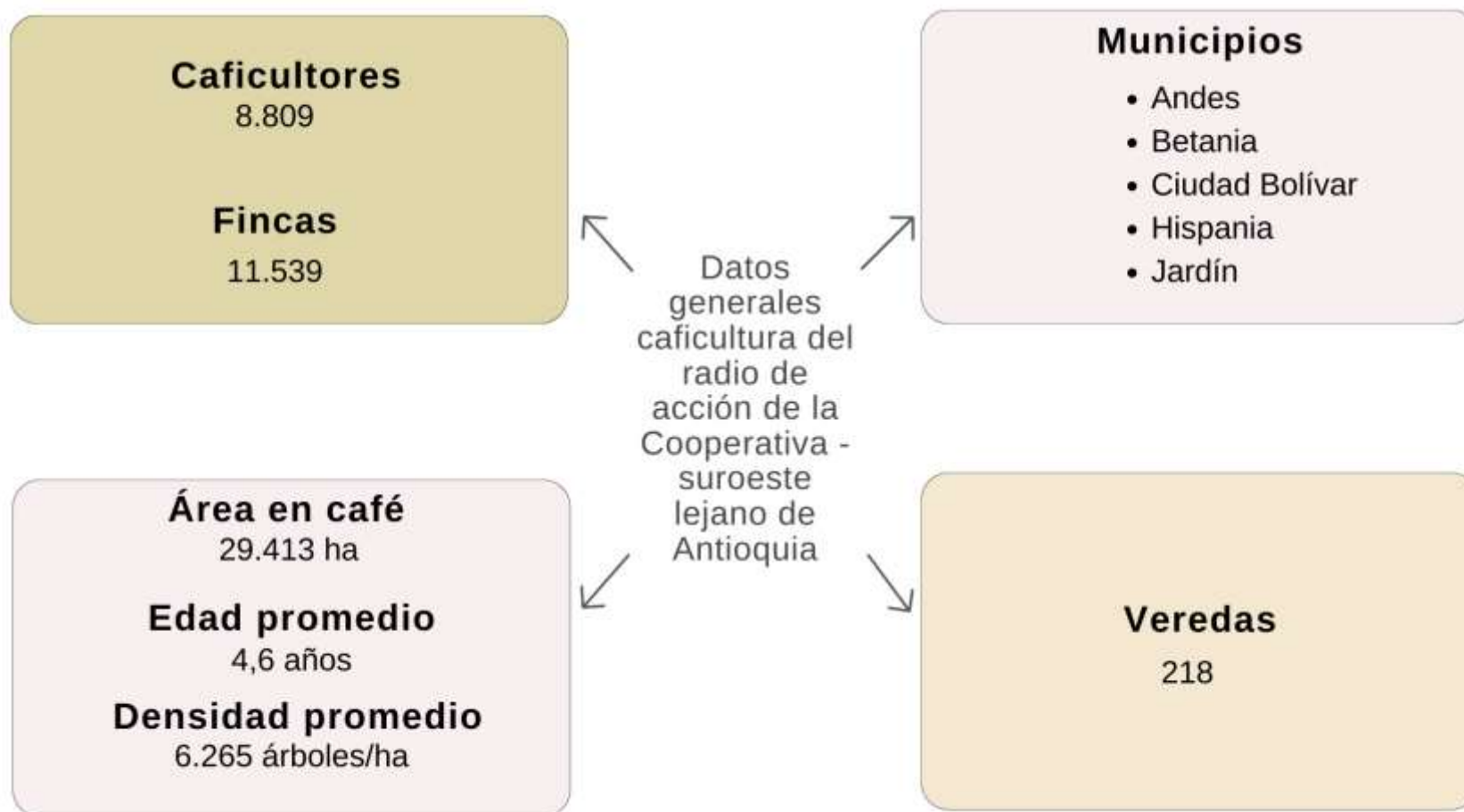
Matriz de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





3.7.2. Estudio técnico

Situación actual mesa técnica con la Federación Nacional de Cafeteros

La Cooperativa y la Federación Nacional de Cafeteros – en adelante FNC, con el fin de concertar el valor de la acreencia, han expuesto el método utilizado para el cálculo de la misma, en cada una de sus variables, estas son:

Cantidad: por parte de la Cooperativa, corresponde al café pergamino seco y excelso reconocidos en la aceptación de oferta por el agente interventor a la FNC, sin embargo, esta última, reclama algunas cantidades correspondientes al 2022 y 2023, las cuales no cuentan con los respectivos soportes legales (Aceptaciones de oferta, facturas o contratos)

Precio de reposición: la Cooperativa tomó el precio promedio del café en el semestre de vencimiento de las fijaciones de café a futuro, ya que este era el plazo pactado inicialmente para su entrega; por su parte, la FNC toma como precio de reposición el del día de inicio de liquidación.

Modelo de cuantificación de la acreencia: El modelo de cuantificación de la acreencia no presenta diferencia entre las partes interesadas.

La cantidad de café a futuro reconocida actualmente por la Cooperativa a la FNC, corresponde a **3,337,674** kg de café pergamino seco y **6,083,490** de café excelso. La valoración de esta acreencia asciende a **\$92,825,607,383** de los cuales **\$71,404,313,371** pertenecen al valor de reposición (diferencial) y **\$21,421,294,011** a la sanción del 30% planteada en la aceptación de oferta del 2021.





Propuestas de acuerdo

a. Propuesta de acuerdo con FNC



Cooperativa de Caficultores de Andes (Cooperan)

