

XLV ASAMBLEA ORDINARIA DE DELEGADOS

INFORME DE GESTION 2.024

Presentación

Señores Delegados:



Es un honor dirigirme a ustedes en el seno de nuestra Cooperativa, un espacio que nos permite reflexionar sobre lo logrado y, sobre todo, sobre lo mucho que aún nos queda por hacer. Este informe es el resultado de un esfuerzo colectivo y tiene como propósito central analizar con transparencia nuestra gestión durante el año 2024.

Durante el periodo que culmina, tuvimos la valiosa oportunidad de reunir a casi 400 asociados en mesas de trabajo. En este espacio de participación activa, abordamos diversos temas de interés y recibimos solicitudes, recomendaciones y críticas constructivas. Fue un ejercicio enriquecedor que ratificó la necesidad de cualificar cada uno de nuestros servicios y reafirmar el compromiso colectivo de consolidar una Cooperativa cada vez más sólida y eficiente. Aunque el tiempo y la extensión de los temas abordados impusieron ciertos límites, el empoderamiento de quienes participaron nos permitió visualizar con claridad las mejoras y retos por delante. Ahora, la tarea de materializar estas expectativas recae sobre los 20 Delegados que hoy tienen la responsabilidad de discutir los cómo y cuándo de su implementación.

Un año de avances y desafíos

El 2.024 fue un año nacional y regional de fortalecimiento tanto en producción como en precios. Las cifras reflejan esta realidad y evidencian un resurgir necesario tras un período prolongado de dificultades. Luego de casi tres años de inclemencias climáticas, el panorama cambió, permitiéndonos ver un horizonte más alentador. Sin embargo, esta mejora en las condiciones no debe interpretarse como una "bonanza cafetera", sino como una justa compensación tras los años de sacrificio y resistencia de nuestros productores. Aún queda camino por recorrer para que la recuperación económica se traduzca en una mejora sostenible en la calidad de vida de nuestros caficultores.

Las condiciones productivas a nivel mundial, particularmente en Brasil y Vietnam, proyectan un escenario favorable para la caficultura colombiana. Sin embargo, no podemos depender de factores externos. Nuestro reto es seguir apostando por la calidad, la sostenibilidad y el aprovechamiento de nuestras condiciones agroecológicas. Nariño ha sido y debe seguir siendo el referente de los cafés especiales en Colombia. No podemos permitirnos perder ese liderazgo; al contrario, debemos fortalecerlo mediante un compromiso firme con la diferenciación y la sostenibilidad, garantizando así un mayor reconocimiento en el mercado.

En lo domestico nos asiste un convencimiento inalterable: En Cafenorte de Nariño Ltda., su base social, los caficultores no asociados que la prefieren, su equipo de colaboradores, sus aliados estratégicos constituyen un conjunto claro y evidente de capacidades y potencialidades para aprovechar. Al lado también nos incomodan las preocupaciones. Aunque asimilables, nos distraen.

Como no preocupamos por ejemplo ante la desafiliación creciente de un buen número de asociados. Como no hacerlo si las nuevas generaciones adoptan crecientemente el estilo individualista ante el cual cooperativismo y ni siquiera las Juntas de Acción Comunal los motivan. Una más proviene de las características de los mercados locales de café en los que se han aclimatado todo aquello sea fácil sin miramiento por la legalidad o la sana competencia. Una tercera es estamos preparando para hacer más sin poder materializarlo. Estos son claros desafíos que se añan a los retos. En los primeros requerimos estar acompañados, el estado y los aliados primero. Para los segundos somos nosotros los actores y protagonistas a la vez.

En medio de esta realidad estamos impregnados de más energía. Las razones están claras. Nuestra Cooperativa goza de confianza, credibilidad y certidumbre. Un indicador inmediato es la motivación que ejerce su transparencia. En 2024 el crecimiento de las compras de café crecieron casi el doble de la cantidad lograda en 2023. Exactamente el crecimiento fue 81%. Goza de credibilidad por su cultura organizacional. Así fue como sentimos que el gobierno nacional nos haya confiado la ejecución del Programa FAIA Cafetero en los municipios de la Unión, San Pablo, Colon y San Lorenzo, lo cual permitió una cuota de mercado que supero un número de sacos mayor a 50.000 y fueron decisivos en el proceso de fertilización y producción.

Coexistieron situaciones inusuales. Las más notorias en el mercado del café pergamino seco. Por ejemplo en 2024 ocurrieron dos hechos extraordinarios: La gran dificultad para sustituir a la Federación Nal. de Cafeteros el café sostenible rechazado por defecto en taza. Pudimos hacerlo con una parte, está pendiente otra. Cuando estábamos comprando el café de reemplazo sobrevino el incremento sin parar del precio. La satisfacción parcial, controvertible en nuestro sentir, tuvo un importante costo financiero. El otro hecho tuvo origen en la venta por parte de los propietarios del café recibido para posterior decisión de venta, un servicio apreciado. Los animo el mejor precio y decidieron no esperar más. Otro costo financiero significativo. En este caso si bien sentimos el dolor económico de lo ocurrido no podemos desconocer que lo que constituyó un costo financiero para la Cooperativa fue un oportuno hecho que satisfizo a quienes habían guardado café en la Cooperativa. Este segundo situación nos alecciona para adentrarnos en un manejo más apropiado.

Gracias al crecimiento patrimonial de la Cooperativa por largo tiempo y la posesión de bienes que hoy son parte de los que se denominan propiedades de inversión, es decir las que están en arrendamiento o para la venta como es el caso de los 5 apartamentos nuevos de vivienda familiar en el bloque ubicado en el Barrio la Capilla de esta ciudad, los resultados económicos de nuestra Cooperativa al final del año

fueron positivos. Es obvio que hubiésemos preferido crecer más, tener un resultado mayor. No fue así por los dos hechos antes descritos.

Con esta introducción hemos querido adentrarlos en la discusión de hoy. Al interior de este Informe de Gestión 2.024 se abordarán con el debido detalle de lo que hicimos, lo que no hicimos, que hicimos muy bien y que hicimos que no nos resultó como era lo esperado. Tendremos que contarles y comentarles cuales eran las metas y cuales no llegaron a estar en el nivel comprometido. Le manifestaremos que lecciones aprendimos, porque nos tocó aprenderlas, que nos detuvo y que nos azuzó. Como si Uds. fueran una junta medica de alto nivel hay que dejarles saber que nos aqueja, los motivos de alegría, que nos nutre y en general cual es el estado de salud integral de sus Cooperativa.

Es con su liderazgo, creatividad e iniciativas, acompañados con la información clave que habrán de satisfacer buena parte sus propias expectativas y de las de quienes han confiado en Uds. garantizar cada vez más una Cooperativa superior. La tarea será fácil difícil en proporcional a los valores y principios de ejecución diaria, al coraje para actuar y la humildad para aceptar el más mínimo aporte como parte del motor anhelado de transformación.

El trabajo administrativo

Realizamos con nuestro Consejo de Admón. doce reuniones mensuales ordinaria y una extraordinaria. En cada sesión, en promedio de cinco horas cada una, nos ocupamos en el análisis y la creación de decisiones puntuales según las situaciones y hechos presentes y por hacer. En todas las sesiones estuvo participando la Junta de Vigilancia y de esta forma se forjó un trabajo complementario. Cada sesión fue un escenario para tratar los principantes desafíos y oportunidades. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes:

1. Impacto de la cosecha de café y su materialización

Los estimativos de producción mayor estuvieron previstos desde el comienzo del año. Las condiciones climáticas apropiadas materializaron la cosecha con un volumen notorio, lo que representó un impacto positivo en la economía de los productores, quienes habían esperado por un período prolongado mejores condiciones de producción y precio.

Para la Cooperativa, esta situación representó una gran oportunidad para fortalecer su servicio de compra y consolidar su cuota de mercado. No obstante, también implicó exigencias importantes en los ámbitos logístico y financiero, requiriendo una planeación estratégica rigurosa para responder de manera eficiente a la demanda de los productores. La exigencia clave fue entonces la suficiencia de los recursos. No se logró que así fuera.

2. Recursos de Financiamiento del Fondo Nacional del Café

Una de las mayores satisfacciones del año fue contar con los recursos de la Línea de Financiamiento del Fondo Nacional del Café para ejecutar la Garantía de Compra. Haber recuperado el acceso a estos fondos desde julio de 2.023 y mantenerlos en 2.024 representó una ventaja significativa para la estabilidad financiera de la Cooperativa y el cumplimiento de sus compromisos con los caficultores.

El apoyo mediante los avales mensuales del Comité Dptal. de Cafeteros fue fundamental. La insuficiencia de recursos provino para la Cooperativa provino del monto inferior de sus garantías reales en relación con las necesidades financieras de la compra de café. Este es un tema de permanente presencia.

3. Situación del Programa "Venta a Futuro con Precio Determinado"

Un reto importante que persistió durante 2024 fue la superación del problema surgido con el programa de la Federación Nacional de Cafeteros denominado "Venta a Futuro con Precio Determinado". Este acuerdo establecía compromisos financieros que, nominalmente, estaban distribuidos entre la Cooperativa y los productores, según los siguientes valores:

CAFÉ PERGAMINO SECO PARA EL PROGRAMA VENTA A FUTURO CON PRECIO DETERMINADO: OBLIGACIONES DE PRODUCTORES Y COOPERATIVA											
OBLIGADOS	CIFRAS DE LA OFERTA INICIAL				CIFRAS DEL CAFÉ OFRECIDO A PRECIO ACTUAL				DIFERENCIA NEGATIVA EN LOS NEGOCIOS		RELACION PRECIO DE OFERTA Y PRECIO ACTUAL
	KILOS	PRECIO UNITARIO	CARGA	VALOR TOTAL	KILOS	PRECIO UNITARIO	VALOR CARGA	VALOR TOTAL	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	
PRODUCTORES	391.281	\$ 8.693	\$ 1.086.599	\$ 3.401.324.261	391.281	\$ 11.548	\$ 1.443.500	\$ 4.518.512.988	-\$ 2.855	\$ 1.117.188.727	75,28%
COOPERATIVA	290.767	\$ 8.576	\$ 1.072.000	\$ 2.493.621.222	290.767	\$ 11.548		\$ 3.357.781.935	-\$ 2.972	\$ 864.160.713	74,26%
TOTAL	682.048	\$ 8.643	\$ 1.080.375	\$ 5.894.945.483	682.048	\$ 11.548		7.876.294.923	-\$ 2.905	-\$ 1.981.349.440	
OBSERVACIONES											
Precio de la carga publicado por la Federación Nal. de Cafeteros									FECHA	27/06/2023	\$ 1.443.500

Para solventar esta situación, se contemplaron dos alternativas de solución:

- La suscripción de un Otrosí con la Federación Nacional de Cafeteros, con el fin de establecer una alternativa viable. Sin embargo, este proceso no avanzó como se esperaba. La posible transacción de un terreno de 1.000 metros cuadrados ubicado en Pasto como mecanismo de saneamiento originalmente propuesto y aceptado no prosperó.
- La Cooperativa estuvo a la espera de una persona interesada en concretar la compra del mencionado terreno, con la cual se había concertado un monto de \$1.750.000.000. Sin embargo, esta opción no se concretó dentro del período esperado.

4. Inseguridad y riesgo en el manejo de efectivo

Uno de los factores que atenúa o frena la expansión de la Cooperativa en el mercado es la inseguridad en el manejo de efectivo. A pesar de la aplicación de la denominada ley de bancarización y del servicio bancario en municipios distintos a La Unión. En consecuencia, el pago del café a los productores en estos municipios se realiza en efectivo, una práctica que, aunque compleja, es exigida por la realidad del mercado. De lo contrario, se perdería una parte importante de la operación.

Esta situación es más evidente en dos o tres localidades donde no hay presencia de ninguna entidad bancaria. El riesgo de manejar efectivo en los puntos de compra es alto y, en cualquier perspectiva, debería evitarse. No obstante, la experiencia de hurtos y situaciones de violencia personal no ha sido suficiente para frenar este servicio fundamental para los caficultores. Si bien la Cooperativa cuenta con mecanismos de aseguramiento, estos no representan una garantía idónea. Esta problemática sigue generando debate y hasta el momento no se ha encontrado una solución definitiva.

