

# CONSTRUYENDO EMPRESAS ASOCIATIVAS

---

Sistematización del proceso de  
desarrollo empresarial de tres organizaciones del  
suroeste antioqueño (2018-2021)

**Consejo Asesor**

Alberto Carrizosa  
*Presidente*

Enrique Carrizosa  
Felipe Carrizosa  
María Carolina Suárez  
Roberto Pizarro

**Director Ejecutivo**

José Andrés Díaz

**Coordinadores de Proyectos**

Claritza Ospina  
LLuviani Preciado  
Laura Rivera  
Marcela Uribe

**Equipo de**

**Fortalecimiento Empresarial**

Angélica Loaiza  
Carlos Reinoso  
Danny Alean  
Fanny Cuero  
John Alexander Contreras  
José Miguel Bastidas  
Juan Gabriel Vargas  
Kerly Quigua  
Oriana Guida  
Tania Malaver  
Yineth Henao  
Yuliana Murillo

**Título original:**

*Sistematización del proceso de desarrollo empresarial de tres organizaciones del suroeste antioqueño*

Claritza Ospina Candil  
José Andrés Díaz Merchán  
37 páginas

Primera edición:  
abril de 2022

© 2022, Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG -  
IC Fundación

*Todos los derechos reservados. Esta publicación podrá ser parcial o totalmente reproducida siempre que se cite la fuente y con el permiso de los autores.*

—

Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG  
IC Fundación

[www.icfundacion.org](http://www.icfundacion.org)

Carrera 11 # 93A - 83 / Piso 6  
Tel.: +57 (601) 691 9165  
Bogotá, D.C. - Colombia

# CONSTRUYENDO EMPRESAS ASOCIATIVAS

Sistematización del proceso de  
desarrollo empresarial de tres organizaciones del  
suroeste antioqueño (2018-2021)

Claritza Ospina Candil / José Andrés Díaz Merchán



# CONTENIDO

Presentación	7
Prólogo	8
IC Fundación	10
Fundación Aurelio Llano posada	11
Introducción	13
Antecedentes del proceso de desarrollo empresarial: programa Desarrollo Rural	14
<b>1. La alianza FALLP-IC Fundación</b>	<b>17</b>
<b>2. Proceso de desarrollo empresarial</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Año 1. 2018-2019: definición del modelo de negocio y primer ejercicio comercial</b>	<b>23</b>
2.1.1. Caracterización de la oferta productiva	26
2.1.2. Evaluación del nivel de desarrollo empresarial	27
2.1.3. Análisis de oportunidades y elaboración de planes de negocios	31
2.1.3.1. Análisis de viabilidad de microcentrales de beneficio	31
2.1.3.2. Planes de negocios para comercialización de café	34
2.1.4. Implementación del plan de negocios	38
<b>2.2. Año 2. 2019-2020: perfilación del café, alianzas comerciales y ajuste al modelo comercial</b>	<b>40</b>
2.2.1. Gestión comercial	43
2.2.2. Buenas prácticas agrícolas y caracterización sensorial	44
2.2.3. Fortalecimiento del modelo de negocio y gobernanza	47
<b>2.3. Año 3. 2020-2021: consolidación del proceso</b>	<b>50</b>
2.3.1. Fortalecimiento en aspectos productivos y de calidad	54
2.3.2. Fortalecimiento de capacidades gerenciales, comerciales y administrativas	56
<b>3. Resultados</b>	<b>61</b>
<b>3.1. Resultados a nivel de financiación</b>	<b>61</b>
<b>3.2. Resultados a nivel del proceso de fortalecimiento socioempresarial</b>	<b>68</b>

<b>4. Reflexiones y lecciones aprendidas</b>	<b>75</b>
4.1. Reflexiones generales del proceso de desarrollo empresarial	75
4.2. Reflexiones desde la capacidad gerencial	78
4.3. Reflexiones desde la capacidad organizacional	80
4.4. Reflexiones desde la capacidad productiva	81
4.5. Reflexiones desde la capacidad comercial	82
4.6. Reflexiones desde la capacidad administrativa	83
<b>5. Video</b>	<b>83</b>

## Tablas

Tabla 1. Relación de organizaciones	15
Tabla 2. Año 1: resumen del proceso de desarrollo empresarial	23
Tabla 3. Año 2: resumen del proceso de desarrollo empresarial	40
Tabla 4. Año 3: resumen del proceso de desarrollo empresarial	50
Tabla 5. Resumen de ventas por organización	61
Tabla 6. Relación de créditos asociativos otorgados a la OMCE	64
Tabla 7. Relación de créditos asociativos otorgados a la ACCA	65

## Gráficas

Gráfica 1. Primera medición de capacidades empresariales	28
Gráfica 2. Consolidado de la medición de capacidades empresariales por organización	29
Gráfica 3. Comparativo precio/compra entre la Cooperativa de Cafeteros de Antioquia y ACCA	66
Gráfica 4. Comparativo precio/compra entre la Cooperativa de Cafeteros de Antioquia y OMCE	67
Gráfica 5. Comparativo medición de capacidades empresariales por organización	68
Gráfica 6. Comparativo medición de capacidades empresariales de OMCE	69
Gráfica 7. Comparativo medición de capacidades empresariales de ACCA	69
Gráfica 8. Comparativo medición de capacidades empresariales de Agecosur	70



# PRESENTACIÓN

---

Si le interesa el emprendimiento asociativo en zonas rurales, este es un documento que le va a interesar. Aquí encontrará descrita la experiencia de tres asociaciones de productores de café que decidieron desarrollar empresas asociativas para aportar al mejoramiento de las condiciones de vida de sus comunidades.

Queremos compartir con otras fundaciones, organismos de cooperación internacional y entidades del sector público y privado interesadas en temas de desarrollo rural, tanto el modelo de intervención y las estrategias y metodologías que se implementaron durante tres años, como los aprendizajes y reflexiones que nos dejó este proceso.

Estamos seguros de que este documento aportará algunas ideas para pensar y mejorar las aproximaciones para el desarrollo de empresas asociativas y cooperativas en el sector rural en Colombia.

En nombre de IC Fundación y de la Fundación Aurelio Llano Posada, agradezco a todas las personas que participaron y apoyaron este proceso pues gracias a su compromiso y dedicación, esta historia hoy se puede contar.

**Alberto Carrizosa**

*Presidente*

*Fundación Julio y Astrida Carrizosa - IC Fundación*



# PRÓLOGO

---

En los difíciles momentos por los que atraviesa el mundo, producto principalmente de la pandemia del Covid-19 y tomando en cuenta que las principales economías muestran signos de recesión, el sector fundacional debe profundizar la unión y el trabajo en equipo, permitiéndose ampliar sus horizontes de acompañamiento, de la mano de sus pares, complementándose entre ellos.

Dado lo anterior, y tomando en cuenta que nuestras principales ciudades se han visto en dificultades para acceder a alimentos, hemos comenzado a entender la importancia y la necesidad de la producción campesina. IC Fundación y la Fundación Aurelio Llano Posada, dos entidades sin ánimo de lucro, han trabajado con población rural en los últimos años, entendiendo y fortaleciendo el modelo productivo y asociativo en los municipios de Támesis, Jericó y Pueblorrico, ubicados en el Suroeste Antioqueño.

El trabajo conjunto realizado, además de buscar el crecimiento de las organizaciones campesinas de los territorios y su inserción en el mundo empresarial, propende también fomentar el arraigo de su población con la creación de tejido social, la adopción de sistemas asociativos con la participación de los habitantes y el desarrollo de un ambiente propicio para la incubación y puesta en marcha de proyectos productivos comunitarios.

Con las organizaciones formalizadas y los proyectos productivos en sus inicios, llega IC Fundación aportando todo su conocimiento con un modelo de cuatro (4) fases: diagnóstico, fortalecimiento, crédito y acompañamiento; se hace el respectivo diagnóstico y posteriormente empieza el fortalecimiento de las capacidades administrativas, técnicas y comerciales de los responsables de cada proyecto productivo, con el fin de que una vez estén listos, puedan ser objeto de crédito y emprender el crecimiento y afianzamiento del negocio, para terminar con una etapa de acompañamiento que permite evaluar los diferentes aspectos y hacer los ajustes que se requieran para el escalamiento posterior.

En las Fundaciones aliadas, estamos convencidos de que la educación, capacitación y formación en habilidades técnicas y empresariales, unidas a la creación y desarrollo del tejido social en las comunidades, son la mejor estrategia para que los campesinos permanezcan en sus territorios, con un nivel de vida en aumento, aprovechando su conocimiento y disfrutando de las ventajas de vivir en los territorios rurales de nuestra geografía nacional.

Desde IC Fundación y la Fundación Aurelio Llano Posada, seguiremos trabajando día a día para fortalecer el desarrollo comunitario, social y empresarial de la población rural colombiana, nuestra razón de ser.

**Iván Darío Sánchez Hoyos**

*Director Ejecutivo*

*Fundación Aurelio Llano Posada*



# IC FUNDACIÓN

La fundación Julio y Astrida Carrizosa, ONG - IC Fundación, es una fundación empresarial sin ánimo de lucro fundada en el año 2010 con el propósito de mejorar las condiciones económicas y sociales de comunidades vulnerables, a través del apoyo al desarrollo y consolidación de empresas asociativas. Para ello, implementa procesos de fortalecimiento empresarial y estructura y desembolsa créditos asociativos.

Los objetivos misionales de IC Fundación son:

- Apoyar la consolidación y crecimiento de proyectos empresariales asociativos de población vulnerable, que generen impactos sociales y económicos positivos en sus comunidades.
- Aportar al desarrollo de capacidades administrativas, organizativas y empresariales de líderes y organizaciones locales.

- Promover la solidaridad y los principios de trabajo asociativo como valores claves para el desarrollo territorial y comunitario.
- Facilitar el acceso a crédito a empresas asociativas que no son sujeto de crédito de entidades financieras.

IC Fundación no es una entidad prestadora de servicios financieros ni busca convertirse en una de ellas; su propósito está orientado a preparar empresas asociativas comunitarias para que a través del “aprender haciendo” adquieran conocimientos y habilidades para hacer crecer y consolidar su negocio, ganen experiencia crediticia y puedan acceder a financiación de entidades financieras formales. IC Fundación busca la “inclusión financiera” para empresas asociativas que generan o tienen el potencial de generar impactos positivos en sus comunidades.

# FUNDACIÓN AURELIO LLANO POSADA

La Fundación Aurelio Llano Posada es una entidad sin ánimo de lucro, comprometida con la dignidad de los campesinos y con la promoción del desarrollo rural integral. Para lograr su cometido:

- **Interactúa** en áreas productivas, ambientales y sociales, importantes para el campo.
- **Articula** iniciativas de conocimiento, investigación, tecnología, dirigida al sector rural.
- **Incentiva** la permanencia de la población en áreas rurales.
- **Apoya** la educación de jóvenes campesinos pues considera que el desarrollo rural está íntimamente ligado a ella.
- **Participa** y fortalece alianzas estratégicas con instituciones afines.

## Nuestra aspiración

La fundación Aurelio Llano Posada, **logrará generar autonomía y arraigo** de las familias campesinas en Colombia, promoviendo **el desarrollo social, económico y educativo**.

## Nuestro propósito

Mejorar la calidad de la vida de las comunidades campesinas colombianas, fomentando acciones para el desarrollo sostenible que incentive el arraigo en los territorios rurales.

La Fundación Aurelio Llano Posada se dedica a fomentar el desarrollo rural integral de largo plazo en Colombia desde 1983. En esta búsqueda de ejecución de su misión, encuentra como prioridad el acompañamiento y apoyo económico a habitantes de entornos rurales que presentan vulnerabilidad económica, en dos líneas de trabajo: fortalecimiento de trabajo comunitario en grupos de campesinos y mejoramiento de los niveles de acceso a educación superior.



# INTRODUCCIÓN

La Fundación Aurelio Llano Posada (FALLP)<sup>1</sup> y la Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG (IC Fundación)<sup>2</sup> implementaron entre el 2018 y el 2021 un proceso de desarrollo empresarial con tres asociaciones de productores de café del Suroeste antioqueño. El presente texto tiene como objetivo documentar dicho proceso y compartir las lecciones aprendidas.

En el primer capítulo se relata la alianza entre la FALLP e IC Fundación. En el segundo se describe el proceso de desarrollo empresarial. Esta descripción se hace de manera cronológica relacionando el objetivo con las prioridades y principales actividades que se ejecutaron en cada uno de los tres años. En el tercer capítulo se presentan y analizan los resultados, especificando los ejercicios de financiación que hizo IC Fundación y el desarrollo socioempresarial de las tres organizaciones. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan las reflexiones y lecciones aprendidas.

El ejercicio de documentar el proceso representó varios retos: el primero fue el de organizar los hechos y actividades realizadas durante tres años por todo el grupo de actores involucrados en la implementación (organizaciones, equipo técnico y fundaciones); el segundo consistió en describir el proceso de manera coherente y breve, incluyendo los detalles clave del proceso, y el tercero, ir más allá de una simple descripción identificando buenas prácticas e ideas que puedan aportar a futuros procesos de desarrollo empresarial.

Se espera que este documento sea de utilidad para organizaciones que implementan procesos de desarrollo o de fortalecimiento de empresas asociativas.

1. <https://www.aureliollano.org.co/>

2. <https://icfundacion.org/>



# ANTECEDENTES DEL PROCESO DE DESARROLLO EMPRESARIAL: PROGRAMA DESARROLLO RURAL

El proceso de desarrollo empresarial se enfocó en tres organizaciones de productores que surgieron luego del trabajo llevado a cabo por la Fundación Aurelio Llano Posada (FALLP) en el marco del programa Desarrollo Rural. Esta iniciativa buscaba la construcción de una ruralidad sostenible a través de procesos participativos de planeación y autogestión, en los cuales las comunidades primero identificaban capacidades y necesidades y, a partir de esto, se organizaban para liderar procesos de desarrollo territorial.

El modelo de la FALLP se caracteriza por generar acercamientos con las personas que habitan un mismo territorio y construir relaciones de confianza, por ello su aproximación está dirigida primero a construir relaciones entre personas y posteriormente formalizar organizaciones. Producto de la implementación del programa de Desarrollo Rural nacieron tres organizaciones: la Asociación Campesina Comunidad en Acción (ACCA) en Pueblorrico, Asociación Gestora y Constructora de Sueños Rurales (Agecosur) en Jericó y la Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores (OMCE) en Támesis.

Tabla 1. Relación de organizaciones

Organización	Sigla	Fecha de constitución	No. de socios
Asociación Campesina Comunidad en Acción	ACCA	27-07-2012	124
Asociación Gestora y Constructora de Sueños Rurales	Agecosur	18-09-2017	42
Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores	OMCE	20-04-2016	133
<b>Total de socios</b>			<b>299</b>

En el 2018, las tres organizaciones contaban con una estructura organizacional definida (junta directiva y comités de trabajo) y se encontraban implementando proyectos con enfoque social y ambiental en aspectos como salud, infraestructura de viviendas, manejo de fuentes hídricas, fondo rotatorio para inversiones en fincas, entre otros. Sin embargo, tanto la FALLP como las organizaciones coincidían en la necesidad de desarrollar modelos de generación de ingresos que ayudaran a la sostenibilidad de los procesos sociales de las organizaciones.