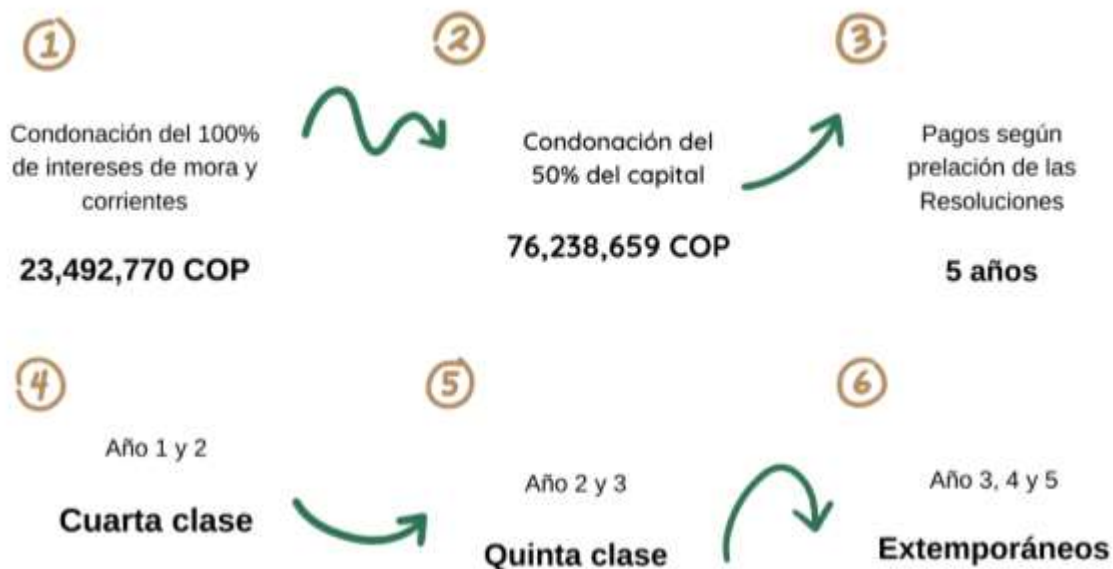


delosAndes
Cooperativa

Unidos
es **mejor**



b. Propuesta de acuerdo con acreedores financieros y comerciales



c. Escenarios de reactivación modelo conservador



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



Modelo de negocio

En pro de cumplir con su plan de reactivación, la Cooperativa se propone retomar su objeto social bajo los siguientes lineamientos:

 PROPUESTA DE VALOR • Educación cooperativa • Competitividad comercial • Desarrollo sostenible • Acceso a crédito a través de alianzas • Acceso a insumos asequibles • Credibilidad y confianza	 RECURSOS CLAVES • Puntos de compra muy bien ubicados en municipios y corregimientos de la región, en su radio de acción: 13 • Almacenes/bodegas de fertilizantes muy bien ubicados: 5 • Centrales de beneficio en alquiler: 2 • Trilladora ubicada en Andes, cerca de las vías 4G y los puertos de Urabá y Buenaventura, con alta capacidad de producción; en alquiler: 1 • Tostadora en alquiler: 1 • Tienda muy bien ubicada en alquiler: 1 • Marca de café reconocida en alquiler: 1 • Laboratorio de suelos para alianza estratégica: 1 • Talento humano competente • Infraestructura tecnológica suficiente • Predios no necesarios para la actividad para la venta • Efectivo en caja suficiente para la operación • Base social	 CANALES • Red de puntos de compra de la Cooperativa en los municipios y corregimientos, logística tercerizada para transporte de café pergamino. • Comercialización de fertilizantes desde los puntos de compra de café, en los cinco municipios. • Base de datos de asociados compartida con entidad financiera aliada, previa autorización de los mismos, y mediante acuerdos previos con obligaciones de las partes y corresponsabilidades. • Firma de acuerdo con cada asociado deudor de futuros y cumplimiento de entrega de café en el plazo establecido. • Entrega de servicios de solidaridad priorizados en puntos de compra y sucursal virtual. • Servicio de promoción cooperativa (temas cooperativos, administrativos, calidad, entre otros) financiado con alianzas interinstitucionales.	 RELACIONES CON CLIENTES Proveedores de café: • Oferta de mejor precio posible (grandes y medianos, especialmente) • Atención de calidad, análisis ágil, eficiente y objetivo (pequeños, especialmente) • Principios y valores cooperativos en la prestación de servicios (equidad, igualdad, transparencia) • Comunicación constante y pertinente. Proveedores de productos y servicios, y clientes: • Alianzas comerciales estratégicas • Trazabilidad de calidad y sostenibilidad • Cumplimiento y transparencia • Relaciones sostenibles y corresponsables de largo plazo • Comunicación constante y pertinente
 ACTIVIDADES CLAVES • Compra de café pergamino • Venta de café de calidad pergamino • Comercialización de fertilizantes y enmiendas • Acceso a crédito a través de alianzas • Implementación de acuerdos para entrega de café a futuro • Entrega de beneficios sociales a asociados • Alianzas estratégicas, asistencia técnica e implementación de sellos de cafés sostenibles	 SOCIOS CLAVES Clientes: • Federación Nacional de Cafeteros, Sucafina, Colcafé, Agrosura, Mitsubishi, Mitsui, Carcafé, OLAM, Louis Dreyfus. Proveedores: • Café: asociados (pequeños, 80%; medianos, 40%; y grandes, 20%; porcentaje esperado de las compras históricas de estos segmentos), y otros caficultores de la zona. • Casas comerciales de fertilizantes: Monómeros, Yara y Nitrosoil. • Cooperativas financieras aliadas para créditos a asociados. • Servicios bancarios: Bancolombia, Davivienda.		



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





SEGMENTOS DE CLIENTES

Proveedores de café:

- **Pequeños:** hasta 5 ha, hasta 10.000 kg cps comprados 90% - 95% caficultores, 40% - 60% de la compra de café
- **Medianos:** 5,1 ha - 30 ha, 10.001 - 100.000 kg cps comprados 3% - 6% caficultores, 20% - 30% de la compra de café
- **Grandes:** mayores a 30 ha, >100.000 kg cps comprados 0,2% - 0,5% caficultores, 10% - 20% de la compra de café

Clientes:

- **Café pergamino:** Federación Nacional de Cafeteros, Agrosura, Sucafina, Colcafé, Carcafé, OLAM, Louis Dreyfus.
- **Fertilizantes:** pequeños y medianos productores
- **Créditos con alianzas:** asociados pequeños productores



ESTRUCTURA DE COSTOS

- Compra de café pergamino (egreso inmediato)
- Compra de fertilizantes y enmiendas (egreso inmediato)
- Transporte de café y mercancías tercerizado (egreso semanal)
- Otros gastos logísticos (egreso semanal)
- Vigilancia privada (egreso mensual)
- Personal administrativo y puntos de compra (nómina y honorarios equipo de intervención) (egreso mensual)
- Impuestos (mensuales, bimestrales y anuales)
- Publicidad (egreso mensual)
- Sistematización (egreso mensual)
- Aseo y cafetería (egreso quincenal)
- Servicios públicos (egreso mensual)
- Seguros (egreso anual)
- Arrendamientos de puntos de compra de San José, Santa Inés y Plazuela Andes (egreso mensual)



FUENTES DE INGRESOS

- Venta de café pergamino (ingreso semanal)
- Venta de fertilizantes y enmiendas (ingreso semanal)
- Primas de cafés sostenibles (ingreso mensual)
- Donaciones
- Comisiones por comercialización de café a no asociados (ingreso inmediato)
- Descuento por aportes (ingreso inmediato)
- Arrendamiento de tiendas, tostadora y uso de marca DELOSANDES (ingreso mensual)
- Arrendamiento de la Trilladora La Pradera (ingreso mensual)
- Arrendamiento de centrales de beneficio (ingreso mensual)
- Arrendamiento terrenos y edificios (ingreso mensual)



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





3.7.3. Estudio organizacional

En el aspecto organizacional, la Cooperativa tiene la siguiente misión y visión para los próximos cinco años y se regirá en lo posible, y en el momento de estar reactivada, plenamente, bajo los principios y valores cooperativos que se enuncian seguidamente.



