

XLIV ASAMBLEA ORDINARIA DE DELEGADOS

INFORME DE GESTION 2.023



Hace un año, en nuestro informe a la Asamblea, destacamos nuestro firme propósito de encontrar fórmulas y estrategias para construir un escenario positivo en nuestros resultados. Reconocimos que esto implicaba abordar las causas que tenían un impacto significativo en nuestro desempeño. Al presentar los resultados del año 2022, nos centramos en detallar tanto las causas internas como externas que nos afectaban. Enfatizamos particularmente en las causas externas, cuya resolución requería la intervención de instancias de vigilancia y control.

Al referirnos a la doble naturaleza de nuestra Cooperativa como asociación y empresa, subrayamos que tanto su comportamiento como el de nuestros asociados eran consecuencia de los cambios derivados del prolongado período de la pandemia de COVID-19 y otras dinámicas del mercado, no limitadas únicamente al café pergamino seco.

Observamos que un número significativo de asociados optaron por retirarse, justificando su decisión por motivos como la edad avanzada para atender las labores en la finca, la redistribución de la propiedad entre los hijos, la disminución en la producción de la finca para cumplir con sus responsabilidades como asociados, entre otros motivos relacionados con sus necesidades personales y familiares.

En cuanto a los resultados económicos, nos enfrentamos a desafíos importantes, incluyendo una drástica disminución en nuestra cuota de mercado de café, debilidades financieras para cumplir con los pagos a los productores, dificultades para obtener créditos bancarios para aumentar nuestro capital de trabajo, la falta de recursos del Fondo Nacional del Café para ejecutar la Garantía de Compra, y la imposibilidad financiera de cumplir con la deuda del Programa Venta de Café con Entrega Futura y Precio Determinado, lo que incluye el incumplimiento por parte de algunos productores.

A pesar de estos desafíos, es importante destacar que nuestra Cooperativa se mantuvo activa en todas sus áreas económicas, incluyendo el mercadeo de café, fertilizantes y combustibles, así como la provisión de servicios de crédito a caficultores asociados y no asociados, y la gestión de fincas cafeteras, entre otras unidades.

En resumen, el déficit generado por el modesto volumen de café acopiado fue en gran parte compensado por los excedentes de nuestras otras actividades. Sin embargo, el resultado neto final reflejó una suma negativa significativa, lo que nos impele a reflexionar y tomar medidas para abordar los desafíos que enfrentamos y garantizar un futuro sostenible para nuestra Cooperativa.

El déficit económico resultante del mercadeo de café es de suma relevancia, al punto de que los resultados positivos de los otros cuatro centros de ingreso no son suficientes para compensarlo. Esta situación se agravó en 2023 debido a diversos eventos imprevistos, como condiciones climáticas adversas y fluctuaciones económicas locales, regionales y nacionales.

Al examinar cada uno de los obstáculos que enfrentamos el año pasado, presentamos alternativas que nos acercaron a soluciones viables. Sin embargo, reconocimos que algunos de estos desafíos estaban más allá de nuestras posibilidades reales como Cooperativa. A pesar de ello, el año pasado se destacó por la consolidación de la perseverancia en nuestros esfuerzos colectivos, asegurando así la presencia activa y relevante de nuestra Cooperativa.

En este informe, replicaremos la misma ruta metodológica para comunicar los resultados del año 2023, su análisis, y los eventos significativos que nos acompañaron. Abordaremos el comportamiento relacional y comercial tanto de nuestros asociados como de aquellos que aún no lo son. También destacaremos las acciones emprendidas por nuestros Comités Especiales, así como los acontecimientos relevantes ocurridos durante el periodo comprendido entre enero y marzo del presente año.

Un buen comienzo es informar a los señores Delegados sobre los aspectos de mayor importancia e impacto en 2.023:

<i>Acuerdo de pago a la Federación Nal. de Cafeteros con base en la obligación con el programa Venta de Café con entrega Futura y Precio Determinado</i>

Nuestra Cooperativa no tuvo acceso a los recursos del Fondo Nacional del Café, mediante la Línea Financiamiento para ejecutar la Garantía de Compra de Café, durante el periodo 1 de diciembre de 2.012 al 26 de junio de 2.023. En esta última fecha fue concertado un acuerdo de pago avalado y suscrito por la Gerencia Comercial de la Federación.

En la primera semana de julio de 2.023 le fue retornado a la Cooperativa el aval del Comité Dptal. de Cafeteros y en consecuencia la utilización de recursos de crédito de la Línea Financiamiento. En desarrollo de lo establecido por la Resolución 003 de 2.025 emanada de la gerencia general de la Fedecafe.

Conviene plasmar a continuación los términos y monto del acuerdo de pago:

La sumatoria de la obligación es el resultado de la diferencia entre el precio promedio ponderado de los contratos con el Programa Venta de Café con entrega Futura con Precio Determinado y el precio vigente en la fecha en que se produjo el acuerdo (26 de junio de 2.023), para todos los kilos pendientes de cumplimiento: Incluye posición propia de la Cooperativa y los compromisos de los productores.

La solución encontrada fue consecuencia de un extenso dialogo de más de un año entre una comisión de Fedecafe y la Cooperativa, en cabeza de una comisión conformada por la Asamblea Ordinaria de Delegados de marzo de 2.022. La variable clave para el acuerdo fue la reducción de la brecha entre el precio promedio ponderado de los kilos de café pergamino seco de los contratos y el precio vigente el 26 de junio de 2.023.

En la fecha del acuerdo de pago las cifras de precio de la carga de café, kilos insatisfechos y valor a pagar por concepto de las diferencia de precios fueron las siguientes:

Precio de la carga de 125 kilos:	\$ 1.947.500
Contratos de los productores:	391.981 kilos con diferencia igual \$ 1.098.429.065
Contratos de la Cooperativa:	290.767 kilos con diferencia igual \$ 850.203.878
Total del monto saneado:	682.048 kilos y diferencia de precio igual a \$ 1.948.632.943.

El saneamiento de la obligación se hizo mediante la dación de un lote de terreno con una área de 1.000 metros cuadrados ubicado en Pasto, en el sector Torobajo, cuyo avalúo, conforme al profesional contratado por la Cooperativa es la suma de \$ 2.000.000.000. Esta dación de pago fue aceptada por el Gerente Comercial de la Fedecafe, quien fungía además como gerente suplente de la mencionada entidad. A este avalúo siguió otro aportado por la Federación Nacional de Cafeteros por la suma de \$ 1.143.000.000, el cual impugnamos. Un tercer avalúo ordenado por Fedecafe inferior al segundo, apenas \$ 604.000.000.

En reunión de una comisión de la gerencia comercial de Fedecafe, el Comité Dptal. de Cafeteros y Almacafe S.A. con Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, la Gerencia y la Revisoría Fiscal, realizada en la sede nuestra Cooperativa el 19 de febrero del presente, en la cual se trato el valor del último avalúo hubo consenso en el sentido de que la dación del pago del lote de terreno no es una solución a la obligación y que sería introducido un Otrosí al acuerdo de pago del 26 de junio de 2.023.

En la misma reunión se clarifico que en tanto el acuerdo estaba vigente continuaría el aval que permite la utilización de los recursos de la Línea Financiamiento del Fondo Nal del Café para atender el pago de las compras de café con destino a la Federación mediante Almacafe S.A.

Decisión del Consejo de Administración sobre un incentivo económico para dinamizar la disponibilidad de pago de los contratos insatisfechos
--

Mediante el Acuerdo No. 015 del 16 de agosto de 2.023 se aprobó la adopción de procesos, decisiones y acciones para la recuperación de cartera de obligaciones originadas en los contratos vencidos de los productores con el Programa Venta a Futuro con Precio Determinado a través de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

La siguiente es la síntesis del Acuerdo:

Artículo primero: Adoptar un plan de acción básico cuyo objetivo es lograr el saneamiento de las obligaciones con el Programa Venta de Café a Futuro de un grupo de productores con compromisos insatisfechos a la fecha del presente Acuerdo. Listado anexo de obligados identificados y con las respectivas cifras.

Artículo segundo: Las acciones y decisiones a ejecutar son las siguientes:

1. **Notificación y solicitud de cumplimiento:** Se notificará a cada uno de los obligados sobre su obligación pendiente y se les invitará a satisfacer su compromiso de acuerdo con los términos del contrato.
2. **Alternativas de Saneamiento:**
 - Si en el momento de la notificación no pueden entregar la cantidad de el café pergamino pendiente, se les ofrecerán tres alternativas de saneamiento, no excluyentes:
 - a. Pagar una suma de dinero igual al valor de la diferencia entre el precio del contrato y el precio de compra vigente en la fecha en que el obligado decida solucionar su situación, multiplicada por el número de kilos de café pendientes.
 - b. Firmar un nuevo contrato con un codeudor por la cantidad de kilos pendientes de entrega, con plazo de tres años contados desde el 1 de enero de 2.024. Las entregas serán anuales en las cantidades que se acuerden a la firma del nuevo contrato.
 - c. Convertir en cada caso el valor de la diferencia del total de kilos pendientes entre el precio por kilo del contrato y el precio de compra por kilo en la fecha en la que el productor decida solucionar su situación. El proceso para satisfacer es el establecido en la Cooperativa para el otorgamiento de crédito. El plazo excepcional será de tres años a partir del momento de la firma del pagare, con pagos anuales a pactar a la firma del pagare
2. **Falta de respuesta o negación de cumplimiento:**
 - Si el obligado no responde o niega el cumplimiento, se le notificará que se procederá con el aviso a las centrales de riesgo previa notificación normativa al obligado.
3. **Seguimiento y Comunicación Continua:**
 - Junto con el aviso a las centrales de riesgo, se seguirá insistiendo en la comunicación con los obligados a través de cartas personalizadas y/o llamadas telefónicas.
4. **Apoyo Económico para Saneamiento:**
 - Para los obligados que paguen su obligación entre la fecha del presente Acuerdo y el 31 de agosto de 2.024, La Cooperativa acompañara económicamente el saneamiento de las obligaciones hasta por 40% de la diferencia entre el precio por kilo del contrato y el precio de compra de la

fecha en que el productor decida solucionar su situación multiplicada por el número de kilos pendientes de entrega.

Observaciones a la decisión del Consejo de Admón.:

La suma resultante del 40% del Apoyo Económico para el Saneamiento estuvo concebida como un inversión administrativa cuya contracuenta era el mayor del lote de terreno de 1.000 metros cuadrados respecto de su valor en libros.

Consideraciones actuales sobre el Acuerdo:

- ↳ A la fecha de este informe solo tres productores se han acogido al incentivo.
- ↳ El incentivo debe ser reanalizado puesto que el avalúo inicial del lote de terreno en Pasto (Sector Torobajo), se ha reducido a una cifra equivalente a la tercera parte del valor inicial.

Valga anotar que en la actualidad existe una propuesta de compra de particulares que oscila alrededor de \$ 1.400.000.000. El monto solicitado por el Consejo de Administración y la gerencia gira alrededor de \$ 1.700.000.000.

Con la divergencia entre los dos avalúos iniciales la decisión del Consejo de Administración (Acuerdo No. 015 del 16 de agosto de 2.023) y la cifra del tercer avalúo (aun desconocida), tendrá que ser revisada. En el intervalo entre la fecha del Acuerdo y la fecha de la presente Circular han sido ejecutados tres pagos de caficultores (2 en 2.023 y 1 en 2.024). Agradezco a la Unidad Contable informar la contabilización del apoyo de la Cooperativas en los do0s casos de 2.023.

Aval mensual del Comité Dptal de Cafeteros a Cafenorte de Nariño Ltda.

El aval mensual tiene las siguientes características:

- a. El monto que se aprueba a solicitud de la Cooperativa está en relación directa con las garantías reales hipotecadas. El cuadro que sigue registra los bienes comprometidos:

No.	Matricula Inmobiliaria	Oficina de registro	Escritura	Decisión judicial	Fecha	Notaría	Juzgado	Ubicación del bien	Dirección	Metros Cuad.
1	248-13039	La Unión	233		16/04/1997	Única. La Unión		La Unión	Barrio La Capilla	216
2	248-20613	La Unión		No. 018	27/10/1993	Única. La Unión		La Unión	Barrio Carlos Lleras	742
	248-13843			No. 452	15/04/2012		Civil del Circuito			
3	240-132430	Pasto	4530		15/10/1996	Segunda. Pasto		Pasto	Sector Torobajo	1.000
4	248-2787	La Unión	676	No. 037	17/12/2010	Única. La Unión		San Lorenzo N.	Vereda San Vicente	143

- b. Los recursos financieros que recibe la Cooperativa tiene como uso exclusivo la compra de café pergamino seco de los programas de la Federación Nacional de Cafeteros y las correspondientes normas de calidad física y sensorial.

- c. El retorno de los recursos a Fedecafe debe hacerse preferencialmente con café entregado a satisfacción de Almacafe S.A., dentro de un plazo máximo de diez (10) días siguientes contados a partir del desembolso. Este plazo podrá ser prorrogado sin que exceda dos (2) meses previa justificación escrita por parte de la Cooperativa.
- d. El cobro de intereses sobre los saldos insolutos tendrá lugar cuando las entregas de café por la Cooperativa veinte (20) días calendario contados a partir del desembolso
- e. Cada desembolso tiene un plazo máximo de dos meses para su cancelación y devengará una tasa de interés que se fija periódicamente por la gerencia financiera de Fedecafe, de acuerdo con las condiciones del mercado.
- f. Cuando el retorno se haga mediante dinero, el monto no debe exceder del treinta (30%) del valor del desembolso dentro de los ocho (8) días calendario al giro de los recursos de Fedecafe a la Cooperativa.
- g. Entre julio y diciembre de 2.023 la Cooperativa obtuvo un aval la suma de \$ 21.500.000.000 con un promedio mensual de \$ 3.500.000.000.

Intervención en el mercado del café pergamino seco

- ↪ La participación de nuestra Cooperativa cayó en relación con 2.022. El siguiente cuadro registra el comportamiento de cada uno de los puntos de compra entre 2.020 y 2.023.

PUNTO DE COMPRA	2.020	2.021	2.022	2.023
LA UNION	3.592.467,70	2.353.366,40	1.465.175,50	1.216.652,10
		-34,49%	-37,74%	-16,96%
SAN LORENZO	933.061,10	877.189,50	385.969,10	203.989,80
		-5,99%	-56,00%	-47,15%
SAN PABLO 1	357.585,00	388.182,10	267.431,90	164.544,70
		8,56%	-31,11%	-38,47%
COLON	464.051,50	569.842,70	233.936,80	156.242,20
		22,80%	-58,95%	-33,21%
SAN JOSE	314.426,50	623.370,60	204.029,80	154.429,00
		98,26%	-67,27%	-24,31%
ARBOLEDA	502.549,50	762.022,60	413.320,00	124.180,60
		51,63%	-45,76%	-69,96%
EL ROSARIO	274.060,10	317.342,10	173.335,80	108.727,60
		15,79%	-45,38%	-37,27%
TAMINANGO	207.462,30	196.225,80	102.808,80	72.884,00
		-5,42%	-47,61%	-29,11%
BUESACO	130.125,70	167.141,90	64.438,00	57.224,50
		28,45%	-61,45%	-11,19%
LEIVA	90.440,60	173.688,90	4.273,70	54.533,70
		92,05%	-97,54%	1176,03%
EL TABLON		113.490,20	21.056,10	11.131,00
			-81,45%	-47,14%
	6.866.230,00	6.541.865,52	3.335.770,01	2.324.547,88
DISMINUCION	KILOS	-324.364,48	-3.206.095,50	-1.011.222,13
	%	-4,72%	-49,01%	-30,31%

- ↪ Las compras totales en 2.023 fueron 2.324.547 kilos, cifra menor en 1.011.222 kilos en relación con 2.022. Esta la cifra es el nivel mas bajo en el historial de compras anuales de nuestra Cooperativa.

- ↪ Los porcentajes de disminución de compras (2.023 – 2.0222), recorrieron un rango entre 16.96% (en La Unión) y 69.96% en Arboleda. El promedio general de la menor compra fue 30.31%
- ↪ De la compra total 1.216.652 kilos (52.33%) fueron acopiados en La Unión N. Este mayor volumen esta asociado con la mayor liquidez comparativa con los puntos de compra de otros municipios.
- ↪ Las compras en La Unión, San Lorenzo, San Pablo, Colon, San Jose, Arboleda y El Rosario suma 2.128.763 (91.15%), El resto (8.85%) fueron aportados por Taminango, Buesaco, Leiva y El Tablón.
- ↪ La dificultad para garantizar la suficiente liquidez fue causa y factor para desmotivar a los caficultores en sus negociaciones con nuestra Cooperativa.
- ↪ Suma de dinero necesaria para atender las compras se situó en \$ 29.853.824.912 que se originaron en \$ 13.693.481.780 de la Linea Financiamiento para adquirir 1.191.379 kilos (desde la primera semana de julio) y \$ 16.160.343.131 en recursos de la Cooperativa representados en 1.133.149 kilos.