**“ Primero se construyen relaciones entre personas y posteriormente se formalizan organizaciones. ”**



# 1

## LA ALIANZA FALLP-IC FUNDACIÓN

Entre febrero y abril de 2018 la FALLP e IC Fundación tuvieron varios espacios colaborativos para la estructuración de una propuesta de trabajo conjunto y contaron con la participación de los líderes de las tres organizaciones de productores de café y el apoyo de la empresa San Cayetano.

En esos espacios se revisó el contexto, se identificaron los principales problemas de las asociaciones y se definió un plan de trabajo general enfocado en el desarrollo de cinco capacidades:

1. Gerenciales: modelo de negocio claro.
2. Organizacionales: gobernanza y buenas prácticas de gobierno asociativo.
3. Técnicas productivas: desde el cultivo hasta la compra del café, garantizando trazabilidad del producto.
4. Comerciales: identificando clientes y logrando cierres comerciales.
5. Administrativas y financieras: implementando procesos administrativos y contables, teniendo claridad en los costos y dando cumplimiento a las obligaciones tributarias.



Foto 1. Fredonia, Antioquia. 2018.



En abril de 2018, la FALLP e IC Fundación suscribieron un convenio específico de colaboración para apoyar el desarrollo empresarial de tres organizaciones de productores de café. En este convenio se unieron las fortalezas de las dos fundaciones, la FALLP tenía gran experiencia implementando procesos de construcción de tejido social en el territorio e IC Fundación la experiencia en la implementación de procesos de fortalecimiento empresarial y financiación para empresas asociativas rurales.

Los objetivos específicos del convenio eran:

- Apoyar a tres organizaciones productoras de café en la estructuración de un negocio sostenible social y financieramente.
- Realizar un acompañamiento organizacional, técnico-productivo, comercial y administrativo/contable a tres organizaciones del suroeste de Antioquia.
- Coordinar e implementar espacios de intercambio de experiencias entre líderes locales.

**“ Se unieron las fortalezas de las dos fundaciones, la FALLP tenía gran experiencia implementando procesos de construcción de tejido social en el territorio e IC Fundación la experiencia en la implementación de procesos de fortalecimiento empresarial y financiación para empresas asociativas rurales. ”**

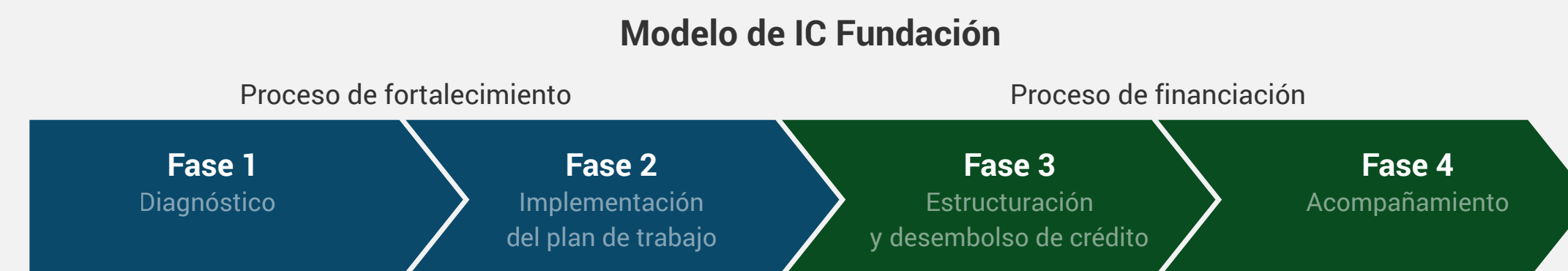




2

# PROCESO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

El modelo de trabajo con empresas asociativas de IC Fundación consta de cuatro fases:



Con este modelo y proceso las asociaciones empiezan a tener una visión y una estrategia empresarial más claras, adquiriendo capacidades y herramientas de gestión empresariales para consolidar sus modelos de negocio. IC Fundación promueve y respeta la autonomía de las empresas asociativas en la toma de decisiones y busca implementar un proceso práctico, flexible y a la medida del nivel de desarrollo empresarial.

Este modelo de cuatro fases se implementó con las tres organizaciones del Suroeste antioqueño. La flexibilidad y adaptación del plan de trabajo fueron ejes que guiaron la intervención, porque el reto no se limitaba a fortalecer empresas en marcha, sino a crearlas desde cero.



Durante el primer año, abril de 2018 a abril de 2019, el proceso se centró en:

1. Caracterizar la oferta productiva de los socios (oferta de café).
2. Evaluar el nivel de desarrollo empresarial de las asociaciones.
3. Analizar oportunidades de negocio, priorizar y estructurar el modelo de negocio para la idea seleccionada.
4. Empezar la implementación de un plan de formación para los equipos gerenciales en los conceptos básicos para administrar una empresa asociativa.
5. Comenzar la implementación del modelo de negocio con cada una de las tres asociaciones.

En el segundo año, abril de 2019 a abril de 2020, se dio continuidad al proceso de desarrollo de capacidades empresariales. Durante este año el esfuerzo del equipo de trabajo se centró en:

1. Caracterizar y perfilar el café de cada territorio/organización.
2. Desarrollar alianzas comerciales y llevar trazabilidad de las compras y ventas fortaleciendo el modelo de gobernanza asociativo.

Los resultados al finalizar este segundo año fueron positivos. Las tres organizaciones empezaron a implementar el modelo de negocio de manera constante y lograron cierres comerciales con clientes formales lo que les permitió acceder a beneficios como anticipos y sellos de sostenibilidad ambiental para el café como Rainforest Alliance (RFA) y Certificado UTZ<sup>3</sup>.

En el tercer año, de abril de 2020 a abril de 2021, el proceso de acompañamiento se enfocó en la consolidación de aspectos gerenciales, comerciales y administrativos de las organizaciones.

A continuación, se presenta una descripción general de las actividades que se llevaron a cabo en cada año.

3. El programa de certificación UTZ nació como "UTZ kapeh" (pronunciado oōtz kahpāy) que significa 'buen café' en el idioma maya guatemalteco de Quiché. Fue lanzado en 2002 por un caficultor guatemalteco yW un tostador holandés que querían llevar la certificación del café a un mercado global y difundir el impacto de las prácticas agrícolas sostenibles en todo el mundo. Tomado de <https://www.rainforest-alliance.org/utz/>

## 2.1. Año 1. 2018-2019: definición del modelo de negocio y primer ejercicio comercial

Tabla 2. Año 1: resumen del proceso de desarrollo empresarial

Objetivos del año 1	Principales actividades realizadas	Principales resultados	Principales retos del proceso
<b>Determinar la oferta productiva (café) de los socios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a fincas/socios para identificar el estado del cultivo e infraestructura productiva.</li> <li>• Consolidación de información por parte del socio y de la organización.</li> <li>• Presentación de resultados de las visitas a las fincas.</li> <li>• Realización de escuelas de campo (ECA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la capacidad productiva por socio y por organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el compromiso de los socios en la implementación de los planes de trabajo para mejorar las prácticas de cosecha y postcosecha en cada una de las fincas.</li> <li>• Generar el compromiso de actualizar la oferta productiva por finca.</li> </ul>
<b>Evaluar el nivel de desarrollo empresarial de las asociaciones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de diagnóstico: línea de tiempo, DOFA y medición de capacidades empresariales.</li> <li>• Socialización y validación de resultados del proceso de diagnóstico con las tres organizaciones.</li> <li>• Construcción participativa de planes de trabajo con las organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres organizaciones que aprueban los resultados del diagnóstico y reconocen las necesidades de formación en temas empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un plan estratégico que facilite a las organizaciones avanzar en el nivel de desarrollo empresarial.</li> <li>• Hacer seguimiento al avance de las capacidades empresariales de las organizaciones.</li> </ul>

(Continúa)



## CONSTRUYENDO EMPRESAS ASOCIATIVAS

Sistematización del proceso de desarrollo empresarial de tres organizaciones del suroeste antioqueño (2018-2021)

IC FUNDACIÓN

Objetivos del año 1	Principales actividades realizadas	Principales resultados	Principales retos del proceso
<b>Analizar alternativas y estructurar los modelos de negocio seleccionados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas las fincas para identificar posibles sitios para la construcción de la microcentral.</li> <li>• Visitas a proveedores de insumos y maquinaria.</li> <li>• Realización de talleres para construir la propuesta técnica y financiera de la microcentral.</li> <li>• Socialización de los resultados del análisis correspondiente a la microcentral.</li> <li>• Análisis y priorización de líneas de negocio para café.</li> <li>• Realización de talleres y asesorías para la definición de los modelos de negocio y de operación.</li> <li>• Implementación de un plan de trabajo con enfoque en temas gerenciales, operativos, comerciales y administrativos.</li> <li>• Construir procesos administrativos y operativos para cada línea de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión de no hacer microcentrales de beneficio.</li> <li>• Análisis y priorización de dos líneas de negocio: comercialización de café lavado en la OMCE y comercialización de café natural en Agecosur.</li> <li>• Políticas y procedimientos administrativos y operacionales para cada uno de los negocios asociativos.</li> <li>• Selección de equipo de trabajo encargado de la administración de los negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar una idea de negocio aprobada por las organizaciones.</li> <li>• Mantener la participación de la junta directiva y socios en el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción de la estrategia de negocio.</li> <li>• Lograr una aproximación de contexto del mercado de café a nivel municipal y departamental, como base para la construcción de los modelos de negocio para cada organización.</li> </ul>
<b>Implementar los planes de negocio construidos con las asociaciones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del lugar de funcionamiento del negocio en cada organización.</li> <li>• Instalación del laboratorio de calidad de café y estandarización de procesos.</li> <li>• Montaje del punto de compra de café lavado en Támesis y de los núcleos de secado para el café natural en Jericó.</li> <li>• Acompañamiento técnico y empresarial durante las jornadas de compra para fortalecer el desarrollo de habilidades de los líderes de los negocios.</li> <li>• Implementación del sistema de trazabilidad administrativo y de caracterización del café.</li> <li>• Estructuración, desembolso y seguimiento al crédito otorgado por IC Fundación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos organizaciones comienzan la comercialización de café de manera asociativa.</li> <li>• Se inicia la caracterización física y sensorial del café tanto a nivel individual como organizacional.</li> <li>• Dos organizaciones establecen los registros de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar los aprendizajes y estrategias definidas en las empresas asociativas.</li> <li>• Desarrollar las habilidades técnicas para la compra de café por parte de los líderes del negocio.</li> <li>• Llevar registros y trazabilidad tanto en temas operativos como contables.</li> <li>• Caracterizar a nivel físico y sensorial el café producido por socio y organización.</li> </ul>

“ La flexibilidad y adaptación del plan de trabajo fueron ejes que guiaron la intervención, porque el reto no se limitaba a fortalecer empresas en marcha, sino a crearlas desde cero. ”

Principales actividades realizadas en el año 1: 2018-2019

Actividad	Abril a junio de 2018	Julio a septiembre de 2018	Octubre a diciembre de 2018	Enero a marzo de 2019
Georreferenciación y visitas técnicas a fincas cafeteras	■	■		
Intercambio de experiencias asociativas y empresariales en café	■			
Inmersión en café en el Huila		■		
Talleres de preparación del modelo de negocio		■	■	
Gestión de dos créditos de la OMCE a IC Fundación			■	■
Puesta en marcha de dos negocios asociativos			■	■
Primeros ejercicios de ventas por parte de dos organizaciones				■



## 2.1.1. Caracterización de la oferta productiva

Se caracterizaron las fincas de los socios cafeteros de cada asociación para conocer el estado de sus cultivos y de su infraestructura productiva; así se logró identificar las principales necesidades y oportunidades de mejora. En dicha caracterización se encontró que cultivan café de forma tradicional, destacándose las variedades Colombia y Castillo; se identificó un déficit de infraestructura en despulpadoras y marquesinas, y en asistencia técnica, aspectos que incidían de forma negativa en el sistema de producción. Las visitas a campo también permitieron validar el buen perfil sensorial del café de Támesis y Jericó, y el interés de los productores en optimizar sus sistemas productivos con el fin de mejorar la calidad del grano y de sus ingresos.

Las visitas a los socios en sus fincas ratificaron la necesidad de trabajar espacios de formación enfocados en la apropiación e implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA), y por ello se implementaron las escuelas de campo (ECA) como alternativa comunitaria, práctica y participativa. Se trabajaron temas relacionados con los procesos de recolección y secado durante cosecha,

la importancia de los registros para la trazabilidad del café pergamino y la incidencia que genera implementar buenos procesos en las fincas para lograr calidad física y sensorial en el grano.



Foto 2. Socio OMCE. 2018.

## 2.1.2. Evaluación del nivel de desarrollo empresarial

El diagnóstico tenía por objetivo conocer la situación empresarial de las organizaciones, sus líneas de negocio y las competencias empresariales del equipo gerencial. Por ello, se evaluaron aspectos que abarcaban desde la historia y el proceso de desarrollo de la organización hasta temas organizacionales, administrativos, comerciales y legales.

El proceso de diagnóstico empresarial de las tres organizaciones se hizo siguiendo la metodología de IC Fundación, con el diligenciamiento del formato de caracterización, la revisión de documentos legales (certificado de existencia y representación legal, RUT, estatutos, etc.), estados financieros (balance, PyG), y el entendimiento de los avances y proyectos ejecutados por las asociaciones en el marco de los procesos de Desarrollo Rural implementados con la FALLP, con el fin de establecer un contexto claro de la situación de cada organización.

Para profundizar en el diagnóstico se hicieron encuentros participativos con cada organización en los cuales se llevaron a cabo ejercicios como la línea de tiempo y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas (DOFA).

Estos talleres les ayudaron a valorar el proceso asociativo que habían venido construyendo y a reflexionar sobre el mismo, lo que les permitió ejecutar diversas actividades y acceder a beneficios que aportaron a la mejora de sus condiciones de vida como a los fondos rotatorios, los programas de seguridad alimentaria con huertas familiares, las labores orientadas a la preservación y cuidado del medioambiente, actividades de manejo del tiempo, talleres de manualidades, gimnasia, entre otros.



Foto 3. OMCE. Támesis, Antioquia. 2018.