5. Logística no óptima para una mayor dinámica

La logística de recepción y almacenamiento del café presentó dificultades que afectaron la dinámica operativa. Desde la recepción del café en los puntos de compra, se evidenció la falta de trabajadores

dispuestos a realizar el transporte desde la báscula hasta los arrumes, lo que generó inconformidad entre los vendedores.

Además, en varias ocasiones no se contó con el número necesario de trabajadores para el llenado de los sacos No. 6 con 40 kilos de café y su almacenamiento inmediato. La misma situación se presentó en el proceso de entresaque del café con perfil LH o Nespresso, así como en el cargue de los vehículos que transportan el café al comprador mayorista.

En conjunto, estas limitaciones impactaron la rotación de los inventarios, reduciendo la eficiencia operativa. Aunque esta problemática no es exclusiva de los puntos de compra en La Unión, es en esta localidad donde se ha hecho más evidente. La falta de personal logístico sigue siendo un tema de debate, con soluciones aún pendientes.

6. Composición Orgánica altamente austera

Durante 2.024, se tomó la decisión de mantener un control estricto sobre los gastos de personal y generales con el fin de minimizar su impacto en los resultados económicos anuales. Sin embargo, esta política de austeridad fue llevada al extremo, lo que generó algunas dificultades operativas.

Ejemplo de ello fue la desvinculación voluntaria de dos o tres colaboradores sin posibilidad inmediata de reemplazo. Como consecuencia, posiciones clave como la Coordinación de Operaciones y la Coordinación de Activos Fijos dejaron de operar y sus responsables fueron trasladadas a la Unidad Contable.

Otro caso fue la falta de cobertura en el área de Control Interno, por motivos precisos vinculantes, lo que pudo haber repercutido en la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Adicionalmente, la ausencia de personal de campo afectó el relacionamiento con los asociados y caficultores no asociados, dificultando la consolidación de la presencia de la Cooperativa en el territorio.

Para 2.025, se espera, se tiene previsto en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos, que la estructura organizativa sea congruente con las necesidades del trabajo a desarrollar, garantizando un equilibrio entre austeridad y eficiencia operativa.

7. Expectativa de tener contabilidad al día

El objetivo de mantener la contabilidad actualizada no se cumplió completamente en 2024, lo que generó preocupaciones dentro de la Cooperativa. Existen diversas opiniones sobre las causas de este rezago. Algunos lo atribuyen a la falta de un software adecuado y de capacitación suficiente, mientras que otros consideran que se requiere mayor iniciativa y asesoramiento en el uso de las herramientas existentes.

En diciembre, el Consejo de Administración y la Gerencia tomaron la decisión de implementar una política formal de "Contabilidad al Día". Esta política incluye inversión en un software contable más eficiente y

capacitación adecuada para los colaboradores de la Unidad Contable. Actualmente, se está llevando a cabo este proceso con la expectativa de mejorar la gestión contable en 2.025.

La base social

BASE SOCIAL	2.022			2.023			2.024		
	No.	APORTES	%	No.	APORTES	%	No.	APORTES	%
Caficultores	670	\$ 1.413.653.439,06	77,93%	617	\$ 1.329.411.343,81	76,86%	594	\$ 1.316.342.892,91	76,68%
Fondo Nal del Café	1	\$ 381.998.686,78	21,06%		\$ 381.998.686,78	22,08%		\$ 381.998.686,78	22,25%
Comité Nariño		\$ 18.293.345,89	1,01%	1	\$ 18.293.345,89	1,06%	1	\$ 18.293.345,89	1,07%
TOTAL	671	\$ 1.813.945.471,73	100%	618	\$ 1.729.703.376,48	100%	595	\$ 1.716.634.925,58	100%
Disminucion anual				53	\$ 84.242.095,25	4,64%	23	\$ 13.068.450,90	0,76%
Disminucion acumulada							76	\$ 97.310.546,15	

AÑO 2.024						
LUGAR	HABILES		INHABILES		TOTALES	
	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES
BERRUECOS	9	20.272.782,44	2	4.056.321,67	11	24.329.104,11
BUESACO	1	2.404.893,35	1	216.415,55	2	2.621.308,90
CARTAGO	1	2.273.818,28	1	841.045,93	2	3.114.864,21
EL CARMEN	24	60.886.133,52	11	17.286.459,32	35	78.172.592,84
EL ROSARIO			8	5.155.666,88	8	5.155.666,88
EL TABLON	1	2.213.495,00	1	1.803.109,13	2	4.016.604,13
GENOVA	20	47.846.639,66	5	6.296.940,19	25	54.143.579,85
LA CHORRERA	6	14.039.449,62	3	4.670.044,36	9	18.709.493,98
LEIVA			4	695.550,75	4	695.550,75
MERCADERES			2	673.351,71	2	673.351,71
ROSA FLORIDA	16	37.493.787,35	7	17.813.752,24	23	55.307.539,59
SAN CARLOS	10	27.255.111,85	2	3.958.702,34	12	31.213.814,19
SAN GERARDO	23	53.337.935,60	11	23.728.839,63	34	77.066.775,23
SAN ISIDRO	8	20.061.831,70			8	20.061.831,70
SAN JOSE	16	38.781.713,81			16	38.781.713,81
SAN LORENZO	4	8.942.899,48	4	6.433.875,21	8	15.376.774,69
SAN PABLO	27	64.228.399,17	2	3.647.763,02	29	67.876.162,19
SANTA ROSA			1	1.034.094,42	1	1.034.094,42
TAMINANGO	6	13.804.528,10	13	22.314.353,67	19	36.118.881,77
VILLA NUEVA	2	4.405.639,95	4	5.804.264,79	6	10.209.904,74
SUBTOTAL	174	418.249.058,88	82	126.430.550,81	256	544.679.609,69
TOTAL LA UNION	234	574.956.336	104	196.706.948	338	771.663.284
COMITECAFE NARIÑO	1	400.292.033			1	400.292.032,67
GRAN TOTAL	409	1.393.497.427	186	323.137.499	595	1.716.634.926

Al termino de 2.024 nos encontramos con un número de asociados igual a 595, buena parte de los cuales (68,73%).

La disminución de asociados y la precariedad de nuevas afiliaciones parecen estar ocurriendo tanto por elementos que a primera vista dependen de nosotros como de otros sobre los cuales el manejo directo no es factible. Entre los segundos podemos citar la motivación que ejercen las características del mercado de café de un importante grupo de intervinientes cuyas prácticas de informalidad e incluso rayanas en la desviación legal, “facilitan” las operaciones.

El espejo de esta motivación es la rigidez que la legalidad impone a nuestra Cooperativa. Sobre los primeros es evidente destacar la reducción del número de productores adscritos al programa Nespresso y el hecho de que un buen número de los que están prefieren los mercados alternos que sin la exigencia de alta calidad física del café entregan precios similares e incluso superiores, en términos reales, al igualar los precios de nuestra cooperativa ante calidad menor. Entre los primeros también cobran especial importancia los asociados cuyo malestar se origina al no ser atendidos en sus solicitudes de apoyo para por ejemplo obras en sus fincas y/o comunidades.

Subsisten aspectos relevantes que actúan como causas y factores de la desafiliación que ante una dinámica mantenida requiere del inmediato diagnóstico y diseño de estrategias consecuentes.

Buena parte de los puntos que se consignan continuación han sido recogidos de los sondeos informales obtenidos de los comentarios de los asociados y no asociados, otros tienen carácter hipotético y otros más son elementos íntegramente objetivos.

Para ninguno de los aspectos (causa y/o factores), que mencionamos enseguida existe cuantificación, esto es un número o una calificación que conduzca a concluir que su superación transformaría la situación que nos ocupa. Todos sin duda tienen peso o probabilidad de incidir en lo que ocurre con la disminución de la base social.

- ⇒ *La Cooperativa no ofrece apoyos materiales para inducir la motivación de quienes son sus asociados o de quienes pretenden serlo.*
- ⇒ *El precio del café en la Cooperativa no es competitivo. El mayor argumento de asociados y productores es el encuentro de mejor respuesta en el mercado de otros privados*
- ⇒ *La Cooperativa no siempre tiene suficiente dinero para pagar el café. Este es un hecho inobjetable.*
- ⇒ *La observancia de la legalidad por la Cooperativa. Este hecho que en sí mismo es una fortaleza se ha convertido en obstáculo para la fidelización de asociados y productores. Su concreción es visible en actos como la metodología de compra en todo su proceso y más en la obligación de producir el documento soporte o la factura electrónica, la presencia de las normas de calidad física, la separación de tipo de café, el pago mediante cheque, la información que se entrega a las instancias de tributación, la percepción de la inconveniencia de que la información personal y económica sea entregada a los entes gubernamentales, etc.*
- ⇒ *La Cooperativa no compra todas las calidades de café y si lo hace disminuye el precio de calidad menor. Paradójicamente esta forma de ver proviene de los productores que no pertenecen a los denominados cafés especiales, en particular y ahora café Nespresso. Por ciento son la gran mayoría*

en el Dpto. y en norte de Nariño. En el Dpto. no mas de 8.000 de 39.000 productores están adscritos al programa Nespresso.

- ⇒ *No son visibles los servicios de la Cooperativa. De hecho los servicios existen, tal como será expuesto en otro aparte de este Informe. El concepto de los productores sin duda proviene de los servicios que contribuyan a necesidades sentidas como la adecuación de vías u apoyos para mejoramiento de infraestructura para beneficio húmedo y seco del café.*
- ⇒ *El monto de los aportes sociales. La cifra es vista de nivel superior y su mantenimiento en la Cooperativa es concebido como un lucro cesante. La expresión fácil e inmediata es aquella que reza “el dinero no gana intereses”.*
- ⇒ *La mayor edad de los asociados, al desvinculación del trabajo directo en la finca y la consecuente entrega de la finca a los hijos.*
- ⇒ *Los valores individualistas predominantes. Esta es un comportamiento cultural que conduce de una otra forma a debilitar la creencia en la importancia de los modelos asociativos. Esta creencia empeora cuando la retribución que se recibe es considerada sin la debida importancia.*
- ⇒ *La preferencia por la informalidad. Cada vez es creciente en la región de un mercado de café alejado del rigor legal, de la evasión y elusión de impuestos y controles. Existe inclinación a pensar actuar sin más directriz que la iniciativa de las personas tanto del comprador como del vendedor. Las normas superiores y las de todo orden son interpretadas como intervención ajena, no pertinente, incluido el estado. A la informalidad se le adiciona, con protuberancia en los últimos 4 o 5 años, cada vez mas , la presencia de dinero originado en fuentes extrañas cuyo lavado encuentra un especial medio en el mercado del café.*
- ⇒ *Fallecimiento de los asociados. Es una de notable incidencia en la disminución cuantitativa de la base social. Existe un numero anual esperado que oscila entre 12 y 15 muertes.*
- ⇒ *Venta de la finca. Esta es otra causa que suma a la desafiliación.*
- ⇒ *Desinformación sobre la Cooperativa. La desinformación es multivariable. De una parte, se desconoce el funcionamiento de la forma cooperativista, tanto por no se realiza suficiente socialización de las instancias de la Cooperativa como por la falta de interés de los productores, de otra porque se cree que la Cooperativa únicamente compra café de alta calidad física calidad o porque solo compra a los productores que pertenecen al Programa Nespresso, porque no son tangibles los apoyos buscados, etc.*

- ⇒ *Fuego amigo. Algunas instancias gremiales locales y departamentales basados en diferencias personales, en la conveniencia de garantizar su propio protagonismo, en sus tendencias políticas partidistas no compartidas, etc., promueven especies en contra de la reputación de la Cooperativa.*
- ⇒ *Gestion administrativa débil y/o insuficiente. Con razón o sin ella, con diferentes orígenes e intenciones se estima que la Cooperativa en toda su dimensión debería ser superior pero que la actuación de la gerencia es menor que las exigencias y de esta manera los avances estarían truncados.*

Este conjunto motiva para trabajar en la implementación de estrategias contendoras

Los servicios

En octubre de 2.024, los Delegados invitados por la gerencia iniciaron un proceso consistente en el análisis de los servicios que en la actualidad tiene la Cooperativa con el propósito de diagnóstico sobre su calidad, cobertura, permanencia, innovación y financiación. Este ejercicio no ha concluido. Es necesario e inaplazable encontrar definiciones en cada uno de los aspectos abordados. Los colores del semáforo del cuadro previo es parte del diagnóstico a la fecha.