Misión organizacional

Reactivar la Cooperativa para continuar participando en el desarrollo integral del asociado, su familia y la región.



Visión organizacional

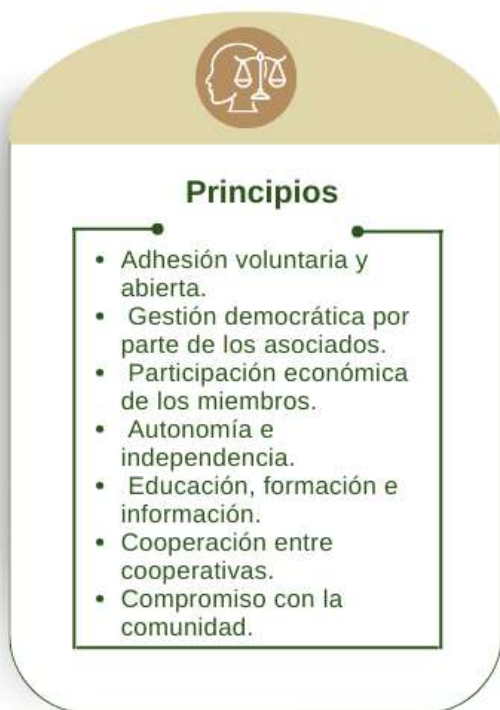
La Cooperativa de Caficultores de Andes en el año 2028 será la mejor alternativa socioeconómica para los caficultores, estará reactivada y administrada autónomamente por sus asociados.



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





Se espera que, al encontrarse plenamente reactivada, recupere sus órganos democráticos (Asamblea de Delegados, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia), en su defecto, Agente Especial para administrar designado por la Superintendencia de la Economía Solidaria. A continuación, se presenta la estructura corporativa propuesta, compuesta por 49 colaboradores en ocho equipos de trabajo y el mapa de procesos que resume las interacciones entre lo estratégico, misional, control y mejora, y apoyo, de manera que se dé cumplimiento al proyecto de reactivación, misión y visión organizacional

En el escenario de reactivación, los equipos de trabajo están dirigidos por el gerente general, conformados por su respectivo líder y sus colaboradores, en niveles de analista senior, analista junior, auxiliar administrativo y auxiliar operativo, según se requiere en cada caso. La estructura organizacional está conformada por los siguientes equipos: gerencia general, comercial, logístico, desarrollo social, talento humano, control y mejora, contable y jurídico.