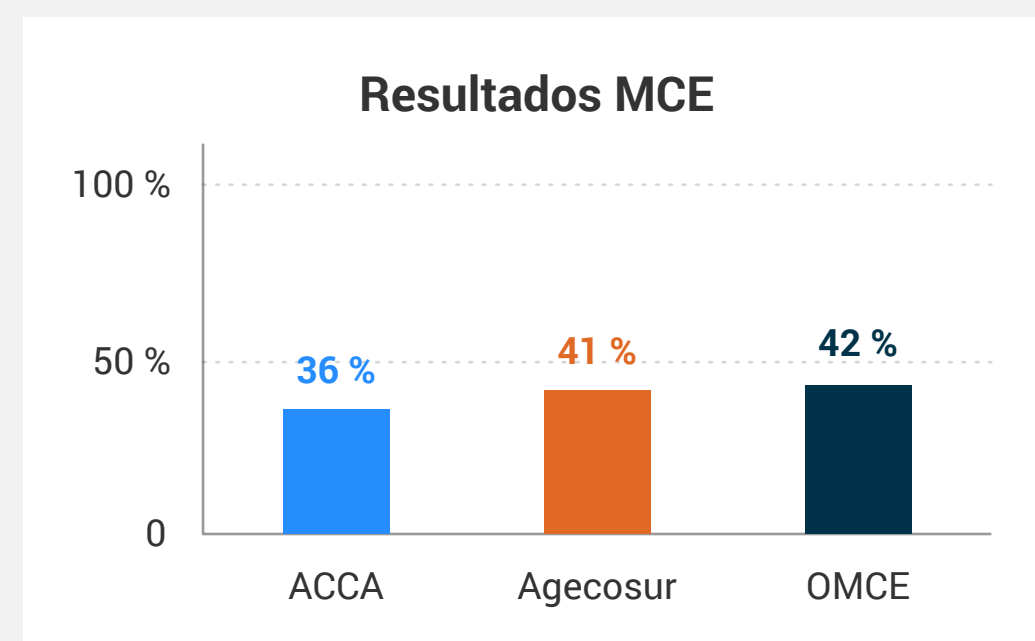


Así mismo, en estos espacios, las juntas directivas y asociados reconocieron que se enfrentaban a importantes retos como la vinculación de los hijos y jóvenes a las actividades de la asociación (empalme generacional), el riesgo de generar una cultura de recibir beneficios sin trabajar, aumentar la participación de los asociados en los diferentes equipos de trabajo, entre otros no menos importantes.

Siguiendo con el diagnóstico, se aplicó, por primera vez, la herramienta de medición de capacidades empresariales (MCE)<sup>4</sup>, la cual, arrojó los siguientes resultados:



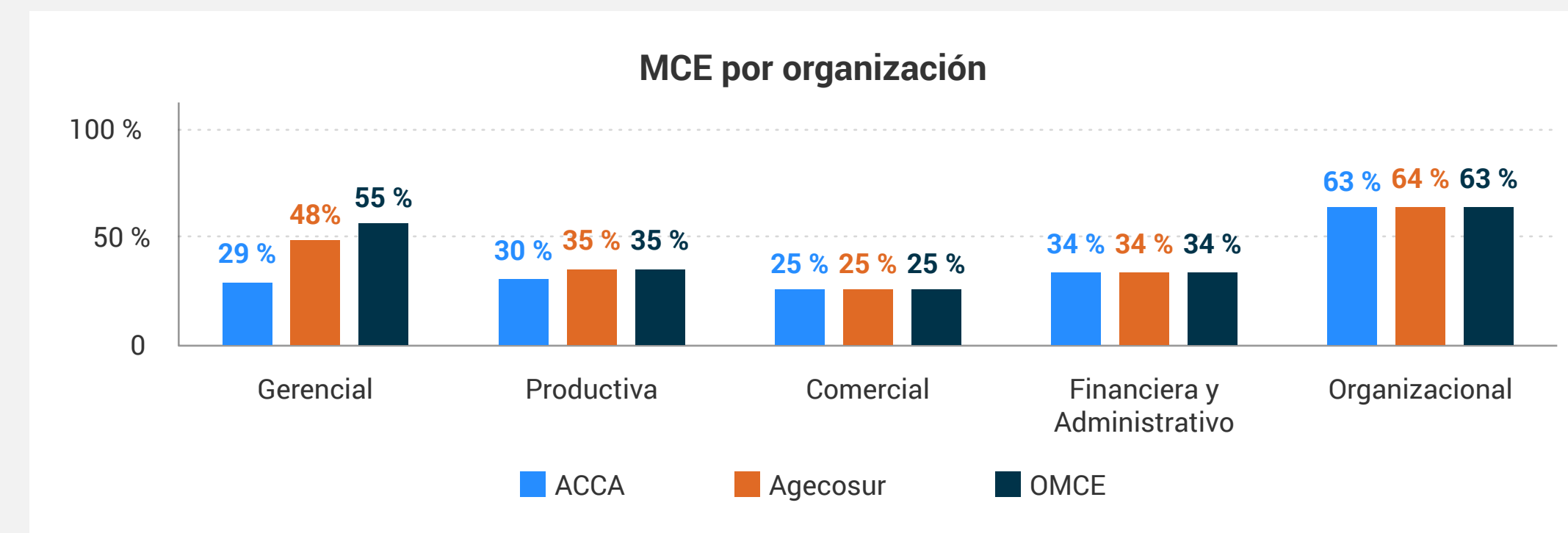
Foto 4. Agecosur. Jericó, Antioquia. 2018.



Gráfica 1. Primera medición de capacidades empresariales

4. EL MCE es una herramienta construida por IC Fundación –a partir de la revisión y análisis de otras herramientas de evaluación organizacional existentes– que evalúa cinco capacidades de las empresas asociativas: gerencial, organizacional, operacional, administrativa y financiera, y capacidad comercial. A partir de los resultados de su implementación, IC Fundación define el nivel de desarrollo empresarial de la organización y estructura un plan de fortalecimiento.

Las tres asociaciones presentaron un nivel de desarrollo empresarial<sup>5</sup> correspondiente a empresas tipo D, las cuales se caracterizan por no tener experiencia comercial, trazabilidad en los productos, ni gestión administrativa y contable para los negocios.



Gráfica 2. Consolidado de la medición de capacidades empresariales por organización empresariales

5. IC Fundación ha definido el nivel de desarrollo empresarial así: tipo D-Muy bajo (no hay un modelo de negocio claro, las organizaciones no han realizado ejercicios comerciales; tipo C-Bajo (hay un modelo de negocio que no ha sido validado, la organización ha realizado pocos ejercicios comerciales; tipo B-Medio (existe un modelo de negocio en implementación, pero el volumen de ventas no le permite llegar a punto de equilibrio y tipo A-Alto (el modelo de negocio está validado y se busca escalar).



El proceso de diagnóstico evidenció que la fortaleza de las tres organizaciones residía en la capacidad organizacional estructurada con un importante capital social, fundamental a la hora de hacer empresa asociativa, ya que se requiere de sentido comunitario e interés en generar beneficios colectivos. Se identificó, también, el potencial para desarrollar empresas asociativas y, aunque ninguna de las tres organizaciones se encontraba desarrollando actividades comerciales, sí contaban con productores asociados que manifestaban su interés y disponibilidad en llevar a cabo tareas relacionadas con el desarrollo de un negocio y la gestión de alianzas que impactaran positivamente a las asociaciones.

El consolidado y los resultados de las actividades anteriormente descritas se socializó con las organizaciones. En general, los socios estuvieron de acuerdo con los hallazgos, siendo la gran conclusión que, como asociaciones, necesitaban asesoría, capacitación y acompañamiento en temas gerenciales, productivos, comerciales y financieros para poder desarrollar su empresa comunitaria.

A partir de los resultados del diagnóstico se elaboró con las organizaciones un plan de fortalecimiento orientado a definir el modelo de negocio asociativo más adecuado para cada organización y se empezaron a diseñar y programar las competencias necesarias para la administración de un negocio.

**“ El proceso de diagnóstico evidenció que la fortaleza de las tres organizaciones residía en la capacidad organizacional estructurada con un importante capital social, fundamental a la hora de hacer empresa asociativa. ”**

## **2.1.3.** **Análisis de oportunidades y elaboración de planes de negocios**

### **2.1.3.1. Análisis de viabilidad de microcentrales de beneficio**

El proceso de definición del modelo de negocio más adecuado para las organizaciones se inició con la validación técnica y financiera de la construcción de microcentrales de beneficio para cada una de las tres organizaciones. Para esto, se realizó un estudio de viabilidad que incluyó:

- Identificación de fincas que contaran con los requerimientos técnicos requeridos (capacidad en área e infraestructura) para la construcción de una microcentral.
- Diseño de la microcentral y presupuesto de construcción, equipos y maquinaria para su puesta en marcha.
- Análisis financiero de la microcentral.

En este proceso se consideró relevante que las organizaciones conocieran de cerca el modelo de operación de una microcentral y por ello se organizó un intercambio de

experiencias con la Asociación de Cafeteros El Desarrollo, ubicada en Gigante, Huila. Este espacio permitió a los participantes aproximarse a los retos, éxitos y fracasos que implica un proyecto empresarial asociativo y aportó ideas importantes para tener en cuenta en el estudio de viabilidad de la microcentral.



**Foto 5.** Asociación de Cafeteros El Desarrollo. Gigante, Huila. 2018.



El análisis de la viabilidad de la microcentral se trabajó inicialmente con la OMCE y para ello se caracterizaron las fincas (infraestructura y capacidad de producción), se diseñó la microcentral y se hicieron visitas técnicas a proveedores de maquinaria a quienes se pidieron cotizaciones. En este proceso se contó con el apoyo de la empresa San Cayetano, que con su experiencia aportó información de rendimientos e ideas para el diseño y estructuración del modelo de negocio.

Con el análisis técnico y financiero de la microcentral de beneficio, se encontró que el proyecto era viable solo si el 100 % de los asociados cafeteros se comprometían a entregar la producción total de café cereza a la microcentral de la organización. Sin embargo, los mismos asociados señalaron que un alto porcentaje no tenía al 100 % la producción cafetera y era necesario mejorar en este aspecto, pues, aunque el censo evidenciaba que había 297 898 árboles de café sembrados, el 30 % no estaba en producción y esto afectaba el cumplimiento de la meta diaria de secado.

Adicional a lo anterior, veían con preocupación la consecución de recursos de financiación de la obra, porque, aunque sabían que tenían la oportunidad de recibir una donación por parte de la FALLP, el recurso no cubría la totalidad del costo requerido. Fueron, precisamente, los socios cafeteros quienes decidieron aplazar esta opción y buscar una alternativa que les permitiera dar sus primeros pasos en el desarrollo de un negocio asociativo que propendiera por la mejora de ingresos tanto para los productores como para la organización.

Por su parte, con Agecosur y la ACCA también se avanzó en el análisis de viabilidad de una microcentral. El ejercicio se centró en validar la capacidad de producción por socio, evaluar la finca que cumpliera con los requisitos para proyectar la construcción de la microcentral y definir la inversión requerida. En el caso de Agecosur se identificó que la producción de los socios cafeteros era insuficiente para cubrir la capacidad de procesamiento diario y se encontró que la asociación tenía dificultades en el acceso a fuentes hídricas. En este caso, el proyecto no era viable financieramente.

Estos resultados fueron socializados con el comité de Café y pese a que lo presentado fue aceptado por los socios, ellos manifestaron inconformidad, pues afirmaban que la FALLP los iba a apoyar con recursos de donación y con esto podría ser viable la construcción de la microcentral. Las reflexiones con el grupo de cafeteros permitieron aclarar que la viabilidad de un proyecto empresarial no depende del recibimiento de recursos de donación ni para el inicio ni para su operación.

Finalmente, en el caso de la ACCA, se avanzó en el análisis de la microcentral pensando en dos sedes debido a la dispersión geográfica. Junto con el técnico se visitaron fincas donde, posiblemente, podrían funcionar estas iniciativas. Sin embargo, a la junta directiva y al comité de Café de la organización les preocupaba que no veían un grupo sólido de asociados y consideraban de alto riesgo generar una alta inversión y que los socios no respondieran. Por esto, la ACCA decidió no continuar con el proceso de la microcentral.



Foto 6. Jerico, Antioquia. Año 2018.



### 2.1.3.2. Planes de negocios para comercialización de café

A pesar de la decisión de no montar las microcentrales de beneficio, las tres organizaciones ratificaron su interés por avanzar en el desarrollo de un negocio asociativo y por ello propusieron evaluar otras opciones que se pudieran poner en marcha en época de cosecha principal, es decir, de octubre de 2018 a enero de 2019.

Con el objetivo de definir y validar técnica y financieramente un modelo comercial en la cadena de compra y venta de café para las tres organizaciones, se contrató a la Corporación In Situ.

In Situ realizó trabajo de campo en cada territorio, recolectó muestras de café para el análisis físico y sensorial, y llevó a cabo un estudio de costos partiendo de la información suministrada por los socios de la organización en temas relacionados con costos y gastos del proceso de compra y de venta. También aportó lineamientos y formatos a tener en cuenta en la política de compras.

Con base en este trabajo, la OMCE priorizó la línea de negocio de compra y comercialización de café lavado en grano con enfoque en café de calidad y acordó con el comité de Generación de Ingresos avanzar en la estructuración del modelo comercial.

“ El primer año de acompañamiento socioempresarial y técnico tuvo un balance positivo, pues dos de las tres organizaciones pasaron de tener una idea de negocio a establecer uno real. ”



Foto 7. OMCE. Támesis, Antioquia. 2018.



Agecosur, con el acompañamiento de la Corporación In Situ, exploró oportunidades de negocio e identificaron dos oportunidades. La primera, enfocada en la transformación de café, iniciativa liderada por un socio que a nivel personal tenía constituida una empresa que prestaba servicios de turismo rural y contaba con infraestructura para procesos de transformación de café, desarrollando su propia marca. Y la segunda oportunidad fue la producción y comercialización de café natural, al identificar en el municipio de Jericó, Antioquia, la empresa Campesino Coffee, la cual tenía interés en este producto.

En una reunión del comité de Café, los asociados evaluaron los retos y riesgos de las dos opciones y decidieron desarrollar el negocio de café natural, al considerar que esta era una línea con potencial para la que ya podrían tener un aliado comercial.

Finalmente, la ACCA priorizó la alternativa de comercialización de café lavado apuntando, inicialmente, al volumen y compra por factor de rendimiento, más que a la calidad sensorial, pues como asociación eran conscientes de que, para avanzar en la estrategia de producir café con excelente calificación sensorial, requerían mejorar en los procesos de cosecha y postcosecha. Sin embargo, al ver que el compromiso de algunos socios no era el requerido

para comenzar el negocio, decidieron enfocarse en una estrategia que consolidara la base organizacional, pues entendían que parte del éxito de esta iniciativa dependería de contar con socios comprometidos y dispuestos a trabajar por el desarrollo de la ACCA.

Una vez priorizadas las líneas de negocio, In Situ hizo talleres participativos que definieron los lineamientos específicos para cada organización. Dada la respuesta de la ACCA de posponer esta apuesta comercial, la asesoría de In Situ se centró entonces en la OMCE y Agecosur.