Este un reto adicional para la Asamblea de Delegados.

Lo grato de mantener los servicios es la posibilidad cierta de ejecutarlos aun en medio de una sustantiva convergencia de dificultades económicas que de manera repetida nos están privando de ampliarlos cuantitativa y cualitativamente. Una perspectiva simple en relación con las fuentes de recursos para proveerlos nos conduciría a restarlos y con ello a generar un clima de mayor inconformidad y si esta fuese la causa primera de desafiliación estaríamos frente a un círculo vicioso. Pero no es así. Si bien las operaciones del mercadeo de café no producen excedentes netos (todo lo contrario, déficit), hemos trabajado con otras secciones comerciales cuyos resultados son satisfactorios.

Cuáles son los recursos financieros que sostienen los servicios?

- a. *Las fuentes sujetas de distribución son de manera exclusiva de los excedentes logrados en las operaciones con los asociados. Este logro equivale al 20% o 22% del total. Los excedentes de las operaciones con no asociados no están para decisión de la Asamblea de Delegados. (Artículos 54 y 55 de la Ley 79 de 1988, previo cumplimiento a lo establecido en el artículo 10 de la mencionada ley).*
- b. *Los excedentes asignados por mandato legal a los fondos de educación (20% por año) y solidaridad (10% por año), siempre que tales excedentes se logren.*
- c. *Los excedentes anuales a disposición de la Asamblea Ordinaria de Delegados después de apropiar los recursos de **revalorización de aportes**.*
- d. *Los saldos al final de cada año de los fondos de educación y solidaridad.*

- e. Los recursos que apropia el Consejo de Administración a lo largo del año en atención a las necesidades específicas emergentes.

No.	TIPO DE SERVICIO	CARACTERISTICAS	EJECUCION	
1	Auxilio funerario	El valor individual del auxilio por asociado es \$ 3.000.000. Cuando el fallecido es la esposa o un hijo menor de 18 años con dependencia económica o discapacidad el valor del auxilio es \$ 1.000.000.		
2	Compra de café pergamino seco	Quince (15) puntos de compra distribuidos en todos los municipios del norte del Dpto., buscando en todo momento la calidad del servicio, transparencia en las operaciones y la preservación de competitividad en el precio.		
3	Créditos	Tres modalidades : En efectivo, en fertilizantes y en implementos para el campo. Existen tres tasas: Para asociados, No Asociados y Trabajadores.		
4	Recibo al productor de café pergamino seco para posterior decisión de venta conforme a la voluntad del propietario	Recepción con la facultad a la Cooperativa para disponer del producto. El caficultor puede obtener anticipos de pago hasta por la suma equivalente del 40% del total con base en el precio de la fecha del recibo del café o crédito transitorio con tasa de interés especial. No existe plazo para la definición de la fecha de venta por el productor original. El precio de liquidación final es el vigente en la fecha de decisión de venta del productor a la Cooperativa.		
5	Tenencia de infraestructura física propia en los lugares donde opera la Cooperativa.	Existen bodegas y oficinas en La Union, San Lorenzo, El Carmen, Taminango, Génova y Villanueva. Esta pendiente de inversión un lote de terreno en Alban cuya área es 832 metros cuadrados y otro en la vereda San Gerardo (San Lorenzo N.) con 250 metros cuadrados.		
6	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. Existen tres pendientes: a. Desembolsos a algunos beneficiarios de años anteriores a 2.024. 2. Selección de nuevos beneficiarios para ocupar un saldo disponible en el ICETEX. El saldo disponible actual oscila alrededor de \$ 100.000.0000. 3. Organizar con los egresados de las diferentes disciplinas acciones puntuales o proyectos al servicio de los asociados y productores no asociados con relacionamiento con la Cooperativa.		
7	Inversión social	Se tiene normatividad interna y se han realizado ejecuciones. Estas son de un alcance muy limitado como respuesta de los resultados económicos anuales cuyo fundamento es el déficit operativo del mercadeo del café pergamino seco por la baja cuota. Este es un aspecto crítico. De cinco unidades de negocio que tiene la Cooperativa todas tienen resultados positivos, menos la operación de compraventa de café que absorbe los resultados de las otras cuatro.		
8	Laboratorio de prueba de taza	Tres laboratorios disponibles para capacitación y catación permanente. La infraestructura física y los equipos requieren atención dedicada para garantizar la eficacia y diversificación del servicio de catación		
9	Pasantías de estudiantes	Se atiende conforme a la modalidad empresarial y objeto social de la Cooperativa.		
10	Programa radial Cosechemos Juntos: 30 años de permanencia continua	Información continua en tres emisoras comunitarias del norte de Nariño mediante programas dominicales entre las 9 a.m. y las 12 m., con emisión en directo desde La Union N. Temas del programa: Información, formación y capacitación sobre café, cooperativismo y asuntos que atañen a la comunidad cafetera y la comunidad de su entorno.		
11	Retribución anual en especie	Con la aprobación de la Asamblea General Ordinaria de Delegados con base en los excedentes anuales		

No.	TIPO DE SERVICIO	CARACTERISTICAS	EJECUCION	
12	Revalorizaron de aportes	Los aportes crecen cada año de acuerdo con el porcentaje inflacionario y los excedentes logrados		
13	Seguro de deuda	Los créditos se condonan en caso de muerte del asociado u obligado		
14	Venta de combustibles	La intervención de la Cooperativa en la comercialización de gasolina y biodiesel tienen incidente capacidad reguladora en el precio al consumidor		
15	Venta de equipos y herramientas	Despulpadoras, desmucilaginosos, fumigadoras, etc. (Con base en pedidos expresos)		
16	Venta de fertilizantes	Formulación técnica de acuerdo con la necesidad. Comercialización de toda formula cafetera.		
17	Vinculación de aprendices del SENA	Contrato de conformidad con la ley en relación con los aprendices		

Una fuente de recursos que sustenta el servicio de auxilio funerario tanto para los asociados como para los no asociados es la que se origina en el descuento en compras a no asociados, su equivalente es igual al 2 x mil del precio base diario por cada kilo de café. **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%.

En 2.024 con compras de café pergamino seco a no asociados se obtuvo por concepto de descuentos una suma superior a \$ 100.000.000 de la cual conforme al mandato estatutario llegaron al Fondo de Solidaridad la suma de \$40.000.000. Esta por razones de carácter practico tienen como destino especifico la cobertura del auxilio funerario. Su importancia es mayor en tanto la tasa anual de mortalidad de asociados tiene un nivel que agota esta fuente. En otras palabras, el servicio de apoyo funerario esta sustentado por las compras a los no asociados.

En desarrollo del mandato estatutario (artículo 32) las compras de café a los no asociados inyectan recursos apreciables al Fondo de Educación.

Los resultados de las secciones comerciales

CAFÉ PERGAMINO	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Numero de kilos vendidos	6.847	6.498	3.339	2.209	4.260
Ingresos	67.305.365	90.268.769	69.796.552	29.454.443	67.902.305
Costos	65.258.684	87.725.153	68.525.079	28.618.302	66.835.006
Relacion costo / venta	96,96%	97,18%	98,18%	97,16%	98,43%
Utilidad Bruta	2.046.681	2.543.616	1.271.473	836.141	1.067.299
Excednete bruto por kilo	298,92	391,45	380,79	378,52	250,56
Margen bruto logrado	3,04%	2,82%	1,82%	2,84%	1,57%
Excedente bruto operacional en la formula de compra	446,87	446,87	478,16	540,89	577,77
Margen bruto por lograr	4,55%	3,22%	2,29%	4,06%	3,62%
Deficit de excedente por kilo	-147,96	-55,43	-97,36	-162,37	-327,21
Deficit de margen bruto	-1,51%	-0,40%	-0,47%	-1,22%	-2,05%
Otros ingresos de café	294.487	328.475	0	166.015	212.897
Gastos Operativos (Gastos acopio)	2.098.857	2.794.613	2.249.534	1.760.485	2.563.331
Gastos Operativos (Gastos acopio). Por kilo	306,54	430,07	673,71	796,96	601,77
Gastos Operativos (Gastos acopio). Porcentual	3,12%	3,10%	3,22%	5,98%	3,78%
Utilidad Operacional	242.311	77.478	-978.061	-758.329	-1.283.135

FERTILIZANTES					
	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
# Sacos vendidos	45.434	41.983	25.343	24.313	53.220
Ingresos	3.954.389	5.279.850	5.196.390	3.804.608	6.752.946
Costos	3.662.096	4.884.612	4.825.722	3.594.040	6.221.202
Utilidad Bruta	292.293	395.238	370.668	210.568	531.744
PROVISIÓN AGRÍCOLA					
Ingresos	20.370	20.913	3.642	2.831	6.715
Costos	18.623	18.696	3.082	2.265	5.521
Utilidad Bruta	1.747	2.217	560	566	1.194
Gastos de ventas Fertilizantes y provision agricola	113.301	134.231	80.608	98.429	169.892
Utilidad Operacional Fertiliz y prov. Agricola	180.739	263.224	290.620	112.705	363.046

ESTACIÓN DE SERVICIO					
	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
ESTACIÓN DE SERVICIO	189.786	213.044	212.736	200.140	196.340
Ingresos	1.366.154	1.650.980	1.731.469	2.083.533	2.421.702
Costos	1.155.963	1.390.239	1.473.302	1.795.187	2.145.650
Utilidad Bruta	210.191	260.741	258.167	288.346	276.052
Gastos Operativos	152.786	179.138	163.650	251.807	244.569
Utilidad Operacional	57.405	81.603	94.517	36.539	31.483

SERVICIO DE CRÉDITO					
	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
SERVICIO DE CRÉDITO					
Ingresos	89.102	70.393	87.526	111.304	113.447
Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	89.102	70.393	87.526	111.304	113.447
Gastos Operativos	29.073	29.644	30.318	2.940	44.515
Utilidad Operacional	60.029	40.749	57.208	108.364	68.932

FINCA CAFETERA					
	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
FINCA CAFETERA					
Ingresos	38.007	39.963	68.415	14.166	47.321
Costos	36.247	36.231	51.852	41.303	43.169
Utilidad Bruta	1.760	3.732	16.563	-27.137	4.152
Gastos Operativos	0	0	0	0	0
Utilidad Operacional	1.760	3.732	16.563	-27.137	4.152



Resumen de resultados

SECCION	INGRESOS	COSTO	OTROS INGRESOS	EXCEDENTE BRUTO	GASTOS	EXCEDENTE O PERDIDA
C AFE	\$ 67.902.305	\$ 66.835.006	\$ 212.897	\$ 1.280.196	\$ 2.563.331	-\$ 1.283.135
FERTILIZANTES	\$ 6.759.661	\$ 6.226.723		\$ 532.938	\$ 169.892	\$ 363.046
EDS	\$ 2.421.702	\$ 2.145.650		\$ 276.052	\$ 244.569	\$ 31.483
CREDITO	\$ 113.447			\$ 113.447	\$ 44.515	\$ 68.932
FINCA	\$ 47.321	\$ 43.169		\$ 4.152		\$ 4.152
TRANSPORTE	\$ 7.922			\$ 7.922	\$ 9.401	-\$ 1.479
TRILLADORA	\$ -			\$ -	\$ 13.777	-\$ 13.777
TIENDA CAFÉ	\$ -			\$ -	\$ 4.794	-\$ 4.794
SUBTOTAL	\$ 77.252.358	\$ 75.250.548	\$ 212.897	\$ 2.214.707	\$ 3.050.279	-\$ 835.572
ADMON				\$ -	\$ 796.186	-\$ 796.186
NO OPERACIONALES	\$ 1.903.375			\$ 1.903.375		\$ 1.903.375
TOTAL	\$ 79.155.733	\$ 75.250.548	\$ 212.897	\$ 4.118.082	\$ 3.846.465	\$ 271.617

CAFÉ PERGAMINO

Producción en Nariño.