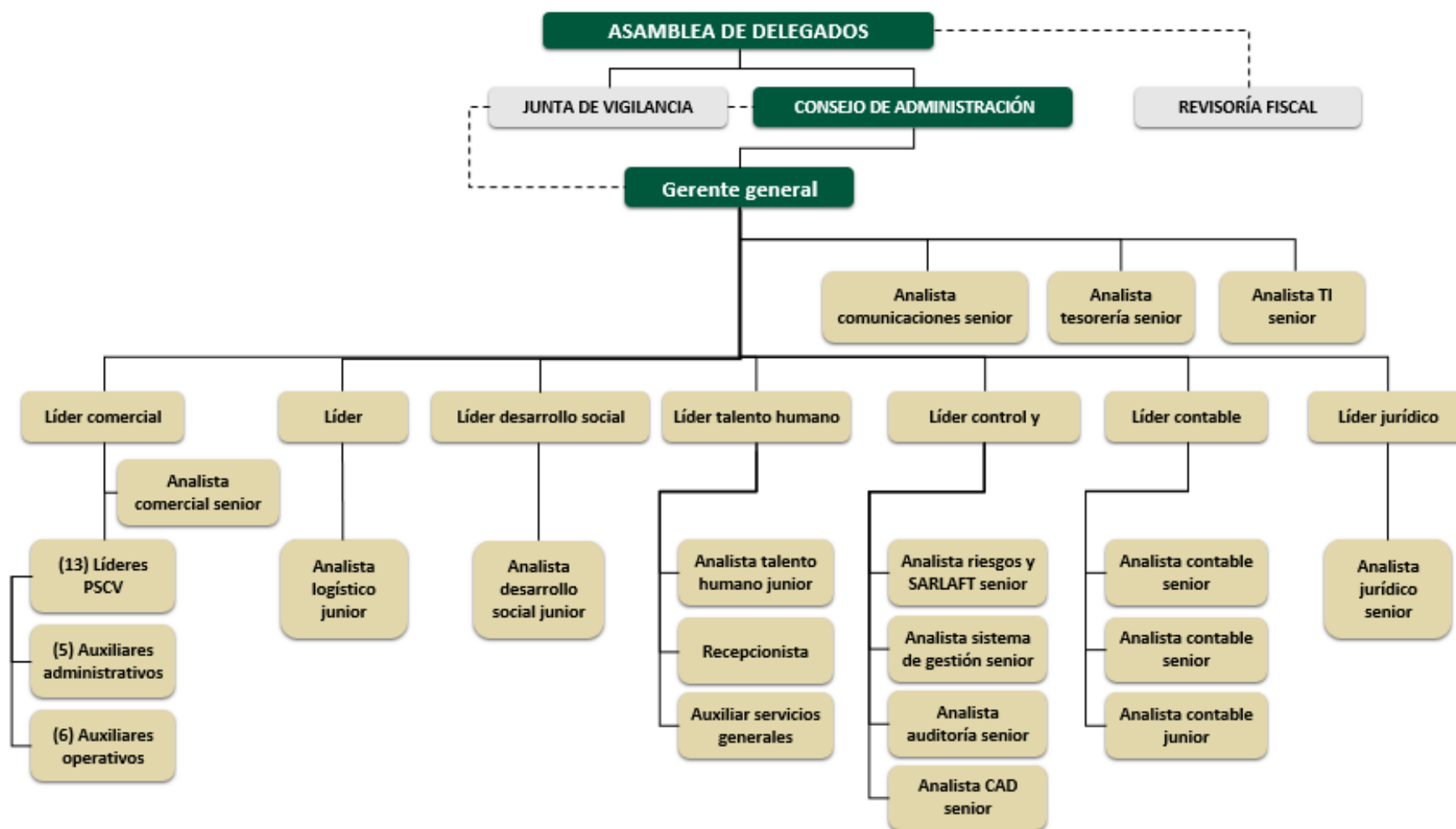


delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



Estructura corporativa



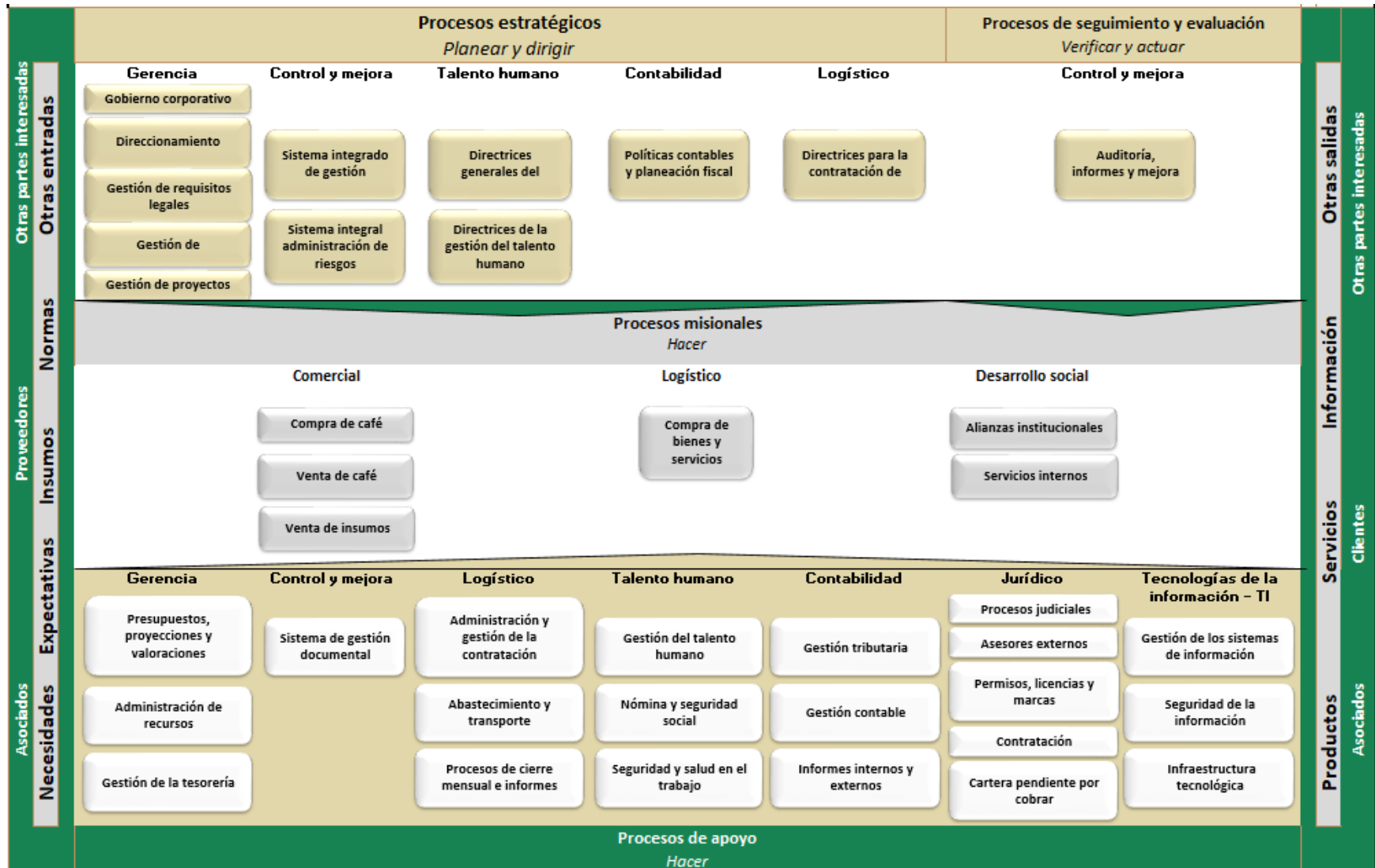
*PSCV: Punto de servicio de compra de café y venta de agroinsumos



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor

Mapa de procesos



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



Objetivos estratégicos

A continuación, los objetivos estratégicos de los procesos misionales de la Cooperativa en reactivación:

Comercial: garantizar la adecuada operación en la prestación de los servicios de compras de café y venta de café e insumos en todos los puntos de servicio de compra y venta y los diferentes canales de distribución, que cumpla con las promesas de valor y desarrollo sostenible; de igual manera con las compras y ventas presupuestadas en cantidad y precio.

Logístico: atender las necesidades de compra y abastecimiento de bienes y servicios bajo las premisas de calidad, oportunidad y precio mediante una adecuada administración y gestión de la contratación, compra y abastecimiento.

Desarrollo social: contribuir en la restauración de la confianza de los asociados y los diferentes grupos de interés de la Cooperativa, a través de la prestación eficiente, eficaz y efectiva de los servicios de desarrollo social, y la gestión de programas y proyectos de desarrollo sostenible; acordes al proyecto de reactivación de la Cooperativa y considerando las expectativas y necesidades de los asociados y sus familias.

Estrategias de valor

Se presentan los enfoques para cada una de las propuestas de valor presentadas en el modelo de negocio de la Cooperativa:

Educación cooperativa

- Fomento de los fondos educativos de educación superior.
- Reuniones de sensibilización, resolución de inquietudes y promoción de la reactivación.
- Visitas al caficultor con la oferta institucional.
- Capacitaciones.
- Impulso al modelo cooperativo.
- Aseguramiento de la calidad del café y nuevos mercados.
- Solicitadas por la comunidad.



Competitividad comercial

- Calidad en el servicio en un ambiente agradable.
- Alianzas comerciales para transferir mayor valor.
- Implementación de programas de cafés diferenciados.
- Garantía de compra y regulación de precios en la zona.

Desarrollo sostenible

- Empoderamiento a los asociados como dueños de su empresa cooperativa.
- Crecimiento de la empresa compartido con sus asociados.
- Equidad, inclusión y reciprocidad en los programas emprendidos por la Cooperativa.
- Otorgamiento de servicios de solidaridad priorizados por los asociados.
- Gestión de cooperación internacional para la inversión social.
- Gestión de proyectos de innovación abierta y nueva generación cafetera.

Acceso a crédito

- Convenios con entidades cooperativas financieras para créditos de los asociados.
- Trazabilidad comercial para el sistema financiero.

Acceso a insumos asequibles

- Oferta de insumos necesarios y de alta rotación en la finca cafetera.
- Alianzas estratégicas para la adquisición de insumos a crédito de los asociados.
- Credibilidad y confianza
- Atención efectiva a los asociados y las partes interesadas.
- Formación de líderes honestos y con sentido de pertenencia.
- Elección de talento humano idóneo, al servicio y en pro del asociado.
- Implementación de controles en procesos y actividades desarrolladas.
- Comunicación asertiva de la gestión de reactivación y rendición de cuentas.