**Foto 8.** Centro de Acopio y Laboratorio Coagustinos. San Agustín, Huila. 2018.

Con la idea de negocio clara, se elaboró el plan de negocios. Para ello se trabajó en la:

- Definición y selección de personal para asumir funciones gerenciales y operativas.
- Identificación de espacios aptos para el funcionamiento de los negocios y adecuaciones en su infraestructura.
- Definición, compra, instalación, pruebas de equipos y maquinaria para cada una de las líneas de negocio (café pergamino seco y café natural).
- Construcción de procesos, procedimientos y formatos para llevar la trazabilidad del negocio.

Como parte del proceso de formación para la operación de un centro de acopio, en el marco del contrato con In Situ, se llevó a cabo una inmersión en el Centro de Acopio y Laboratorio Coagustinos, en San Agustín, Huila. Un grupo de productores de Támesis estuvieron durante siete días aprendiendo sobre el proceso de compra y venta bajo la coordinación de Ramón Hoyos Gómez, fiel de compra y catador profesional.

El principal objetivo era que los dos participantes de la OMCE pudieran desarrollar habilidades y competencias relacionadas con la administración del negocio de café lavado. En esta visita se trabajaron temas relacionados con características del mercado de café –con énfasis en el mercado de cafés especiales–, características de la operación en un centro de acopio, aspectos conceptuales, prácticas de análisis físico y primeras aproximaciones a la catación, segmentación de calidades en el proceso de selección, organización de bodega, trazabilidad y almacenamiento, y prácticas en días de mercado. También se programaron recorridos por fincas cafeteras que permitieron conocer prácticas que aportan a la eficiencia en el sistema productivo.

Esta experiencia facilitó a los participantes asumir el rol de fieles de compra y aplicar los conocimientos adquiridos en un ejercicio real de compra de café lavado. La práctica inmersiva permitió la apropiación de conceptos, experiencias y prácticas a tener en cuenta en la construcción del plan de negocios. In Situ compartió los lineamientos a considerar en el montaje y desarrollo de una comercializadora de café, a partir de los cuales se definieron las políticas de compra y venta, proyecciones de compra, capital de trabajo, formatos para llevar la trazabilidad en compras y ventas, y formatos de gestión administrativa, tales como cierres de caja.



## 2.1.4. Implementación del plan de negocios

Llegó el momento de la apertura oficial de los puntos de acopio. La OMCE fue la primera en dar el paso y el 22 de octubre de 2018 se inauguró el punto de compra y el laboratorio de calidad.

Le siguió Agecosur, asociación que en noviembre de 2018 comenzó la prueba con el primero de los tres núcleos comunitarios para la producción de cafés naturales.

Las dinámicas de estos dos negocios representaron retos; en la OMCE era muy importante que los asociados productores de café se comprometieran con la calidad definida en la política de compra y que, a su vez, los encargados del centro de acopio cumplieran con la realización de análisis físicos objetivos, tuvieran una buena atención a los clientes e implementaran unos correctos procesos que permitieran la trazabilidad de las compras. En Agecosur el reto fue estandarizar las características de la cereza y los días de compra, así como llevar los registros desde la recepción de la cereza hasta la producción del café natural.

Los asociados fueron llegando con su café y vieron con admiración cómo las bodegas se iban llenando con el café que ellos mismos vendían. Con la puesta en marcha de estas empresas asociativas se empezó a crear la cultura de comprar y pagar por calidad.

Durante la cosecha cafetera de finales del 2018 e inicios de 2019 todos los esfuerzos se centraron en comprar, acopiar y caracterizar física y sensorialmente el café, puesto que esta estrategia permitiría llegar a posibles clientes y presentarles la calidad con la que contaban las organizaciones.

En el primer trimestre de 2019 las dos organizaciones lograron sus primeras ventas. La OMCE vendió 14 882 kilos de café pergamino a la empresa San Cayetano y Agecosur vendió 810 kilos de café natural a la empresa Campesino Coffee. Los líderes de los negocios asumieron, por primera vez, cierres directos de ventas con clientes formales.

En el primer año de acompañamiento socioempresarial y técnico se obtuvo un balance positivo. Dos de las tres organizaciones pasaron de tener una idea de negocio a establecer uno real. A esto se suma el aporte tangible que empezaron a brindar las empresas asociativas a favor

de los asociados, pues con su servicio estaban contribuyendo a solucionar la problemática que durante muchos años aquejaba a los pequeños productores en cosecha: depender del precio que definía el intermediario.



Foto 9. OMCE. Támesis, Antioquia. 2018.



## 2.2. Año 2. 2019-2020: perfilación del café, alianzas comerciales y ajuste al modelo comercial

Tabla 3. Año 2: resumen del proceso de desarrollo empresarial

Objetivos del año 2	Principales actividades realizadas	Principales resultados	Principales retos del proceso
<b>Gestionar alianzas comerciales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de ferias y eventos relacionados con café lavado y natural.</li> <li>Participación en las ferias y eventos para gestionar posibles alianzas comerciales.</li> <li>Visitas a clientes potenciales para conocer dinámicas de compras y requerimientos.</li> <li>Preparación y entrega de documentos para constitución de proveedores con empresas formales.</li> <li>Actualización de la política de compras y ventas.</li> <li>Gestión de créditos para contar con capital de trabajo en época de cosecha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres clientes formales.</li> <li>Dos organizaciones logran acceder a servicios de anticipos y a los sellos RFA y UTZ, ofrecidos por un cliente —una multinacional—.</li> <li>Los asociados reciben bonificación por calidad y sello.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar relaciones comerciales con los clientes.</li> <li>Ampliar los beneficios otorgados por los clientes a favor de las organizaciones.</li> <li>Identificar potenciales clientes para cafés especiales.</li> </ul>

(Continúa)

Objetivos del año 1	Principales actividades realizadas	Principales resultados	Principales retos del proceso
<b>Implementar buenas prácticas en finca y caracterización sensorial del café.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de escuelas de campo (ECA) enfocadas a mejorar procesos en finca.</li> <li>Caracterización física y sensorial del café.</li> <li>Formación en catación a un líder de la OMCE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socios que conocen las características físicas y sensoriales del café que producen.</li> <li>Tres organizaciones que lograron caracterizar el café y empiezan a segmentarlo por calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la cultura de buenas prácticas en finca para mejorar la calidad.</li> <li>Crear una estrategia para mitigar la problemática de la humedad que afecta la calidad del café en la fase de secado.</li> </ul>
<b>Fortalecer el modelo de negocio y gobernanza.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres para actualizar políticas de compra y venta.</li> <li>Talleres enfocados a trabajar ejercicios de planeación, claridad en roles y funciones de la junta directiva.</li> <li>Asesorías y revisión al fondo de crédito para la línea de fertilizantes de café.</li> <li>Preparación y realización de asambleas como mecanismo de rendición de cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres organizaciones con planes de trabajo estructurados.</li> <li>Tres organizaciones con claridad de los roles y funciones.</li> <li>Asociados, de tres organizaciones, certificados en Economía Solidaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer seguimiento al avance de los planes de trabajo.</li> <li>Cumplir a cabalidad con las funciones que corresponden a los cargos de las juntas directivas.</li> </ul>

“ El proceso de fortalecimiento del segundo año se enfocó en hacer gestión comercial, implementar buenas prácticas en finca, caracterizar el perfil físico y sensorial del café y fortalecer el modelo de negocio y la gobernanza. ”



Principales actividades realizadas en el año 2: 2019-2020

Actividad	Abril a junio de 2019	Julio a septiembre de 2019	Octubre a diciembre de 2019	Enero a marzo de 2020
Participación en giras comerciales: Expo Eje Café, Expo Agrofuturo, Cafés de Colombia Expo				
Creación de dos organizaciones como proveedores y ventas de café a OLAM International				
Preparación y adecuación en finca para sellos de sostenibilidad ambiental				
2.a inmersión en café con participación de la ACCA y la OM				
2.o intercambio de experiencias: café y modelos asociativos en Nariño				
Gestión de créditos de la OMCE y la ACCA a IC Fundación				
Caracterización sensorial del café por socio y organización				

El proceso de fortalecimiento del segundo año se enfocó en hacer gestión comercial, implementar buenas prácticas en finca, caracterizar el perfil físico y sensorial del café y fortalecer el modelo de negocio y la gobernanza.

El plan de trabajo se estructuró para implementar actividades de formación y capacitación en tiempos de no cosecha y en horarios flexibles de tal manera que la junta directiva, el equipo gerencial y los asociados caficultores contaran con disponibilidad horaria para asistir a estos espacios.

## 2.2.1. Gestión comercial

Una de las prioridades del plan de trabajo era el desarrollo de alianzas comerciales. Para esto se gestionó la participación de las organizaciones en tres eventos: Expo Eje Café en Armenia, Quindío, Expo Agrofuturo en Medellín, Antioquia, y Cafés de Colombia Expo en Bogotá, Cundinamarca, espacios que facilitaron la identificación de compradores y dieron mayor contexto e información a los asociados sobre el negocio del café, lavado y natural.

Fue allí donde se empezó a gestar la relación comercial con la empresa multinacional OLAM<sup>6</sup> y partir de esto se construyeron agendas de trabajo para avanzar en los pasos y requerimientos para que la OMCE y la ACCA pudieran ser sus proveedores.

La relación comercial con OLAM no se limitó a la compra de la materia prima, trascendió a la construcción de valor colectivo. La multinacional al ver el compromiso y cumplimiento de las dos organizaciones les facilitó la obtención de sellos de sostenibilidad ambiental y comenzó a desembolsar anticipos de dinero.



Foto 10. Visita a OLAM. 2019.

6. Olam International es una importante empresa agroalimentaria que opera en sesenta países y suministra materias primas alimentarias e industriales a más de 19 800 clientes en todo el mundo. Olam se encuentra entre los mayores proveedores mundiales de granos y productos de cacao, café, algodón y arroz.



De la participación en las giras comerciales surgió Rituales<sup>7</sup> un segundo cliente que, además de comprar café lavado, le prestó a la OMCE el servicio de maquila para su propia marca de café transformado.

Con lo anterior, las ventas para la ACCA y la OMCE se dinamizaron. Pasaron de envíos bimensuales a quincenales, y en pico de cosecha a envíos semanales. Esto implicó más retos para las asociaciones, pues tuvieron que aprender a dar respuesta de manera rápida y eficiente a temas operativos como la gestión y contratación de transporte, la organización del café en bodega por calidades y, en aspectos administrativos, todo lo relacionado con la facturación, número de despachos a cumplir con los pedidos y análisis de costos de comercialización, entre otros.

Por las características propias del modelo de negocio de café natural de Agecosur, el proceso comercial se centró en el cliente local, y la organización siguió mejorando y estandarizando los procesos productivos.

## 2.2.2. Buenas prácticas agrícolas y caracterización sensorial

El plan de trabajo del segundo año se orientó a trabajar temas de calidad y trazabilidad desde la finca hasta la entrega del grano. Para esto, se dio continuidad a las escuelas de campo en las que se desarrollaron temas relacionados con alternativas para el manejo de la broca, aumento de la productividad, interpretación de análisis de suelos, perfil sensorial, entre otros, y se hizo un acompañamiento individual por finca priorizando a aquellos socios nuevos, se practicaron ejercicios de calibración tanto a los equipos de laboratorio como a los fieles de compra y se capacitó en catación al líder del negocio de la OMCE. Para apoyar el proceso de producción de café natural en Agecosur, se estableció una alianza con Nikolai Furst<sup>8</sup>,

7. <https://ritualescafe.co/>

8. Tostador, catador, profesor y barista, creador de Desarrolladores de Café. <https://www.desarrolladores.cafe/nikolai-furst/>

experto en este proceso, quien ofreció orientaciones técnicas para mejorar la producción y calidad. Con él se trabajaron, también, los temas de fermentación y secado.

Luego de la alianza comercial con OLAM, la OMCE recibió la invitación por parte de esta empresa para acceder a la certificación Rainforest Alliance<sup>9</sup>. El proceso implicó adecuaciones en las fincas por parte de los socios para cumplir con los estándares requeridos y la FALLP apoyó a los productores con la donación de equipos e insumos como fueron los tanques para manejo de aguas mieles, y los socios aportaron con mano de obra. Después de la preparación recibieron las visitas del ente certificador logrando la aprobación del sello. En septiembre de 2019 la OMCE empezó las compras de café con este sello, situación que benefició a los caficultores quienes no solamente recibieron pagos por su calidad en el factor de rendimiento, sino que tuvieron la oportunidad de seguir mejorando sus ingresos gracias a la prima por el sello.

En octubre de 2019 tanto la OMCE como la ACCA lograron conseguir la certificación del sello UTZ<sup>10</sup> y los productores cafeteros tuvieron la oportunidad de recibir bonificación por las certificaciones, situación valorada positivamente en el proceso de motivación y sentido de pertenencia del socio hacia la organización.



Foto 11. Asociación Los Aguacates. Sandoná. Nariño. 2019.

9. El sello Rainforest Alliance promueve la acción colectiva para las personas y la naturaleza. Amplifica y refuerza los impactos beneficiosos de las selecciones responsables desde las fincas y los bosques hasta la caja del supermercado. El sello le permite reconocer y elegir productos que contribuyan a un futuro mejor para las personas y el planeta. El sello significa que el producto o ingrediente certificado fue elaborado utilizando métodos que apoyan los tres pilares de la sostenibilidad: social, económico y ambiental. <https://www.rainforest-alliance.org/es/perspectivas/que-significa-rainforest-alliance-certified/>

10. El programa de certificación UTZ permite a los agricultores conocer mejor los métodos de cultivo, mejorar las condiciones laborales y cuidar más de los niños y el medioambiente. A través del programa UTZ, los agricultores mejoran los cultivos, generan más ingresos y crean mejores oportunidades, al tiempo que protegen el medioambiente y garantizan los recursos naturales de la Tierra.



Con el ánimo de fortalecer la apropiación de buenas prácticas y convencidos de la riqueza que traen los intercambios de saberes y experiencias, previo al inicio de la cosecha, se coordinó un intercambio de experiencias con la Asociación Los Aguacates, ubicada en Sandoná, Nariño. La finalidad de este espacio era brindar mayor conocimiento y experiencias relacionadas con los procesos de producción de café pergamino con análisis sensoriales de excelente calidad. Esta experiencia mostró a los ocho participantes la importancia de los procesos en finca, el kit de herramientas que utilizan para los procesos post-cosecha y las adaptaciones en camas africanas de dos bases para hacer más eficiente el secado.

En época de cosecha principal, la dedicación del personal técnico se enfocó en la caracterización del café que compraba cada una de las tres organizaciones, lo que permitió contar con un análisis sensorial tanto por productor como por organización. En este momento, el líder de compras de la OMCE empezó a desarrollar sus habilidades como catador.

**“ En octubre de 2019 tanto la OMCE como la ACCA lograron conseguir la certificación del sello UTZ y los productores cafeteros tuvieron la oportunidad de recibir bonificación por las certificaciones, situación valorada positivamente en el proceso de motivación y sentido de pertenencia del socio hacia la organización. ”**

### **2.2.3. Fortalecimiento del modelo de negocio y gobernanza**

En temas organizacionales –y a pesar de que las tres asociaciones implementaban principios solidarios– ninguna había hecho un curso básico de Economía Solidaria. Por ello, se contrató a la Cooperativa Emprender para que implementara un proceso de formación presencial con cada organización.