PUNTO DE COMPRA	% DE COMPRA	LINEA FINANCIAMIENTO			RECURSOS PROPIOS			TOTAL		
		KILOS	VALOR BRUTO	PRECIO KILO	KILOS	VALOR BRUTO	PRECIO KILO	KILOS	VALOR BRUTO	PRECIO KILO
LA UNION 5	42,11%	467.202,50	\$ 5.424.908.185,62	\$ 11.611,47	511.610,20	\$ 7.406.223.796,36	\$ 14.476,30	978.812,70	\$ 12.831.131.981,98	\$ 13.108,87
LA UNION 1	9,10%	81.726,80	\$ 933.969.562,66	\$ 11.427,95	129.755,50	\$ 1.902.403.234,23	\$ 14.661,45	211.482,30	\$ 2.836.372.796,89	\$ 13.411,87
SAN PABLO 1	7,08%	120.524,20	\$ 1.355.500.028,35	\$ 11.246,70	44.020,50	\$ 604.795.027,67	\$ 13.738,94	164.544,70	\$ 1.960.295.056,02	\$ 11.913,45
SAN JOSE 3	6,64%	100.741,10	\$ 1.161.976.255,91	\$ 11.534,28	53.687,90	\$ 693.532.412,13	\$ 12.917,85	154.429,00	\$ 1.855.508.668,04	\$ 12.015,29
GENOVA 2	6,53%	121.990,60	\$ 1.382.258.136,92	\$ 11.330,86	29.872,70	\$ 399.771.188,74	\$ 13.382,49	151.863,30	\$ 1.782.029.325,66	\$ 11.734,43
EL CARMEN	4,78%	77.864,50	\$ 890.888.920,46	\$ 11.441,53	33.275,50	\$ 468.121.885,87	\$ 14.068,06	111.140,00	\$ 1.359.010.806,33	\$ 12.227,92
EL ROSARIO	4,68%	48.819,60	\$ 556.698.332,29	\$ 11.403,17	59.908,00	\$ 855.498.383,98	\$ 14.280,20	108.727,60	\$ 1.412.196.716,27	\$ 12.988,39
BERRUECOS 1	4,41%	36.454,80	\$ 424.111.777,95	\$ 11.633,91	66.140,40	\$ 1.064.986.502,18	\$ 16.101,91	102.595,20	\$ 1.489.098.280,13	\$ 14.514,31
TAMINANGO	3,14%	22.668,40	\$ 257.708.444,21	\$ 11.368,62	50.215,60	\$ 632.365.495,69	\$ 12.593,01	72.884,00	\$ 890.073.939,90	\$ 12.212,20
BUESACO 1	2,46%	43.959,90	\$ 492.987.079,77	\$ 11.214,47	13.264,60	\$ 184.814.179,30	\$ 13.932,89	57.224,50	\$ 677.801.259,07	\$ 11.844,60
LEIVA	2,35%				54.533,70	\$ 698.803.646,34	\$ 12.814,16	54.533,70	\$ 698.803.646,34	\$ 12.814,16
SAN LORENZO	2,07%	40.850,70	\$ 484.010.597,32	\$ 11.848,28	7.174,10	\$ 104.027.567,34	\$ 14.500,43	48.024,80	\$ 588.038.164,66	\$ 12.244,47
SANTA CECILIA	1,93%	15.127,70	\$ 166.323.317,15	\$ 10.994,62	29.697,30	\$ 405.463.553,16	\$ 13.653,21	44.825,00	\$ 571.786.870,31	\$ 12.755,98
LA UNION 2	1,13%				26.347,10	\$ 431.217.484,25	\$ 16.366,79	26.347,10	\$ 431.217.484,25	\$ 16.366,79
ROSAFLORIDA	0,93%	2.683,00	\$ 29.122.613,33	\$ 10.854,50	18.902,40	\$ 239.505.529,66	\$ 12.670,64	21.585,40	\$ 268.628.142,99	\$ 12.444,90
EL TABLON	0,48%	10.766,10	\$ 133.018.528,93	\$ 12.355,31	365,10	\$ 4.284.894,97	\$ 11.736,22	11.131,20	\$ 137.303.423,90	\$ 12.335,01
VILLANUEVA	0,19%				4.378,90	\$ 64.528.349,66	\$ 14.736,20	4.378,90	\$ 64.528.349,66	\$ 14.736,20
TOTAL	100,00%	1.191.379,90	\$ 13.693.481.780,87	\$ 11.493,80	1.133.149,50	\$ 16.160.343.131,53	\$ 14.261,44	2.324.529,40	\$ 29.853.824.912,40	\$ 12.842,95
		51,25%	45,87%		48,75%	54,13%				

- ↪ La expresión “ recursos de la Cooperativa “ es de carácter nominal en tanto bajo esta denominación convergen en su orden tres fuentes: Financiamiento de los caficultores al esperar el pago por tiempo prudencial no en todos los casos verificado, créditos bancarios y capital de trabajo propio.
- ↪ El crédito bancario fue utilizado en el periodo mayo - octubre que en total sumo aproximadamente \$ 850.000.000 adicionado con créditos semanales cuyo promedio estuvo alrededor de \$ 300.000.000. Este nivel de apalancamiento fue insuficiente.

Resultados anuales y acumulados

Para nutrir el debate sobre los resultados del mercadeo de café es necesario plasmar algunas de sus características con sus resultados en un periodo que nos aporta mejores elementos de juicio. Hemos escogido los últimos diez años (2.014 – 2.023) dado que en si mismo es apreciable y de otra porque partimos de una evolución que comienza en el año en que el volumen de kilos acopiado ha sido el mayor de la historia de nuestra Cooperativa: 2.014 con 16.822.198 kilos.

- a. Por principio el modelo de negocio del mercado de café es de punto de equilibrio. Las directrices en este sentido proviene de la Federación Nal. de Cafeteros. Es un objetivo claro y gremial en tanto los descuentos en las compras del café al productor es una suma que satisfaga los costos y gastos que demanda el proceso de acopio y el proceso responsable de movilizar dinero para la compra en los puntos de compra, la administración celosa del producto y la entrega de café a satisfacción de Almacafe S.A., en ejecución del mandato a todo riesgo suscrito para que la Cooperativa ejerza la Garantía de Compra.*
- b. El resultado de equilibrio no esta asegurado. Basta expresar la lustración de un breve ejercicio conceptual para visualizar esta afirmación:*

Para lograr el equilibrio entre ingresos y egresos se debe cumplir la siguiente igualdad:

El precio de venta de un kilo debe ser igual al valor pagado al productor más el excedente para cubrir los costos y gastos de comercialización.

El desequilibrio se proviene al no poder asegurar que el excedente sea el necesario. Estas son las causas:

- ↪ El menor valor de café por la calidad física que califica el comprador. La tendencia verificada es negativa. La calidad física representada por el factor de rendimiento es inferior conforme al análisis de calidad que hace el comprador mayorista.*
 - ↪ El menor valor por las mezclas naturales del café en las bodegas. El menor valor es diferente al descrito antes.*
 - ↪ El menor valor total del café acopiado proveniente de la afectación de peso del café almacenado, no obstante la rotación ágil.*
- c. Siendo el mercadeo de café (entre 90 y 92% de la actividad económica de la Cooperativa), la operación de mayor exigencia y dedicación administrativa y logística es comprensible que la mayor parte de los costos y gastos sean asignados a este.*

En la práctica no ocurre por el compromiso con el productor para no afectar sus ingresos con descuentos superiores y también porque un menor precio de compra afectaría la competitividad. La cobertura de un importante grupo de costos y gastos del mercadeo de café, entre otros buena parte de la administración deben ser asumidos por otras actividades comerciales y servicios de la Cooperativa.

Visto lo anterior, sin que sea exhaustivo, analizaremos con brevedad lo acontecido en los diez años seleccionados, valiéndonos de las cifras contables y estadísticas. Es pertinente precisar que el cuadro que aparece abajo corresponde a las ventas. Si lo asimilamos a las compras es porque los saldos de inventario al final de cada año son mínimos

- *El volumen total de café operado entre 2.014 y 2.023 estuvo en 87.091.661 kilos que nos indica un promedio anual de 8.700.000 kilos*
- *En seis de los diez años se obtuvo un excedente neto un poco mayor a \$ 4.400.000.000. En cuatro de los diez años hubo resultados financieros negativos por una suma que supero \$ 2.2.000.000.*
- *El resultado neto de excedentes (años positivos menos años negativos) es mayor a \$ 2.200.000.000.*
- *El precio de compra a los productores oscilo alrededor del 95.39% del valor de venta de la Cooperativa. Este porcentaje implica que los costos y gastos de comercialización representaron el 4.71%*
- *Los gastos de personal oscilaron entre 0,74% y 1,78% con promedio de 1.26%*
- *Los gastos general estuvieron en un rango entre 4% y 4.6% con un promedio de 3.55%*
- *Los costos y gastos de comercialización retornados no fueron suficientes para garantizar la cobertura plena del nivel mínimo necesario*
- *Los incentivos recibidos de la Federación Nal. de Cafeteros para el apoyo de la Garantía de Compra sumaron un poco mas de \$ 2.200.000.000 en los diez años*
- *Una conclusión transitoria que requiere mayor análisis es la que la cantidad anual de negociaciones de café pergamino seco no debe estar entre ocho y ocho millones de kilos.*
- *Una conclusión, también transitoria, es la indispensabilidad de otras fuentes de ingreso importante para soportar el resultado deficitario del mercadeo de café cuando su nivel anual es inferior a ocho u ocho millones y medio de kilos.*
- *Es claro con el nivel de compras logrado no es posible garantizar el equilibrio en la operación*
- *Los costos y gastos de operación por kilo eran \$ 577.76 y solo se obtuvo \$ 378.41 (65.49% del debido monto de equilibrio), creando un menor retorno igual a \$ 199.35 que de inmediato representan en el total de kilos comprados la suma de \$ 440.400.000. Este valor aun no es suficiente para contrarrestar el déficit final en 2.023 (758.328.124.000), lo cual reitera que la cantidad anual de kilos a negociar debe ser superior.*

Cifras del mercadeo de café entre 2.014 y 2.023											
CONCEPTO	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	TOTAL EN 10 AÑOS
Kilos de café vendidos	16.822.198	12.533.837	12.384.675	12.445.407	8.150.491	5.860.656	6.847.211	6.498.422	3.339.153,9	2.209.610,0	87.091.661
Ingresos por ventas de café	103.524.665.653,00	80.196.430.638,00	92.095.545.286,00	95.359.978.745,19	54.028.253.141,57	41.929.723.390,28	67.305.365.674,68	90.268.769.253,60	69.796.552.296,51	29.454.443.288,43	723.969.727.367
Costo del pergamino	97.425.475.449,98	75.354.449.057,77	87.057.362.906,74	89.860.120.429,63	50.917.114.346,99	39.867.107.306,71	65.258.684.445,00	87.725.153.374,37	68.525.078.574,55	28.618.302.018,81	690.608.847.911
EXCEDENTE BRUTO TOTAL	6.099.190.203,02	4.841.981.580,23	5.038.182.379,26	5.499.858.315,56	3.111.138.794,58	2.062.616.083,57	2.046.681.229,68	2.543.615.879,23	1.271.473.721,96	836.141.269,62	33.350.879.457
Costo por kilo	5.791,48	6.012,08	7.029,44	7.220,34	6.247,12	6.802,50	9.530,70	13.499,45	20.521,69	12.951,74	7.930
Porcentaje del costo	94,11%	93,96%	94,53%	94,23%	94,24%	95,08%	96,96%	97,18%	98,18%	97,16%	95,39%
Excedente bruto por kilo	362,57	386,31	406,81	441,92	381,71	351,94	298,91	391,42	380,78	378,41	382,94
Margen bruto	5,89%	6,04%	5,47%	5,77%	5,76%	4,92%	3,04%	2,82%	1,82%	2,84%	4,61%
Personal	769.533.760,90	921.126.276,62	1.075.426.367,65	1.056.457.325,18	1.023.858.503,00	801.623.027,00	594.807.521,00	726.765.410,00	823.332.053,00	524.821.831,89	8.317.752.076
Generales	4.144.201.533,05	3.191.967.395,42	3.580.885.293,75	3.693.044.112,89	2.361.348.740,39	1.954.375.799,35	1.504.049.550,89	2.067.847.930,18	1.426.202.385,84	1.235.662.684,23	25.159.585.426
Costo de personal por kilo	45,75	73,49	86,84	84,89	125,62	136,78	86,87	111,84	246,57	237,52	123,62
Porcentaje del gasto nomina	0,74%	1,15%	1,17%	1,11%	1,90%	1,91%	0,88%	0,81%	1,18%	1,78%	1,26%
Gastos generales por kilo	246,35	254,67	289,14	296,74	289,72	333,47	219,66	318,21	427,11	559,22	288,89
Porcentaje de los gastos g.	4,00%	3,98%	3,89%	3,87%	4,37%	4,66%	2,23%	2,23%	2,04%	4,20%	3,55%
Personal mas generales	4.913.735.293,95	4.113.093.672,04	4.656.311.661,40	4.749.501.438,07	3.385.207.243,39	2.755.998.826,35	2.098.857.071,89	2.794.613.340,18	2.249.534.438,84	1.760.484.516,12	33.477.337.502
Otros ingresos.	292.668.849,00	334.071.007,00	252.267.953,00	243.133.430,00	196.318.499,00	246.100.580,00	294.487.186,00	328.475.299,00	0,00	166.015.122,00	2.353.537.925
Incentivos FNC	292.668.849,00	334.071.007,00	252.267.953,00	243.133.430,00	196.318.499,00	246.100.580,00	294.487.186,00	328.475.299,00	0,00	166.015.122,00	2.353.537.925
EXCEDENTE NETO TOTAL	1.478.123.758,07	1.062.958.915,19	634.138.670,86	993.490.307,49	-77.749.949,81	-447.282.162,78	242.311.343,79	77.477.838,05	-978.060.716,88	-758.328.124,50	2.227.079.879
Porcentaje del excedente neto	1,43%	1,33%	0,69%	1,04%	-0,14%	-1,07%	0,36%	0,09%	-1,40%	-2,57%	-0,03%
Retorno o déficit por kilo	87,87	84,81	51,20	79,83	-9,54	-76,32	35,39	11,92	-292,91	-343,20	25,57

Nos ocupamos a continuación a presentar los resultados y la situación actual de los aspectos que son de interés para las discusiones y discusiones de la Asamblea.

Base social

Aspectos relevantes:

- Tendencia a la disminución de asociados:** Durante el año 2023, observamos una disminución constante en el número de asociados. Aunque el ritmo de desafiliaciones se redujo en comparación con años anteriores, es preocupante destacar que entre 2021 y 2023, registramos el menor número neto de asociados, con una pérdida total de 443 miembros, de los cuales 390 tuvo ocurrencia en 2.022. Los aportes de los asociados retirados sumaron \$ 735.951.618.
- Persistencia de causas de desafiliación:** Las causas verificadas e hipotéticas de desafiliación han sido documentadas repetidamente en nuestros informes de gestión. A pesar de nuestros esfuerzos por abordar estas causas y atraer nuevos afiliados, no hemos logrado detener esta tendencia negativa.
- Motivaciones de desafiliación:** Existen tanto motivaciones subjetivas como objetivas que impulsan el retiro de nuestra cooperativa, aunque aún no se ha identificado claramente cuáles son las más influyentes.
- Percepción de los caficultores:** La situación del mercado del café y la respuesta de nuestra Cooperativa ante las circunstancias han generado una clara percepción entre los caficultores de que encuentran mayores ventajas fuera de nuestra cooperativa que dentro de ella.

5. **Base de asociados actual:** A pesar de los desafíos, es importante destacar que el grupo de asociados actual está compuesto principalmente por individuos altamente comprometidos y calificados. Son 618
6. **Mejora en la prestación de servicios:** Es clave para nuestra estrategia futura mejorar el nivel de prestación de nuestros servicios, aumentando su socialización y cobertura. Esta mejora debe alinearse con otras estrategias que busquen elevar la calidad de nuestros servicios.
7. **Iniciativas en el campo:** La incursión de la Cooperativa en acciones de contacto directo en el campo con los productores se presenta como una alternativa estratégica para revitalizar nuestro relacionamiento con ellos y fomentar una mayor participación y compromiso.
8. Es fundamental que sigamos trabajando en la identificación y abordaje de las causas de desafiliación, mientras mejoramos la calidad y alcance de los servicios y fortalecemos nuestra relación con los productores en el campo.
9. Al 31 de diciembre de 2.023 el capital social es igual \$ 1.729.703.376, del cual \$ 1.329.411.343 (76.86%) pertenece a 617 caficultores, \$ 381.998.686 (22.08%) al Fondo Nal. del Café y \$ 18.293.345 (1.06%) al Comité Dptal de Cafeteros.