Para tratar de valernos de un escenario en el sopesemos la actuación de nuestra acudimos a la conjunción de estadísticas confiables y datos recogidos entre los diferentes intervinientes en el mercado del Dpto. y la región nos. De esta manera trabajamos con las siguientes cifras: Área sembrada con café alrededor de 38.000 hectáreas, densidad promedia por hectárea, 5.378 árboles, productividad histórica promedia entre 80 y 120 arrobas por hectárea, nivel de tecnificación alrededor de 90%. Asumimos también que 75% del total esta en producción. A estas cifras es indispensable agregar los efectos negativos del largo invierno y la subfertilización.

Con estas variables que no son suficiente para un pronóstico fundado es dable estimar que la producción en 2.024 pudo oscilar alrededor de una cosecha superior a 30.000.000 de kilos. Sin embargo, existe una variable de especial peso salida del sondeo informal entre un importante número de productores. Esta es difusa.

Cifras de la caficultura de Nariño la cuota de mercado de las cooperativas de caficultores.

Las compras de las dos cooperativas de caficultores en 2.024 sumaron 10.965.000 kilos (4.207.000 en el norte y 6.757.00.000 en el suroccidente), nos indican su menor participación en el mercado. Si nos situamos en el centro de los extremos de la producción final estimada, 30.000.000, concluimos que su cuota estuvo por los lados del 35% y 36%. En épocas no lejanas su participacion con conjunta rondo 60%. Así las cosas, la cuota de nuestra Cooperativa se habría ubicado en un poco mas de 14%.

Las compras de Cafenorte de Nariño en 2.024

MES	COMPRAS MENSUALES EN 2.024: KILOS Y VALORES			
	KILOS	VALOR TOTAL	VALOR PAGADO	PRECIO KILO
ENERO	45.112,90	\$ 515.602.510,06	\$ 513.827.849,16	\$ 11.429,16
FEBRERO	41.283,80	\$ 486.803.829,33	\$ 485.115.215,52	\$ 11.791,64
MARZO	61.929,20	\$ 731.488.726,13	\$ 729.847.672,35	\$ 11.811,69
ABRIL	274.752,50	\$ 3.945.734.014,91	\$ 3.932.748.275,48	\$ 14.361,05
MAYO	738.204,60	\$ 10.401.981.133,96	\$ 10.358.526.022,75	\$ 14.090,92
JUNIO	1.346.996,90	\$ 20.677.984.659,81	\$ 20.584.709.568,21	\$ 15.351,17
JULIO	690.515,00	\$ 11.257.415.084,77	\$ 11.208.755.963,46	\$ 16.302,93
AGOSTO	734.055,20	\$ 12.246.252.252,87	\$ 12.189.435.894,87	\$ 16.683,01
SEPTIEMBRE	104.801,80	\$ 1.870.451.101,41	\$ 1.862.716.803,82	\$ 17.847,51
OCTUBRE	40.165,60	\$ 733.072.942,50	\$ 730.369.261,61	\$ 18.251,26
NOVIEMBRE	83.720,60	\$ 1.730.738.503,73	\$ 1.723.824.636,96	\$ 20.672,79
DICIEMBRE	49.044,90	\$ 1.113.621.439,78	\$ 1.109.950.741,64	\$ 22.706,16
TOTAL	4.210.583,00	\$ 65.711.146.199,26	\$ 65.429.827.905,83	\$ 15.606,19

FUENTE DE RECURSOS	2.022	2.023	2.024
LINEA DE FINANCIAMIENTO	0,00%	51,26%	75,25%
KILOS		1.191.017,90	3.168.494,10
VALOR		13.689.528.589,84	49.379.649.681,26
COSTO POR KILO LF		11.493,97	15.584,58
RECURSOS PROPIOS	100,00%	48,74%	24,75%
KILOS	3.335.775,50	1.132.526,00	1.042.088,90
VALOR	68.365.325.792,86	16.150.024.731,77	16.331.496.518,00
COSTO POR KILO RP	20.494,58	14.260,18	15.671,88
COMPRAS TOTALES	3.335.775,50	2.323.543,90	4.210.583,00
VALOR TOTAL	68.365.325.792,86	29.839.553.321,61	65.711.146.199,26
COSTO POR KILO	20.494,58	12.842,26	15.606,19

DINERO NECESARIO PARA ATENDER LAS COMPRAS			
PERIODOS MENSUALES	KILOS	DINERO	%
Compras entre enero y abril	423.078,40	\$ 5.661.539.012,51	8,65%
Compras entre mayo y agosto	3.509.771,70	\$ 54.341.427.449,29	83,05%
Compras entre mayo y agosto	277.732,90	\$ 5.426.861.444,03	8,29%
TOTAL	4.210.583,00	\$ 65.429.827.905,83	100,00%

El aumento de las compras es un aspecto por resaltar y mejor aún si este hecho lo aunamos a la disponibilidad de recursos de la Línea Financiamiento del Fondo Nacional del Café. Pasamos de comprar 3.335.775.86 kilos en 2.022, redujimos nuestra operación para lograr una cantidad mínima igual a 2.323.543.90 kilos y concluimos en 2.024 con 4.210.583 kilos. Nos motiva el incremento, sin embargo no nos es satisfactorio porque no es consecuente las capacidades de nuestra Cooperativa.

Al encuentro de la causas que originan este comportamiento y que retraen el crecimiento y desarrollo de nuestra Cooperativa es necesario exponer aquí lo que en nuestra consideración está obrando, sin desmerecer las opiniones que reduce las causas a hacer una acción administrativa con dinámica. Esta opinión agrega que si la rotación del café mediante entregas a Almacafe S.A. tiene el debido flujo el dinero de la Línea Financiamiento con que cuenta la Cooperativa cada mes, no habrá escasez y se podrá pagar de contado a los productores. Al respecto hemos sostenido que la escases de dinero se reduciría con la agilidad verificada (no teórica) en Almacafe S.A., sin embargo no provee la solución.

Nuestra argumentación, como siempre sujeta a la controversia y susceptible de mejorar. Esta es la síntesis de causas y propuesta para realidad que nos duele tanto por las cifras como el impacto negado para nuestra Cooperativa:

La transformación del modelo de negocio de café: *La disminución del acopio no es un fenómeno aislado, sino el resultado de cambios en el mercado local que han favorecido prácticas más flexibles (o irregulares) de compra. Factores como menores exigencias de calidad, precios más altos y la falta de controles tributarios han hecho que la competencia desleal impacte a la Cooperativa. Con seguridad que el mantenimiento de rigideces en el modelo con el intervinimos ya no es el adecuado.*

Apertura de compra directa a los productores por Almacafe S.A. *Nuestro comentario no está dirigido a abogar por la exclusividad de la Cooperativa como ejecutor de la Garantía de Compra en el norte de Nariño. El propósito es enfatizar en que la compra de Almacafe S.A. es nociva porque se convierte en una competencia inadecuada dadas las circunstancias de los mercados locales del Dpto. en las cuales el acatamiento legal es una desventaja. Por lo que se sabe la amplia y reiterada percepción de que las Cooperativas son costosas y que además un buen número productores concurren con sus ventas al Fondo Nal. del Café y la menor participación de la Federación en el mercado nacional en porcentaje crítico, fueron algunas de las causas que movieron a la actuación de Almacafe S.A. La realidad de Nariño con fidelidad gremial histórica que en términos porcentuales rondaba en 90% y 95% no merece la competencia amiga.*

Otra causa colindante con la primera fue presentar las Cooperativas del Dpto., la del Norte para efectos de esta discusión, como intervinientes sin vigor para acopiar café. Se observaron los síntomas y no las

causas. Lo cual es cierto si el análisis quiere ser de este tono y simple. No lo es porque las causas por cuales disminuyeron las compras de la Cooperativa son claras y concomitantes: La proliferación de intervinientes, la compra con elevada laxitud frente a la calidad física y sensorial que remite de inmediato a un mayor precio real al productor, la aparición de dinero extraño, la informalidad, etc. y la ocurrencia de todo lo contrario en la Cooperativa. Se adiciona para la Cooperativa el menor monto de recursos de la Línea Financiamiento para atender con pago de contado la Garantía de Compra.

Introducción de la no trazabilidad para los cafés sostenibles de la Federación. La apertura de compras directas por Almacafe S.A. está contribuyendo a que la trazabilidad del café adscritos a los programas especiales no sea un atributo, quizá solo alcanza a ser una proclama inmaterializada. La compra directa a intermediarios que manejan las bases de datos de los productores adscritos a los programas de café especiales (léase Nespresso), es lubricante para este tipo inconveniente y trascendente crecimiento. Este asunto fue abordado con un colaborador de la gerencia comercial de la Federación Nal. de Cafeteros.

Limitaciones estructurales: La Cooperativa, al operar bajo el marco de la legalidad, enfrenta mayores costos y restricciones en comparación con actores informales. Sin embargo, esto también es una ventaja en términos de sostenibilidad y reputación a largo plazo.

Prospección y potencial: Nuestra Cooperativa tiene capacidades y potencial que deben destacarse utilizándose. Es clave explorar estrategias para recuperar cuota de mercado sin comprometer la legalidad, como:

- Diferenciación en calidad y trazabilidad del café. Mayor volumen de negocios de cafés sostenibles, precio y dinero.
- Acceso a mercados que valoren el cumplimiento normativo y la sostenibilidad.
- Optimización financiera y búsqueda de fuentes alternativas de financiación. Las garantías reales siempre serán escasas. Es hora de aplicar las garantías mobiliarias
- Fomento de la fidelización de los productores mediante incentivos no monetarios. La Cooperativa debe participar en la inversión social gremial.
- Mejora procesos y procedimientos internos
- Garantizar la sintonía y unidad de acción de las entidades gremiales.
- Robustecer tecnológicamente el servicio de compras
- Auspiciar los retos y desafíos con y por la Asociatividad
- Concertar y construir un plan de choque interinstitucional para recuperar mercado
- Identificar las claves de operación de las Cooperativas con mayor identidad gremial

Presentamos a continuación dos evidencias destacadas en las que soportamos nuestra argumentación:

Disponibilidad de recursos de Linea Financiamiento. Experiencia en 2.024

MES	COMPRAS TOTALES EN 2.024			COMPRAS CON RECURSOS DE LINEA FINANCIAMIENTO		AVAL MENSUAL DEL COMITÉ DPTAL.	DEFICIT MENSUAL PARA ATENDER LAS COMPRAS
	KILOS		VALOR	KILOS	VALOR COMPRA		
Enero	45.112,90	1,071%	\$ 515.602.510,06	\$ 37.122,70	\$ 426.197.830,96		-\$ 426.197.830,96
Febrero	41.283,80	0,980%	\$ 486.803.829,33	\$ 24.183,10	\$ 288.976.080,94	\$ 2.000.000.000,00	\$ 1.711.023.919,06
Marzo	61.929,20	1,471%	\$ 731.488.726,13	\$ 3.269,80	\$ 38.572.169,26	\$ 2.000.000.000,00	\$ 1.961.427.830,74
Abril	274.752,50	6,525%	\$ 3.945.734.014,91	\$ 188.549,50	\$ 2.728.827.736,60	\$ 4.000.000.000,00	\$ 1.271.172.263,40
Mayo	738.204,60	17,532%	\$ 10.401.981.133,96	\$ 556.496,40	\$ 7.874.076.905,77	\$ 5.000.000.000,00	-\$ 2.874.076.905,77
Junio	1.346.996,90	31,991%	\$ 20.677.984.659,81	\$ 1.066.998,50	\$ 16.449.104.687,68	\$ 9.000.000.000,00	-\$ 10.323.181.593,45
Julio	690.515,00	16,400%	\$ 11.257.415.084,77	\$ 568.533,10	\$ 9.309.711.806,82	\$ 11.000.000.000,00	-\$ 8.632.893.400,27
Agosto	734.055,20	17,434%	\$ 12.246.252.252,87	\$ 606.308,00	\$ 10.159.738.914,91	\$ 11.000.000.000,00	-\$ 7.792.632.315,18
Septiembre	104.801,80	2,489%	\$ 1.870.451.101,41	\$ 84.711,70	\$ 1.515.285.969,10	\$ 7.000.000.000,00	-\$ 2.307.918.284,28
Octubre	40.165,60	0,954%	\$ 733.072.942,50	\$ 29.779,90	\$ 543.620.834,33	\$ 4.000.000.000,00	\$ 1.148.460.881,39
Noviembre	83.720,60	1,988%	\$ 1.730.738.503,73	\$ 2.521,40	\$ 45.536.744,89		
Diciembre	49.044,90	1,165%	\$ 1.113.621.439,78				
TOTAL	\$ 4.210.583,00		\$ 65.711.146.199,26	\$ 3.168.494,10	\$ 49.379.649.681,26	\$ 55.000.000.000,00	