La ACCA, en el inicio del segundo año del proceso de fortalecimiento, había avanzado en la depuración de la lista de socios cafeteros, conocía de cerca los aprendizajes y los retos del primer año de comercialización de la OMCE y estaba motivada a dar el paso para crear empresa asociativa.

Por ello, y con base en la experiencia exitosa de la inmersión en prácticas de café que se realizó el primer año con la OMCE, se consideró importante replicar esta actividad para el grupo de la ACCA, nuevamente con la Corporación In Situ.<sup>11</sup>



**Foto 12.** Certificación Curso Economía Solidaria. 2019.

En esta ocasión el grupo de participantes estaba constituido tanto por socios de la ACCA como de la OMCE, ya que en el caso de esta última organización se había presentado un cambio de personal y se hacía necesario crear capacidades en el nuevo.

**11.** <https://cocreandocambio.wordpress.com/2019/01/21/inmersion-en-san-agustin-huila-para-el-desarrollo-de-habilidades-y-competencias-para-los-fieles-de-compra-de-cafe/>



## CONSTRUYENDO EMPRESAS ASOCIATIVAS

Sistematización del proceso de desarrollo empresarial de tres organizaciones del suroeste antioqueño (2018-2021)

IC FUNDACIÓN

Los líderes de la ACCA, luego de vivir la experiencia de la inmersión en San Agustín, Huila, llegaron a Pueblorrico, Antioquia, decididos a trabajar en la estructura del negocio y, al igual que con la OMCE, se crearon dos frentes de trabajo para lograr la puesta en marcha del negocio y aprovechar la época de cosecha principal.



Foto 13. ACCA. Pueblorrico, Antioquia. 2019.

Después de un arduo trabajo que incluyó la consecución del local con su dotación y equipamiento, la definición y aprobación de políticas de compra, entre otras actividades, el 27 de septiembre de 2019 se puso en marcha el punto de compra.

En todas las asociaciones se trabajaron los temas organizacionales y gerenciales en aspectos como la planeación, actualización de roles y funciones de los cargos en junta directiva e, igualmente, se hizo un seguimiento al fondo de crédito para la línea de fertilizantes. En relación a los temas administrativos y financieros, se enfatizó en los registros contables, la actualización de presupuesto y en entender muy bien los requerimientos de capital de trabajo y el punto de equilibrio de los negocios.

La obtención de las certificaciones ambientales RFA y UTZ tuvo un impacto positivo en el aumento de las ventas y ello generó nuevos retos, por ejemplo, se hizo necesario actualizar la política de compra y especificar la forma de pago de las primas, complementar el sistema de trazabilidad de compras y ventas para de este modo hacer seguimiento al cumplimiento de los contratos, requisitos, pagos y organizar la logística de entregas de café al cliente (OLAM).

Todo lo anterior, implicó nuevas experiencias y aprendizajes para los líderes de los negocios, dado que tuvieron que sortear problemas relacionados con la poca disponibilidad de transporte de carga, afectaciones viales y largos turnos en la bodega para entregar el café.

Durante el primer año la OMCE tuvo la oportunidad de avanzar en la caracterización física y sensorial del café y, dado el potencial identificado en calidad, en el segundo año decidieron fortalecer la línea de transformación de café. Para ello seleccionaron lotes de alta calidad sensorial y acordaron una alianza para la maquila de este nuevo producto.

En el último trimestre de 2019, la OMCE empezó a trabajar en una tercera línea de negocio: un supermercado. Con esta iniciativa buscaban posicionar marcas de pequeños emprendedores rurales. El proceso fue apoyado por la alcaldía municipal de Támesis que dio en comodato las instalaciones, la FALLP que aportó recursos para la compra y abastecimiento de productos a comercializar y por IC Fundación que, en conjunto con sus directivos, apoyó el desarrollo de las políticas de compras, procesos contables, administrativos y de manejo de inventarios.

Durante el segundo año, comprendido entre abril de 2019 y abril de 2020, se dio continuidad al proceso de desarrollo de capacidades empresariales y el equipo de trabajo se centró en caracterizar y perfilar el café de cada territorio/organización, desarrollar alianzas comerciales, llevar trazabilidad de las compras y ventas y en fortalecer el modelo de gobernanza asociativo. El principal logro al finalizar el segundo año fue la implementación de un modelo de negocios, de manera constante, por parte de las tres organizaciones, lo que se evidenció en cierres comerciales con clientes formales. Dicho logro les permitió acceder a beneficios como anticipos y sellos de sostenibilidad ambiental para el café (RFA y UTZ).

Al final del segundo año de trabajo las fundaciones nuevamente reflexionaron sobre los avances y retos del proceso y concluyeron que, aunque las organizaciones presentaban una importante evolución en términos de aprender a comprar y relacionarse con clientes formales, aún tenían debilidades en temas gerenciales y administrativos. Por ello, de manera conjunta, acuerdan ampliar la intervención por un año más.



## 2.3. Año 3. 2020-2021: consolidación del proceso

Tabla 4. Año 3: resumen del proceso de desarrollo empresarial

Objetivos del año 3	Principales actividades realizadas	Principales resultados	Principales retos del proceso
<p><b>Dar continuidad a la consolidación de buenas prácticas en finca con enfoque en calidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 escuelas de campo (ECA) que se trabajaron con grupos sectorizados de las tres organizaciones.</li> <li>Formación de nuevos líderes en habilidades para la compra de café.</li> <li>Elaboración, implementación y seguimiento a los protocolos de fermentación.</li> <li>Convocatoria e implementación de la Escuela de Calidad de Café.</li> <li>Realización de ejercicios de calibración de café en grano que contaron con la participación de líderes de las organizaciones y clientes, esto con el fin de acordar la calidad requerida por los clientes.</li> <li>Análisis físico y sensorial del café producido por los asociados y socialización de los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los socios de las tres organizaciones validan que la implementación de protocolos sí aporta al mejoramiento de la calidad del grano de café.</li> <li>Desarrollo de la Escuela de Calidad de Café en la cual participaron 25 socios, mujeres y jóvenes de cuatro organizaciones.</li> <li>Dos organizaciones acceden a un tercer sello: C.A.F.E Practices.</li> <li>Tres organizaciones llevan registros actualizados en el programa de Excel de compras y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creer el número de personas formadas en análisis físico y sensorial con disposición a apoyar los negocios de las organizaciones.</li> <li>Mantener los sellos de calidad en las fincas.</li> <li>Implementar de manera autónoma los protocolos en finca para mejorar la calidad y el precio.</li> <li>Seguir trabajando la trazabilidad en tiempo real.</li> <li>Mantener el hábito de implementación de los procesos de gestión documental.</li> </ul>

(Continúa)

Objetivos del año 1	Principales actividades realizadas	Principales resultados	Principales retos del proceso
<p><b>Fortalecer las capacidades gerenciales, administrativas y comerciales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades de profundización en procesos gerenciales y administrativos.</li> <li>Curso de profundización en Economía Solidaria.</li> <li>Definición de indicadores del negocio y de seguimiento.</li> <li>Talleres de planeación tanto para la organización como para el negocio.</li> <li>Asesorías para identificar potenciales clientes y generar espacios de visitas y negociación.</li> <li>Actualización de costos de producción y de comercialización de café lavado y natural.</li> <li>Proyecciones del comportamiento de las cosechas (principal y mitaca) y cálculo de requerimientos de capital de trabajo.</li> <li>Asesorías en gestión documental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres organizaciones con mayor conocimiento de la dinámica del mercado local y regional.</li> <li>Tres organizaciones implementando y haciendo seguimiento a los indicadores de los negocios.</li> <li>Tres organizaciones con claridad en los costos.</li> <li>Tres organizaciones con archivos físicos organizados y actualizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apropiar como práctica los ejercicios de planeación, haciendo seguimiento y ajustes que permitan el logro de los objetivos estratégicos.</li> <li>Dar continuidad al seguimiento de los indicadores del negocio.</li> </ul>

“ Una meta importante del tercer año fue la creación e implementación de la Escuela de Calidad de Café, un espacio pensado para orientar, educar, concientizar y fomentar la cultura cafetera en socios, jóvenes, mujeres y familias pertenecientes a las organizaciones. ”



Principales actividades realizadas en el año 3: 2020-2021

Actividad	Abril a junio de 2020	Julio a septiembre de 2020	Octubre a diciembre de 2020	Enero a marzo de 2021
Escuelas de campo y entrega de kits para mejora de prácticas postcosecha	■	■		
Preparación y adecuación en finca para obtener el sello de sostenibilidad ambiental C.A.F.E Practices			■	
Implementación de protocolos de fermentación para mejorar calidad del grano de café			■	■
Gestión comercial y alianzas con dos nuevos clientes		■	■	
Inmersión en temas gerenciales y administrativos en empresas cooperativas y cafeteras		■		
Gestión de créditos de la OMCE y la ACCA a IC Fundación			■	
Profundización en Economía Solidaria				■

El tercer año representó retos no solo para las asociaciones sino para IC Fundación. En los dos años anteriores el modelo de acompañamiento se caracterizó por la presencialidad al 100 % en todas las actividades que se realizaban: talleres, asesorías, giras, inmersiones y escuelas de campo. Con la pandemia (COVID-19) fue necesario reinventar y ajustar las herramientas para llegar a las organizaciones y a los socios, situación que significó una oportunidad para ajustar la metodología de fortalecimiento de IC Fundación. Se crearon estrategias de acompañamiento y seguimiento que se implementaron con las plataformas virtuales de Zoom, Google Meets y Teams. Aunque estas eran desconocidas para la mayoría de los miembros de las juntas directivas y equipos de trabajo de las asociaciones, se brindó asesoría para su uso y manejo. Poco a poco los productores se adaptaron y lograron manejarlas de manera autónoma, sin embargo, los socios decían que, pese a que eran de utilidad para recibir asesoría y resolver inquietudes propias del negocio, anhelaban los espacios presenciales.

A medida que las condiciones de salubridad lo permitieron, el equipo técnico fue retomando el trabajo en campo y con ello volvieron las visitas a finca, los talleres con grupos pequeños, las asesorías personalizadas y se dio continuidad al plan de trabajo en los tres territorios.

**“ Las tres organizaciones pasaron de hacer las cuentas manuales a llevarlas en un programa contable. ”**



## 2.3.1. Fortalecimiento en aspectos productivos y de calidad

En el tercer año se dio continuidad a los espacios de formación a través de las escuelas de campo, lo que requirió hacer pruebas piloto 100 % virtuales. Para ello el equipo elaboró material audiovisual que fue compartido con los productores a través de WhatsApp y de llamadas grupales para desarrollar temas como buenas prácticas en el cultivo, control de enfermedades en los cultivos de café, beneficio y almacenamiento, y análisis de factor de rendimiento.

Cuando se retomó el trabajo presencial se llevaron a cabo las escuelas de campo con pequeños grupos. La FALLP entregó a los productores de las tres organizaciones un kit de manejo postcosecha y se les capacitó para su adecuado uso.

Como en el segundo año las asociaciones se certificaron con los sellos RFA y UTZ, durante el tercero el trabajo se focalizó en apoyar el seguimiento a los cupos de los sellos, en preparar las fincas para la recertificación y en atender los requerimientos para el nuevo sello Practices<sup>12</sup>.



Foto 14. Escuela de Café, Támesis Antioquia. 2019.

**12.** C.A.F.E. Practices es una directriz de abastecimiento de café amigable con el medioambiente desarrollada en colaboración con SCS Global Services, una firma independiente de evaluación y certificación. Starbucks Coffee Company conformó C.A.F.E. (Equidad del Café y los Caficultores, por sus siglas en inglés) Practices para evaluar, reconocer y recompensar a los cultivadores de café sostenible de alta calidad. Practices busca asegurar que los proveedores de Starbucks cultiven y procesen café de manera sostenible, mediante la evaluación de aspectos económicos, sociales y ambientales, involucrados en la producción de café, contra el conjunto de criterios detallados en la Directriz de Prácticas C.A.F.E. Starbucks define sostenibilidad como un modelo económicamente viable que orienta las necesidades sociales y medioambientales de todos los participantes en la cadena de abastecimiento, desde el caficultor hasta el consumidor final.

Dado que los productores avanzaron en reconocer las cualidades físicas (factor de rendimiento, porcentaje de humedad) y sensoriales (taza), y la incidencia de lo anterior en el precio, se priorizó en el plan de trabajo la implementación de protocolos de fermentación enfocados en mejorar la calidad sensorial del café. De esta manera se seleccionó un grupo de caficultores en cada una de las tres asociaciones con quienes se trabajó de manera teórica y práctica la implementación y registro de este proceso. El resultado evidenció el potencial de la mejora en taza.

Una meta importante del tercer año fue la creación e implementación de la Escuela de Calidad de Café, un espacio pensado para orientar, educar, concientizar y fomentar la cultura cafetera en socios, jóvenes, mujeres y familias pertenecientes a las organizaciones. El plan inicial de hacer esta escuela 100 % presencial tuvo que ser adaptado por la pandemia que se vivía en ese momento. El equipo desarrolló un modelo de formación virtual para el que se crearon contenidos, ejercicios para hacer en finca, y espacios virtuales.

La metodología de la escuela se caracterizó por ser mixta, es decir, se trabajaron siete módulos de manera virtual (sincrónica y asincrónica) y dos de manera presencial, con sesiones de práctica en el laboratorio de calidad de

café de la OMCE. La ceremonia de graduación del curso se realizó el 2 de octubre de 2020<sup>13</sup>.

Por último y con respecto a temas productivos, se destaca que la OMCE, con el fin de atender una problemática relacionada con la deficiente infraestructura de secado en las fincas cafeteras, gestionó recursos ante la FALLP para obtener dos silos de secado de café y de esta manera brindar una alternativa de secado a favor de los productores. La FALLP atendió dicha solicitud y donó a la organización los silos. A partir de ello el acompañamiento por parte de IC Fundación abarcó desde el análisis del modelo de negocio para esta nueva oferta de servicio hasta la puesta en marcha y seguimiento. Fue así como en el mes de octubre de 2020 y con el inicio de la cosecha principal, la OMCE comenzó a ofrecer el servicio de secado de café.

**13.** Encuentre más información de la Escuela de Calidad de Café en el documento: [https://icfundacion.org/site\\_2021/wp-content/uploads/2021/10/Aprendizajes\\_Escuela\\_Cafe\\_IC\\_Fundacion.pdf](https://icfundacion.org/site_2021/wp-content/uploads/2021/10/Aprendizajes_Escuela_Cafe_IC_Fundacion.pdf)



## 2.3.2. Fortalecimiento de capacidades gerenciales, comerciales y administrativas

Como ya se mencionó, si bien se evidenciaba en las organizaciones una importante evolución en términos del conocimiento e implementación del modelo de negocio, era clara la necesidad de reforzar el análisis y seguimiento a los indicadores del mismo. Para dar respuesta a esto se estructuró un proceso de apoyo práctico en temas gerenciales y administrativos liderado por Lina Escobar, Gerente Comercial de la Cooperativa de Caficultores de Salgar, que contó con la participación de Hernando Restrepo, líder a nivel nacional en cooperativismo y café.