BASE SOCIAL	2021				2022				2023			
	No.	%	APORTES	%	No.	%	APORTES	%	No.	%	APORTES	%
Caficultores	715		\$ 1.441.530.262,71	78,27%	670		\$ 1.413.653.439,06	77,93%	617		\$ 1.329.411.343,81	76,86%
Fondo Nal del Café			\$ 381.998.686,78	20,74%			\$ 381.998.686,78	21,06%			\$ 381.998.686,78	22,08%
Comité Nariño	1		\$ 18.293.345,89	0,99%	1		\$ 18.293.345,89	1,01%	1		\$ 18.293.345,89	1,06%
TOTAL	716		\$ 1.841.822.295,38	100%	671		\$ 1.813.945.471,73	100%	618		\$ 1.729.703.376,48	100%
Disminución anual					45	6,28%	\$ 27.876.823,65	1,51%	53	7,90%	\$ 84.242.095,25	4,64%
Disminución acumulada									98		\$ 112.118.918,90	

10. Los asociados Hábiles, incluida la Federación Nal., de Cafeteros son 416 (67.31%) con aportes de \$ 1.378.496.767 y los Inhábiles 202 con aportes de \$ 351.206.609.
11. Los productores hábiles tiene un capital promedio igual a \$ 2.357.144. El promedio de aportes de los inhábiles es \$ 1.738.646.
12. La integración de la base social al cierre de 2.023 se resume así: La Unión: Con 352 asociados y aportes totales \$ 781.288.669 (promedio \$ 2.219.553.036), Otros municipios, 265 con aportes de \$ 548.122.473 (promedio \$ 2.068.386 y 1 que corresponde a la Federación Nacional de Cafeteros (Fondo Nal. del Café y Comité Departamental) con \$ 400.292.032.
13. En términos relativos el capital del Fondo Nal. del Café y del Comité Dptal de Cafeteros se ha incrementado por la desafiliación pronunciada de los caficultores.
14. El ingreso de nuevos asociados es mínimo. En 2.023 solo 4 caficultores se sumaron.
15. Los fallecimientos también son una variable de la disminución de asociados. Alguna parte visible de la base tiene edad superior a 75 años.

AÑO 2.023						
LUGAR	HABILES		INHABILES		TOTALES	
	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES
BERRUECOS	11	24.909.136,43	6	14.099.332,72	17	39.008.468,15
BUESACO	1	2.295.403,26	1	216.415,55	2	2.511.818,81
CARTAGO	0		1	841.045,93	1	841.045,93
EL CARMEN	18	41.013.950,00	10	15.044.953,86	28	56.058.903,86
EL ROSARIO			8	5.032.349,08	8	5.032.349,08
EL TABLON			2	3.926.843,26	2	3.926.843,26
GENOVA	21	48.132.862,86	5	6.250.470,00	26	54.383.332,86
LA CHORRERA	5	11.573.226,14	5	8.925.481,57	10	20.498.707,71
LEIVA			4	695.550,75	4	695.550,75
MERCADERES			2	673.351,71	2	673.351,71
ROSA FLORIDA	9	20.321.532,56	9	20.449.957,51	18	40.771.490,07
SAN CARLOS	8	22.109.809,81	4	7.815.139,08	12	29.924.948,89
SAN GERARDO	21	47.406.126,78	10	21.910.690,79	31	69.316.816,57
SAN ISIDRO	8	19.079.981,68			8	19.079.981,68
SAN JOSE	16	37.760.261,73			16	37.760.261,73
SAN LORENZO	16	38.822.261,42	6	10.190.263,91	22	49.012.525,33
SAN PABLO	25	57.272.269,61	6	12.512.085,11	31	69.784.354,72
SANTA ROSA			1	1.034.094,42	1	1.034.094,42
TAMNANGO	11	24.670.821,78	10	15.169.222,89	21	39.840.044,67
VILLA NUEVA	1	2.163.318,83	4	5.804.264,79	5	7.967.583,62
SUBTOTAL	171	397.530.960,89	94	150.591.512,93	265	548.122.473,82
TOTAL LA UNION	244	580.673.773	108	200.615.097	352	781.288.870
COMITECAFE NARIÑO	1	400.292.033			1	400.292.032,67
GRAN TOTAL	416	1.378.496.767	202	351.206.609	618	1.729.703.376

Operaciones de café de los Asociados y no asociados

Las ventas de los asociados en 2.023, tanto de La Unión como de otros municipios sumaron 691.948 kilos equivalente al 29.76%. Las ventas de los no asociados fueron 1.632.581 kilos (70.23 %).

La tendencia negativa de ventas de los asociados fue notoria para uno y otro grupo (las ventas en 2.022 se situaron en 1.021.792 kilos y en 2.023 691.948 kilos (disminución : 32,28%), sin embargo la caída del volumen de los asociados de otros municipios llama la atención, paso de 537.596 kilos en 2.022 a 283.675 kilos (disminución: 47.24%)

En el periodo analizado (2.019 – 2.023) las ventas de los asociados representaron 25.88% frente a 74.12% de los no asociados.

CLASE	2.019		2.020	2.021	2.022	2.023	PROMEDIO EN 5 AÑOS	PARTICIPACION DE LOS ASOCIADOS Y NO ASOCIADOS
	CATEGORIA	KILOSCAFÉ	KILOSCAFÉ	KILOSCAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ		
ASOCIADOS	LA UNION	836.868,40	766.675,00	791.225,90	484.196,20	408.273,1	719.741,4	25,88%
	OTROS MPIOIS	600.107,00	698.428,00	907.030,40	537.596,40	283.675,00	685.790,5	
SUBTOTAL		1.436.975,40	1.465.103,00	1.698.256,30	1.021.792,60	691.948,10	1.405.531,8	
NO ASOCIADOS	LA UNION	851.967,60	745.664,90	636.753,10	359.843,50	458.719,70	648.557,3	74,12%
	OTROS MPIOIS	3.606.252,10	3.737.067,10	4.206.853,40	1.954.139,40	1.173.861,60	3.376.078,0	
SUBTOTAL		4.458.219,7	4.482.732,0	4.843.606,5	2.313.982,90	1.632.581,30	4.024.635,3	
TOTAL		5.895.195,10	5.947.835,00	6.541.862,8	3.335.775,50	2.324.529,40	5.430.167,10	100,00%

Estado de prestación de los servicios

De forma nominal nuestra Cooperativa tiene la oportunidad de prestar 21 servicios a los asociados y no asociados.

Estos servicios como es esperable se han afectado por los resultados financieros precarios, sin embargo no han ha estado presentes con cobertura y calidad, asi sea que reclaman mejoría que a su vez depende del cambio positivo necesario en el desempeño empresarial. Valga decir no existen fondos autornomos ni fuentes externas que garanticen su prestacion.

En el siguiente cuadro estan descritos uno a uno los servicios actuales. Les hemos evaluado con los colores del semaforo con el proposito de que invitar a la exposicion de inquietdues y propuestas a la espera de configurar un modelo que deberiamos tener para que sean de manera sostenible una fuente efectiva de motivacion de los asociados, de quienes sin serlo mantienen operaciones reguales con la Cooperativa (café, fertilizantes y combustibles) y los nuevos productores que heredan de sus padres o son encargados la administracion de las fincas, por ellos. La bondad de los servicios es un factor de reputacion.

De los 21 servicios, 11 tienen un buen nivel de prestacion. Requerimos apalancar y encontrar soluciones para los 10 en los cuales las limitaciones, ante todo financieras, ha impedido sus aplicacion:

Estos son los 11 en ejercicio

- a. Auxilio funerario*
- b. Apoyo a la educacion superior*
- c. Compra de café*
- d. Otrogamiento de creditos*
- e. Recibo de café para posterior decison de venta*
- f. Pasantias estudiantiles*
- g. Programa radial Cosechemos Juntos*
- h. Retribucion en especie*
- i. Seguro de deuda*
- j. Venta de combustibles*
- k. Venta de fertilizantes*

El analisis buscado y la construccion de estrategias colectivas habran de estar alienadas con las características de los servicios en si mismo y con el plan de accion 2.024 – 2.025 que nos hemos propuesto.

Los aspectos centrales de este plan se presentan al final del presente Informe

No.	TIPO DE SERVICIO	CARACTERISTICAS	ACTUAL		
1	Auxilio funerario	En efectivo para atender el servicio. Este valor individual de es auxilio es de \$ 3.000.000. Cuando el fallecido es la esposa o un hijo menor de 18 años y dependiente el valor auxilio es \$ 1.000.000.	1		
2	Capacitación	Talleres de calidad de café, fertilizantes, Admón., etc.			1
3	Certificación de fincas	Este proyecto tiene pendiente un proceso de auditoría externa. Son 1.500 caficultores de La Unión, San Lorenzo y Taminango. Este proceso esta suspendido por falta de financiación de las necesidades de las fincas seleccionadas. Reiniciara en 2.021			2
4	Compra de café pergamino seco	18 puntos de compra, mínimo, distribuidos en todos los municipios del norte del Dpto., buscando en todo momento la preservación de competitividad en el precio.	2		
5	Compra de cafés inferiores	Guayabas y/o pasillas			3
6	Créditos	Tres modalidades : En efectivo, en fertilizantes y en implementos para el campo. Existen tres tasas: Para asociados, No Asociados y Trabajadores. SARC	3		
7	Depósitos de café de los productores sin plazo	Almacenamiento con la posibilidad de obtener crédito transitorio sin intereses.	4		
8	Desarrollo de infraestructura física	Al cierre de julio estuvo concluido el proyecto arquitectónico que consta de 5 apartamentos de vivienda familiar y un auditorio. El área en ejecución es 1.050 metros cuadrados.		1	
9	Educación superior de los hijos y nietos de asociados y no asociados	Apoyo en efectivo a hijos de asociados y no asociados. \$ 1.800.000 por año y por estudiante, durante toda su carrera universitaria.		2	
10	Inversión social	Según la necesidad de la comunidad cafetera y los alcances de la Cooperativa		3	
11	Kit escolar para estudiantes de primaria	Se entregan al comienzo del año electivo a los hijos de los asociados.		4	
12	Laboratorio de prueba de taza	Tres laboratorios disponibles para capacitación y catación permanente.		5	
13	Pasantías de estudiantes	Se atiende conforme a la modalidad empresarial y objeto social de la Cooperativa.	5		
14	Programa radial Cosechemos Juntos	Información actual sobre economía cafetera, comercialización, servicios, etc. Se realiza todos los domingos desde el municipio de La Unión (sede de la Cooperativa) y cubre seis municipios del norte de Nariño.	6		
15	Retribución anual en especie	Con la aprobación de la Asamblea General Ordinaria de Delegados con base en los excedentes anuales		6	
16	Revalorizaron de aportes	Los aportes crecen cada año de acuerdo con el porcentaje inflacionario y los excedentes logrados		7	
17	Seguro de deuda	Los créditos se condonan en caso de muerte del asociado u obligado	7		
18	Venta de combustibles	La intervención de la Cooperativa en la comercialización de gasolina y ACPM. tienen incidente capacidad reguladora en el precio al consumidor	8		
19	Venta de equipos y herramientas	Despulpadoras, desmucilaginosos, fumigadoras, etc. (Con base en pedidos expresos)		8	
20	Venta de fertilizantes	Formulación técnica de acuerdo con la necesidad. Comercialización de toda formula cafetera.	9		
21	Vinculación de aprendices del SENA	Contrato de conformidad con la ley en relación con los aprendices	10		
			10	8	3
			48%	38%	14%

Mercadeo de café pergamino seco

Las compras en 2.023 estuvieron en 2.324.529 kilos logrados en 11 municipios del norte de Nariño. En La Unión se adquirieron 1. 216.642 kilos (52.34%) y en 10 municipios 1.107.887 kilos (47.66 %)

Es de anotar que el porcentaje promedio por cada uno de los 10 municipios oscila alrededor del 5% del total. El municipio de este grupo con mayor participación fue San Lorenzo (8.78%)

La insuficiencia de dinero para el pago de las compras hasta junio fue la causa más frecuente que, de acuerdo con la manifestación de los productores, desanimó las negociaciones con la Cooperativa.

Otra causa, repetida, es el temor de los productores por la trazabilidad de la información sobre las operaciones ante DIAN que genera el actuar legal de la Cooperativa poniendo en evidencia la ventaja de la informalidad del mercado.

Una tercera, tan importante como la primera fueron los precios superiores del mercado junto a la menor exigencia en la calidad física e incluso sensorial.

Una cuarta es el enfoque permanente de la operación de la Cooperativa en las compras de los programas especiales de la Federación Nal. de Cafeteros, al tiempo que la fidelidad de los productores adscritos, en gran número prefieren vender su café teniendo como guía el precio superior de la competencia.

MUNICIPIO	% DE COMPRAS	KILOS	VALOR	PRECIO KILO
LA UNION	52,34%	1.216.642,10	16.098.722.263,12	13.232,09
SAN LORENZO	8,78%	203.989,80	2.518.835.841,30	12.347,85
SAN PABLO	7,08%	164.544,70	1.960.295.056,02	11.913,45
COLON	6,72%	156.242,20	1.846.557.675,32	11.818,56
SAN JOSE	6,64%	154.429,00	1.855.508.668,04	12.015,29
ARBOLEDA	5,34%	124.180,60	1.757.726.423,12	14.154,60
EL ROSARIO	4,68%	108.727,60	1.412.196.716,27	12.988,39
TAMINANGO	3,14%	72.884,00	890.073.939,90	12.212,20
BUESACO	2,46%	57.224,50	677.801.259,07	11.844,60
LEIVA	2,35%	54.533,70	698.803.646,34	12.814,16
EL TABLON	0,48%	11.131,20	137.303.423,90	12.335,01
TOTAL	100,0%	2.324.529,40	29.853.824.912,40	12.842,95

En 2.023 la cosecha presento una disminución promedia del 25% y 30%, con porcentajes superiores en función de los pisos térmicos en todos en común por las características no amigables del clima, en adición afecto la menor fertilización en un porcentaje que giro alrededor del 30% y 35%.

El comportamiento de las compras mensuales fue el reflejo de los diferentes momento de la floración. En la Cooperativa la captación por trimestre fue la siguiente: En el primero, 7.7%, en el segundo, 29.01%, en el tercero, 39.64% y en el cuarto, 26,65%.

El precio pagado por kilo inicio en enero con \$ 15.998., aumento un poco en febrero, marzo, abril y mayo e inicio un descenso pronunciado en junio. El diciembre el precio pagado por kilo fue \$ 11.706.

COMPRAS POR MES EN 2.023								
No.	MES	KILOS	% POR MES	% ACUMULADO	PRECIO POR KILO	VALOR BRUTO	DESCUENTOS EN COMPRAS	
							ASOCIADOS	NO ASOCIADOS
1	ENERO	32.440,00	1,40%	1,40%	\$ 15.998,68	\$ 518.997.315,00	\$ 466.228,00	\$ 621.452,00
2	FEBRERO	76.860,00	3,31%	4,70%	\$ 17.306,12	\$ 1.330.148.580,00	\$ 796.626,00	\$ 1.998.151,00
3	MARZO	69.444,00	2,99%	7,69%	\$ 16.505,04	\$ 1.146.175.838,00	\$ 584.702,00	\$ 1.826.564,00
4	ABRIL	118.601,00	5,10%	12,79%	\$ 16.669,06	\$ 1.976.967.649,00	\$ 1.524.309,00	\$ 2.585.169,00
5	MAYO	174.831,00	7,52%	20,31%	\$ 16.393,64	\$ 2.866.117.347,00	\$ 2.054.773,00	\$ 3.899.146,00
6	JUNIO	381.044,00	16,39%	36,71%	\$ 13.559,91	\$ 5.166.921.143,00	\$ 3.262.564,00	\$ 7.543.143,00
7	JULIO	356.156,00	15,32%	52,03%	\$ 11.629,55	\$ 4.141.934.546,00	\$ 1.870.142,00	\$ 6.837.046,00
8	AGOSTO	328.295,00	14,12%	66,15%	\$ 11.414,94	\$ 3.747.467.090,00	\$ 2.419.460,00	\$ 5.189.229,00
9	SEPTIEMBRE	237.219,00	10,21%	76,35%	\$ 11.103,04	\$ 2.633.852.860,00	\$ 1.799.882,00	\$ 3.503.784,00
10	OCTUBRE	260.054,80	11,19%	87,54%	\$ 11.462,26	\$ 2.980.815.602,70	\$ 1.827.314,96	\$ 4.199.517,96
11	NOVIEMBRE	151.585,80	6,52%	94,06%	\$ 11.406,41	\$ 1.729.049.792,94	\$ 1.044.906,05	\$ 2.446.162,87
12	DICIEMBRE	137.995,20	5,94%	100,00%	\$ 11.706,04	\$ 1.615.377.145,69	\$ 1.073.161,13	\$ 2.227.886,85
	TOTAL	2.324.525,80	100%		\$ 12.842,97	\$ 29.853.824.909,33	\$ 18.724.068,14	\$ 42.877.251,68
							30,40%	69,60%
							706.553	1.617.973

Al comparar las compras en 2.023 y 2.022 encontramos que la disminución fue igual 1.211.246 kilos y que esta se produjo entre mayo y agosto. Entre julio y agosto la reducción de la s compra fueron

1.270.000 kilos, cifra similar a la anual. Es necesario advertir que la Cooperativa tuvo acceso al dinero del Fondo Nal. del café desde la primera semana de julio y si embargo esta sola variable no determino el fujo de café. Es claro que hubo otras variables, las que hemos indicado y otras, que produjeron el resultado descrito.