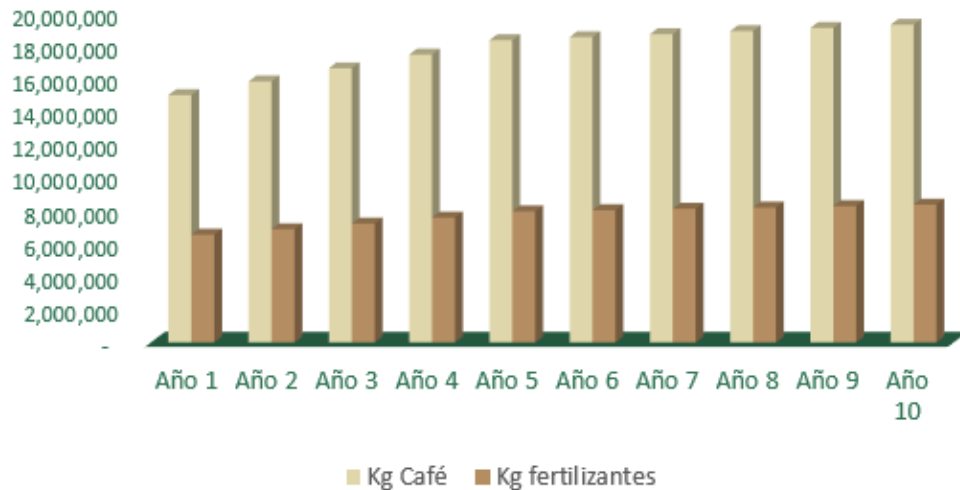
3.7.4. Estudio financiero

Este numeral esta soportado en el archivo de Excel “Proyección de pago acuerdo acreedores VF 07.03.2024”; el cual hace parte integral de este proyecto.



Ingresos del proyecto

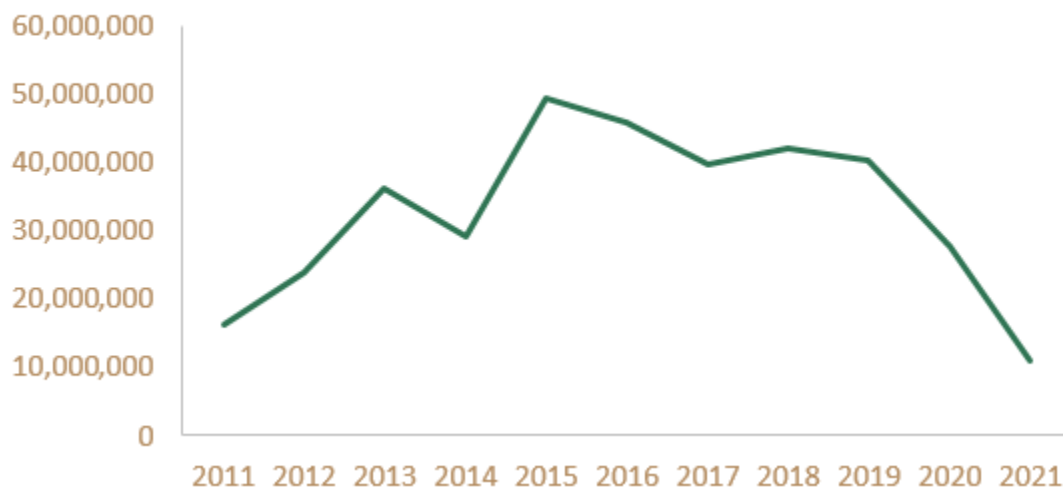
Proyección venta de café y fertilizantes



Los ingresos proyectados se realizan en un escenario conservador, tienen como base los históricos de compras que se grafican en el siguiente numeral; también se consideraron todos los análisis realizados en los numerales anteriores.

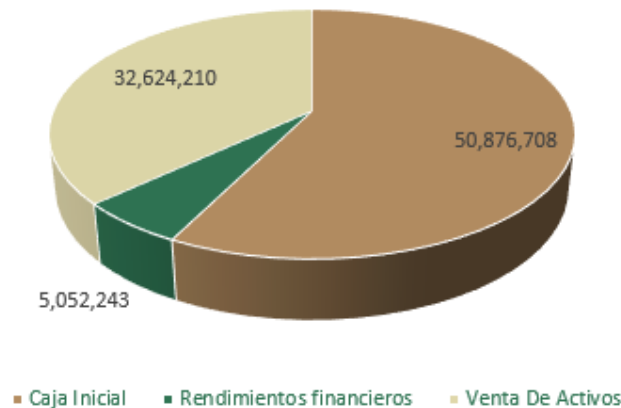
Histórico de compras de café

Compra de café histórica (Cifras en kilos)



Otros ingresos del proyecto de reactivación

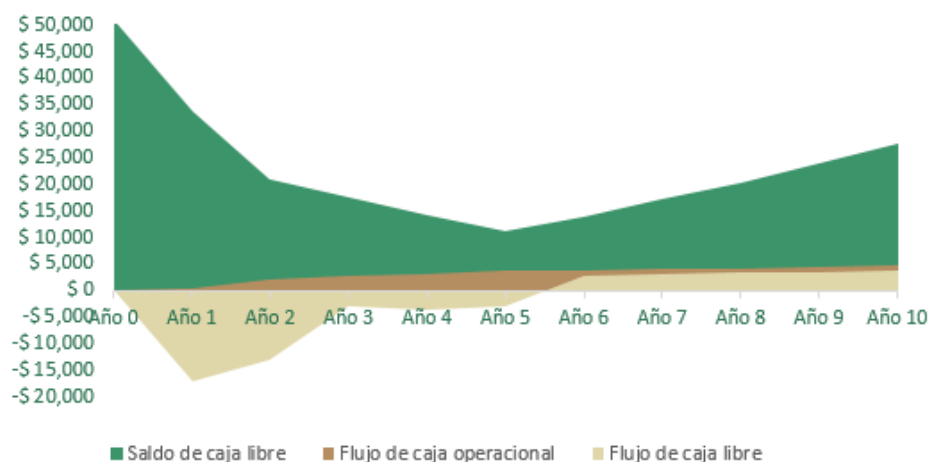
Financiación diferente a la operación (miles de pesos)



Para lograr cumplir con el Acuerdo y la reactivación de la Cooperativa, se requiere de la financiación mediante otros ingresos gestionados en el proceso de liquidación como son: saldo en caja, banco e inversiones corrientes en CDT, venta de activos y los rendimientos financieros de los CDT.