- Es sabido que la concentración de las compras tiene lugar entre mayo y agosto. Tanto como estuvo estructurada la oferta de café hubo déficit de recursos crecientes entre mayo y septiembre. En este periodo se acopia el 81.54% del café. Consecuente se requirió en 2.024 la suma de un poco mas de \$ 43.000.000.000 y lo disponible mediante crédito previo aval del Comité Dptal. estuvo en la suma de \$ 36.000.000.000. Cuando discriminamos estas cifras mes a mes, como lo demuestra el cuadro, la escases de dinero es evidente. Por ejemplo en julio nos faltaron \$ 10.323.181.593.454 y en julio \$ 8.632.893.400.27.
- La situación descrita impregna mayor importancia al aval mensual del Comité Dptal. Entendemos su compromiso con los caficultores y entendemos sus limitantes para el manejo de los recursos del Fondo Nacional del Café, en este caso de la Linea Financiamiento para compras de café. Es claro que si la Cooperativa necesita un fondeo mayor lo consecuente es el aumento de garantías reales. El cuello de botella surge ante la insuficiencia de garantías reales adicionales y la ineficacia de las garantías reales frente al nivel actual de precios del café. Recientemente (en diciembre a solicitud del Comité realizamos el avalúo de 4 bienes hipotecados. En números redondos hoy las garantías reales suma \$ 8.000.000.000.
- La insuficiencia de dinero para atender el acopio de café con pago de contado ha trascendido de año en año y este tema recurrente de discusión inconclusa en el seno del Consejo de Administracion. Las soluciones de corto en nuestra forma ver son tres: Estiramiento del aval mensual sin rayar en la desviación normativa, ejecución del modelo de garantías mobiliarias con base en los inventarios de café en las bodegas de la Cooperativa, la mayor sintonía y mejora de los procesos y tiempos de entregas de la Cooperativa y recibo por Almacafe S.A.

- Hasta aquí solo nos hemos referido al dinero necesario para atender las compras con destino al Fondo Nacional del Café, que en 2.024 representaron el 75% del total. El problema financiero de mayor magnitud tiene que con las compras con lo que denominamos Recursos Propios. Al sumar el poco capital de trabajo de la Cooperativa y el uso de su capacidad real de endeudamiento la disponibilidad para el mercado es altamente modesta. La modalidad de prefinanciamiento que tres años atrás se obtenía de los exportadores en los negocios dejó de ser cierta. En la actualidad ocurre lo contrario, Se hace la compra a crédito y se espera que el exportador haga el pago en la fecha del recibo del café.
- El potencial de compras de café Regional Nariño es amplio. Este no es del interés de la Federación Nal. de Cafeteros. Hasta diciembre su precio inferior en \$ 30.000 por carga (\$ 240 por kilo) en realción con el Nespresso sin perfil. En la actualidad la diferencia negativa es \$ 70.000 por carga y \$ 560 por kilo. Expocafe S.A., entidad gremial con la que usualmente negociamos iguala el precio del Nespresso AAA sin perfil. La cuestión central entonces después de saber que hay comprador y precio competitivo es mejorar en mucho las estrategias actuales de fondeo.

En el Presupuesto General de Ingresos y Egresos para 2.025 expusimos las metas de compras de café y las necesidades financieras para el café con destino al Fondo Nacional del Café y para el café con destino a exportadores privados. Para el cálculo supusimos un precio de \$ 20.000 por kilo. La cifras están registradas en el siguiente cuadro:

MES	COMPRAS TOTALES EN 2.024		COMPRAS CON RECURSOS DE LINEA FINANCIAMIENTO		COMPRAS CON RECURSOS PROPIOS		CREDITO DE LINEA FINANCIAMIENTO	DEUDA CON CAFICULTORES
	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR		
Enero	65.000	\$ 1.300.000.000,00			\$ 65.000,00	\$ 1.300.000.000,00		
Febrero	65.000	\$ 1.300.000.000,00	\$ 45.500,00	\$ 910.000.000,00	\$ 19.500,00	\$ 390.000.000,00	\$ 1.500.000.000,00	\$ 590.000.000,00
Marzo	97.500	\$ 1.950.000.000,00	\$ 68.250,00	\$ 1.365.000.000,00	\$ 29.250,00	\$ 585.000.000,00	\$ 2.000.000.000,00	\$ 635.000.000,00
Abril	422.500	\$ 8.450.000.000,00	\$ 320.000,00	\$ 6.400.000.000,00	\$ 102.500,00	\$ 2.050.000.000,00	\$ 6.500.000.000,00	\$ 100.000.000,00
Mayo	1.150.500	\$ 23.010.000.000,00	\$ 805.200,00	\$ 16.104.000.000,00	\$ 345.300,00	\$ 6.906.000.000,00	\$ 10.000.000.000,00	-\$ 6.104.000.000,00
Junio	2.080.000	\$ 41.600.000.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 30.000.000.000,00	\$ 580.000,00	\$ 11.600.000.000,00	\$ 10.000.000.000,00	-\$ 20.000.000.000,00
Julio	1.072.500	\$ 21.450.000.000,00	\$ 850.000,00	\$ 17.000.000.000,00	\$ 222.500,00	\$ 4.450.000.000,00	\$ 11.000.000.000,00	-\$ 6.000.000.000,00
Agosto	1.137.500	\$ 22.750.000.000,00	\$ 796.250,00	\$ 15.925.000.000,00	\$ 341.250,00	\$ 6.825.000.000,00	\$ 11.000.000.000,00	-\$ 4.925.000.000,00
Septiembre	163.930	\$ 3.278.600.000,00	\$ 114.800,00	\$ 2.296.000.000,00	\$ 49.130,00	\$ 982.600.000,00	\$ 3.000.000.000,00	\$ 704.000.000,00
Octubre	97.500	\$ 1.950.000.000,00		\$ -	\$ 97.500,00	\$ 1.950.000.000,00		\$ -
Noviembre	92.300	\$ 1.846.000.000,00		\$ -	\$ 92.300,00	\$ 1.846.000.000,00		\$ -
Diciembre	55.770	\$ 1.115.400.000,00		\$ -	\$ 55.770,00	\$ 1.115.400.000,00		\$ -
TOTAL	6.500.000	\$ 130.000.000.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 90.000.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 40.000.000.000,00	\$ 55.000.000.000,00	\$ 1.113.621.439,78

La cantidad de 6.500.000 kilos como meta es el resultado del análisis de los costos fijos variables con los cuales trabaja la Cooperativa. Esta cantidad es el punto de equilibrio, con la observación que este punto de equilibrio en la práctica no es alcanzable si antes no se concertan con Almacafe S.A. el control en la

compras y en el recibo del café las diferencias de calidad física finales con especial impacto económico para la Cooperativa.

Al lado del punto de equilibrio es la consecución mes a mes según lo exige la oferta de café y su acopio competitivo, con énfasis entre mayo y agosto cuando la necesidad financiera suma \$ 28.000.000.000 que representa el 70% del total del año. Lo inmediato es plasmar las estrategias, seleccionar los exportadores y los términos de las negociaciones, estructurar los créditos a obtener y elaborar un plan de acción de rotación óptima del café.

Bajo el supuesto del logro de punto de equilibrio en la sección mercadeo de café , en aras de la discusión, el acierto para la Cooperativa es no continuar sacrificando los excedentes que originan el mercado de fertilizantes, el mercadeo de combustibles, el servicio de crédito, la finca cafetera y otros ingresos. En la actualidad y en los últimos años los excedentes únicamente han servido para cubrir el déficit del mercadeo de café, contraviniendo su misión cual es la prestación de servicios con mayor cobertura y calidad a los asociados y caficultores no asociados y facilitar recurso para inversión en proyecto generadores de renta.

Flujo de entregas de café pergamino seco a Almacafe S.A.

MES	COMPRAS 2.024. KILOS				ENTREGAS 2.024		DINAMICA DE COMPRAS Y ENTREGAS			
	LINEA FINANCIAMIENTO	RECURSOS PROPIOS			TOTAL DOS FUENTES	ENTREGAS	COMPRAS POR PERIODO		ENTREGAS POR PERIODO	
		NESPRESSO AAA SP	REGIONAL NARIÑO	REGIONAL NARIÑO			KILOS	%	KILOS	%
SALDO DIC	79.022,88		37.275,12		116.298,00					
ENE	37.122,70				37.122,70	57.368,00				
FEB	24.183,10	2.058,00			26.241,10	51.785,00	371.816,10	10,19%	211.062,00	5,78%
MAR	3.289,80	315,00			3.604,80	18.030,00				
ABR	188.549,50				188.549,50	83.879,00				
MAY	556.496,40				556.496,40	313.642,00				
JUN	1.066.998,50			74.752,00	1.141.750,50	807.101,00	2.976.081,00	81,54%	2.503.161,00	68,58%
JUL	568.533,10		100.000,00		668.533,10	687.146,00				
AGO	606.308,00			2.993,00	609.301,00	695.272,00				
SEP	84.711,70			24.755,00	109.466,70	616.587,00				
OCT	29.779,90			60.000,00	89.779,90	206.360,00				
NOV	2.521,40	60.637,80			63.159,20	69.378,00	301.980,90	8,27%	935.655,00	25,64%
DIC		39.575,10			39.575,10	43.330,00				
TOTAL	3.168.494,10	102.585,90	100.000,00	162.500,00	3.649.878,00	3.649.878,00	3.649.878,00	100,00%	3.649.878,00	100,00%
CON SALDO 2023	3.247.516,98	102.585,90	137.275,12	162.500,00	3.649.878,00					

La Cooperativa mantuvo un ritmo de entrega tanto como la capacidad de las bodegas lo exigía. En este cuadro es claro que la asimetría entre compras y entregas ocurre entre mayo y agosto (Compras igual al 81.54% del total y entregas 68.58%), y con mayor exactitud en junio (Compras igual a 1.141.750.50 kilos y entregas 807.101 kilos).

El recibo se ralentizo en Almacafe S.A. desde mediados de junio. Tal hecho lo hicimos conocer a la dirección Ejecutiva del Comité Dptal. y la Gerencia Comercial de la Federación Nal. de Cafeteros. El dolor

del pago de intereses con un modelo de negocio que no alcanza a ser de equilibrio desde su diseño, supera cualquier presunta e imaginativa negligencia o semejante.

No es soportable desde una perspectiva racional mínima el solo pensar en la existencia de una política o directriz impartida por la gerencia a los Fieles y Agentes para demorar las entregas. Lo aplicado fue todo lo contrario porque las entregas fueron siempre, son, un indicador para garantizar cada nuevo suministro. La comisión pudo y puede ahondar para concluir correctamente preguntando a los Fieles y Agentes.

Los transportadores comenzaron a presentar sus quejas por mora en el recibo cuya duración estuvo entre 2.5 y 3.5 días. Esta prueba podría ser suficiente para explicar que la dinámica al entregar hubiera sido mayor como en teoría era deseable.

La gerencia asumió como estrategia la entrega con prelación del café de los puntos de compras diferentes a la Union. El cumulo representaba el 55% del total. La variable relevante de esta estrategia fue la evitar al máximo el corte del suministro de dinero para nuevas compras. Los inventarios de café en las bodegas de La Union (45% del total), soportaron la menor dinámica de entregas para dar paso a las entregas de otros municipios ante las características del recibo de Almacafe S.A.