En 2.023 fue evidente el menor precio por kilo en relación con 2.022. En promedio anual negativo fue \$.7652 (37.30% menos)

COMPRAS POR MES EN 2.023 Y 2.022										
No.	MES	2.023				2.022				MENOR CANTIDAD DE KILOS
		KILOS	PRECIO KILO	VALOR BRUTO	%	KILOS	PRECIO KILO	VALOR BRUTO	%	
1	ENERO	32.440	15.998,68	\$ 518.997.315,00	1,74%	14.789	18.823,48	\$ 278.380.426,00	0,41%	17.651,00
2	FEBRERO	76.860	17.306,12	\$ 1.330.148.580,00	4,46%	13.428	19.290,88	\$ 259.037.919,00	0,38%	63.432,00
3	MARZO	69.444	16.505,04	\$ 1.146.175.838,00	3,84%	25.568	17.175,03	\$ 439.131.169,00	0,64%	43.876,00
4	ABRIL	118.601	16.669,06	\$ 1.976.967.649,00	6,62%	123.250	18.308,53	\$ 2.256.526.171,00	3,30%	-4.649,00
5	MAYO	174.831	16.393,64	\$ 2.866.117.347,00	9,60%	334.097	19.105,58	\$ 6.383.115.579,00	9,34%	-159.266,00
6	JUNIO	381.044	13.559,91	\$ 5.166.921.143,00	17,31%	598.770	20.079,26	\$ 12.022.861.078,00	17,59%	-217.726,00
7	JULIO	356.156	11.629,55	\$ 4.141.934.546,00	13,87%	1.013.415	20.776,18	\$ 21.054.894.778,00	30,80%	-657.259,00
8	AGOSTO	328.295	11.414,94	\$ 3.747.467.090,00	12,55%	940.959	21.368,52	\$ 20.106.896.882,00	29,41%	-612.664,00
9	SEPTIEMBRE	237.219	11.103,04	\$ 2.633.852.860,00	8,82%	156.205	21.724,96	\$ 3.393.546.768,00	4,96%	81.014,00
10	OCTUBRE	260.055	11.462,26	\$ 2.980.815.602,70	9,98%	66.634	20.453,20	\$ 1.362.868.468,76	1,99%	193.421,30
11	NOVIEMBRE	151.586	11.406,41	\$ 1.729.049.792,94	5,79%	23.217	17.209,79	\$ 399.566.533,66	0,58%	128.368,40
12	DICIEMBRE	137.995	11.706,04	\$ 1.615.377.145,69	5,41%	25.440	16.057,45	\$ 408.500.014,16	0,60%	112.555,30
	TOTAL	2.324.526	12.842,97	\$ 29.853.824.909,33	100%	3.335.772	20.494,61	\$ 68.365.325.786,58	100%	-1.011.246,00
	PRECIO KILO	\$		12.842,97		\$		20.494,61		-\$ 7.652

En 2.023 operaron 11 puntos de compras, de estos dos en La Unión N.

El promedio de compras por punto de compra en La Unión fue 595.147 kilos, sin embargo la mayor parte (978.812 kilos, el 42.11% de la totalidad anual de compras), se concentro en el Punto La Unión 5.

El promedio de compras de los 9 puntos que atendieron en otros municipios fue 126.026 kilos.

El 83.73% de las compra (1,846.436 kilos), se ejecutaron en Fielatos y tan solo el 16.27% (376.93 kilos), en agencias de compra.

En cuanto a la calidad física de la compras merece mencionar que el factor de rendimiento promedio fue 89.43, la almendra sana 195.68 gramos (78.27%), la pasilla 6.61 gramos (2.6%) y el cisco 47.71 gramos (19.08 % .

El descuento en compras a asociados (con destino a sus aportes), fue la suma de \$ 18.724.071, que representa la capitalización anual

El descuento en compras a los no asociados fueron \$ 42.877.258 que alimenta los fondos de Solidaridad y Educación y en menor cuantía los ingresos administrativos. Esta suma es fundamental porque el porcentaje mayor (75% %) se destina a los servicios. **ARTICULO 32:** Los no Asociados que utilicen el servicio de mercadeo de café, deberán contribuir con los gastos de administración de la Cooperativa, el Fondo de Solidaridad y Fondo de Educación en cuantía igual al aporte de los

Asociados. La suma recolectada por este concepto se destinará así: Gastos de Administración 25%, Fondo de Solidaridad, 40% y Fondo de Educación, 35%.

PUNTO DE COMPRA	KILOS NETOS	% POR PUNTO	VALOR KILO	VALOR BRUTO	RETENCION FUENTE	DCTO. NO ASOCIADOS	DCTO. ASOCIADOS	VALOR NETO PAGADO	VALOR CARGA	FACTOR	GRS. MERMA
LA UNION 5	978.812,7	42,11%	13.108,87	12.831.131.981,98	34.675.914,42	14.840.080,26	11.493.481,27	12.770.122.506,03	1.586.518,66	89,12	47,44
LA UNION 1	211.482,3	9,10%	13.411,87	2.836.372.796,89	4.513.109,92	3.755.302,16	2.121.186,29	2.825.983.198,52	1.625.710,12	89,22	47,55
SAN PABLO 1	164.544,7	7,08%	11.913,45	1.960.295.056,02	2.967.911,37	3.750.177,83	310.596,90	1.953.266.369,92	1.460.002,29	90,20	48,43
SAN JOSE 3	154.429,0	6,64%	12.015,29	1.855.508.668,04	4.920.860,32	2.917.473,33	921.583,86	1.846.748.750,53	1.454.217,71	90,95	47,74
EL CARMEN 3	111.140,0	4,78%	12.227,92	1.359.010.806,33	724.743,28	2.064.000,85	722.139,40	1.355.499.922,80	1.497.794,15	89,50	46,89
EL ROSARIO	108.727,6	4,68%	12.988,39	1.412.196.716,27	1.363.155,69	2.902.769,95	27.434,82	1.407.903.355,81	1.581.684,61	89,81	47,02
TAMINANGO 1	72.884,0	3,14%	12.212,20	890.073.939,90	303.094,04	1.080.726,10	754.243,03	887.935.876,73	1.499.305,38	89,44	47,05
LEIVA	54.533,7	2,35%	12.814,16	698.803.646,34	2.197.076,89	1.442.913,65		695.163.655,80	1.565.348,03	88,72	46,99
SAN LORENZO 1	48.024,8	2,07%	12.244,47	588.038.164,66	1.205.625,27	1.147.710,86	68.997,60	585.615.830,93	1.429.936,31	88,94	49,25
LA UNION 2	26.347,1	1,13%	16.366,79	431.217.484,25	223.005,46	542.778,75	355.305,96	430.096.394,08	1.982.043,55	89,11	47,42
EL TABLON 1	11.131,2	0,48%	12.335,01	137.303.423,90	480.652,73	285.098,84	1.318,58	136.536.353,75	1.424.319,00	87,50	47,03
VILLANUEVA	4.378,9	0,19%	14.736,20	64.528.349,66	94.585,04	131.101,42	3.717,63	64.298.945,57	1.773.577,18	88,90	48,33
SUBTOTAL	1.946.436,0	83,73%	12.877,12	25.064.481.034,2	53.669.734,4	34.860.134,0	16.780.005,3	24.959.171.160,5	1.561.373,69	89,37	47,52
BERRUICOS 1	102.595,2	4,41%	14.514,31	1.489.098.280,13	58.833,46	2.890.228,53	225.548,10	1.485.923.670,04	1.762.949,70	89,07	48,34
BUESACO 1	57.224,5	2,46%	11.844,80	677.801.259,07	955.068,85	1.177.377,64	215.582,12	675.453.230,46	1.460.510,93	89,45	47,36
GENOVA 2	151.863,3	6,53%	11.734,43	1.782.029.325,66	1.451.213,77	2.720.243,89	972.466,06	1.776.885.401,94	1.442.830,25	90,32	49,48
ROSA FLORIDA	21.585,4	0,93%	12.444,90	268.628.142,99	302.948,96	498.930,44	72.200,22	267.753.063,37	1.529.148,92	90,76	51,15
SANTA CECILIA	44.825,0	1,93%	12.755,98	571.786.870,31	620.682,46	729.344,11	458.269,77	569.978.573,97	1.553.112,31	89,30	47,29
SUBTOTAL	378.093,4	16,27%	12.667,09	4.789.343.878,16	3.388.747,50	8.017.124,61	1.944.066,27	4.775.993.939,78	1.550.412,90	89,73	48,69
TOTAL	2.324.529,4	100,00%	12.842,95	29.853.824.912,4	57.058.481,9	42.877.258,6	18.724.071,6	29.735.165.100,3	1.559.590,88	89,43	47,71

Tanto como expresamos en sobre la actuación de la Cooperativa en 2.022 lo hicimos en 2.023, anotando que en este contamos con recursos del Fondo Nal. del Café a partir de julio “ Hemos mantenido la predica en el sentido de que nuestro departamento y en particular la región norte poseen ventajas humanas y agroecológicas que actúan como motores en la obtención de café de calidad fina en taza. Con este fundamento y sin los recursos financieros para la Garantía de Compra fue posible con estrechez conservar la confianza y credibilidad de los productores para mantenerse en el Programa Nespresso. Sería insatisfactorio que ante la ausencia de una instancia que adquiera este tipo de cafés los productores desvanecieran su interés y con ello la calidad de su producto y hasta la renuncia a un poco más de ingresos “.

La operación de los laboratorios de calidad de la taza

La actuación de los laboratorios de Almacafe S.A. en La Unión, San Jose de Alban, San Pablo y el Rosario fue de nuevo un factor destacado de motivación para el caficultor. De una parte por su aspiración económica y de otra porque es una respuesta que quiere para tener el reconocimiento a sus esfuerzos.

Este reconocimiento y recompensa económica aseguran que el esmero invertido en la producción esté debidamente compensado. Además, esta experiencia fortalece la motivación de los caficultores, lo que probablemente resultará en una mejora continua de sus prácticas agrícolas. Como lo muestra el cuadro que sigue las cantidades con perfil Nespresso y LH fueron destacadas.

Los resultados en 2.023 están registrados en el siguiente cuadro:

RESULTADOS DEL LABORATORIO DE TAZA DE ALMACAFE S.A. EN 2.023												
	NESPRESSO AAA			RAINFOREST AAA			LH NARIÑO			Gran Total	RESUMEN PERFIL	
	con perfil	sin perfil	Total	con perfil	sin perfil	Total	con perfil	sin perfil	Total		CON	SIN
LABORATORIO LA UNIÓN	241.490	116.571	358.061	33.778	27.564	61.342	94.196	79.435	173.631	593.034		223.570
AGENCIA EL ROSARIO	5.754	1.634	7.388					80	80	7.468	5.754	1.714
AGENCIA LA UNION 1	45.759	23.852	69.611	3.078	113	3.191	14.245	10.020	24.265	97.067	63.082	33.985
AGENCIA LA UNION 2	6.674	5.966	12.640							12.640	6.674	5.966
AGENCIA LA UNION 5	180.265	82.443	262.708	29.892	26.831	56.723	78.444	68.833	147.277	466.708	288.601	178.107
AGENCIA ROSAFLOLIDA		1.330	1.330		620	620				1.950	0	1.950
AGENCIA SAN JOSE 3	683		683				1.507	394	1.901	2.584	2.190	394
AGENCIA SAN LORENZO	2.355		2.355							2.355	2.355	0
AGENCIA SAN LORENZO 1				808		808		108	108	916	808	108
AGENCIA TAMINANGO 1		916	916							916	0	916
AGENCIA VILLANUEVA		430	430							430	0	430
LABORATORIO SAN JOSÉ	39.740	9.450	49.190	966	157	1.123	6.702	29.432	36.134	86.447	47.408	39.039
AGENCIA SAN JOSE 3	39.740	9.450	49.190	966	157	1.123	6.702	29.432	36.134	86.447	47.408	39.039
LABORATORIO SAN PABLO	65.771	76.292	142.063	15.551	13.869	29.420	5.799	29.101	34.900	206.383	87.121	119.262
AGENCIA GENOVA 2	27.052	29.763	56.815	6.414	6.867	13.281	3.852	19.045	22.897	92.993	37.318	55.675
AGENCIA SAN PABLO		3.994	3.994							3.994	0	3.994
AGENCIA SAN PABLO 1	38.719	42.535	81.254	9.137	7.002	16.139	1.947	10.056	12.003	109.396	49.803	59.593
LABORATORIO EL ROSARIO	30.537	27.722	58.259				1.710	394	2.104	60.363	32.247	28.116
AGENCIA EL ROSARIO	30.537	27.722	58.259				1.710	394	2.104	60.363	32.247	28.116
Total general	377.538	230.035	607.573	50.295	41.590	91.885	108.407	138.362	246.769	946.227	536.240	409.987
	70,40%			9,38%			20,22%				56,7%	43,3%

▪ **Resumen del café con perfil:**

- Total kilos catados: 946.227
- Porcentaje promedio total: 56.70%
- Participación del Nespresso AAA: 70.40%
- Participación del Nespresso AAA Certificado: 9.38%
- Participación del LH: 20.22%

Cifras de 2.022

- Total kilos catados: 1.400.853
- Porcentaje promedio total: 65.23%
- Participación del Nespresso AAA: 76.49%
- Participación del Nespresso AAA Certificado: 5.78%
- Participación del LH: 17.83%

Resultados de perfil Nespresso y LH en 2.023

RESULTADOS DEL LABORATORIO DE TAZA DE ALMACAFE S.A. EN 2.023												
	NESPRESSO AAA			RAINFOREST AAA			LH NARIÑO			Gran Total	RESUMEN PERFIL	
	con perfil	sin perfil	Total	con perfil	sin perfil	Total	con perfil	sin perfil	Total		CON	SIN
LABORATORIO LA UNIÓN	241.490	116.571	358.061	33.778	27.564	61.342	94.196	79.435	173.631	593.034		223.570
AGENCIA EL ROSARIO	5.754	1.634	7.388					80	80	7.468	5.754	1.714
AGENCIA LA UNION 1	45.759	23.852	69.611	3.078	113	3.191	14.245	10.020	24.265	97.067	63.082	33.985
AGENCIA LA UNION 2	6.674	5.966	12.640							12.640	6.674	5.966
AGENCIA LA UNION 5	180.265	82.443	262.708	29.892	26.831	56.723	78.444	68.833	147.277	466.708	288.601	178.107
AGENCIA ROSAFLORIDA		1.330	1.330		620	620				1.950	0	1.950
AGENCIA SAN JOSE 3	683		683				1.507	394	1.901	2.584	2.190	394
AGENCIA SAN LORENZO	2.355		2.355							2.355	2.355	0
AGENCIA SAN LORENZO 1				808		808		108	108	916	808	108
AGENCIA TAMINANGO 1		916	916							916	0	916
AGENCIA VILLANUEVA		430	430							430	0	430
LABORATORIO SAN JOSÉ	39.740	9.450	49.190	966	157	1.123	6.702	29.432	36.134	86.447	47.408	39.039
AGENCIA SAN JOSE 3	39.740	9.450	49.190	966	157	1.123	6.702	29.432	36.134	86.447	47.408	39.039
LABORATORIO SAN PABLO	65.771	76.292	142.063	15.551	13.869	29.420	5.799	29.101	34.900	206.383	87.121	119.262
AGENCIA GENOVA 2	27.052	29.763	56.815	6.414	6.867	13.281	3.852	19.045	22.897	92.993	37.318	55.675
AGENCIA SAN PABLO		3.994	3.994							3.994	0	3.994
AGENCIA SAN PABLO 1	38.719	42.535	81.254	9.137	7.002	16.139	1.947	10.056	12.003	109.396	49.803	59.593
LABORATORIO EL ROSARIO	30.537	27.722	58.259				1.710	394	2.104	60.363	32.247	28.116
AGENCIA EL ROSARIO	30.537	27.722	58.259				1.710	394	2.104	60.363	32.247	28.116
Total general	377.538	230.035	607.573	50.295	41.590	91.885	108.407	138.362	246.769	946.227	536.240	409.987

Resultados del mercadeo de combustibles

En 2.023 tuvimos un cupo total de 221.462 resultado de un primer cupo mensual de 17.896 galones, entre enero y julio y otro de 19.238 galones entre agosto y diciembre.