Caja y flujo de caja libre

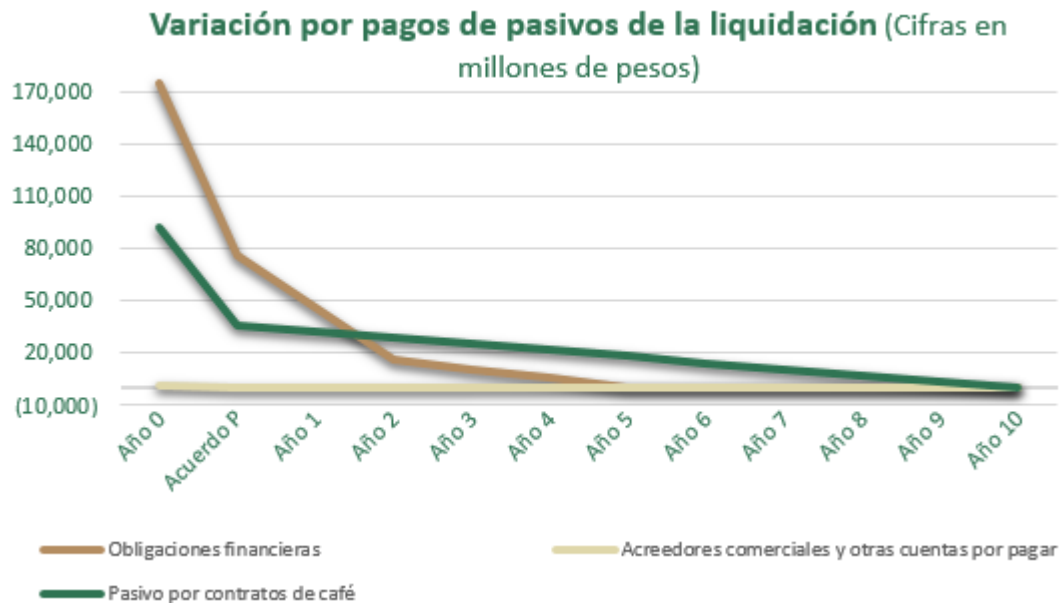
Proyección Flujo de caja (millones de pesos)



En el saldo de caja libre se evidencia su disminución por el pago de las acreencias que se presentan en el siguiente gráfico; el flujo de caja operacional evidencia un incremento en el tiempo y a partir del año 6 se vuelve constante; siendo este un escenario conservador y el flujo de caja libre es negativo hasta el año 5 a causa de los pagos del Acuerdo.

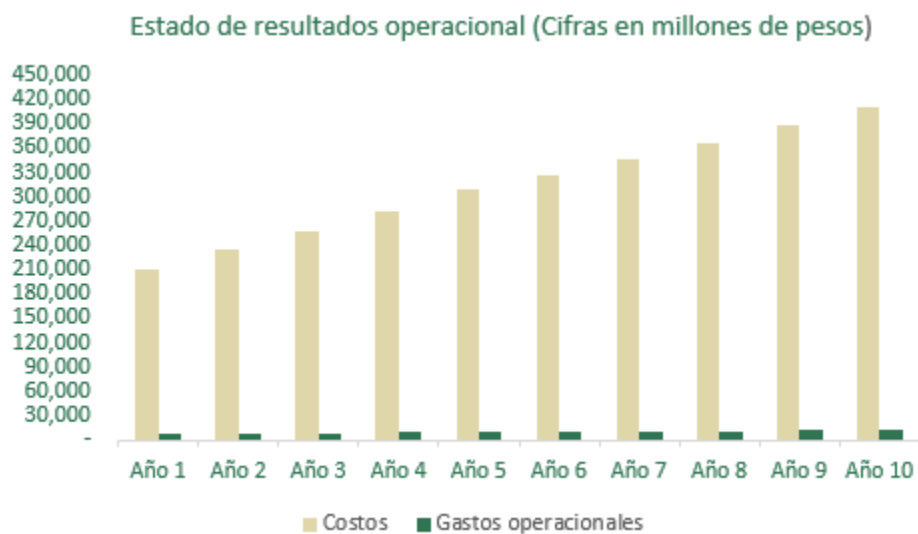


Variación por pago acreencias de la liquidación



En el gráfico anterior se proyectan los pagos de las acreencias calificadas y graduadas en las Resoluciones 9, 35 y 36, las cuales se pagan de manera periódica como se ilustra en la gráfica. En el segundo periodo se terminan de cancelar las acreencias de cuarta clase, en el año 3 las de quinta clase y en el año 5 las extemporáneas.

Costos y gastos operacionales



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor



Los costos están conformados por el costo en venta de café y agro insumos; además, incluye los costos de café con entrega futura. Los gastos, abarcan todos los conceptos necesarios para la operación administrativa y de los puntos de compra y venta, en el primer año inician en 7,781 millones y en el año 10 terminan en 12,473 millones; estos fueron proyectados con base en datos históricos de los años 2020 y 2021 donde la Cooperativa se encontraba en intervención con compras de café que oscilaban en los 11 millones de kilos; también se tomaron datos actuales con cierre a diciembre de 2023

Egresos no operacionales



En este grupo se incluye como egreso principal el pago de las acreencias; con respecto a los bonos pensionales, presentan un pago representativo en el año 1 correspondiente a los títulos pensionales de empleados que laboraron en la Cooperativa antes de entrar en vigencia la Ley 100 de 1993 cuando en entonces Seguro Social no tenía cobertura en el municipio de Andes; los pagos por procesos jurídicos corresponden a estimados realizados por los abogados sobre probables erogaciones que se ocasionen por este concepto, estas oscilan entre 400 y 500 millones entre los años 2 y 5.





Flujo de efectivo detallado

Las gráficas anteriores resumen los aspectos más relevantes de las proyecciones financieras para la reactivación; sin embargo, se considera importante presentar el detalle de todo el proyecto, reflejado en las siguientes tablas; el soporte de estas cifras, se encuentra en el archivo de Excel “Proyección de pago acuerdo acreedores VF 07.03.2024”; el cual hace parte integral de este proyecto. El archivo de Excel, contiene, además, el respaldo de cada concepto y el estado de situación financiera proyectado cuyas imágenes no se incluyeron en este informe.