En septiembre de 2020 se desarrolló esta experiencia en tres encuentros, el primero presencial y los dos últimos virtuales. Como resultado de este proceso de formación se ajustaron participativamente los indicadores específicos para hacer seguimiento al desarrollo del negocio de comercialización de café lavado y se ajustó la herramienta de seguimiento de compras y ventas que había desarrollado IC Fundación.

Para la OMCE, el tercer año significó un crecimiento en líneas de negocio porque, además de comercializar café pergamino seco, fortaleció la línea de venta de café tostado en presentaciones de libra y media libra, siguieron manejando el supermercado y empezaron a ofrecer el servicio de secado de café. Con esta última línea crearon la oportunidad de un nuevo empleo ya que se requería una persona que lo administrara. Todo esto implicó ajustes en el modelo de negocio y en los procesos operativos y financieros tanto de la línea de café como del supermercado.

Durante el tercer año se continuó trabajando en el desarrollo de alianzas comerciales. Fue así como la OMCE y ACCA lograron alianzas con dos empresas más: Amativo<sup>14</sup> y Lavaive<sup>15</sup>.

14. <https://amativo.com/>

15. <https://lavaive.com/>

Para dar continuidad al desarrollo de la capacidad organizacional se actualizó el ejercicio de planeación que constató una estructura mucho más empresarial y se pudo observar cómo iban cambiando las necesidades de las asociaciones en la medida en que crecían empresarialmente. También se continuó la profundización del proceso de formación en Economía Solidaria, en el cual se expusieron y ampliaron temas relacionados con los retos que implica el crecimiento en un modelo empresarial y asociativo.

En cuanto a la capacidad administrativa y financiera se generaron grandes avances en virtud de que las tres organizaciones pasaron de hacer las cuentas manuales a llevarlas en un programa contable, actualizado por asociadas que tenían el rol de auxiliares administrativas y quienes se formaron para aprender a manejarlo. A la par se implementó la cultura de registros, logrando que el libro diario y los cierres de caja se diligenciaran de manera permanente. Por su parte, el presupuesto anual del negocio fue trabajado por las organizaciones con datos históricos y consolidados.



Foto 15. ACCA y OMCE. Pueblorrico. Antioquia. 2021.



## CONSTRUYENDO EMPRESAS ASOCIATIVAS

Sistematización del proceso de desarrollo empresarial de tres organizaciones del suroeste antioqueño (2018-2021)

En términos generales, el tercer año de acompañamiento se caracterizó por brindar asesorías personalizadas y especializadas a los requerimientos de los negocios de las organizaciones. Esto representó para las tres asociaciones la oportunidad de fortalecer su proceso de madurez y autonomía.

Después de tres años de acompañamiento socioempresarial y técnico, la FALLP comenzó un proceso de revisión de su modelo de desarrollo rural y tomó la decisión de continuar el apoyo a las organizaciones con proyectos que ellos mismos debían elaborar y presentar.

Se concluyó, así, el convenio específico firmado entre la FALLP e IC Fundación que apoyó las tres organizaciones de productores de café. Para el cierre se llevaron a cabo encuentros presenciales con cada una de las tres organizaciones, en los que se presentaron todas las actividades

y los resultados del proceso originado en abril de 2018 y terminado en marzo del 2021, y se socializaron los retos para seguir creciendo y consolidándose como verdaderas empresas asociativas. En este espacio, las organizaciones reconocieron su evolución en el desarrollo empresarial y, aunque aprendieron a manejar muchas herramientas y conceptos para administrar bien un negocio, saben que el camino es largo y necesitan seguir construyendo, apropiando conceptos y prácticas que les aporten para ser cada día mejores empresarios.

Para el equipo implementador fue gratificante recibir el reconocimiento por parte de las tres organizaciones.





3



# RESULTADOS

## 3.1. Resultados a nivel de financiación

Como se ha descrito, en 2018, las organizaciones no hacían ejercicios comerciales de manera asociativa y, producto del proceso de acompañamiento empresarial, en dos años lograron tener ventas importantes como se muestra a continuación:

Tabla 5. Resumen de ventas por organización

Ventas totales	Año 1 - 2018	Año 2 - 2019	Año 3 - 2020
ACCA	\$0	\$606.609.472	\$1.822.776.845
Agecosur	\$0	\$41.867.349	\$54.077.110
OMCE	\$0	\$602.960.561	\$407.671.902



En el proceso de fortalecimiento y con la puesta en marcha del ejercicio empresarial era necesario revisar los requerimientos de capital de trabajo para las organizaciones. En 2018, con Agecosur y la OMCE, se proyectaron modelos financieros y escenarios para estimar los montos necesarios para la compra de materia prima. Agecosur tomó la decisión de empezar las operaciones con recursos de su fondo rotatorio. En el caso de la OMCE, de acuerdo con la proyección de compras de café pergamino seco para la cosecha principal, se evidenció la necesidad de gestionar recursos para poder pagar, de manera inmediata, a los socios cafeteros.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que IC Fundación tiene la posibilidad de estructurar y desembolsar directamente recursos de crédito a empresas asociativas, durante la fase de definición del negocio se trabajó con la organización en la estructuración del primer crédito con el fin de que contaran con recursos para atender las compras en la cosecha principal.

Esta estructuración de crédito se trabajó con la junta directiva de la OMCE y se hizo con base en la proyección de compras. Una vez definidas las características del crédito, en términos de monto, intereses, desembolsos, plazo y compromisos, se convocó una asamblea

**“ Los socios agradecieron la confianza de IC Fundación al aprobarles el crédito asociativo, conscientes de que esta solicitud nunca hubiera sido aprobada por una entidad del sector financiero tradicional. ”**

extraordinaria para socializar y solicitar la aprobación por parte de los socios para acceder a los recursos y comprometer a la organización en la responsabilidad adquirida con IC Fundación.

Es importante mencionar que IC Fundación flexibilizó con la OMCE los requerimientos de solicitud de crédito, aunque su nivel de desarrollo empresarial, según el MCE, fuera de una empresa comunitaria tipo D. En esta ocasión

era claro que la organización se estaba preparando para hacer empresa y requería recursos para comenzar su proceso empresarial.

Es así como, previo al inicio de las compras, la OMCE, en asamblea extraordinaria, aprobó y se responsabilizó del crédito otorgado por IC Fundación. Allí mismo, los socios agradecieron la confianza de la Fundación al aprobarles el crédito asociativo, conscientes de que esta solicitud nunca hubiera sido aprobada por una entidad del sector financiero tradicional, dado que los estados financieros no reflejaban ingresos por ventas ni contaban con garantías para respaldar la deuda. Agregaron que la otra opción que no querían tramitar era la de los créditos informales, conocidos como “gota a gota” y ofrecidos por personas particulares, debido a los altos intereses que afectarían el negocio que hasta ahora estaba en la fase inicial.

Se hicieron desembolsos parciales de acuerdo con el plan de compras y el inventario en bodega. Como el primer mes se evidenció que los socios estaban aportando más café del proyectado inicialmente y la OMCE requería mayor capital, se amplió el monto del crédito. Se acordó pagar el crédito una vez la cosecha principal concluyera y la organización cumplió su compromiso de pago de manera satisfactoria.

Para el 2019, segundo año de operación, y con la proximidad de la cosecha de mitaca<sup>16</sup>, nuevamente se trabajó un ejercicio de planeación y proyección de compras, y de definición de los recursos que se necesitarían para la compra de café. En esta ocasión, y por segunda vez, la OMCE presentó a IC Fundación una solicitud de crédito que fue aprobada, pero a diferencia del primer crédito, se cobraron intereses a la organización.

Como los mayores volúmenes de comercialización se logran durante la cosecha principal, en ese segundo año la ACCA comenzó las actividades de compra y venta de café pergamino y, en el marco de la preparación del negocio, necesitaron gestionar recursos de crédito, pues no tenían los fondos suficientes para atender la proyección de compras estimada en Pueblorrico. En este momento la ACCA pasa a gestionar el primer crédito y la OMCE el tercero, para lo cual implementan el procedimiento anteriormente descrito.

**16.** Recolección de café de menor importancia, llamada “travesía” o “mitaca”, efectuada, comúnmente, seis meses después de la cosecha principal.



Durante el segundo año y gracias a la alianza comercial con OLAM, descrita anteriormente, las dos organizaciones acceden a anticipos de dinero que pagan con la entrega de café, anticipos que fueron de utilidad para las organizaciones, pues en este año los volúmenes de compra presentaron dinámicas interesantes cada fin de semana y en varias ocasiones requirieron más capital del inicialmente proyectado.

En el tercer año del convenio, IC Fundación aprueba créditos a las dos organizaciones para dar continuidad al proceso de compras. Cabe destacar que, pese a que la ACCA y la OMCE contaban con anticipos de OLAM, los recursos de crédito les generaban autonomía al no comprometer la totalidad del café comprado con la empresa multinacional y tener la oportunidad de gestionar clientes interesados en lotes de café con características especiales y, por lo tanto, con un pago diferencial.

En el siguiente cuadro se resumen los créditos que fueron otorgados por IC Fundación a las organizaciones:

**Tabla 6.** Relación de créditos asociativos otorgados a la OMCE

Fecha	Monto aprobado	Tasa de interés mensual	Monto desembolsado	No. de desembolsos	Plazo
Octubre de 2018	\$90.000.000	0 %	\$90.000.000	4	4 meses
Abril de 2019	\$60.000.000	0 %	\$40.000.000	2	4 meses
Septiembre de 2019	\$90.000.000	0,3 %	\$90.000.000	3	4 meses
Abril de 2020	\$60.000.000	0,3 %	\$60.000.000	2	4 meses
Septiembre de 2020	\$150.000.000	0,3 %	\$100.000.000	2	4 meses
<b>Total</b>	<b>\$450.000.000</b>		<b>\$380.000.000</b>		

**“ Las organizaciones administraron adecuadamente los recursos de los créditos, cumplieron con los pagos. ”**

**Tabla 7.** Relación de créditos asociativos otorgados a la ACCA

Fecha	Monto aprobado	Tasa de interés mensual	Monto desembolsado	No. de desembolsos	Plazo
Septiembre de 2019	\$90.000.000	0 %	\$90.000.000	3	4 meses
Abril de 2020	\$60.000.000	0,3 %	\$30.000.000	1	4 meses
Octubre 2020	\$150.000.000	0,3 %	\$150.000.000	2	4 meses
<b>Total</b>	<b>\$300.000.000</b>		<b>\$270.000.000</b>		

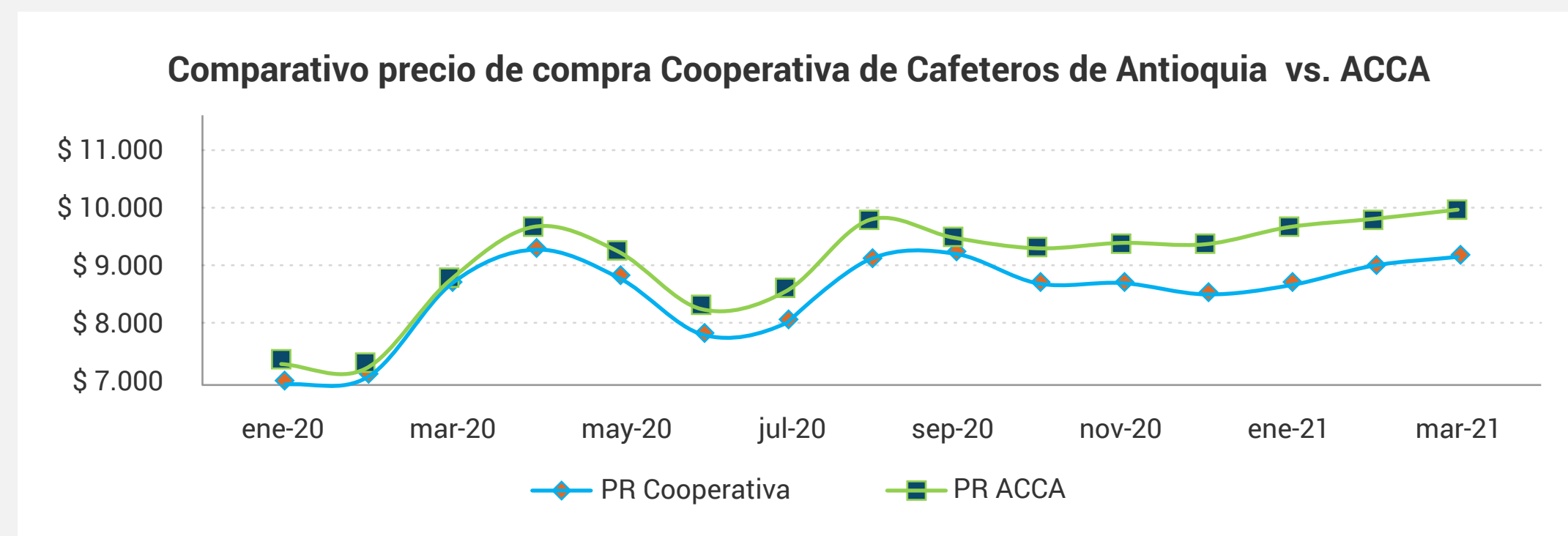
Las organizaciones administraron adecuadamente los recursos de los créditos, cumplieron con los pagos –gracias a ello, pudieron pagar de manera inmediata a los pequeños caficultores–, tuvieron autonomía y vendieron a otros clientes diferentes a la multinacional.

Como parte de los resultados del desarrollo empresarial, los socios productores obtuvieron beneficios ambientales y económicos. Con relación a lo ambiental, y recordando

lo descrito en el segundo año, lograron los sellos de sostenibilidad RFA, UTZ y Practices que incidieron de manera directa en las buenas prácticas agrícolas. Contar con ellos les generó beneficios económicos a los socios, que recibieron el pago por calidad en factor de rendimiento del grano de café vendido y, de manera adicional, tuvieron la oportunidad de recibir más ingresos por la prima correspondiente al sello vendido.