Las ventas del año sumaron 199.883 galones de los cuales 156.175 (78.13%) fueron de gasolina y 43.707 (21.86) de biodiesel. En relacion con 2.022 la disminucion en ventas fue igual a 14.623.

El provechamiento del cupo alcanzo el 90.25%, un reflejo del comportamiento de la economia nacional y en lo particular de los efectos de la menor cosecha café que tiene la particularidad de mover lo diferentes sectores.

Los resultados netos de la seccion estuvieron por debajo del nivel de 2.022, un poco mas del del equivalente a la menor cantidad de combustibles vendidos: 14.623 galones. Las dos primera causas, por su magnitud, de los menores resultados tienen que ver con el incremento significativos de fletes ante la interrupcion de la via nacional en el municipio de Rosas (Cauca), a comienzos de 2.023 y el valor de la evaporacion mensual de gasolina a un nivel critico.

Respecto de la evaporacion en la magnitud que se viene presentado acudimos a la organizacion Terpel en el ultimo trimestre de 2.023. Fueron mencionadas al menos tres hipotesis sin que se podido a la fecha verificarlas: Despacho en la palnta de Terpel, saqueo en la via o filtracion hacia el subsuelo en la estacion. En la actualidad se tiene programada la visita a la Planta de terpel y la contratacion de una prueba de hermiticidad del tanque.

MES	GALONES VENDIDOS							
	2023		2023			2021		
	GASOLINA	ACPM	GASOLINA SUBSIDIADA	GASOLINA NACIONAL	ACPM	GASOLINA SUBSIDIADA	GASOLINA NACIONAL	ACPM
ENERO	5592,6	2497,7	14.512,22		4.831,50	10.620,70		4.070,70
FEBRERO	11712,5	2558,9	12.401,30	8,20	5.210,00	12.944,30		3.867,40
MARZO	10188,6	2760,3	12.270,70	31,00	6.044,00	16.154,40		6.004,90
ABRIL	11982,3	2540	12.287,60		5.042,20	10.677,20	3.448,90	6.484,60
MAYO	13949,4	3865,5	10.785,00		6.162,70	5.467,20		2.098,80
JUNIO	19563,9	7543	10.416,30	300,70	6.755,00	9.032,30		6.051,00
JULIO	12481,3	6651,3	10.840,70		7.764,10	11.627,60		8.057,90
AGOSTO	11454,4	5520,6	10.750,20		6.770,50	10.588,50		6.951,00
SEPTIEMBRE	13454	4929,8	12.523,10		5.400,90	10.521,50	534,60	7.051,30
OCTUBRE	15139,8	730,9	10.714,00		5.228,30	11.520,94	2.798,66	6.786,80
NOVIEMBRE	12723,7	969,6	12.214,50	171,60	5.055,10	11.087,48	2.154,90	6.433,20
DICIEMBRE	17943,1	3139,8	12.379,60	1.422,90	6.211,80	11.184,90	5.423,30	7.692,10
TOTAL	156.175,60	43.707,40	142.095,22	1.934,40	70.476,10	131.427,02	14.360,36	71.549,70
%	78,13%	21,87%	66,24%	0,90%	32,86%	60,47%	6,61%	32,92%
TOTALES	199.883,00		214.506			217.337		
Promedio	13.014,63	3.642,28	11.841,27	386,88	5.873,01	10.952,25	2.872,07	5.962,48
Maximo	19.553,90	7.543,00	14.512,22	1.422,90	7.764,10	16.154,40	5.423,30	8.057,90
Minimo	5.592,60	730,90	10.416,30	8,20	4.831,50	5.467,20	534,60	2.098,80

Expresamos antes que las ventas habían sido 199.238 galones, sin embargo las compra sumaron 208.241 que representaron el 94.03% del cupo disponible. Este nivel garantiza el volumen subsidiado se mantenga. Lo contrario sería una exposición al riesgo de la disminución de este.

MES	COMPRAS		TOTAL GALONES RETIRADOS	GALONES DEJADOS DE RETIRAR	CUPO MENSUAL MINMAS	% EJECUCION
	SUBSIDIADO					
	GASOLINA	ACPM				
ENERO	5.420	1.740	7.160	10.736	17.896	40,01%
FEBRERO	16.256	5.220	21.476	3.580	17.896	120,00%
MARZO	14.416	3.480	17.896	-	17.896	100,00%
ABRIL	10.840	3.480	14.320	3.576	17.896	80,02%
MAYO	14.416	3.480	17.896	-	17.896	100,00%
JUNIO	12.676	5.220	17.896	-	17.896	100,00%
JULIO	12.676	5.220	17.896	-	17.896	100,00%
AGOSTO	13.144	6.094	19.238	-	19.238	100,00%
SEPTIEMBRE	13.078	6.160	19.238	-	19.238	100,00%
OCTUBRE	16.158	3.080	19.238	-	19.238	100,00%
NOVIEMBRE	18.037	-	18.037	1.201	19.238	93,76%
DICIEMBRE	12.730	5.220	17.950	1.288	19.238	93,30%
TOTAL	159.847	48.394	208.241	13.221	221.462	94,03%
%	76,76%	23,24%				

En tanto el precio es una variable que incide en el consumo presentamos a continuación la evolución del precio de venta mensual de la gasolina. El galón comenzó en enero con \$ 9.620 y termino en diciembre con \$ 12.930, un incremento de 34.40%.

MES	COMPRA		VENTA	
	GASOLINA	ACPM	GASOLINA	ACPM
ENERO	\$ 7.862,79	\$ 7.473,89	\$ 9.620,00	\$ 8.820,00
FEBRERO	\$ 8.028,90	\$ 7.633,21	\$ 9.670,00	\$ 9.260,00
MARZO	\$ 7.856,89	\$ 7.363,50	\$ 9.517,00	\$ 9.067,00
ABRIL	\$ 8.254,75	\$ 7.363,65	\$ 9.530,00	\$ 8.840,00
MAYO	\$ 8.852,32	\$ 7.363,57	\$ 10.120,00	\$ 8.610,00
JUNIO	\$ 9.449,66	\$ 7.363,40	\$ 10.730,00	\$ 8.610,00
JULIO	\$ 9.047,48	\$ 7.363,29	\$ 11.330,00	\$ 8.610,00
AGOSTO	\$ 10.645,02	\$ 7.363,31	\$ 11.930,00	\$ 8.610,00
SEPTIEMBRE	\$ 11.043,59	\$ 7.363,48	\$ 12.330,00	\$ 8.610,00
OCTUBRE	\$ 11.043,59	\$ 7.363,48	\$ 12.330,00	\$ 8.610,00
NOVIEMBRE	\$ 11.641,21	\$ 7.363,49	\$ 12.930,00	\$ 8.610,00
DICIEMBRE	\$ 11.641,21	\$ 7.363,49	\$ 12.930,00	\$ 8.610,00

Resultados del mercadeo de fertilizantes

El resultado económico en 2.023 fue positivo aunque distante de lo ocurrido en 2.022. La brecha no se origina en la menor cantidad de sacos, esta fue una cantidad menor en 1.030 sacos. Mientras en 2.022 el excedente final alcanzo \$ 290.059.853, en 2.023 fue 112.138.772. El análisis de las cifras muestran tuvo que ser disminuido el margen bruto por la alta competencia del mercado, en especial de intervinientes con prácticas extrañas reduciendo los precios de venta sin atender el mercado local, nos referimos a La Unión. Al mencionar practicas extrañas aludimos que en alguna proporción se debió a una estrategia de introducción incorrectamente calculada y en otra la venta de productos falsificados con grave daño para los caficultores que atraídos por el precio decidieron la compra.

DESCRIPCION	2022	2023	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
TOTAL VENTAS	5.167.628.985,00	3.786.095.900,00	-1.381.533.085,00	-26,73%
TOTAL COSTO DE VENTAS	4.825.722.053,94	3.594.039.860,00	-1.231.682.193,94	-25,52%
EXCEDENTE BRUTO	341.906.931,06	192.056.040,00	-149.850.891,06	-43,83%
GASTOS DE PERSONAL	32.462.657,00	53.442.197,00	20.979.540,00	64,63%
Porcentaje de gaasto de personal	0,63%	1,41%	0,78%	124,70%
GASTOS GENERALES	48.145.908,75	44.987.217,09	-3.158.691,66	-6,56%
Porcentaje de gastos generales	0,93%	1,19%	0,26%	27,54%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	80.608.565,76	98.429.414,10	17.820.848,35	22,11%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA OPERACIONAL	261.298.365,30	93.626.625,90	-167.671.739,41	-64,17%
Porcentaje del excedente operacional	5,06%	2,47%	-2,58%	-51,09%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	28.761.487,80	18.512.146,84	-10.249.340,96	-35,64%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA NETA	290.059.853,10	112.138.772,74	-177.921.080,37	-61,34%
SACOS VENDIDOS	25.343,00	24.313,00	-1.030,00	-4,06%
UTILIDAD POR SACO	11.445,36	4.612,30	-6.833,07	-59,70%
VENTA POR SACO	203.907,55	155.723,11	-48.184,44	-23,63%
COSTO POR SACO	190.416,37	147.823,79	-42.592,58	-22,37%
EXCEDENTE BRUTO POR SACO	13.491,18	7.899,31	-5.591,86	-41,45%
%	6,62%	5,07%	-1,54%	-23,33%

Comportamiento de las ventas por mes:

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2,022	601	2059	2572	3318	1992	1866	1640	1055	2313	3800	3042	1085	25.343
2,023	-	1.086	1.751	1.422	1.840	1.811	1.023	1.559	2.777	4.823	4.684	1.537	24.313
VARIACION/SACOS	(601)	(973)	(821)	(1.896)	(152)	(55)	(617)	504	464	1.023	1.642	452	(1.030)
%		-47%	-32%	-57%	-8%	-3%	-38%	48%	20%	27%	54%	42%	-4%

Resultados del servicio de crédito

El servicio de crédito se mantuvo en el nivel proyectado. El saldo final de la cartera se situó la suma de \$ 1.041.181.186. Los asociados y no asociados ocuparon el 94.35% de esta cifra. El resto correspondió los empleados de la Cooperativa.

El proceso de acreditación siguió lo establecido por el Consejo de Administración en el Acuerdo sobre el Sistema de Administración del Riesgo SARC.

Las tasas de interés en términos comparativos y reales tuvieron porcentajes subsidiados. Los asociados con 12%, los no asociados con 14% y los empleados con 12%.

Excepto los empleados cuya amortización es mensual, los caficultores pagan sus obligaciones en una sola cuota. La regla general es que el pago coincida con la época de cosecha. La mayor parte de créditos fueron otorgados en fertilizantes que distribuye el Almacén de la Cooperativa.

PERIODO	ASOCIADOS Y NO ASOCIADOS				EMPLEADOS			TOTAL
	VALOR RECAUDADO	VALOR MOROSO	VALOR ACREDITADO	SALDO FINAL	VALOR RECAUDADO	VALOR ACREDITADO	SALDO FINAL	
SALDO INICIAL 31-12-2022		2.407.681,02		1.005.119.879,04			38.328.001,00	1.043.447.880,04
ENERO				1.005.119.879,04	3.926.001,00	8.000.000,00	42.402.000,00	1.047.521.879,04
FEBRERO	275.113,34		73.724.182,08	1.076.161.266,76	4.850.667,00		37.551.333,00	1.113.712.599,76
MARZO	6.119.861,01	514.118,82	92.289.954,26	1.162.845.478,83	2.173.666,00		35.377.667,00	1.198.223.145,83
ABRIL	20.504.689,63		24.694.074,00	1.167.034.863,20	3.718.000,00		31.659.667,00	1.198.694.530,20
MAYO	32.419.060,38		22.028.610,70	1.156.644.413,52	3.717.000,00		27.942.667,00	1.184.587.080,52
JUNIO	87.265.863,69		30.190.056,00	1.099.568.605,83	5.465.000,00	11.366.673,00	33.844.340,00	1.133.412.945,83
JULIO	185.229.250,33		30.883.230,70	945.222.586,20	4.662.338,00	7.055.054,00	36.237.056,00	981.459.642,20
AGOSTO	313.548.584,67		66.991.071,50	698.665.073,03	4.259.518,00	5.535.600,00	37.513.138,00	736.178.211,03
SEPTIEMBRE	276.282.500,38	20.320.117,90	157.139.995,41	599.842.685,96	2.941.061,00		34.572.077,00	634.414.762,96
OCTUBRE	109.256.038,03		240.673.912,03	731.260.559,96	2.609.028,00		31.963.049,00	763.223.608,96
NOVIEMBRE	46.502.583,31		268.673.261,16	953.431.237,81	2.004.844,00	29.232.227,00	59.190.432,00	1.012.621.669,81
DICIEMBRE	48.496.172,71	5.008.829,55	72.149.136,43	982.093.031,08	6.328.553,00	6.226.678,00	59.088.557,00	1.041.181.588,08
TOTAL	1.125.899.717,48	28.250.747,29	1.079.437.484,27	982.093.031,08	46.655.676,00	67.416.232,00	59.088.557,00	

Resultados de la finca cafetera

La finca ubicada en la vereda La Pradera (La Unión N.) tiene 5 hectáreas de las cuales 4.5 están ocupadas con café.

El cultivo está adscrito al programa Nespresso AAA Certificado. Al final del año el número de árboles alcanzó 26.400 de los cuales un poco más de 4.000 fueron sembrados en el último trimestre de 2.023. Los árboles en producción son 12.000 y en 2.024 al menos ingresarán 4.000 más.

El resultado de la finca en 2.023 fue negativo. La producción lograda apenas supero 1.000 kilos, un volumen que no se satisface con la sola explicación de los efectos del clima.

Desde diciembre de 2.023 fue asignada una persona que como aprendiz de SENA técnica en Aseguramiento de la Calidad del Café, ejerce en la actualidad su etapa productiva.

Resumen de los resultados en 2.023

En la primera parte de este segmento presentamos las cifras de 2.023 en miles de pesos. Obtuvimos ingresos brutos total por \$ 36.273.620, incentivos por \$ 165.015, costos por \$ 34.009.794, intereses por créditos bancarios por \$ 106.295 y gastos por 2.885.814. El resultado financiero anual fue negativo en la suma de \$ 562.268.

Tres fuentes (mercadeo de fertilizantes, estación de servicio y el servicio de Credito) mostraron resultados positivos. Mercadeo de café y la finca cafetera fueron negativos. La sumatoria neta de estas cuentas, principalmente por el reducido volumen de las compras de café, fue negativo con \$ 552.348. Esta cifra significa que no tuvimos acierto en las operaciones.

Mientras lo anterior ocurrió en las operaciones propias de la misión de la Cooperativa, en 7 renglones que pertenecen al grupo de los ingresos no operacionales el resultado es notable, sumaron \$ 796.186.

Al contrastar los resultados operacionales (- \$ 552.248) y los no operacionales (\$ 796.186), el resultado es positivo en \$ 243.938. Esta suma se afecta cuando incluimos los gastos administrativos. El resultado final es negativo es \$ 562.268.