Cifras en miles de pesos

Saldo inicial de caja + CDTs

50,876,708

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Saldo de caja anual	33,763,242	20,823,992	17,712,575	14,109,438	11,176,214	14,049,588	17,111,778	20,410,254	23,933,578	27,734,626

Flujo de caja operativo anual	313,231	2,076,851	2,664,807	3,174,189	3,725,231	3,783,133	3,971,949	4,208,235	4,433,082	4,710,807
-------------------------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Flujo de caja libre anual	- 17,113,466	- 12,939,249	- 3,111,417	- 3,603,138	- 2,933,224	2,873,375	3,062,190	3,298,476	3,523,323	3,801,048
---------------------------	--------------	--------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Ingresos Operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Café	185,070,000	206,968,710	227,308,333	249,945,152	275,164,343	291,790,430	309,731,134	329,165,957	350,235,835	373,096,567
Almacenes	18,200,000	20,256,600	22,247,295	24,462,823	26,931,095	27,200,406	27,472,410	27,747,134	28,024,606	28,304,852
Otros Ingresos	1,388,331	1,471,631	1,539,290	1,611,983	1,690,124	1,774,166	1,864,604	1,961,983	2,066,901	2,180,012
Solidaridad	180,000	300,510	440,056	483,880	532,703	564,784	599,509	637,127	677,909	722,158

Total Ingresos	204,838,331	228,997,451	251,534,974	276,503,838	304,318,265	321,329,786	339,667,658	359,512,201	381,005,251	404,303,589
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Café	180,000,000	200,340,000	220,028,193	241,940,009	266,351,491	282,391,816	299,754,647	318,563,470	338,954,685	361,079,069
Costos Almacenes	16,744,000	18,636,072	20,467,512	22,505,797	24,776,608	25,024,374	25,274,617	25,527,364	25,782,637	26,040,464
Honorarios Agente Especial - Contralor	468,000	496,080	518,887	543,392	569,733	598,063	628,549	661,375	696,742	734,872
Otros Honorarios	34,510	36,581	38,263	40,070	42,012	44,101	46,349	48,770	51,378	54,189
Gravamen a los movimientos financier	869,750	962,888	1,053,833	1,154,920	1,267,373	1,338,918	1,415,459	1,498,022	1,587,417	1,684,023
Honorarios Juridicos	68,001	72,081	75,394	78,955	82,782	86,899	91,328	96,098	101,237	106,777
Mantenimiento Y Reparaciones Locativ	81,490	80,369	74,640	78,165	81,954	85,927	90,092	94,459	99,038	103,839
Sostenimiento Vehiculos	31,260	17,474	30,447	19,259	33,531	21,077	36,993	23,147	40,016	25,541
Aseo Y Cafeteria	23,279	24,676	25,810	27,029	28,339	29,748	31,265	32,897	34,657	36,553
Seguros	182,497	192,628	201,561	210,750	221,050	225,498	236,849	248,944	261,839	275,593
Sistematizacion	166,085	30,463	31,864	33,369	34,986	36,682	38,460	40,325	42,279	44,329
Gastos Legales	121,470	54,896	11,924	12,487	13,093	13,744	14,444	15,199	16,011	16,887
Acueducto	23,540	24,953	26,100	27,333	28,657	30,082	31,616	33,267	35,046	36,964
Energia	159,651	169,230	177,011	185,370	194,356	204,020	214,420	225,619	237,684	250,691
Internet	23,039	24,421	25,544	26,750	28,047	29,442	30,943	32,559	34,300	36,177
Telefono	21,391	22,675	23,717	24,837	26,041	27,336	28,730	30,230	31,847	33,590
Nomina	2,204,258	2,336,513	2,443,935	2,559,350	2,683,415	2,816,848	2,960,437	3,115,046	3,281,624	3,461,211
Publicidad	30,563	32,397	33,886	35,487	37,207	39,057	41,048	43,192	45,501	47,991
Vigilancia	284,600	147,466	154,246	161,530	169,361	177,570	186,178	195,203	204,666	214,587
Gastos Viaje	37,084	37,084	39,309	41,117	43,058	45,146	47,391	49,806	52,408	55,210
Arriendo	54,392	57,656	60,307	63,155	66,216	69,509	73,052	76,867	80,977	85,409
Arrume Y Empacada	37,500	41,738	45,839	50,404	55,490	58,832	62,449	66,367	70,616	75,225
Coteo	143,333	159,530	175,208	192,656	212,095	428,431	454,773	483,309	514,246	547,812
Fletes	1,305,000	1,452,465	1,595,204	1,754,065	1,931,048	2,047,341	2,173,221	2,309,585	2,457,421	2,617,823
Empaques	70,000	74,200	77,611	81,277	85,216	89,454	94,014	98,924	104,214	109,917
Pepeleria	16,685	17,686	18,499	19,373	20,312	21,322	22,409	23,579	24,840	26,199
Prediales	261,892	277,606	290,369	304,081	318,822	334,675	351,735	370,105	389,896	411,233
Combustible	13,800	14,628	15,301	16,023	16,800	17,635	18,534	19,502	20,545	21,669
Industria Y Comercio	-	72,800	81,026	88,989	97,851	107,724	108,802	109,890	110,989	112,098
Solidaridad	487,000	487,000	487,000	487,000	487,000	487,000	487,000	487,000	487,000	487,000
Contribuciones y afiliaciones	162,339	103,734	99,686	103,734	103,734	108,892	114,443	120,420	126,860	133,802
Mesada pensional	398,689	422,610	442,040	462,915	485,355	509,489	535,460	563,425	593,554	626,037
Total egresos administrativos y operacione	204,525,100	226,920,601	248,870,167	273,329,648	300,593,034	317,546,652	335,695,709	355,303,966	376,572,169	399,592,782



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





**Movimientos de efectivo
que no corresponde a la operación**

Ingresos no operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Rendimientos financieros	5,052,243	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta De Activos	14,304,821	17,218,380	1,101,009	-	-	-	-	-	-	-
Mercancia En Consignación	50,824	51,854	293,837	-	-	-	-	-	-	-
Recaudo cartera	106,257	106,257	106,257	-	-	-	-	-	-	-
Café con entrega Futura	13,456,700	14,478,315	15,380,742	16,328,290	17,323,215	18,367,886	19,464,791	20,616,542	21,825,879	23,095,684
Total ingresos	32,970,846	31,854,806	16,881,845	16,328,290	17,323,215	18,367,886	19,464,791	20,616,542	21,825,879	23,095,684

Egresos no operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pago de acreencias	30,000,000	30,000,000	5,367,568	5,367,568	5,367,568	-	-	-	-	-
Pago Bonos Pensionales	6,031,084	982,832	500,000	-	-	-	-	-	-	-
Pago por procesos jurídicos	-	500,000	500,000	500,000	381,128	-	-	-	-	-
Costos Café con entrega futura	14,366,459	15,388,074	16,290,501	17,238,049	18,232,974	19,277,645	20,374,550	21,526,301	22,735,638	24,005,443
Total egresos no operacionales	50,397,543	46,870,906	22,658,069	23,105,617	23,981,670	19,277,645	20,374,550	21,526,301	22,735,638	24,005,443