Tanto como era esperable los inventarios del Punto La Union 5 (72% de las compras de La Union N. y 32.50% de la compra total de la Cooperativa , sin duda estuvo en la cola sin el último en las entregas.

Los despachos desde La Union N., mantuvieron características de metodología y tiempo que también contribuyeron a atenuar los despachos. Estos, todos, fueron direccionados por los colaboradores de Almacafe S.A. La escogencia saco a saco al interior de las bodegas del café para aglomerar café con perfil (LH y Nespresso AAA), sin perfil y defectuoso, realizar el pesaje de grupos de 25 sacos y con el acompañamiento de 3 y máximo 4 braseros ocasiono una actividad requiere al menos y 5 horas después de las cuales el transportador no puede iniciar su viaje a Pasto en razón de la restricción que impone la póliza de aseguramiento del café. Esta es una actividad por replantear para mejorar.

Las cifras de cuadro de este aparte indican que la parsimonia parcial de las entregas obedecieron a las causas descritas y sus derivadas; de ninguna manera fueron, no podían ser por razones objetivas comprensibles, una política de la gerencia o ausencia de la gerencia como se pretende dejar ver. De nuevo es recomendable adentrarse entrevistando a cada uno de los Fieles y Agentes.

Un informe reciente de una comisión ordenada por la Dirección de Desarrollo Cooperativo de la Federación argumenta que las entregas fue una especie de política de nuestra gerencia para retardarlas.

Donde estamos comprado el café ?

El objetivo al buscar la respuesta es doble. La recuperación lograda en 2.024 por municipio y la actualizacion de las estrategias para mantener y superar los volúmenes. Estas estrategias también nos

señalaran que ocurre en los municipios de baja operación de nuestra Cooperativa. Esta baja operación es de alta evidencia en Buesaco, El Tablón, Leiva y Taminango. Podríamos exceptuar Leiva porque debimos ausentarnos de atender la compra en 2.024 por las amenazas de fuentes desconocidas o simuladas, en todo caso enérgicas.

habrá que dedicar las fortalezas que tuvieron en cuenta los caficultores para preferir la Cooperativa en los municipios cuyo incremento en kilos en 2.024 respecto a 2.023 fue notorio.

MUNICIPIO	CANTIDAD DE KILOS			
	2022	2023	2024	DIFERENCIA 2.024 - 2.023
ARBOLEDA	413.320,00	124.180,60	139.346,70	15.166,10
	12,39%	5,34%	3,31%	
BUESACO	64.438,00	57.224,50	109.498,30	52.273,80
	1,93%	2,46%	2,60%	
COLON	233.936,80	156.242,20	398.660,20	242.418,00
	7,01%	6,72%	9,47%	
EL ROSARIO	173.335,80	108.727,60	180.498,40	71.770,80
	5,20%	4,68%	4,29%	
EL TABLON	21.056,10	11.131,20	9.731,00	-1.400,20
	0,63%	0,48%	0,23%	
LA UNION	1.465.175,50	1.215.656,60	1.899.806,80	684.150,20
	43,92%	52,32%	45,12%	
LEIVA	4.273,70	54.533,70		-54.533,70
	0,13%	2,35%		
SAN JOSE	204.029,80	154.429,00	261.512,70	107.083,70
	6,12%	6,65%	6,21%	
SAN LORENZO	385.969,10	203.989,80	665.396,40	461.406,60
	11,57%	8,78%	15,80%	
SAN PABLO	267.431,90	164.544,70	504.018,40	339.473,70
	8,02%	7,08%	11,97%	
TAMINANGO	102.808,80	72.884,00	42.114,10	-30.769,90
	3,08%	3,14%	1,00%	
TOTAL	3.335.775,50	2.323.543,90	4.210.583,00	1.887.039,10

Precisión sobre el margen operativo y margen neto.

El margen operativo del mercadeo de café por principio es cercano a cero. Así está configurado mediante el modelo gremial. Los costos y gastos del mercadeo de café en las Cooperativas son aquellos que honren el punto de equilibrio. La acción con la cual es obtenible algún excedente es aumentando las compras para reducir el peso de los costos fijos.

2. MERCADEO DE FERTILIZANTES

El consumo de fertilizantes es función de la producción en tanto provee recursos para la reinversión en el cultivo y es también es también origen de esta. En el primer caso si la producción hace posible la compra el consumo mejora, sin embargo desde la perspectiva del aporte de los fertilizantes, son estos los que promueven una mejor producción. Estas afirmaciones buscan interpretar las cifras de 2.022 y 2.023 en comparación con las de 2.024. Las ventas en 2.024 fueron un mas que el doble de lo ocurrido en 2.023 sin embargo no tuvieron origen en una mayor producción como es bien sabido. El disparador del consumo fue el programa del gobierno nacional FAIA Cafetero que consistió en el apoyo financiero a los productores mediante el subsidio del 30% del valor de la compra. El siguiente cuadro presentamos el comportamiento de las ventas y los resultados entre 2.020 y 2.024.

FERTILIZANTES					
	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
# Sacos vendidos	45.434	41.983	25.343	24.313	53.220
Ingresos	3.954.389	5.279.850	5.196.390	3.804.608	6.752.946
Costos	3.662.096	4.884.612	4.825.722	3.594.040	6.221.202
Utilidad Bruta	292.293	395.238	370.668	210.568	531.744
PROVISIÓN AGRÍCOLA					
Ingresos	20.370	20.913	3.642	2.831	6.715
Costos	18.623	18.696	3.082	2.265	5.521
Utilidad Bruta	1.747	2.217	560	566	1.194
Gastos de ventas Fertilizantes y provision agricola	113.301	134.231	80.608	98.429	169.892
Utilidad Operacional Fertiliz y prov. Agrícola	180.739	263.224	290.620	112.705	363.046

Cuál es el patrón de consumo?

PROVEEDOR	FORMULA	SACOS	%	% ACUMULADO
MONOMEROS S.A.	17-6-18-2	14.035	26,28%	26,28%
EVOAGRO	PRODUKAFE EVOAGRO	9.428	17,64%	43,92%
EVOAGRO	AGROCOSECHA EVOAGRO	7.638	14,35%	58,27%
AGROINSUMOS DEL CAFE	25-4-24 AGROCAFE	4.182	7,84%	66,11%
MONOMEROS S.A.	15-15-15 MONOMEROS	3.024	5,66%	71,77%
MONOMEROS S.A.	25-4-24 MONOMEROS	2.323	4,36%	76,14%
CIAMSA	PRODUKAFE	2.300	4,32%	80,46%
MONOMEROS S.A.	NITRASAM	1.073	2,02%	82,48%
YARA COLOMBIA S.A.	PRODUKAFE MG YARA	1.010	1,90%	84,37%
MONOMEROS S.A.	UREA MONOMEROS	1.059	1,88%	86,25%
MONOMEROS S.A.	NUTRICARGA	837	1,56%	87,81%
COLINAGRO	AGRIMINS TRADICIONAL	777	1,45%	89,26%
NITROFERT	NITROSMART NITROFERT	798	1,41%	90,67%
MONOMEROS S.A.	12-20-12-3 SEMBRAMON	586	1,10%	91,77%
MONOMEROS S.A.	DAP MONOMEROS	517	0,97%	92,74%
MONOMEROS S.A.	SAM ESTANDAR MONOMEROS	496	0,93%	93,67%
NITROFERT	17-6-18-2 NITROFERT	514	0,76%	94,43%
ECOFERTIL S.A.	CAFETERO 17-6-18-6	401	0,75%	95,18%
NITROFERT	SAM GRANULADO NITROFERT	440	0,75%	95,93%
MONOMEROS S.A.	SURTINITRO 40-0-0-5	374	0,70%	96,63%
AGROINSUMOS DEL CAFE	17-6-18-2 AGROCAFE	375	0,66%	97,29%
MONOMEROS S.A.	KCL GRANULADO	322	0,61%	97,89%
ECOFERTIL S.A.	LEVANTE	201	0,37%	98,27%
MONOMEROS S.A.	13-26-6	192	0,34%	98,61%
NITROFERT	15-15-15 NITROFERT	160	0,27%	98,88%
NITROFERT	SAM ESTANDAR	150	0,25%	99,13%
NITROFERT	DAP NITROFERT	132	0,23%	99,36%
YARA COLOMBIA S.A.	AGROCOSECHA YARA	110	0,21%	99,57%
NITROFERT	KCL GRAN. NITROFERT	83	0,15%	99,72%
MONOMEROS S.A.	MICROESSENTIALS	66	0,12%	99,84%
MONOMEROS S.A.	PRODUMON MONOMEROS	60	0,11%	99,95%
NITROFERT	NITROAZU 27-6-6-3	20	0,04%	99,98%
NITROFERT	UREA NITROFERT	6	0,01%	100,00%
PRECISAGRO S.A.S.	PRODUKAFE PRECISAGRO	700	0,00%	100,00%
PRECISAGRO S.A.S.	AGROCOSECHA PRECISAGRO	2	0,00%	100,00%
TOTAL		54.391	100%	

Durante 2.024 el Almacén tuvo un inventario constituido por 35 fórmulas sin embargo 19 concentraron las ventas en 95.93%.

El hecho de que el almacén de fertilizantes de la empresa tenga en inventario 35 fórmulas, pero las ventas

se concentren en 19 marcas (95.93%), mientras que las 16 restantes tienen consumos mínimos, puede interpretarse de varias maneras. Estas son nuestras hipótesis:

- *Preferencia por marcas conocidas:* Los caficultores pueden tener una preferencia por las marcas que ya conocen y han utilizado anteriormente. La confianza en la eficacia de ciertas fórmulas puede llevarlos a elegir siempre las mismas marcas.
- *Disponibilidad y accesibilidad:* Es posible que las 19 marcas más vendidas sean más accesibles o estén más disponibles en el almacén, lo que facilita su compra en comparación con las otras 16 fórmulas.
- *Recomendaciones y asesoramiento:* Los caficultores pueden recibir recomendaciones de expertos o asesores agrícolas que favorecen ciertas marcas sobre otras. Esto puede influir en sus decisiones de compra.
- *Eficacia comprobada:* Las fórmulas más vendidas pueden haber demostrado ser más eficaces en la práctica, lo que lleva a los caficultores a preferirlas sobre las demás.
- *Análisis del suelo:* La falta de análisis del suelo puede llevar a los caficultores a optar por fórmulas que creen que son más seguras o que han funcionado bien en el pasado, en lugar de experimentar con nuevas fórmulas.
- *Costo y precio:* Las fórmulas más vendidas pueden tener un precio más competitivo o ser más asequibles para los caficultores, lo que influye en su decisión de compra.
- *Distribución y logística:* Las marcas más vendidas pueden tener una mejor distribución y logística, lo que facilita su disponibilidad en el almacén.

3. Mercadeo de combustibles.

MES	COMPRAS		TOTAL GALONES RETIRADOS	GALONES NO RETIRADOS	CUPO MENSUAL MINMINAS	% EJECUCION DEL CUPO MNESUAL
	SUBSIDIO					
	GASOLINA	ACPM				
ENERO	16.210	1.740	17.950	1.288	19.238	93,30%
FEBRERO	14.470	3.480	17.950	1.288	19.238	93,30%
MARZO	14.148	3.490	17.638	1.600	19.238	91,68%
ABRIL	14.550	3.500	18.050	1.188	19.238	93,82%
MAYO	12.690	1.750	14.440	4.798	19.238	75,06%
JUNIO	14.550	3.500	18.050	1.188	19.238	93,82%
JULIO	12.800	5.250	18.050	380	18.430	97,94%
AGOSTO	14.550	3.500	18.050	380	18.430	97,94%
SEPTIEMBRE	12.800	5.250	18.050	380	18.430	97,94%
OCTUBRE	12.800	5.250	18.050	380	18.430	97,94%
NOVIEMBRE	5.470	1.750	7.220	11.210	18.430	39,18%
DICIEMBRE	13.978	3.710	17.688	-	17.688	100,00%
TOTAL	159.016	42.170	201.186	11.730	225.266	89,33%
%	79.04%	20.96%			18.772	

- El cupo mensual actual en función de la Ley de Fronteras es igual a 17.688 galones. Esta cantidad ha venido disminuyendo. Una de las causas es la proliferación de estaciones de servicio en el municipio. El mayor número de estación crece es que el aumento del total de galones para el

municipio. El cupo total de una nueva estación redistribuye el existente.