SECCION COMERCIAL O SERVICIO	VALORES EN MILES DE PESOS						
	INGRESOS	INCENTIVOS	COSTO	INTERESES	EXCEDENTE BRUTO	GASTOS	NETO
MERCADEO DE CAFÉ	29.454.443	166.015	28.618.302	106.295	895.861	1.654.189	-758.328
MERCADEO DE FERTILIZANTES	3.807.439		3.596.305		211.134	98.429	112.705
ESTACION DE SERVICIOS	2.083.533		1.795.187		288.346	251.807	36.539
FINCA CAFETERA	14.165				14.165	41.302	-27.137
SERVICIO DE CREDITO	111.304				111.304	2.941	108.363
TRANSPORTE INTERNO	6.550				6.550	13.488	-6.938
TRILLADORA						13.794	-13.794
TIENDA DEL CAFÉ						3.758	-3.758
SUBTOTAL	35.477.434	166.015	34.009.794	106.295	1.527.360	2.079.708	-552.348
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	303.434				303.434		303.434
RECUPERACION DE CREDITOS CASTIGADOS	7.431				7.431		7.431
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	10.769				10.769		10.769
FINANCIEROS	257.228				257.228		257.228
ARRENDAMIENTOS	116.373				116.373		116.373
APROVECHAMIENTOS	35.737				35.737		35.737
REITEGRO DE APORTES PARAFISCALES	65.214				65.214		65.214
SUBTOTAL	796.186				796.186		796.186
ADMINISTRACION						806.106	-806.106
TOTAL	36.273.620	166.015	34.009.794	106.295	2.323.546	2.885.814	-562.268

A manera de conclusiones mínimas:

- a. Algunos hechos externos tuvieron alta incidencia en las secciones comerciales, exceptuando el mercadeo de café sobre lo cual hemos abundado. Los resultados de la Estacion de Servicios en los que actuó como factor determinante los mayores costos por fletes a la vez causados por el

colapso de vía en el municipio de Rosa (Cauca) el 12 de enero de 2.023 y el valor de la evaporación que se convirtió en una constante insostenible por su monto mensual. Los resultados del mercadeo de fertilizantes afectados por la intervención en el mercado de expendedores con productos fraudulentos y la incursión novedosa, no suficientemente clara, de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda., al iniciar sus operaciones en La Unión N., con precios inferiores que superan la mínima rentabilidad bruta indispensable.

- b. *Una de las conclusiones de este informe es la afectación financiera final originada en la mínima cuota de participación en el mercado del café. Necesariamente nos llama la atención y nos preocupa al punto de buscar con afán causas y responsabilidades más allá de las que el análisis objetivo de las circunstancias y las cifras lo permiten. Es claro que sea así por la esencia misional de nuestra Cooperativa es ser una instancia de servicio gremial. Es notorio además por la secuencia positiva mantenida durante largo tiempo que esta cambiada por una situación de tendencia negativa que persiste. En el fondo también subyace la pregunta sobre los por que dejamos de continuar con lo que históricamente ha sido.*
- c. *Hemos visto un conjunto de hechos que explican las causas y los hechos para haber ido cayendo en nuestra participación en el mercado de café. A la par hemos debatido en cada momento porque no logramos recuperar el espacio comercial perdido para que al final de cuentas la sostenibilidad de la Cooperativa no se sienta impactada. En este informe al profundizar en los diferente factores problemáticos de la situación hemos planteado que es indispensable pasar a la acción que modifique lo que ocurre y en este sentido se han presentado un grupo de estrategias que deben ser implementadas (Esta tratado en el aparte que sigue a continuación). Con seguridad nos hemos extendido en el diagnostico, con preferencia en el mercado del café, porque es ineludible frenar lo inconveniente.*
- d. *En este contexto y porque es comprensible que lo más actual y persistente es lo que mas nos afecta queremos presentar las cifras y los resultados del periodo 2.014 – 2.023, una década que en si mismo y en su evolución nos contribuye a armar un mejor comportamiento en lo que debamos hacer para aclimatar una situación diferente a la menor participación en el mercado del café y también en otros de interés como el mercado de fertilizantes.*

Lo mas perceptible en el cuadro de abajo son los siguientes elementos.

- ↪ *Se ha aplicado con verticalidad el principio de que el modelo de mercadeo de café debe ser de equilibrio y que los márgenes para el crecimiento de la Cooperativo debe buscar con otras fuentes de ingreso.*
- ↪ *Se ha mantenido la política de que los márgenes en las secciones comerciales estén alienados más con el servicio a los caficultores que a la sola idea mercantil*
- ↪ *Los costos y gastos representan porcentajes moderados a través del tiempo*

- ↪ Las tasas de interés sobre los créditos que otorga la Cooperativa son estables al punto de que en términos reales sean negativas.
- ↪ Los excedentes netos en la década suman \$ 2.887.135.908.81 que representan el crecimiento de la Cooperativa.
- ↪ En los diez años analizado, 7 tuvieron excedentes netos por la suma de \$ 4.654.994.61 y 3 presentaron déficit igual a \$ 1.767.858.732.43
- ↪ Con la reserva legal acumulada fue cubierto el 70% del déficit acumulado al final de 2.023. Este hecho se traduce en que el Patrimonio de la Cooperativa permanece sin disminución trascendente.

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Acumulado 10 años
Ingresos por ventas o servicios	107.620.208.829,52	84.981.705.820,86	97.016.041.691,79	99.632.639.576,71	59.291.443.027,83	47.579.693.237,81	72.775.881.858,88	97.330.867.288,37	76.888.840.531,08	35.477.434.638,26	778.594.756.501,11
Costo de ventas	100.994.495.638,27	79.483.878.334,99	91.286.868.320,25	93.512.537.927,54	55.508.026.129,00	44.828.975.147,87	70.131.622.075,96	94.054.930.952,35	74.879.037.218,14	34.051.096.412,42	738.731.468.156,79
Excedente bruto	6.625.713.191,25	5.497.827.485,87	5.729.173.371,54	6.120.101.649,17	3.783.416.898,83	2.750.718.089,94	2.644.259.782,92	3.275.936.336,02	2.009.803.312,94	1.426.338.225,84	39.863.288.344,32
Gastos de ventas	5.216.392.634,00	4.437.337.649,98	5.009.294.737,34	5.136.550.267,54	3.802.864.886,97	3.204.088.057,71	2.433.504.382,51	3.165.941.843,94	2.551.137.688,10	2.144.701.739,74	37.101.813.887,83
Otros ingresos operacionales	292.668.849,00	334.071.007,00	252.267.953,00	243.133.430,00	196.318.499,00	246.100.580,00	294.467.186,00	328.475.299,00		166.015.122,00	2.353.537.925,00
Excedente (deficit) operacional	1.701.989.406,25	1.394.560.842,89	972.146.587,20	1.226.684.811,63	176.870.510,86	-207.269.387,77	505.242.586,41	438.469.791,08	-541.334.375,16	-552.348.391,90	5.115.012.381,49
Gastos de Admon.	420.430.181,40	421.554.198,34	426.506.603,95	452.478.411,75	480.796.830,03	613.062.590,97	808.074.519,54	623.432.354,66	444.698.778,59	806.105.925,03	5.497.140.394,26
Excedente (deficit) operacional	1.281.559.224,85	973.006.644,55	545.639.983,25	774.206.399,88	-303.926.319,17	-820.331.978,74	-302.831.933,13	-184.962.563,58	-986.033.153,75	-1.358.454.316,93	-382.128.012,77
Ingresos no operacionales	185.390.731,90	212.109.241,20	271.024.040,25	281.221.052,19	428.192.572,41	199.184.107,60	305.688.584,27	188.676.982,44	401.590.295,12	796.186.314,27	3.269.263.921,65
Excedente final	1.466.949.956,75	1.185.115.885,75	816.664.023,50	1.055.427.452,07	124.266.253,24	-621.147.871,14	2.856.651,14	3.714.418,86	-584.442.858,63	-582.268.002,66	2.887.135.908,88

A continuación de este texto encontraran nuevas cifras, esta vez de los últimos tres años. Son cuatro cuadros: El primero muestran las cuentas claves de la situación económica de la Cooperativa, el segundo es específico sobre el mercado de café, el tercero registra el movimiento del mercadeo de fertilizantes y combustibles y el cuatro el comparativo de excedentes o déficit.

Aun con la dificultad que conlleva el análisis de cifras el propósito buscado es obtener una comprensión mas completa de la situación financiera. Esto permite tomar decisiones más informadas y estratégicas, en lugar de depender únicamente de impresiones o intuiciones. Cuanto más conocemos el diagnostico identificamos áreas específicas donde estemos teniendo dificultades o donde hay oportunidades de mejora.

Es imprescindible detectar tendencias. Al profundizar en las cifras a lo largo del tiempo, es posible identificar tendencias y patrones que pueden ser indicativos de cambios en el mercado o en el comportamiento propio.

Participamos de la idea de que las cifras no son todo. A veces estas no pueden contar toda la historia. Es importante escuchar a los hechos y comprender el contexto detrás de las cifras para obtener una imagen más completa de la situación. Las cifras y los hechos nos ponen en sintonía de lo que

realmente está sucediendo en la Cooperativa y en su entorno. Los hechos nos pueden estimular la creatividad y la innovación interna.

Al combinar ambos enfoques, profundizar en las cifras y escuchar a los hechos, podemos obtener una comprensión más completa de la situación y estar mejor equipados para tomar decisiones informadas y estratégicas.

	CONCEPTO	DICIEMBRE-21	DICIEMBRE-22	DICIEMBRE-23	VARIACION	%
ASPECTOS ECONOMICOS	ACTIVOS TOTALES	\$ 12.473.790.769,36	\$ 10.281.001.538,77	\$ 14.819.515.885,18	\$ 4.538.514.346,41	44,14%
	DEUDAS TOTALES	\$ 3.917.790.637,22	\$ 2.337.321.088,91	\$ 5.868.219.400,23	\$ 3.530.898.311,32	151,07%
	DEUDAS DE CORTO PLAZO	\$ 3.636.770.450,83	\$ 2.120.236.951,91	\$ 5.675.840.055,28	\$ 3.555.603.103,37	167,70%
	PATRIMONIO	\$ 8.556.000.132,14	\$ 7.943.680.449,86	\$ 8.951.296.484,95	\$ 1.007.616.035,09	12,68%
	CAPITAL SOCIAL	\$ 1.973.371.440,57	\$ 1.962.922.358,92	\$ 1.898.657.646,67	\$ -64.264.712,25	-3,27%
	DEUDA POR CADA CIENTO PESOS DE ACTIVOS	\$ 31,41	\$ 22,73	\$ 39,60	\$ 16,86	74,18%
	DEUDA POR CADA CIENTO PESOS DE PATRIMONIO	\$ 45,79	\$ 29,42	\$ 65,56	\$ 36,13	122,80%
	CREDITOS A ASOCIADOS	\$ 500.370.238,20	\$ 449.927.698,80	\$ 476.519.723,43	\$ 26.592.024,63	5,91%
	CARTERA MOROSA DE ASOCIADOS, SIN INTERESES	\$ 31.949.732,75	\$ 2.407.681,02	\$ 4.139.668,43	\$ 1.731.987,41	
	PORCENTAJE DE CARTERA MOROSA DE ASOCIADOS	6,39%	0,54%	0,87%	0,33%	
	PROVISION PARA CARTERA MOROSA	\$ 31.949.732,75	\$ 2.407.681,02	\$ 4.139.668,43	\$ 1.731.987,41	

	CONCEPTO	DICIEMBRE-21	DICIEMBRE-22	DICIEMBRE-23	VARIACION	%
ASPECTOS SOCIALES	FONDO PARA EDUCACION	\$ 75.896.215,55	\$ 49.154.033,90	\$ 61.119.149,15	\$ 11.965.115,25	24,34%
	FONDO PARA SOLIDARIDAD	\$ 9.319.883,92	\$ 9.025.063,40	\$ 3.754.691,45	\$ -5.270.371,95	-58,40%
	CAFICULTORES ASOCIADOS	716	671	618	(53)	-7,90%
	CAPITAL DE LOS CAFICULTORES ASOCIADOS	\$ 1.441.530.262,71	\$ 1.413.653.439,06	\$ 1.329.411.343,81	\$ -84.242.095,25	-5,96%
	CAPITAL COMITECAFE NARIÑO	\$ 400.292.032,67	\$ 400.292.032,67	\$ 400.292.032,67	\$ -	0,00%
	CAPITAL CAFENORTE DE NARIÑO LTDA.	\$ 131.549.145,19	\$ 148.976.887,19	\$ 168.954.270,19	\$ 19.977.383,00	13,41%
	AUXILIOS FUNERARIOS PAGADOS	\$ 84.030.000,00	\$ 42.000.000,00	\$ 22.500.000,00	\$ -19.500.000,00	-46,43%
	CAPITAL PROMEDIO POR ASOCIADO	\$ 2.016.126,24	\$ 2.109.930,51	\$ 2.154.637,51	\$ 44.707,00	2,12%

	CONCEPTO	DICIEMBRE-21	DICIEMBRE-22	DICIEMBRE-23	VARIACION	%
MERCADERO DE CAFÉ	TOTAL KILOS COMPRADOS	6.541.862,80	3.335.775,50	2.323.543,90	(1.012.231,60)	-30,34%
	VALOR TOTAL DE LOS KILOS COMPRADOS	\$ 87.667.950.156,57	\$ 68.365.325.765,86	\$ 29.839.553.321,61	\$ -38.525.772.444,25	-56,35%
	KILOS COMPRADOS EN LA UNION	2.353.366,40	1.465.175,50	1.215.656,60	(249.518,90)	-17,03%
	KILOS COMPRADOS EN OTROS MUNICIPIOS	4.188.496,40	1.870.600,00	1.107.887,30	(762.712,70)	-40,77%
	PRECIO PROMEDIO PAGADO POR KILO	\$ 13.401,07	\$ 20.494,58	\$ 12.842,26	\$ -7.652,32	-37,34%
	COSTOS Y GASTOS POR CADA KILO	\$ 525,98	\$ 806,86	\$ 1.161,56	\$ 354,70	43,96%
	COSTO LABORAL POR CADA KILO	\$ 164,50	\$ 282,94	\$ 440,71	\$ 157,77	55,76%
	COSTOS FIJOS PARA COMERCIALIZAR UN KILO	\$ 172,60	\$ 261,22	\$ 681,18	\$ 419,96	160,77%
	COSTOS VARIABLES PARA COMERCIALIZAR UN KILO	\$ 353,38	\$ 545,64	\$ 480,38	\$ -65,26	-11,96%

	CONCEPTO	DICIEMBRE-21	DICIEMBRE-22	DICIEMBRE-23	VARIACION	%
MERCADERO FERTILIZANTES Y ESTACION DE SERVICIO	VENTAS: SACOS TODAS LAS FORMULAS	41.983	25.343	24.313	(1.030,00)	-4,06%
	VENTAS: GALONES GASOLINA Y ACPM	213.043,92	212.735,80	200.139,76	(12.596,04)	-5,92%

CONCEPTO	DICIEMBRE-21	DICIEMBRE-22	DICIEMBRE-23	VARIACION	%
EXCEDENTES Y/O PERDIDAS NETAS	\$ 3.714.418,86	\$ -584.442.858,63	\$ -562.268.002,66	\$ 22.174.855,97	-3,79%

Plan de acción para contrarrestar el comportamiento de las compras de café pergamino seco

En el marco de este informe de gestión, es consecuente reiterar que, dentro de nuestra Cooperativa, el centro de ingresos relacionado con el mercadeo de café pergamino seco constituye una parte

sustancial, representando entre el 90% y 92% del total de nuestras operaciones. Es importante señalar que, lamentablemente, este sector ha experimentado resultados netos deficitarios durante los últimos 4 años, sin que los excedentes generados por las otras unidades de negocio puedan compensar este déficit.

En respuesta a esta situación, se inició dos tres meses atrás un proceso para preparar un plan de negocios exclusivo para el mercadeo de café pergamino seco, reconociendo la necesidad urgente de abordar los desafíos específicos que enfrenta esta actividad. Sin embargo, es conveniente enfatizar que este enfoque no excluye la atención y análisis de los otros centros de ingresos, los cuales también serán objeto de evaluación y planificación para garantizar el éxito global de la empresa.

Los detalles sobre los aspectos claves, DOFA, ejes del plan y estrategias serán presentados en un apartado posterior del informe.

En la última sesión ordinaria, celebrada en diciembre de 2023, tanto el Consejo de Administración como la gerencia, en respuesta a la solicitud expresa de la Superintendencia de Economía Solidaria, procedieron a suscribir un documento de vital importancia. Este documento, denominado “ **compromiso del Consejo de administración y la gerencia mediante un plan estratégico para cualificar una guía clara, mejorar la toma de decisiones, optimizar el desempeño y aumentar la probabilidad de éxito a largo plazo de la Cooperativa** “, establece el la ocupación concreta para elaborar e implementar un plan de acción con el objetivo primordial de detener los resultados financieros negativos y sistemáticos que hemos experimentado en los últimos años. A continuación el texto presentado

Documento respuesta al numeral 7.2 PÉRDIDAS DEL EJERCICIO del requerimiento de la Supersolidaria.