En las siguientes gráficas se ilustran los beneficios en precio que recibieron los caficultores, comparado con lo ofrecido por la Cooperativa de Cafeteros de Antioquia:

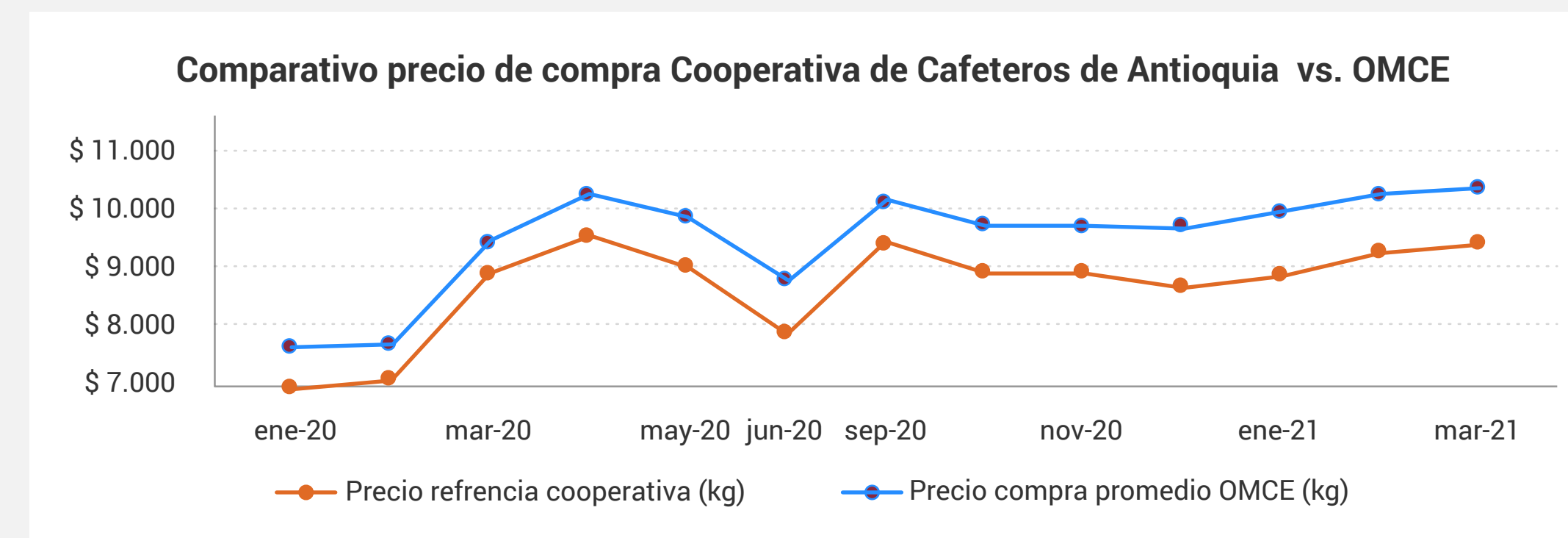


**Gráfico 3.** Comparativo precio compra de Cooperativa de Cafeteros de Antioquia vs. ACCA

En promedio, entre enero de 2020 y marzo de 2021, la ACCA pagó por cada kilo comprado \$588, más de lo que pagaba la Cooperativa. Como en todo este periodo se compraron 228.345 kilos, esto implica que, gracias a la

ACCA, los productores recibieron \$134.266.860 más de lo que hubieran recibido vendiendo a la Cooperativa o a intermediarios locales.

**“ En el tercer año se realizó una segunda medición de capacidades empresariales (MCE), encontrando importantes avances en el desarrollo de capacidades empresariales de cada organización. ”**



**Gráfico 4.** Comparativo precio compra de Cooperativa de Cafeteros de Antioquia vs. OMCE

En promedio, entre enero de 2020 y marzo de 2021, la OMCE pagó por cada kilo comprado \$744, más de lo que pagó la cooperativa de cafeteros local. En todo este periodo la asociación compró 57.395 kilos, lo que implica que, gracias a la OMCE, los productores recibieron \$42.701.880 adicionales.

Se destaca también que, con la puesta en marcha de los negocios en las tres asociaciones, se generaron nueve empleos para los mismos socios, pues fueron ellos quienes a partir de la formación recibida durante el proceso de desarrollo empresarial decidieron asumir los cargos gerenciales y de operación. Por ejemplo, en el modelo de café lavado se crearon los cargos de líder del negocio, auxiliar administrativa y personal de cargue.



## 3.2. Resultados a nivel del proceso de fortalecimiento socioempresarial

Cuando se implementan procesos de fortalecimiento, cada organización es diferente y, si bien es cierto que al iniciar el proceso de la alianza IC Fundación-FALLP ninguna de las tres organizaciones estaba desarrollando un negocio, cada una terminó con un modelo diferente a nivel organizacional, operativo y administrativo.

Posterior a la implementación del proceso de desarrollo empresarial y con el ánimo de validar la evolución de las organizaciones, en el tercer año se realizó una segunda medición de capacidades empresariales (MCE), obteniendo los siguientes resultados:

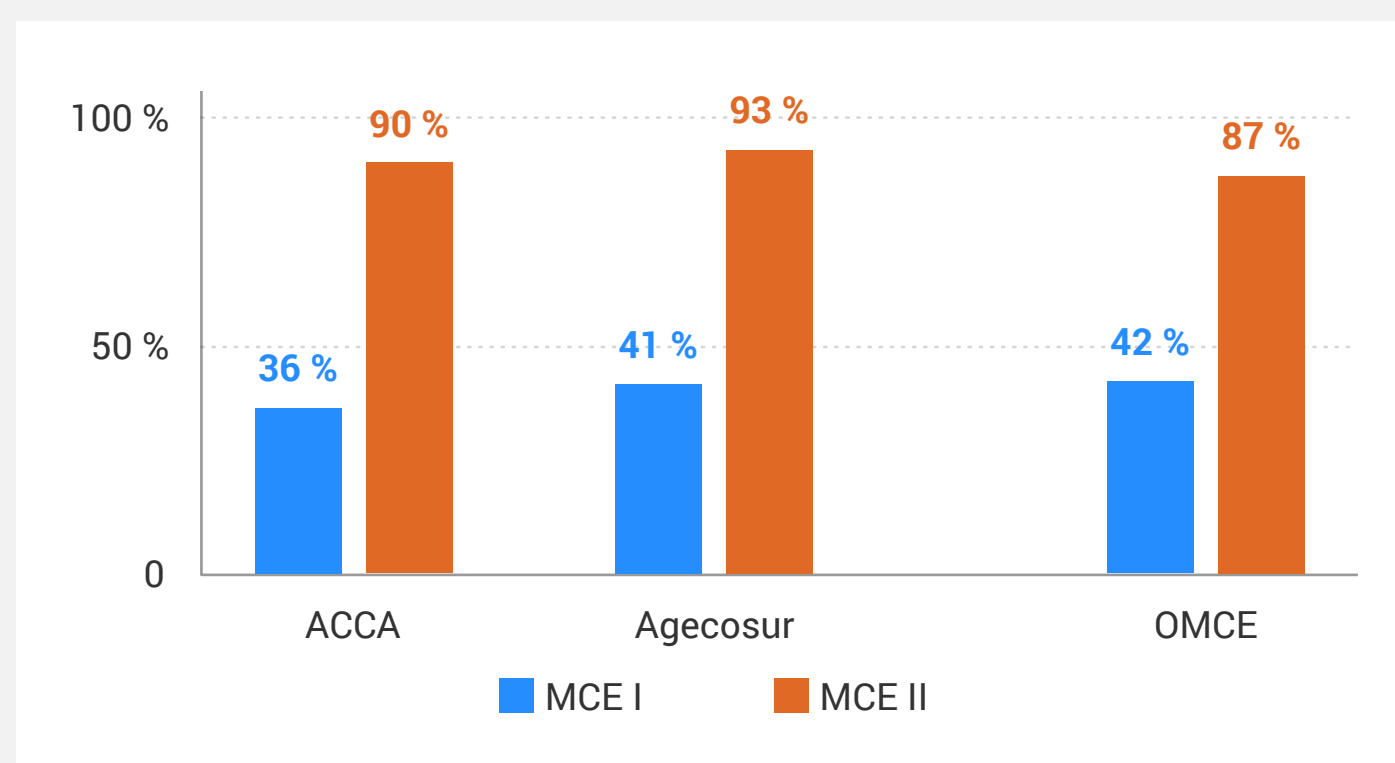


Gráfico 5. Comparativa medición de capacidades empresariales por organización

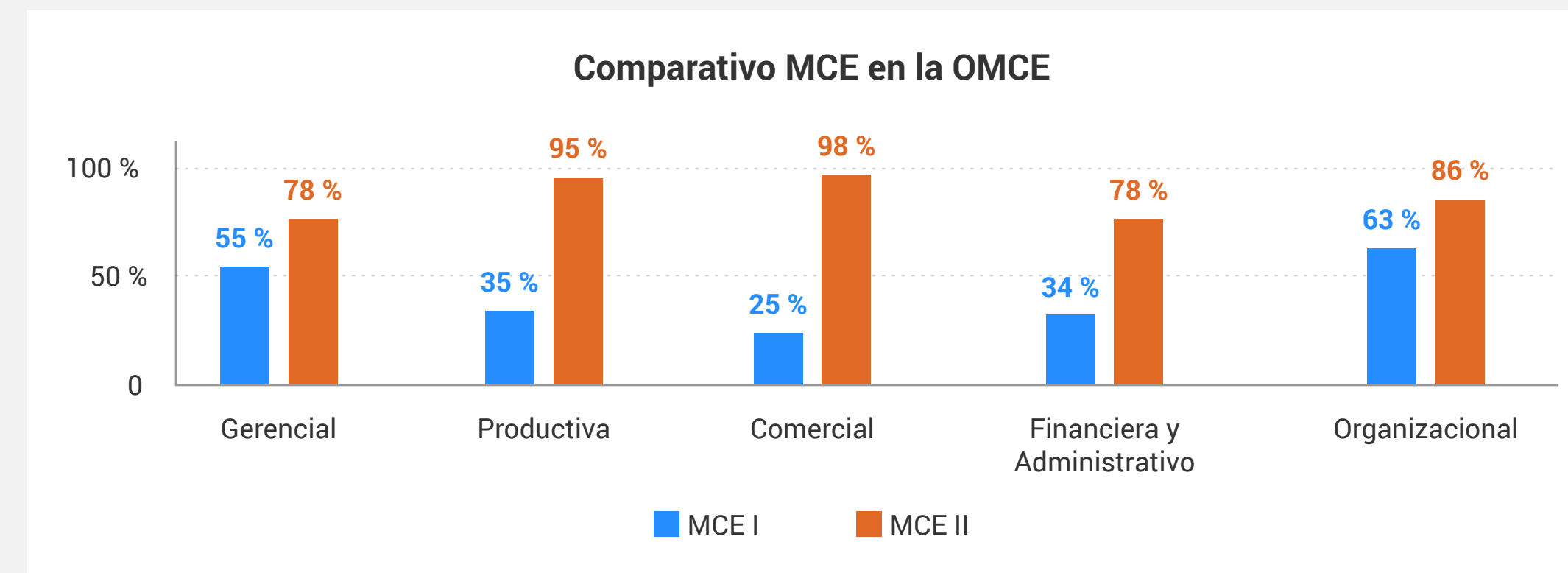


Gráfico 6. Comparativo medición de capacidades empresariales de OMCE

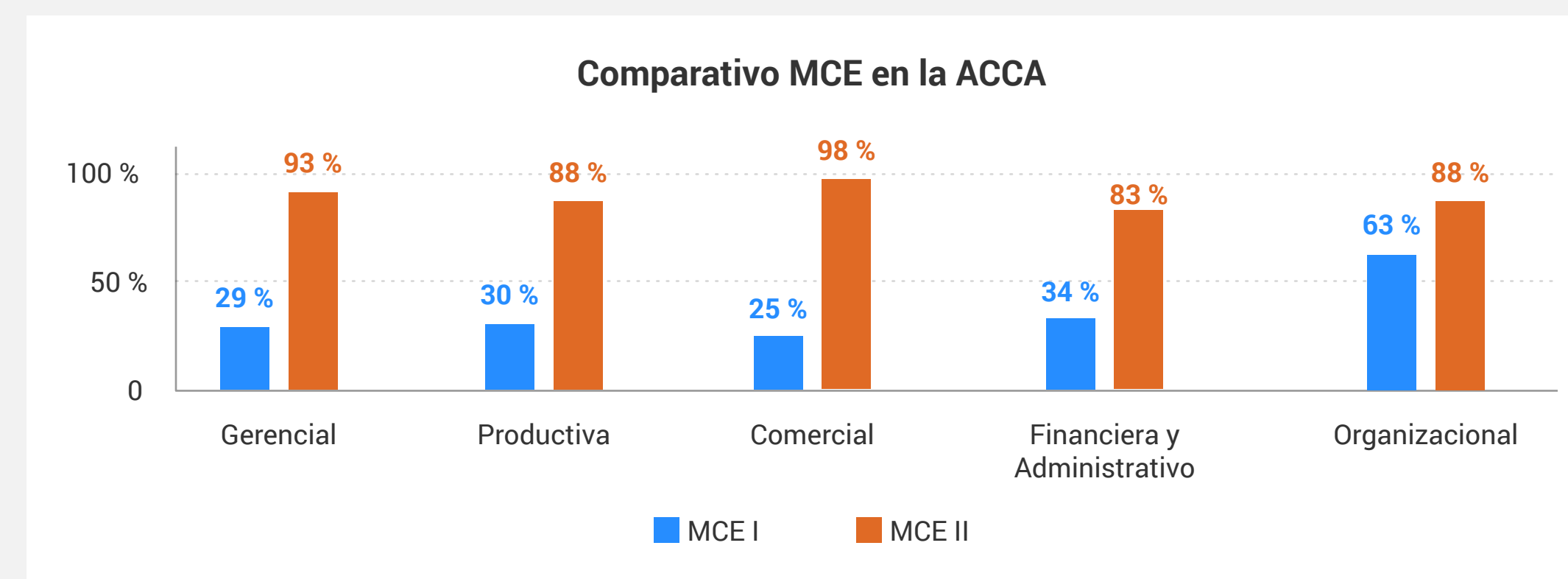
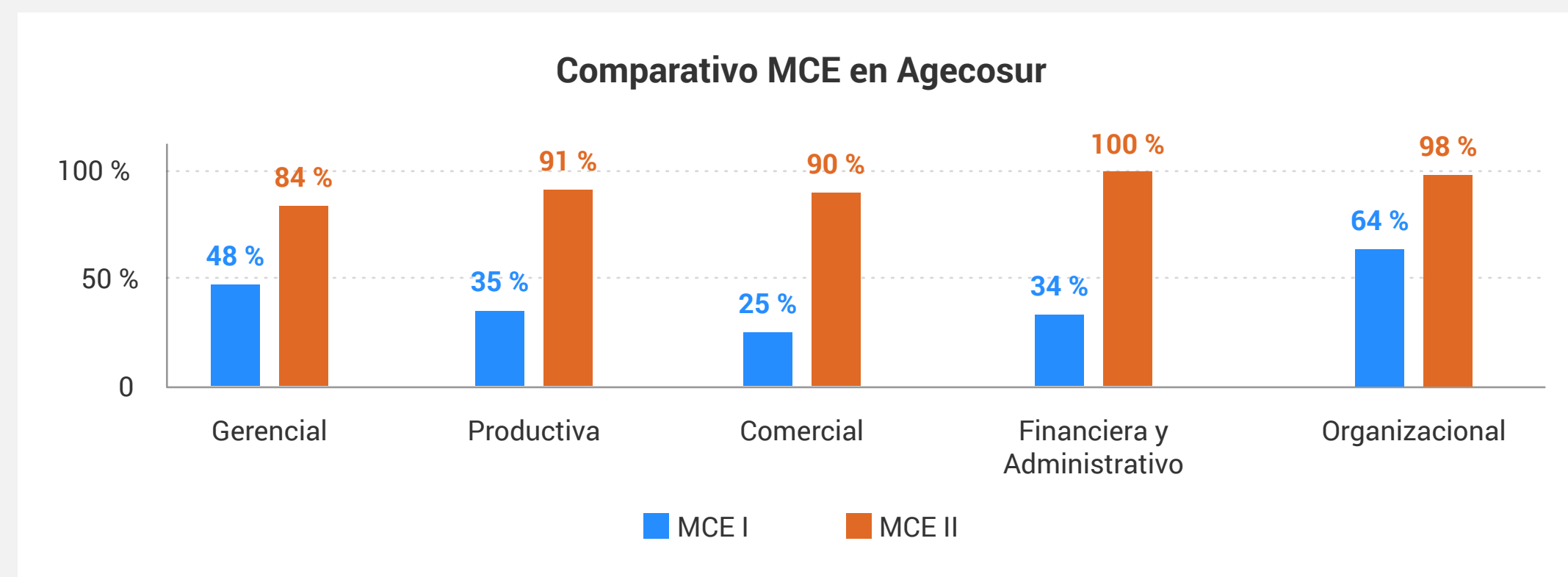


Gráfico 7. Comparativo medición de capacidades empresariales de ACCA





**Gráfica 8.** Comparativo medición de capacidades empresariales de Agecosur

Como se observa en la medición final hay importantes avances en el desarrollo de capacidades empresariales de cada organización, dentro de los cuales se destacan:

- Tres (3) organizaciones que no estaban desarrollando negocios, empezaron a implementar sus propios modelos de negocio.