- *La distribución de las ventas entre gasolina y Biodiesel fue 79.04% y 20.96%*
- *El uso del cupo mensual en promedio fue utilizado en 89.33%.*
- *El margen de las Estaciones de Servicio en Colombia es administrado por el Ministerio de Minas y Energía. Se denomina MDM (Margen del minorista) y su monto está definido.*
- *El volumen de ventas está fijado por el cupo que el asigna el Ministerio de Minas y Energía a cada una de las estaciones de Servicio de Zona de Frontera (12 Dptos. en Colombia)*
- *El MDM de la Estacion de Servicio Caficultores está afectado por un valor atípico excedido de evaporación en cuya superación se ha solicitado apoyo a Terpel. Está en proceso.*
- *La Estacion de Servicio Caficultores fue creada en agosto de 1.992. Su aparición es producto de la solicitud de asociados y no asociados que requieren transporte para sí y para sus productos. El parque automotor de la zona rural impone el servicio.*
- *El cumplimiento legal de la Cooperativa es una política administrativa. La facturación se satisface normativamente.*
- *En la EDS Caficultores hay 3 turnos para 24 horas. Cada responsable de turno rinde su informe y el movimiento se registra a diario.*
- *En la actualidad y desde el 15 de noviembre de 2.024 la fiscalía lleva un proceso de incautación en investigación. 3.610 galones fue incautados por que durante el transporte no fue presentado el Certificado de Informes de Estupefacientes.*
- *La última actuación de la Cooperativa, 15 días atrás, fue la solicitud a la fiscal para que escuche una declaración del gerente de la Cooperativa y una solicitud a la juez de garantías para que haga la devolución de la gasolina.*
- *Una consecuencia inmediata del proceso penal en mención fue la ausencia de operación de la Estacion de Servicio0 Caficultores durante un mes.*

La situación económica al cierre del 2.024

Periodo 1.986 – 2.024

CONCEPTO	1.985	VARIACION POR INFLACION		2.024	VARIACION REAL	
		ABSOLUTA	VECES		ABSOLUTA	VECES
PATRIMONIO	\$ 25.272.804,00	\$ 1.541.954.368,56	61	\$ 12.848.659.561,73	\$ 11.306.705.193,17	508
CAPITAL SOCIAL	\$ 5.680.767,00	\$ 346.597.215,43	61	\$ 1.894.158.394,37	\$ 1.888.477.627,37	333
ACTIVOS	\$ 35.549.923,00	\$ 2.168.986.040,16	61	\$ 16.688.961.166,29	\$ 16.653.411.243,29	469

El crecimiento patrimonial de la Cooperativa en los últimos 38 años ha sido significativo tanto en términos nominales como reales. Sobre esta base, resulta fundamental destacar sus fortalezas, identificar los riesgos y definir estrategias que permitan maximizar sus capacidades y potencial, asegurando así un desarrollo más sostenible y eficiente.

- ⇒ Nominalmente, el crecimiento de \$ 25.272 millones a \$ 12.848.659 millones es significativo. De este incremento \$ 1.541 millones se explica por la inflación.
- ⇒ En términos reales, el crecimiento de 508 veces refleja una expansión sólida de la Cooperativa, más allá del efecto inflacionario.
- ⇒ La Cooperativa ha generado valor real para sus asociados y ha fortalecido su posición financiera.
- ⇒ La estructura del patrimonio tiene tres componente claves:
 - 10% por aportes de capital social: Esto sugiere no dependencia en gran medida de nuevas inyecciones de capital por parte de los asociados.
 - ⇒ 40% por revalorización de bienes raíces: Esto indica que una parte significativa del crecimiento se debe al aumento en el valor de los activos fijos, lo que es positivo, aunque no representa liquidez inmediata. La revalorización representa un crecimiento contable del patrimonio, no equivale a una mayor capacidad de inversión o pago de deudas, salvo que se capitalice mediante venta o financiamiento con garantía.
 - 50% por excedentes acumulados: Esto muestra que la Cooperativa ha sido rentable a lo largo del tiempo y ha reinvertido sus excedentes, lo cual es una fortaleza clave para su sostenibilidad.
 - ⇒ La Cooperativa ha crecido principalmente por la generación de valor interno (excedentes) y la apreciación de activos, más que por aportes de terceros.
 - ⇒ Alto nivel de reinversión de excedentes, lo que demuestra compromiso con la sostenibilidad.
 - ⇒ Patrimonio basado en activos de valor creciente, lo que da respaldo financiero.
 - ⇒ Liquidez y estructura financiera: Un 40% del patrimonio proviene de bienes raíces, lo que sugiere que gran parte del valor de la Cooperativa está en activos no líquidos. Esto puede limitar la capacidad de respuesta ante necesidades de efectivo.
 - ⇒ Dependencia de excedentes: Aunque la Cooperativa ha logrado generar recursos internamente, el bajo porcentaje de aportes de capital significa menor capacidad de expansión sin financiamiento externo.

- *Diversificación de ingresos: La exploración y ejecución de nuevas líneas de negocio es una alternativa para generar flujo de caja estable.*
- *Optimización del uso de activos: Un primer paso de la revalorización de bienes raíces ha sido el robustecimiento de las garantías para financiamiento y el arrendamiento. Es conveniente analizar la opción de venta de alguno de estos bienes no estratégicos.*
- *Política de capitalización: Incentivar mayor participación de los asociados en la capitalización de la Cooperativa para reducir dependencia del endeudamiento externo.*
- *Gestión de liquidez: Asegurar que una parte de los excedentes se traduzca en flujo de caja disponible para inversiones estratégicas.*
- *La Cooperativa ha mostrado un crecimiento excepcional en términos reales, basado en la reinversión de excedentes y la valorización de activos. Sin embargo, el desafío clave es garantizar que este crecimiento patrimonial se traduzca en liquidez y capacidad operativa sostenible.*

Periodo 2.014 – 2.024

CUENTA	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Total Aportes Sociales	\$ 2.054.142.963	\$ 2.074.239.538	\$ 2.121.087.548	\$ 2.149.333.231	\$ 2.090.142.016	\$ 2.022.704.093	\$ 1.970.991.977	\$ 1.973.371.441	\$ 1.962.922.359	\$ 1.898.657.647	\$ 1.894.158.394
Reservas	\$ 1.859.049.421	\$ 1.924.301.980	\$ 1.983.881.431	\$ 2.016.788.955	\$ 2.053.299.453	\$ 2.059.015.701	\$ 2.059.015.701	\$ 2.059.015.701	\$ 2.041.587.959	\$ 1.099.164.497	\$ 590.595.299
Otras reservas											\$ 108.755.927
Fondos destinación específica	\$ 1.241.247.172	\$ 2.381.934.335	\$ 3.269.152.968	\$ 3.921.279.372	\$ 4.794.154.332	\$ 4.889.839.347	\$ 4.889.839.347	\$ 4.892.086.674	\$ 4.894.990.235	\$ 4.861.616.211	\$ 5.009.371.540
Valorizaciones	\$ 319.588.483	\$ 319.588.483	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 621.147.871	\$ 620.538.547	\$ 619.727.690	\$ 562.268.003
Resultado del Ejercicio	\$ 1.466.949.957	\$ 1.185.115.886	\$ 816.664.024	\$ 1.055.427.452	\$ 124.266.253	\$ 621.147.871	\$ 2.856.651	\$ 3.714.419	\$ 584.442.859	\$ 562.268.003	\$ 271.771.449
Por revaluación de planta y equipo										\$ 1.654.126.133	\$ 5.536.274.955
Acumulado por adopción NIIF	\$ -	\$ -	\$ 248.350.445	\$ 248.350.445	\$ 248.350.445	\$ 248.350.445	\$ 248.350.445	\$ 248.350.445	\$ 248.350.445		\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.940.977.996	\$ 7.885.180.221	\$ 8.439.136.415	\$ 9.391.179.455	\$ 9.310.212.499	\$ 8.598.761.714	\$ 8.549.906.250	\$ 8.556.000.132	\$ 7.943.680.450	\$ 8.951.296.485	\$ 12.848.659.562

El patrimonio de la empresa ha experimentado un crecimiento notable entre 2.014 y 2.024, pasando de \$6.94 mil millones a \$12.85 mil millones, lo que representa un incremento del 85.1%. Sin embargo, este crecimiento no ha sido uniforme en todos los componentes del patrimonio y presenta aspectos clave que merecen un análisis más profundo, que sintetizamos así:

- *Los Aportes Sociales han disminuido en aproximadamente \$160 mil millones que refleja la desafiliación notoria de asociados sin que a la vez haya habido flujo de nuevo capital social.*
- *Las Reservas cayeron significativamente, de \$1.860 millones a \$590.6 millones, debido a la aplicación de estas para cubrir las pérdidas que iniciaron en 2.019 y se repitieron en 2.022 y 2.023 con cifras inusuales*
- *Los Fondos de Destinación Específica aumentaron 4 veces por los excedentes generados por las operaciones con no asociados.*
- *Hasta 2.018 no se reportaron resultados anuales negativo, pero desde 2.019 las pérdidas anuales impactaron por dificultades operativas. La clave ha sido la menor cantidad anual de café acopiado que no alcanza el punto de equilibrio.*
- *En el periodo 2.024 – 2.018 los excedentes sumaron un poco más de 4.500 millones mientras que entre 2.019 y 2.023 el resultado neto es deficitario en más de \$ 1.400 millones*

- ⇒ El aumento por evaluación de Planta y Equipo y Propiedades de inversión ha generado \$5.500 millones en patrimonio, reflejando una apreciación en el valor de los activos. Conclusiones
- ⇒ En este periodo el crecimiento patrimonial ha estado impulsado en gran medida por la revalorización de activos y los fondos de destinación específica, más que por resultados operativos o nuevos aportes de capital.
- ⇒ La reducción en reservas y el aumento de pérdidas acumuladas son señales de alerta que deben ser monitoreadas.
- ⇒ Es fundamental revisar la sostenibilidad del modelo financiero y evaluar estrategias para fortalecer la rentabilidad y liquidez de la empresa.

Indicadores al final de 2.024

INDICADORES FINANCIEROS	2.023	2.024	VARIACION
Capital de trabajo	3.612.301	2.510.650	-1.101.651
Razón corriente	1,64	1,72	0,083
Nivel de endeudamiento total	39,6%	23,0%	-16,62%
Nivel de endeudamiento sin línea de financiamiento	33,0%	23,0%	-9,97%
Cobertura de activos no corrientes con patrimonio	1,62	1,20	-0,415
Margen Operacional	-3,8%	-2,1%	1,74%
Margen Neto	-1,6%	0,4%	1,93%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-6,3%	2,1%	8,40%
Rentabilidad del activo (ROA)	-3,8%	1,6%	5,42%
Ebitda	-2,51%	-1,20%	1,31%
Índice de cartera vencida	0,9%	2,9%	1,99%
Relación Patrimonio Aportes	4,7	6,8	2,069

- ⇒ **Liquidez y capital de trabajo.** El capital de trabajo disminuyó en monto notable lo cual exige tener que Capital de Trabajo disminuyó de \$3.612.301 millones a \$ 2.510.650 millones, es decir fue menor de 2.023 a 2.024 en \$ 1.101.651 millones. Observemos que causó este momento:
- ⇒ La deuda de corto plazo se redujeron 38.50% al pasar de \$ 5.675.840 millones a \$ 3.490.350.
- ⇒ Razón Corriente mejoró de 1.64 a 1.72, lo que sugiere una ligera mejora en la capacidad de pago de pasivos corrientes con activos corrientes. A pesar de la reducción en el capital de trabajo, la Cooperativa mantiene una relación aceptable entre activos y pasivos corrientes.
- ⇒ Endeudamiento y Solvencia: El nivel de Endeudamiento Total bajó significativamente de 39.6% a 23%, indicando una menor carga financiera.
- ⇒ El nivel de endeudamiento sin Línea de Financiamiento también disminuyó de 33% a 23%, reflejando una mejora en la autonomía financiera.
- ⇒ Cobertura de activos no Corrientes con patrimonio. Cayó de 1.62 a 1.20, lo que puede sugerir menor respaldo patrimonial para activos a largo plazo. La Cooperativa ha reducido su dependencia de la deuda, lo cual es positivo, pero debe vigilar su capacidad de generar recursos propios para sostener la inversión en activos no corrientes.
- ⇒ **Rentabilidad y Resultados:**
 - Margen Operacional sigue negativo pero mejora de -3.8% a -2.1%, lo que indica que las operaciones son menos deficitarias.