Los cambios significativos en el mercado regional del café pergamino seco se han convertido en una experiencia poco gratificante para nuestra Cooperativa al punto de resentir nuestra fortalezas como asociación y empresa hasta llegar a convertirse en la actualidad en amenaza preocupante. Así es como asimilamos lo que viene ocurriendo sobre todo si, como ocurre, los esfuerzos apenas alcanzan para una sobrevivencia precaria

En algún momento llegamos a considerar que la situación pudiera ser transitoria explicada por realidades anuales de la cosecha de café, el ingreso de nuevos intervinientes al mercado, la innovación del modelo de negocio con base en la calidad sensorial de la taza, etc. La situación fue más que eso, se enturbio y consolido con el crecimiento de la informalidad, la participación de la ilegalidad y la amplia capacidad financiera de la competencia que a la vez deriva en diferente distorsiones.

Confiábamos en que el cambio del entorno tal como someramente lo hemos descrito podía ser resuelto con valores, principios, historia, trayectoria, credibilidad, etc. No acertamos como era lo pretendido. Mientras tanto la disminución de las cifras y resultados de nuestra Cooperativa se presentaban demasiado evidentes y aclimatadas.

Solo tres alternativas simultaneas teníamos a mano, sabiendo de la gran dificultad habida: aguantar, frenar lo que estaba pasando y esforzarnos para crear en el marco de férreas limitaciones. La sumatoria no ha sido herramienta fértil hasta ahora

A lo largo de sus 61 años de existencia nuestra empresa ha experimentado un notable crecimiento y desarrollo en diversas áreas de negocios, marcando su presencia en el mercado con seis unidades operativas fundamentales. Sin embargo, los últimos cuatro años han sido testigos de resultados modestos y más, negativos, especialmente en la unidad de mercadeo de café pergamino seco, la cual constituye el 90% de nuestras operaciones.

A pesar de que el 10% restante de nuestras unidades de negocio ha demostrado consistencia y resultados positivos, el drástico descenso en la cantidad de café negociada anualmente, disminuyendo en torno al 40%, ha generado una preocupación significativa. Este fenómeno se atribuye a diversos factores, entre ellos la estricta aplicación legal de nuestra empresa, que, paradójicamente, la debilita frente a la competencia informal o incluso ilegal.

La disminución en la disponibilidad de fondos para el pago de contado del café a los productores, los precios reales más altos ofrecidos por la competencia y la menor exigencia en el análisis de calidad física del producto han contribuido a este declive, en presencia continuada de menor producción en el Dpto. de Nariño en los tres últimos años, la reducción de las compras de café especial por parte de la multinacional a la que proveemos en sinergia con la Federación Nal. de Cafeteros y nuestra alta dependencia de este tipo de comercialización han exacerbado la situación. El problema creció con la decisión de Almacafe S.A. de operar directamente en el mercado e incluso fidelizar a los productores mediante el pago de un nivel superior de precio.

Durante varios años los déficits en el mercadeo de café fueron absorbidos por los excedentes de otras unidades de negocio. Sin embargo, los últimos tres años han presenciado un aumento en el déficit y una disminución en los excedentes, resultando en un neto económico negativo persistente que afecta el patrimonio de la empresa. La afectación de la segunda UEN (Mercadeo de fertilizantes) y la producción de la finca cafetera de propiedad de la Cooperativa son parte de la problemática que soporta el subsector cafetero del país.

Este cambio de una etapa de consolidación a una situación preocupante ha llevado a una disminución en la atractividad de nuestra Cooperativa para los caficultores. Los esfuerzos positivos de otras unidades de negocio se ven socavados por el bajo rendimiento en las negociaciones de café

pergamino seco. Ante esta realidad, es imperativo desarrollar un plan estratégico a cinco años de alta calidad remedial para revertir la tendencia actual y garantizar el éxito continuo de nuestra empresa en el futuro.

Dos años largos atrás presentamos un plan de negocios que ante todo buscaba frenar la caída sistemática del volumen de compras anuales de café. Pese a los esfuerzos, acciones y compromisos internos (también debilidades como la falta de fondos para comprar café a los productores), la realidad externa (informalidad, ilegalidad, etc.), ha sido superior.

En la actualidad, en conjunto estamos preparando un renovado plan estratégico (Debe estar listo antes del cierre del presente año), cuyo enfoque, una vez más , es la puesta en marcha de estrategias que eleven el volumen anual de compras de café y el fortalecimiento acciones para mejorar el comportamiento de las unidades de negocio complementarias.

En Plan Estratégico renovado en cuya preparación nos encontramos tiene, como debe ser, políticas, decisiones y acciones resolutivas. El siguiente es el esquema en desarrollo

Diversificación de Ingresos:

- *Explorar oportunidades para diversificar las fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia del mercadeo de café pergamino seco.*
- *Identificar nuevas líneas de productos o servicios dentro de las unidades de negocio existentes que puedan impulsar el crecimiento y compensar las pérdidas.*

2. Optimización de costos en café pergamino seco:

- *Realizar una revisión detallada de los costos asociados al mercadeo de café pergamino seco para identificar áreas de eficiencia y reducción de gastos.*
- *Implementar medidas específicas para mantener la rentabilidad, como renegociar contratos y optimizar procesos.*

3. Desarrollo de alianzas estratégicas:

- *Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector para compartir recursos, conocimientos y fortalecer la posición competitiva.*
- *Buscar colaboraciones que permitan mejorar la cadena de suministro y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.*

4. Adaptación a cambios legales:

- *Establecer un diálogo con las autoridades pertinentes para garantizar que las regulaciones sean equitativas y no limiten la competitividad de la empresa.*

5. Mejora en la gestión financiera:

- *Implementar medidas efectivas para mejorar la gestión financiera, garantizando la disponibilidad de fondos para el pago a productores y asegurando la liquidez de la empresa.*
- *Explorar opciones de financiamiento para respaldar operaciones y proyectos de expansión.*

6. Enfoque en la calidad y valor agregado:

- *Reafirmar el compromiso con la calidad del café ofrecido, destacando las características distintivas del café de Nariño.*
- *Explorar oportunidades para agregar valor a través de prácticas sostenibles y certificaciones que fortalezcan la posición en el mercado. Mayor acompañamiento a los productores.*

7. Fortalecimiento de relaciones con proveedores

- *Trabajar estrechamente con los productores de café para garantizar un suministro constante, explorando opciones de financiamiento que permitan pagos más flexibles y atractivos para los productores.*
- *Reevaluar las relaciones con la multinacional proveedora, explorando posibles ajustes en los términos de colaboración o buscando nuevas asociaciones estratégicas.*

8. Planificación a largo plazo:

- *Desarrollar un plan estratégico a cinco años que contemple medidas correctivas a corto, mediano y largo plazo, con indicadores claros para evaluar el progreso.*
- *Establecer un equipo dedicado para la implementación y seguimiento de las estrategias, asegurando la adaptabilidad a cambios en el entorno empresarial.*

9. Comunicación transparente con las partes interesadas

- *Mantener una comunicación abierta y transparente, incluyendo productores, empleados, asociados y caficultores no asociados. Transmitir la visión de la Cooperativa, las medidas correctivas y los esfuerzos para superar los desafíos actuales.*

Bases de plan estratégico:

1. Compromiso del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comités Especiales y Gerencia:

- *Mantener las reuniones trimestrales de evaluación de indicadores y ejecución de estrategias.*
- 2. ***Involucramiento de los colaboradores:***
 - *Socialización continua con y para los colaboradores internos para escuchar y retroalimentar las ejecuciones y programaciones. Verificar la correspondencia entre los objetivos generales y específicos y los logros alcanzados.*
- 3. ***Definición de roles y responsabilidades:***
 - *Evaluación y reevaluación de los roles y responsabilidades de cada equipo y miembro del personal en relación con el plan estratégico.*
- 4. ***Establecimiento de metas medibles:***
 - *Diseño y evaluación de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART).*
- 5. ***Recursos suficientes:***
 - *Asunción, consecución y manejo de los recursos necesarios para implementar el plan de manera efectiva. Financieros, tecnológicos, humanos y cualquier otro recurso crítico para el éxito de la estrategia. Para el mercadeo uno de los recursos críticos es el dinero suficiente para pagar el café a los productores. Esta problemática fue resuelta a partir del 26 de junio de 2023*
- 6. ***Comunicación continua:***
 - *Comunicación abierta y continua sobre el progreso del plan estratégico con todos los estamentos que conforman la Cooperativa y los aliados estratégicos gremiales.*
- 7. ***Flexibilidad y adaptabilidad:***
 - *Asunción de cambios en el plan estratégico y adopción de planes emergentes. La evaluación continuada será la base para conocer el momento, el nivel y el modo de flexibilizar.*
- 8. ***Sistemas de monitoreo y evaluación:***
 - *Mantenimiento de sistemas efectivos de monitoreo y evaluación para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Esto permitirá identificar áreas que necesiten ajustes y asegurará que el plan se mantenga en el camino correcto.*
- 9. ***Capacitación y desarrollo:***
 - *Facilitación de capacitación y desarrollo continuo para los colaboradores, asegurándose de que cualifiquen las habilidades necesarias para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.*

10. Celebración de logros intermedios:

- Resaltar prudente y razonablemente los logros intermedios para mantener la motivación y el impulso. Esto también ayudara a reforzar la importancia del plan estratégico en la cultura organizacional.

11. Retroalimentación y aprendizaje continuo:

- Relevancia de la retroalimentación para que sea bienvenida y se utilice para el aprendizaje continuo.

12. Monitoreo del Entorno Empresarial:

Monitoreo constante del entorno para anticipar cambios y ajustar el plan estratégico en consecuencia.

A modo de diagnóstico de la situación de la cuota de mercado de café pergamino seco y sus resultados operativos
--

El presente diagnóstico situacional del Mercadeo de Pergamino de nuestra Cooperativa surge de un compromiso arraigado en la experiencia administrativa, los esfuerzos sostenidos y los modestos logros alcanzados a lo largo del último periodo preocupante. Ha sido moldeado por un diálogo constante con los caficultores (asociados y no asociados), los miembros del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, nuestros colaboradores y todas las partes interesadas. Este análisis se fundamenta en la perseverante acción que asegura que los productores encuentren en nuestra Cooperativa un interlocutor que comprende sus expectativas, desmotivaciones e incluso frustraciones, especialmente cuando las respuestas a sus necesidades de comercialización no son las más adecuadas.

Este proceso de análisis no es estático ni cerrado; al contrario, refleja una apertura total para incorporar nuevos aspectos que enriquezcan y cualifiquen nuestro diagnóstico. Reconocemos que comprender plenamente la dinámica del mercado del café pergamino seco y las complejidades que enfrentan nuestros productores es esencial para trazar un camino correcto para andar y desandar. Por lo tanto, este diagnóstico no solo se basa en datos cuantitativos, sino también en la comprensión profunda de las realidades sociales, económicas y culturales que influyen en nuestra actividad comercial.

A continuación, detallaremos los componentes del análisis DOFA, destacando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que hemos identificado a través de este proceso de evaluación exhaustiva y participativa.

DEBILIDADES

1. Modelo de mercado de café. El punto de equilibrio no está garantizado
2. Resultados financieros que no alcanzan el punto de equilibrio
3. Capacidad de endeudamiento que tiende a reducirse por los resultados económicos deficitarios

4. *Reducido capital de trabajo*
5. *Resultados financieros que no alcanzan el punto de equilibrio*
6. *Capacidad de endeudamiento que tiende a reducirse por los resultados económicos deficitarios*
7. *Concentración de esfuerzos en la atención a la Garantía de Compra de la Federación Nal. de Cafeteros*
8. *Estructura en la que el equipo humano adscrito a la administración y la contabilidad tiene un peso específico económico superior a la planta de operación*
9. *Alto nivel de los costos fijos que en el caso del café no son absorbidos por el margen bruto de excedentes*
10. *Déficit sistemático en la operación de mercadeo de café*
11. *Los excedentes de las unidades de negocios diferentes al mercadeo de café y los ingresos no operacionales son insuficientes para cubrir el déficit de operación del mercadeo de café*
12. *Desaprovechamiento del laboratorio de calidades propio*
13. *Ausencia de trabajo de campo con los productores hacia educación Cooperativa, información, formación y capacitación.*
14. *Baja inclinación de propensión para establecer y mantener procesos asociativos*

OPORTUNIDADES

1. *Mejor relacionamiento con base social, productores con operaciones y potenciales, formas asociativas, etc.*
2. *Participación en todos los eslabones de la cadena de valor: Desarrollo de productos con valor agregado*
3. *Desarrollo de marcas De Origen regional, con diferenciación científicamente verificada*
4. *Mercado de café con puntaje en la bebida*
5. *Convicción de Expocafe S.A. de recuperar su posicionamiento como exportador de café especiales y la consecuente necesidad de elevar sus compras en el mercado interno.*
6. *Experiencia comercial con Expocafe S.A. que ha permitido lograr un volumen anual de 4.000.000 de kilos.*
7. *Existencia de mercado café de menor calidad que las exigidas a los denominados cafés especiales, en consonancia con la realidad de la producción.*
8. *introducción de metodologías de comercialización de mezclas mejoradas de café, viables para el mercado nacional.*
9. *Integración entre los actores de la cadena de comercialización*

FORTALEZAS

1. *Confianza y credibilidad los caficultores*
2. *Solvencia administrativa*

3. Trabajo consistente en mercado de cafés especiales
4. Experiencia empoderada en el mercado
5. mínimo endeudamiento
6. Red comercial con presencia en los municipios del norte de Nariño
7. sistematización de la información social, económica y comercial
8. Contabilidad sistematizada
9. Cumplimiento legal

AMENAZAS

1. Disminuida participación de la Federación Nal. de Cafeteros en el mercado nacional y la paralela menor competitividad vía precios al productor
2. Creciente tendencia de los exportadores para no prefinanciar los negocios con los proveedores
3. Enfoque comercial de la Federación Nal. de Cafeteros en el mercado del café para el programa Nespresso y su falta de interés real en el café Regional Nariño para el cual ofrece un precio inferior que en todos los casos supera la competencia.
4. Participación de una empresa sólida (Carcafé), que vía precio y acompañamiento en campo a los productores ejerce el predominio en el mercado
5. Proliferación de mercados locales y regionales en los que preponderan la informalidad y hasta la ilegalidad.
6. Precios de los competidores locales tanto nominales como o reales. Estos ocurren por la laxitud calificar la calidad física en la compra al productor
7. introducción de café de otros países al Dpto. de Nariño que cambia su destino de importación para mezclarlo con el café producido en Nariño
8. Aumento relevante de la presencia de comercializadores internacionales que vienen concentrando el mercado nacional.
9. Apropiación de la prima de la DO por parte de otros agentes de las cadena distintos de los productores

<h2>ESTRATEGIAS</h2>

A. Estrategias de Crecimiento. Fortalezas - Oportunidades

1. Desarrollo de alianzas estratégicas: Aprovechar la confianza y credibilidad de los caficultores para establecer alianzas con asociaciones, exportadores, bancos y entidades gubernamentales para fortalecer la posición en el mercado accediendo a recursos adicionales.
2. Diversificación de productos: La solvencia administrativa y experiencia en el mercado es una palanca para diversificar la oferta de productos, desarrollando líneas de café con valor agregado

como café orgánico, de comercio justo, o con perfiles de sabor únicos para satisfacer la demanda creciente de cafés especiales.