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es **mejor**



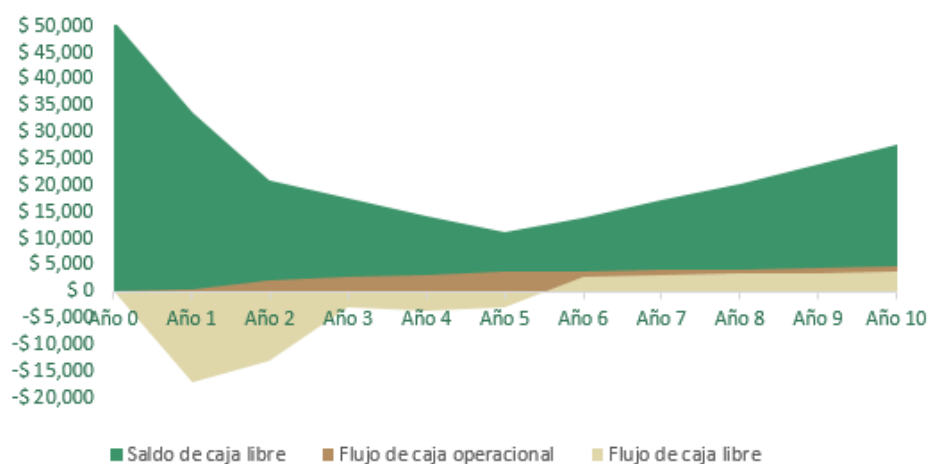
4. Conclusiones del proyecto

- Actualmente, la región del suroeste antioqueño está siendo impactada negativamente en múltiples aspectos sociales y económicos, a causa del estado de liquidación forzosa administrativa de la Cooperativa de Caficultores de Andes, ordenado por la Superintendencia de la Economía Solidaria en marzo de 2022; siendo la reactivación de la entidad, la solución más efectiva y beneficiosa para los asociados, los acreedores y la comunidad. Las proyecciones financieras presentadas en el numeral 3.7.4 Estudio financiero; sustentan la viabilidad de la Cooperativa por su caja actual, los activos que posee para volver a operar y otros no necesarios disponibles para la venta que respaldan el flujo de caja que se requiere para cubrir las acreencias del Acuerdo.
- El proceso completo de reactivación de la Cooperativa tomará entre cinco y diez años, iniciando desde la revocatoria de la liquidación forzosa administrativa, a través de la operación del objeto social de la entidad con la intervención de la Superintendencia de la Economía Solidaria, la generación de los excedentes y ventas de activos improductivos, y el pago de lo acordado con los acreedores externos, hasta llegar a pasivo cero de la entidad, y, finalmente, la obtención de la aprobación de la reactivación plena por parte de sus asociados y la Superintendencia de la Economía Solidaria, para elegir democráticamente los órganos administrativos y funcionar de manera autónoma.
- El pago de la acreencia a la Federación Nacional de Cafeteros por el incumplimiento de las entregas de café a futuro, partiendo de la propuesta de los caficultores que a su vez le adeudan contratos a la Cooperativa, con plazo de entrega de café hasta diez años y pago de monto fijo por carga, dan la solución estructural, segura y beneficiosa para las partes; previniendo de esta manera, la crisis socioeconómica vislumbrada en la región, al evitar el remate de más de 700 inmuebles de los productores.
- El estudio de mercado muestra que el entorno y las tendencias del sector son favorables para el retorno de negocio en marcha de la Cooperativa, asimismo, los estudios de lo técnico, lo organizacional y lo financiero, indican la factibilidad del proyecto de reactivación de la entidad.
- El proyecto de reactivación de la Cooperativa de Caficultores de Andes es viable desde lo financiero según los indicadores de flujo de efectivo, activos netos en liquidación y beneficio costo, los cuales se muestran a continuación.

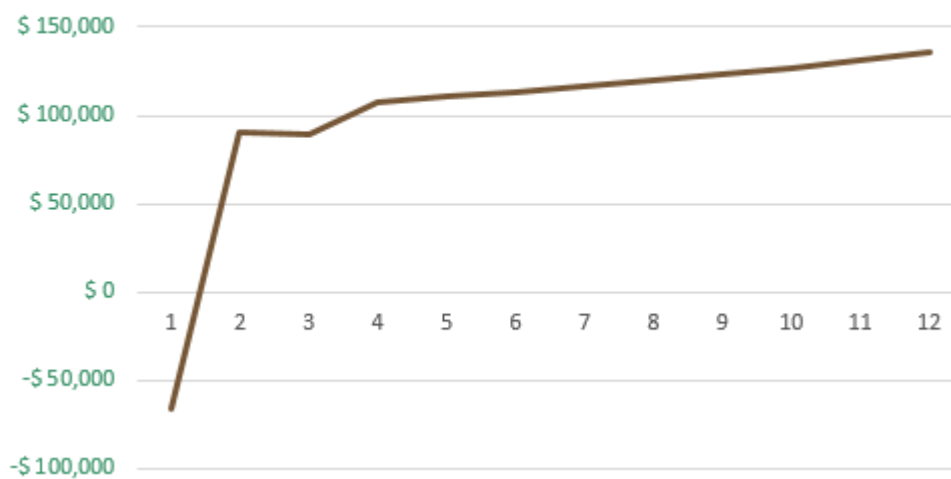




Proyección Flujo de caja (millones de pesos)



Activos netos de liquidación-patrimonio (cifras en millones de pesos)



Vistas las dos gráficas anteriores en conjunto se concluye que se puede generar la caja necesaria para revertir el patrimonio negativo y de esta forma no habría ninguna causal para estar en liquidación.



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es mejor





Indicador de beneficio costo

Cifras en miles de pesos

Tasa de descuento	10.0%
VNA flujo caja	18,317,530
VNA ingresos	1,783,126,801
VNA costos	1,764,809,270
Relación beneficio costo	1.01
Utilidad Neta	1.04%

Como la relación beneficio – costo es mayor a 1, el proyecto es rentable. Esta se obtiene de dividir los ingresos sobre los costos, ambos actualizados al valor presente neto con una tasa de descuento del 10% que es una tasa razonable para este tipo de proyectos.

Adicional a ello, se realiza el cálculo del valor presente neto de los flujos de caja descontados de cada uno de los periodos proyectados, obteniendo un valor de 18,317,530, el cual al ser mayor que 0 indica que el criterio de decisión es favorable.



A man with short brown hair, wearing a blue long-sleeved shirt, is carrying a large black bucket filled with red coffee cherries on his head. He is holding the handle of the bucket with his right hand. He is standing in a coffee plantation with green bushes in the foreground and background. The text "Nuestra labor la inspira cada CAFICULTOR" is overlaid on the image in white.

Nuestra labor la inspira cada **CAFICULTOR**



delosAndes
Cooperativa

Unidos
es *mejor*