- Se consolidaron equipos de trabajo conformados por asociados de las organizaciones que asumieron roles gerenciales y administrativos. Este grupo de personas, después del proceso, cuenta en la actualidad con capacidades y herramientas para administrar negocios.

- Se identificaron asociados que no estaban vinculados a la junta ni a comités de trabajo que creyeron en el proceso empresarial, se formaron, y al final del proceso de trabajo desempeñaron cargos administrativos en las diferentes unidades de negocio.
- Tres (3) organizaciones cuentan con una política de compra y un sistema de trazabilidad en implementación que les permite tener el detalle individual –por socio/kilos comprados, calidad física y sensorial, y consolidado por día, mes y año– de las compras hechas desde el primer día de operaciones.
- Tres (3) organizaciones que no tenían un sistema contable establecieron procesos y registros que les permiten conocer los costos y gastos reales de su operación.
- Tres (3) organizaciones ejecutando una política de comercialización con la cual relacionan los clientes, características de los contratos y número de entregas para cumplir con los kilos acordados y los pagos.
- Las dos organizaciones que trabajan la línea de café pergamino seco cuentan con un cliente principal que es una empresa multinacional de la cual reciben beneficios de anticipos y certificaciones en sellos de calidad RFA, UTZ y Practices. Poder acceder a anticipos es un resultado a resaltar que se logró gracias al cumplimiento por parte de las organizaciones en tiempos, cantidad y calidad.
- La caracterización del café y la identificación de posibles nuevos clientes se constituyeron en factores fundamentales para el logro de tres aliados comerciales.
- Las tres organizaciones cuentan con planeación y presupuesto anual actualizado.



## CONSTRUYENDO EMPRESAS ASOCIATIVAS

Sistematización del proceso de desarrollo empresarial de tres organizaciones del suroeste antioqueño (2018-2021)

Así como se ve claramente la evolución de las organizaciones, es necesario describir aspectos que se deben continuar apoyando dentro del proceso de desarrollo empresarial:

- Es necesario seguir fortaleciendo el hábito de llevar registros, de analizar la competencia local y regional, de mantener consistencia del café e innovar en el desarrollo de nuevos productos frente a las oportunidades identificadas.
- La consolidación de los equipos de trabajo dentro del proceso de desarrollo empresarial representa un importante reto y, sin duda alguna, en este proceso de fortalecimiento después de vivenciar dificultades relacionadas con la rotación de personal, se logró constancia y permanencia por parte de los socios que lideran los negocios. Es necesario seguir trabajando el desarrollo de capacidades gerenciales, comerciales y administrativas y, de manera transversal, en ofimática y habilidades blandas.

- Contar con la claridad de la oferta productiva de los socios cafeteros fue algo que se logró por tener un agrónomo dentro del equipo. Las organizaciones deben mantener esta buena práctica y para ello ya cuentan con los formatos y carpetas por socio.
- Con el ánimo de fortalecer la estrategia comercial, las organizaciones tienen el reto de desarrollar un plan de comunicaciones que les permitirá llegar a más “públicos” interesados en café y temas relacionados con la cadena productiva.
- En términos organizacionales las asociaciones han identificado socios que en el transcurso de la apuesta empresarial no han evidenciado sentido de pertenencia, por tal razón se deben implementar mecanismos de depuración en la organización.





# 4

## REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

---

A continuación, se presentan las reflexiones del equipo implementador del proceso organizadas de acuerdo con las capacidades empresariales que se trabajaron en el desarrollo del fortalecimiento empresarial:

### 4.1. Reflexiones generales del proceso de desarrollo empresarial

---

- La implementación de procedimientos de fortalecimiento socioempresariales y técnicos requiere de la conformación y permanencia de un equipo de trabajo interdisciplinario con capacidad de liderar los procesos propios de sus cargos y articular el trabajo en equipo, de tal manera que se genere apropiación y empoderamiento a nivel individual y del grupo de trabajo implementador.
- Para la puesta en marcha de los planes de trabajo con las organizaciones es importante que el equipo de trabajo defina estrategias pedagógicas que vinculen metodologías participativas de acuerdo con las características propias de cada organización y sus socios. Lo anterior, es fundamental para el logro de la apropiación e implementación de conocimientos y prácticas empresariales por parte de quienes participan en los procesos de fortalecimiento.



- Aunque se cuente con una estrategia formativa del equipo implementador, es necesario tener en cuenta los ritmos y formas de comprensión y apropiación de conocimientos por parte de los socios y del equipo gerencial de las organizaciones. Es por ello que, durante el proceso de fortalecimiento, se hizo necesario ajustar tanto la estrategia como las herramientas de trabajo.
- El desarrollo de capacidades empresariales requiere de la decisión individual de los líderes que eligen de manera voluntaria asumir el reto de gestionar empresas asociativas, lo que implica disponibilidad de tiempo, actitud para construir y/o complementar aprendizajes, pero, ante todo, vocación para poner en marcha lo aprendido.
- En los procesos de desarrollo y fortalecimiento empresarial el logro de impactos positivos requiere de la construcción de relaciones caracterizadas por la reciprocidad, confianza y cumplimiento de acuerdos entre la organización y el equipo implementador. No es responsabilidad de un solo integrante hacer fluir los procesos, por eso se necesita del trabajo en equipo.
- Los intercambios de experiencias e inmersiones fueron unas de las actividades más significativas para las organizaciones dentro del proceso de fortalecimiento, porque con sus pares productores ampliaron los conocimientos y aprendieron más sobre “cómo” implementar buenas prácticas productivas, comerciales, gerenciales y administrativas.
- Los procesos de fortalecimiento necesariamente requieren el desarrollo de capacidades digitales y ofimáticas en las organizaciones. En este sentido, es necesario entender que esto va más allá de saber usar la tecnología, que implica trabajar en procesos que faciliten la aplicación y comprensión de cómo su uso puede actuar en favor de la practicidad y agilidad en los procesos empresariales del día a día.
- Con la pandemia llegó el aislamiento social preventivo que generó desafíos relacionados con la creación de nuevas estrategias que permitieran la continuidad de los procesos de fortalecimiento. Se pasó a un modelo de trabajo virtual que implicó, para el equipo implementador, ampliar conocimientos sobre herramientas digitales y trabajar procesos de alfabetización digital con las organizaciones que, en su mayoría, no contaban con manejo básico de ofimática.
- La presencialidad no se reemplaza por la virtualidad. Aunque las organizaciones lograron avanzar en los planes de trabajo a través de medios digitales, cuando volvió el equipo implementador a los territorios, los asociados manifestaban que el valor del aprendizaje se enriquecía alrededor de compartir un buen café, tratando temas propios del fortalecimiento empresarial, pero también dando espacio para compartir anécdotas personales.

**Foto 16.** Tamesis, Antioquia. Año 2019.



## 4.2. Reflexiones desde la capacidad gerencial

---

- En la conformación del equipo gerencial de las empresas asociativas es estratégico que las organizaciones, inicialmente, identifiquen asociados con interés, voluntad, disponibilidad de tiempo y que preferiblemente tengan un mínimo de formación académica para asumir el liderazgo de los negocios. Esto, sumado al conocimiento del proceso productivo, les permite desempeñar un papel activo en el desarrollo empresarial.
- La construcción de un modelo de negocio en una empresa asociativa requiere de la participación tanto de la junta directiva como de socios productores. De esta forma se fomenta el sentido de pertenencia y se propende por el cumplimiento de responsabilidades individuales que suman al desarrollo empresarial de las organizaciones.



Foto 17. Pueblorrico, Antioquia. Año 2019.

- Para que las organizaciones con experiencias empresariales recientes logren administrar el negocio de manera autónoma es necesario contemplar una visión de acompañamiento empresarial al largo plazo, porque el desarrollo de capacidades gerenciales, comerciales y administrativas es un proceso que requiere de tiempo para la apropiación de herramientas y conocimientos. El desarrollo empresarial debe ir acompañado de un sistema de monitoreo y seguimiento que brinde información veraz y oportuna de la situación del negocio, de tal forma que permita realizar ajustes rápidos a la estrategia de negocio en caso de ser requerido.
- El seguimiento y la evaluación a los planes de trabajo más el cumplimiento de metas del equipo gerencial son acciones fundamentales en el reto de hacer empresa comunitaria. Los resultados de la organización son la base informativa confiable para decidir la continuidad o no del equipo de trabajo. Ahora bien, el siguiente reto es tomar decisiones e implementarlas, de nada le sirve a la organización evidenciar que el equipo gerencial no está avanzando en la gestión y seguir trabajando bajo el mismo modelo.



## 4.3. Reflexiones desde la capacidad organizacional

- Para el fomento de la cultura e identidad asociativa y solidaria en organizaciones de base comunitaria es necesario trabajar estrategias de formación en donde los socios y juntas directivas vayan más allá de conocer los lineamientos técnicos y logren vivenciar los impactos positivos que este modelo representa para el logro de la sostenibilidad organizacional. Estrategias como la formación en Economía Solidaria y los intercambios de experiencias para conocer cooperativas que manejan cadenas de valor comunes aportan a la apropiación de esta cultura.
- La implementación de mecanismos efectivos de comunicación en la organización requiere de la definición de una estrategia de comunicación clara a la que se le haga seguimiento, factor definitivo que puede facilitar o debilitar las relaciones de confianza entre los socios.
- Ejemplo de lo anterior es que, previo a la pandemia, las organizaciones realizaban actividades grupales y presenciales que facilitaban compartir los avances de los planes de trabajo, sin embargo, por la situación de salud, este tipo de espacios se suspendieron. Frente a lo anterior, se utilizaron mecanismos complementarios de comunicación como los chats grupales, los cuales no resultaron tan efectivos porque se vieron afectados por dificultades relacionadas con el acceso y conectividad a internet.
- Un importante reto de las organizaciones es enfrentar el desafío de vincular a los jóvenes en los procesos de desarrollo empresarial. Acciones como las escuelas de formación en temas técnicos motivan a este grupo poblacional a participar de manera directa y a constituirse en actores económicos que aporten al desarrollo empresarial y territorial.

## 4.4. Reflexiones desde la capacidad productiva

- A pesar de que en la mayoría de los casos los productores de café llevan años produciéndolo, desconocían aspectos claves relacionados con la calidad. En este sentido, uno de los primeros aspectos a fortalecer en la apuesta empresarial comunitaria es crear espacios de formación en donde ellos tengan la oportunidad de

caracterizar su producto, identificar las oportunidades para producirlo con mejor calidad y así validar que es posible llegar a mercados con mejores precios.

- La construcción e implementación de las escuelas de campo a la medida aportan aprendizajes significativos para los socios productores, porque en estos espacios ellos eligen romper esquemas de viejas prácticas y aplicar nuevos conocimientos. Ejemplo de ello es que, posterior a las prácticas de análisis físico en el grano de café, los productores comprendieron cómo los defectos afectaban el precio de venta y así, en cada cosecha, fueron mejorando los procesos de tal forma que cada vez entregaban café de mejor calidad y con bajo porcentaje de defectos.



Foto 18. Jerico, Antioquia. Año 2018.



## 4.5. Reflexiones desde la capacidad comercial

- En el establecimiento de las relaciones comerciales se identificó que una vez las organizaciones manejan conceptos de calidad del producto (factor de rendimiento, taza) y cuentan con la caracterización de su café, se empoderan y desarrollan habilidades comerciales que les facilita comprender la demanda de los clientes y negociar los respectivos cierres comerciales.
- La participación en eventos comerciales a nivel regional y nacional fue una actividad muy importante para conocer los requerimientos del mercado y poder gestionar alianzas comerciales.
- La construcción y desarrollo de un modelo eficiente de comercialización es un proceso que se va madurando con la experiencia y los tipos de clientes. Es decir, si la organización, principalmente, se relaciona con clientes informales, no tendrá requerimientos mayores. En contraposición, si lo hace con empresas formales es obligatorio formalizar contratos en los que se especifique calidad, cantidad, forma de entrega y logística, entre otros requisitos.
- La generación de alianzas y confianza con los clientes se logra no solo con el cumplimiento de la calidad del producto, a esto se le suma el tipo de relacionamiento y comunicación que se crea entre el administrador del negocio asociativo y el cliente. Una vez se avanza en ello, las organizaciones acceden a oportunidades que benefician tanto el negocio comunitario, como es el caso de los anticipos, y al pequeño productor con certificaciones en sellos de calidad y acceso a primas por ello.

## 4.6. Reflexiones desde la capacidad administrativa

- El fomento de la cultura de “registros y cuentas claras del negocio” es un aspecto que requiere trascender del simple formalismo fiscal y tributario a ser visto como una herramienta útil en primera instancia para la organización y los socios, siendo ellos los primeros interesados en conocer si se está logrando o no el equilibrio financiero del negocio.
- El equipo gerencial está llamado a crear estrategias y herramientas para contar con informes contables propios y no depender de terceros, porque en muchas ocasiones los contadores externos no tienen tiempo y no logran entregar la información de manera oportuna para que la junta pueda hacer seguimiento al negocio.



Foto 19. Pueblorrico, Antioquia. Año 2019





**ic** Fundación

[www.icfundacion.org](http://www.icfundacion.org)