- 3. Desarrollo de marcas regionales: Capitalizar la experiencia empoderada en el mercado y la existencia de marcas de origen regional diferenciadas científicamente para fortalecer su presencia en el mercado nacional e internacional.*
- 4. Enfoque en Calidad: Aprovechar la oportunidad del mercado de café con puntaje en la bebida para mejorar la calidad del café desde la finca y posicionamiento en este segmento.*
- 5. Fortalecimiento de Relaciones comerciales: La experiencia comercial positiva con Expocafe S.A. servirá para expandir las operaciones y aumentar el volumen de ventas, estableciendo relaciones comerciales sólidas y duraderas con otros compradores y distribuidores nacionales e internacionales.*
- 6. Desarrollo de nuevas estrategias de comercialización: Utilizar el conocimiento del mercado y la introducción de metodologías de comercialización innovadoras para promover la venta de mezclas mejoradas de café que se ajusten a las preferencias del mercado nacional, ofreciendo opciones de calidad a precios competitivos.*
- 7. Promoción de la Integración en la cadena de comercialización: Impulsar la integración entre los diferentes actores de la cadena de comercialización del café, desde los productores hasta los consumidores finales, para asegurar una distribución eficiente y equitativa de los beneficios y fortalecer la sostenibilidad del sector cafetero en la región.*

B. Estrategias de defensa. Fortalezas – Amenazas.

- 1. Fomentar alianzas estratégicas: Dinamizar las alianzas con otras cooperativas o asociaciones de productores con afinidad de intereses y objetivos. Juntos es viable fortalecer la posición en el mercado y negociar mejores condiciones con los compradores y exportadores.*
- 2. Diversificar fuentes de financiamiento: Aprovechar la solvencia administrativa y mínimo endeudamiento para diversificar las fuentes de financiamiento, buscando alternativas como financiamiento privado, inversiones o programas de apoyo gubernamentales para reducir la dependencia de los exportadores y mitigar los riesgos asociados con su creciente tendencia de no prefinanciar negocios.*
- 3. Promover el café Regional Nariño: Utilización de la experiencia en el mercado y trabajo consistente en cafés especiales para promover y destacar las características únicas del café regional de Nariño, diferenciándolo de otros productos y enfocando los esfuerzos comerciales en segmentos de mercado que valoren estas cualidades.*

4. *Fortalecer relaciones con productores: Mantener una comunicación cercana y constante con los productores, brindándoles apoyo técnico, capacitación y acompañamiento en campo para mejorar la calidad de su café y aumentar su competitividad frente a empresas como Carcafe.*
5. *Vigilancia del mercado local: Mantener atentos a la proliferación de mercados locales e informales, y adopción de medidas para proteger nuestra participación en el mercado. Requerir a las instancias competentes para coadyuvar a la formalización y legalidad en todas las etapas de la cadena de valor.*
6. *Promoción de la calidad del café: Destacar la calidad y autenticidad del café producido en Nariño, promoviendo programas de certificación y aseguramiento de la calidad que ayuden a diferenciar su producto y mantener la preferencia de los consumidores.*
7. *Apoyo a la Denominación de Origen: Trabajar en conjunto con otros actores de la cadena para proteger y promover la denominación de origen del café de Nariño, garantizando que la prima correspondiente beneficie a los productores y no sea apropiada por agentes externos.*
8. *Monitoreo del mercado internacional: Estar al tanto del aumento de la presencia de comercializadores internacionales y ajuste de la estrategia de mercado en consecuencia, buscando oportunidades de colaboración o diferenciación para mantener la competitividad y presencia en el mercado nacional e internacional.*

C. Estrategias de Adaptación: Debilidades - Oportunidades

1. **Optimización del modelo de negocio:** *Conveniencia de revisar el modelo de café con la Federación Nal. de Cafeteros para realizar ajustes necesarios para garantizar un punto de equilibrio más estable. Esto podría incluir la diversificación de productos, la exploración de nuevos mercados o la revisión de los precios y costos operativos.*
2. **Mejora de la eficiencia financiera:** *Desarrollo e implementación medidas para mejorar los resultados financieros y aumentar la capacidad de endeudamiento. Esto podría incluir la reducción de costos operativos, la optimización del capital de trabajo y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.*
3. **Diversificación de productos y mercados:** *Acrecentar la participación en todos los eslabones de la cadena de valor para desarrollar productos con valor agregado y explorar nuevos mercados tanto nacionales como internacionales. Esto permitirá reducir la dependencia del mercado interno y diversificar las fuentes de ingresos.*

4. **Fortalecimiento de la relación con Expocafe S.A.:** Capitalizar la experiencia comercial con Expocafe S.A. para fortalecer su posición como exportador de café especial y aumentar sus compras en el mercado interno. Esto podría incluir la negociación de mejores condiciones comerciales y la colaboración en iniciativas de promoción y marketing, sostenibilidad en las fincas, etc.
5. **Aprovechamiento de la existencia de mercados de menor calidad:** Aprovechar la existencia de mercados de menor calidad para ampliar la oferta de productos y llegar a nuevos segmentos de mercado a partir de las diferentes calidad que se producen a través de los meses de la cosecha
6. **Fortalecimiento de la integración en la cadena de comercialización:** Trabajen en conjunto con otros actores de la cadena de comercialización para mejorar la integración y coordinación en todas las etapas del proceso. Esto les permitirá optimizar la eficiencia y reducir los costos operativos.
7. **Desarrollo de capacidades internas:** Invertir en el desarrollo de capacidades internas, como la capacitación del personal, la mejora de la infraestructura y el fortalecimiento de las habilidades técnicas. Esto les permitirá aprovechar mejor las oportunidades del mercado y superar las debilidades identificadas.

D. Estrategias de sobrevivencia. Debilidades – Amenazas

1. **Optimización de costos operativos:** Revisar y reducir los costos operativos en todas las áreas de la empresa para mejorar los resultados financieros y aumentar la capacidad de endeudamiento. Esto puede incluir la renegociación de contratos, la optimización de procesos y la reducción de gastos innecesarios.
2. **Diversificación de fuentes de ingresos:** Buscar nuevas oportunidades de ingresos más allá del mercadeo de café, como la expansión de otras unidades de negocio rentables o la diversificación de productos y servicios relacionados con el café.
3. **Negociación de condiciones comerciales:** Negociar mejores condiciones comerciales con los proveedores y compradores para mitigar el impacto de la disminuida participación de la Federación Nacional de Cafeteros y la tendencia de los exportadores a no prefinanciar negocios.
4. **Fomento de la legalidad y formalización:** Trabajar en conjunto con las autoridades locales y regionales para combatir la informalidad y la ilegalidad en los mercados locales y regionales, lo que ayudará a proteger la participación en el mercado y promover un entorno comercial justo y equitativo.

5. *Mejora de la calidad y diferenciación del producto: Invertir en la mejora de la calidad del café producido en Nariño y en la diferenciación del producto para destacarse frente a la competencia. Esto puede incluir la implementación de prácticas agrícolas sostenibles, la certificación de origen y la promoción de las características únicas del café de la región.*
6. *Colaboración con otros actores de la cadena de valor: Colaboren con otros actores de la cadena de valor, como los productores, comercializadores internacionales y autoridades del gobierno, para fortalecer la integración y coordinación en todas las etapas del proceso y mejorar la competitividad de la empresa.*
7. *Aprovechamiento de alianzas estratégicas: Busquen alianzas estratégicas con otras empresas del sector para compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que les permitirá enfrentar de manera más efectiva la competencia y las amenazas externas.*
8. *Desarrollo de Capacidades Internas: Invertir en el desarrollo de capacidades internas, como la capacitación del personal, la mejora de la infraestructura y el fortalecimiento de las habilidades técnicas, para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa.*

La pertinencia y urgencia de superar la tendencia negativa sostenida del volumen anual de compras de café se evidencia por un conjunto de variables convergentes que requieren atención inmediata:

1. **Meta de compras para 2024:** *Proyectamos una meta de 6.500.000 kilos para el año 2024, lo que representa un incremento significativo respecto al nivel de 2.250.000 kilos en 2023.*
2. **Oferta regional favorable:** *La oferta de la región es propicia, ya que se espera un crecimiento en la cosecha en comparación con el año anterior.*
3. **Competitividad en el precio de compra:** *Se debe mantener la competitividad vía precio de compra para asegurar un flujo constante de suministros.*
4. **Recursos financieros necesarios:** *Para alcanzar la meta establecida, se requieren recursos financieros por un valor estimado de \$81.250.000.000, concentrados principalmente entre mayo y agosto, con desembolsos semanales aproximados de \$4.500.000.*
 - a. *El Fondo Nacional del Café aportaría 3.500.000 kilos con un valor de \$43.750.000.000, obtenidos a través de una línea de financiamiento.*
 - b. *Expocafe S.A. contribuiría con 2.700.000 kilos, equivalente a \$33.750.000.000. En ausencia de prefinanciación, la Cooperativa deberá aportar los recursos basados en capital de trabajo y créditos. Además, Expocafe S.A. ofrece cubrir parte del costo financiero sobre el fondeo con créditos que obtenga la Cooperativa.*
 - c. *Otros compradores adquirirían 300.000.000 kilos, valorados en \$3.750.0090.000, mediante créditos de la Cooperativa con alta rotación.*

5. **Red de puntos de compra y coordinación operativa:** Contamos con una red de puntos de compra distribuidos en 12 municipios del norte del Departamento, lo que facilita la adquisición de café y su posterior traslado.
6. **Controles y seguimiento:** Deben ejecutarse controles sistemáticos en cada punto de compra, manteniendo indicadores de evolución semanal y quincenal para asegurar un seguimiento efectivo.
7. **Eficacia del Control Interno:** Debe estar garantizada la eficacia del control interno para mantener la transparencia y eficiencia en todas las operaciones relacionadas con las compras de café.
8. **Formulación de proyectos:** Tendremos que formular proyectos para diversificar las fuentes de ingresos y fortalecer las existentes, lo que contribuirá a la estabilidad financiera de la empresa.
9. **Capacitación del talento humano:** Se priorizará la capacitación de los colaboradores para afrontar los retos actuales y futuros de manera efectiva.
10. **Cultura organizacional de mejora continua:** Promovemos una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua, lo que nos permite adaptarnos ágilmente a los cambios del mercado y optimizar nuestros procesos.

Proyección de la necesidad de recursos financieros para la compra de café en 2.024

Las cifras que asumimos tienen asidero real. En cuanto a la cantidad de café acopiar nos basamos en lo sabido en recientes reuniones con comisionados de la gerencia comercial de la Federación Nal. de Cafeteros con relación al volumen necesario Nespresso y de otra parte con el gerente y el director comercial de Expocafe S.A.

Conocemos que para las compras con destino al Fondo Nacional del Café acudiremos a los recursos de la Línea Financiamiento, para Expocafé S.A. utilizando recursos de crédito bancario a nombre de la Cooperativa cuyo costo financiero en buena parte estaría a cargo de Expocafe S.A, conforme al modelo de negocio dialogado. Un tercer destino del café serán otros que si no contamos con prefinanciación también serán atendidos mediante recursos de crédito.

PROYECCION DE COMPRAS Y RECURSOS FINANCIEROS			
MES	2.024		
	%	KILOS	VALOR BRUTO
ENERO	1,40%	90.711	\$ 1.133.887.178
FEBRERO	3,31%	214.921	\$ 2.686.515.676
MARZO	2,99%	194.184	\$ 2.427.301.517
ABRIL	5,10%	331.640	\$ 4.145.504.107
MAYO	7,52%	488.875	\$ 6.110.931.851
JUNIO	16,39%	1.065.502	\$ 13.318.770.220
JULIO	15,32%	995.908	\$ 12.448.850.858
AGOSTO	14,12%	918.001	\$ 11.475.015.141
SEPTIEMBRE	10,21%	663.328	\$ 8.291.602.421
OCTUBRE	11,19%	727.183	\$ 9.089.790.485
NOVIEMBRE	6,52%	423.875	\$ 5.298.433.878
DICIEMBRE	5,94%	385.872	\$ 4.823.396.669
	100,00%	6.500.000	\$ 81.250.000.000
			\$ 12.500

Necesidades y destinos del café a acopiar

PROYECCION DE COMPRAS POR MES Y DESTINATARIO	CONCEPTO	DESTINO DEL CAFÉ POR COMPRAR					
		FEDECAFE		EXPOCAFE S.A.,		OTROS	
	KILOS	3.500.000		2.700.000		300.000	
	VALOR	\$ 43.750.000.000		\$ 33.750.000.000		\$ 3.750.000.000	
	%	53,85%		41,54%		4,62%	
	MES	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR
ENERO	48.844	\$ 610.554.634	37.680	\$ 470.999.289	4.187	\$ 52.333.254	
FEBRERO	115.727	\$ 1.446.585.364	89.275	\$ 1.115.937.281	9.919	\$ 123.993.031	
MARZO	104.561	\$ 1.307.008.509	80.661	\$ 1.008.263.707	8.962	\$ 112.029.301	
ABRIL	178.576	\$ 2.232.194.519	137.758	\$ 1.721.978.629	15.306	\$ 191.330.959	
MAYO	263.240	\$ 3.290.501.766	203.071	\$ 2.538.387.077	22.563	\$ 282.043.009	
JUNIO	573.732	\$ 7.171.645.503	442.593	\$ 5.532.412.245	49.177	\$ 614.712.472	
JULIO	536.258	\$ 6.703.227.385	413.685	\$ 5.171.061.126	45.965	\$ 574.562.347	
AGOSTO	494.308	\$ 6.178.854.307	381.324	\$ 4.766.544.751	42.369	\$ 529.616.083	
SEPTIEMBRE	357.177	\$ 4.464.708.996	275.536	\$ 3.444.204.082	30.615	\$ 382.689.342	
OCTUBRE	391.560	\$ 4.894.502.569	302.061	\$ 3.775.759.125	33.562	\$ 419.528.792	
NOVIEMBRE	228.240	\$ 2.853.002.858	176.071	\$ 2.200.887.919	19.563	\$ 244.543.102	
DICIEMBRE	207.777	\$ 2.597.213.591	160.285	\$ 2.003.564.770	17.809	\$ 222.618.308	
TOTAL	3.500.000	\$ 43.750.000.000	2.700.000	\$ 33.750.000.000	300.000	\$ 3.750.000.000	

Declaración de acatamiento a la Ley de propiedad intelectual.

En 2.023, Cafenorte Nariño Ltda., continuó verificando el adecuado uso y registro en la propiedad intelectual y derechos de autor de acuerdo con las exigencias de la ley en Colombia, verificando con firmas especializadas el uso de las licencias de software instalados, que permiten el adecuado uso de los programas.

Ley de protección de datos

Siendo responsables del uso de la información de con quién nos relacionamos, dimos cumplimiento a la ley 1581 de 2012 y al decreto 1377 de 2013, sobre el tratamiento de protección de datos personales de los ciudadanos en Colombia, Cafenorte de Nariño Ltda., mantuvo su política establecida por estas normas en el año 2023.

Señores Delegados:

En el transcurso del año 2023, hemos enfrentado desafíos que han destacado la importancia de los principios y factores críticos que identificamos en nuestro informe de gestión del año anterior. En un escenario en el que las circunstancias de nuestra Cooperativa se vuelven cada vez más exigentes, es fundamental reiterar nuestro compromiso con la optimización continua y el fortalecimiento de nuestros procesos.

Como mencionamos en nuestro informe anterior, identificamos once factores críticos que son esenciales para mantener y mejorar nuestra Cooperativa. Sin embargo, es importante destacar que, ante las nuevas exigencias, estos factores deben ser reevaluados y adaptados para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

Es evidente que, más allá de la simple intención de innovar y generar cambios, debemos concentrar nuestros esfuerzos en acciones concretas que nos permitan avanzar hacia nuestros objetivos estratégicos. En 2024, esto implica la implementación de una estructura orgánica mínima que trabaje en colaboración con la gerencia y la dirección del Consejo de Administración. Esta estructura será responsable de llevar a cabo las estrategias delineadas en este informe, las cuales serán enriquecidas y cualificadas a través de debates internos, comenzando por la próxima Asamblea.

Nuestra meta sigue siendo la misma: cualificar cada uno de los aspectos de nuestra Cooperativa, consolidando relaciones sólidas y de calidad, asumiendo responsabilidades de manera proactiva y fomentando la colaboración y las sinergias eficaces.

Estos son los factores críticos:

- ⇒ *Los asociados y no asociados por la confianza que nos otorgan*
- ⇒ *La Federación Nal. de Cafeteros en tanto diseñadora e impulsadora de la Garantía de Compra.*
- ⇒ *El acompañamiento gremial del Comité de Cafeteros de Nariño, materializado en el aval.*
- ⇒ *La corresponsalia operativa con Almacafe S.A.*
- ⇒ *La sinergia con Expocafe S.A.*
- ⇒ *El trabajo perseverante de los responsables de nuestra red de puntos de compra de café.*
- ⇒ *El mantenimiento de fuentes de ingreso alternas al café por sus resultados coadyuvantes*
- ⇒ *El servicio suficiente y oportuno de los bancos asentados en el norte del Dpto.*
- ⇒ *El esfuerzo mancomunado de todos y cada uno de los trabajadores de la Cooperativa para doblar su disposición de servicio.*

- ⇒ *La urgencia de superar los asuntos inquietantes*
- ⇒ *La conveniencia de implementar proyectos rentables.*

Agradecimientos

A los Asociados a nuestra Cooperativa
A los caficultores que nos confían cada año sus negocios
A la Federación Nacional de Cafeteros
Al Comité de Cafeteros de Nariño y su Dirección Ejecutiva
A la Gerencia General de Almacafe S.A.
A la Coordinación de Almacafe-Pasto
A Expocafe S.A.
A Bancolombia, Banco Agrario, Banco de Bogotá y Bancóldex
A los colaboradores de nuestra Cooperativa. A cada uno.
A los Agentes de Compra de café
A la Superintendencia de Economía Solidaria
A todas nuestras partes interesadas

La Unión N., 15 de marzo de 2.024

FLAVIO ERAZO G
Presidente Consejo

ELIECER TORRES HOYOS
Gerente