- *Margen Neto mejora de -1.6% a 0.4%, lo que significa que la Cooperativa pasó a obtener una leve utilidad neta.*
- *ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio) pasa de -6.3% a 2.1%, lo que indica que ahora el patrimonio genera una rentabilidad positiva.*
- *ROA (Rentabilidad del Activo) mejora de -3.8% a 1.6%, mostrando que los activos comienzan a generar rentabilidad.*
- *EBITDA sigue negativo, pero mejora de -2.51% a -1.2%, lo que indica menor impacto de costos operacionales.*

La Cooperativa está en una transición hacia la rentabilidad, pero aún necesita fortalecer su operación para sostener estos avances.

4. Otros Indicadores Relevantes:

- *Índice de Cartera Vencida sube de 0.9% a 2.9%, lo que sugiere un mayor riesgo en la recuperación de cuentas por cobrar.*
- *Relación Patrimonio/Aportes crece de 4.7 a 6.8, indica fortalecimiento patrimonial en relación con los aportes de socios.*

Se debe monitorear la cartera vencida para evitar problemas de liquidez y seguir fortaleciendo el patrimonio.

Conclusión General: La Cooperativa muestra una tendencia positiva en rentabilidad y endeudamiento, con mejoras en márgenes y ROE/ROA. Sin embargo: Hay menos dependencia de deuda, se alcanzó una rentabilidad neta positiva, disminuye el capital de trabajo.

Resultados al cierre de 2.024.

SECCION	KILOS SACOS	INGRESOS	COSTOS	INCENTIVO	GASTOS	RESULTADO
CAFÉ	4.210	\$ 67.902.305,00	\$ 66.835.006,00	\$ 212.897,00	\$ 2.563.331,00	-\$ 1.283.135,00
FERTILIZANTES	56	\$ 6.759.661,00	\$ 6.226.723,00		\$ 169.892,00	\$ 363.046,00
OTROS NEGOCIOS		\$ 2.543.070,00	\$ 2.193.614,00		\$ 241.412,00	\$ 108.044,00
ADMIMISTRACION					\$ 794.030,00	-\$ 794.030,00
NO PERACIONALES		\$ 1.877.846,00			\$ -	\$ 1.877.846,00
TOTAL		\$ 77.205.036,00	\$ 75.255.343,00	\$ 212.897,00	\$ 3.768.665,00	\$ 271.771,00

Un problema que subsiste y reclama solución

El periodo 2019-2024 ha estado marcado por una serie de resultados financieros adversos que han impactado significativamente la estabilidad de la empresa. La acumulación de déficits anuales, la reducción de la reserva legal a niveles críticos (31% del capital social), el crecimiento patrimonial basado en revalorizaciones de activos y no en operaciones rentables, y la persistente iliquidez han generado una preocupación justificada tanto a nivel administrativo como entre los asociados. Es imperativo reconocer que, si bien la situación actual es desafiante, la claridad en el diagnóstico nos proporciona un punto de partida sólido para la acción correctiva.

Uno de los aspectos fundamentales en la gestión de esta dura situación es la comprensión detallada de sus causas. Se ha identificado con precisión que el problema radica exclusivamente en la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de Mercadeo de Café Pergamino Seco. A diferencia de esta UEN, las otras cinco (Mercadeo de Fertilizantes, Mercadeo de Combustibles, Servicio de Crédito a Asociados y No Asociados, Explotación de una Finca Cafetera y Otros Ingresos) generan excedentes anuales constantes. Sin embargo, estos excedentes no han sido suficientes para absorber las pérdidas de la UEN deficitaria, lo que nos obliga a centrar los esfuerzos en su transformación estructural.

El análisis detallado nos lleva a plantear cuatro aspectos fundamentales que requieren atención inmediata:

- a. El modelo de negocio es de punto de equilibrio: La operación actual no permite generar excedentes sostenibles.*
- b. La liquidez es menor a la indispensable: La falta de recursos líquidos afecta la capacidad de compra y la competitividad.*
- c. Existe una brecha importante para lograr el punto de equilibrio: Se requiere una estrategia para reducir costos y aumentar ingresos.*
- d. La ecuación Precio de Venta = Costo de Compra + Margen Bruto no se cumple: El margen bruto actual es insuficiente para cubrir costos y gastos de comercialización.*

A pesar de la complejidad de la situación, existe la certeza de que el problema puede ser mitigado y, con una ejecución disciplinada de las estrategias adecuadas, incluso revertido. La empresa cuenta con fortalezas clave, como su experiencia en el sector, una base de clientes estable, un equipo comprometido y una infraestructura operativa capaz de soportar ajustes. Aprovechar estas capacidades y potencialidades nos permitirá implementar soluciones eficaces.

La implementación disciplinada de estrategias y acciones de creación participativa deberá generar resultados positivos en el corto y mediano plazo:

- a. Reducción progresiva del déficit de la UEN Mercadeo de Café Pergamino, acercándola al punto de equilibrio.*
- b. Mejora de la liquidez para garantizar estabilidad operativa y mayor capacidad de compra.*

- c. *Optimización del margen bruto, asegurando que cubra los costos de comercialización y genere excedentes sostenibles.*
- d. *Fortalecimiento del posicionamiento en el mercado, incrementando la participación y competitividad.*
- e. *Sostenibilidad financiera de la empresa, permitiendo que los excedentes de las otras UEN no se vean absorbidos por las pérdidas de una sola unidad.*

Conclusión

Si bien el escenario actual genera inquietudes, también representa una oportunidad para fortalecer el modelo de negocio y garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. La combinación de un análisis preciso, estrategias bien definidas y una ejecución disciplinada nos permitirá revertir la situación y capitalizar el potencial que la empresa tiene para el futuro. Es momento de actuar con determinación y confianza en nuestras capacidades para alcanzar los objetivos planteados.

Bienes raíces de propiedad de la Cooperativa.

1. *Instalaciones administrativas en La Unión*
2. *Bodegas (6) en la Unión*
3. *Estación de servicios en La Unión*
4. *Primer piso del Edificio del Café en La Unión*
5. *Bodega en San Pablo*
6. *Bodega y auditorio en El Carmen*
7. *Bodegas, auditorio y oficinas en San Lorenzo*
8. *Bodegas (3) y auditorio en Villanueva (Colon)*
9. *Bodegas (2) en Génova*
10. *Bodega (1) en Taminango*
11. *Bodega (1) en San Vicente (San Lorenzo)*
12. *bodega (1) en San Carlos (Colon)*
13. *Lote de terreno en San José de Albán (830 metros cuadrados)*
14. *Lote de terreno en Pasto (1.000 metros cuadrados)*
15. *Lote de terreno en San Gerardo – San Lorenzo (250 metros cuadrados)*
16. *Lote de terreno en La Unión (912 metros cuadrados)*
17. *Lote de terreno en La Unión (232 metros cuadrados)*
18. *Edificación en La Unión (dos pisos, área 160 metros cuadrados)*
19. *Finca cafetera en La Unión (5 hectáreas)*
20. *Edificio de 5 apartamentos y un auditorio. Barrio La Capilla – La Unión*

4. Otros temas relevantes

- **La importancia del café de Origen Nariño.**

Mantenemos nuestra convicción de que el café Regional Nariño debe tener mejor acogida por parte de la Federación Nal. de Cafeteros. El precio de compra ofrecido es inferior al tipo Nespresso lo que deja por fuera del mercado gremial en Nariño un poco más del 70% de los productores. A la vez disminuye la capacidad de nuestra Cooperativa para acopiar el volumen indispensable para su punto de equilibrio, cuando menos.

- **Compras también para otros exportadores.**

- *Ante la dificultad habida para acopiar café Regional con destino a la Federación la opción para nuestra Cooperativa ha sido Expocafé S.A. En 2.024 la cantidad negociada con esta empresa fue el 25% del total acopiado. El precio de compra al productor fue idéntico al de Nespresso AAA sin perfil.*
- *Existe para nuestra Cooperativa una gran limitante para expandir sus negociaciones de Regional Nariño con Expocafe S.A. o con otros exportadores., su debilidad financiera y la mínima prefinanciación de estos compradores. La experiencia reciente con Expocafe S.A. nos lo ha advertido.*

- **Red de puntos de compra**

Mantuvimos 13 puntos de compra fijos y los itinerantes necesarios. A la par garantizamos que no menos del 70% de los puntos sean atendidos por empleados permanentes y temporales.

5. Otros aspectos complementarios de interés para los delegados y asociados

Procesos judiciales

A. La Cooperativa es Demandante

Procesos terminados.

- a. **Proceso judicial contra la Sra. Ana Milena Moreno Montero:** Este proceso concluyo mediante sentencia que impone a la demandada la obligacion de pagar el dinero sustraído a la Cooperativa. La demanda argumento ante el despacho su interés para pagar sin embargo preciso que no poseía medios para hacerlo de inmediato. Esta situación de impago se agravo porque la demandada atiende desde hace más de una año una situación personal y familiar grave derivada de la captación irregular de dinero. Mediante apoderado la Cooperativa ha buscado sin éxito alguna propiedad para perseguir. En la actualidad la probabilidad de resarcimiento es mínima.

- b. **Proceso ejecutivo contra el Sr. José A. Serna Cardona**

*Despacho: Juzgado Civil del Circuito de la Unión N.
Proceso No. 2.011-00030
Apoderado: Dr. Libardo Montero D.
Celular: 3104623231*

Este proceso finalizó sin resultado para la Cooperativa. El demandado debió cubrir un conjunto de obligaciones con prioridad y garantías reales. En la actualidad existe un vehículo automotor con características de chatarra que le fue entregado a la Cooperativa sin que sobre este haya decisión judicial.

c. Proceso contra Jesús Alberto Cifuentes.

El demandado carece de bienes. La finca sobre la cual se adelantó el proceso ejecutivo resultó pertenecer a uno de los hermanos del Sr. Cifuentes, quien salió ganador en el pleito. El proceso judicial finalizó.

d. Proceso ejecutivo contra el Sr. Juan F. Zambrano B.

*Despacho: Juzgado Civil del Circuito de La Unión N.
Proceso No. 2103-0036
Apoderado: Juan Felipe Ramos Silva
Celular: 3113097221*

El proceso está ahora bajo la dirección del Dr. Juan Felipe Ramos, con cédula de ciudadanía número 1.089.487.816 de La Unión N. El juzgado aprobó la siguiente liquidación: por concepto de capital la suma de doscientos nueve millones novecientos siete mil ochenta y nueve pesos con ochenta y dos centavos (\$ 209.907.089,82) M.Cte - por concepto de intereses moratorios: la suma de seiscientos ochenta y siete millones quinientos siete mil ciento sesenta y siete pesos con setenta y siete centavos (\$ 687.507.167,77) M.Cte para un total de: ochocientos noventa y siete millones cuatrocientos catorce mil doscientos cincuenta y siete pesos con cincuenta y nueve centavos (\$ 897.414.257,59) M.Cte.

El tribunal Superior de Pasto en atención a un recurso de apelación a la decisión de primera instancia definió y concluyó el pleito en favor de la Cooperativa.

De acuerdo con el último informe del apoderado la etapa de resarcimiento a la Cooperativa se lograría alrededor de septiembre de 2.025.

e. Proceso penal contra el Sr. Juan F. Zambrano B.

*Despacho: Fiscalía 37 de La Unión N.
Proceso No. ND
Apoderado: Dr. Edgar Javier Sánchez P
Celular: 3148948173*

Estado actual: Luego de un derecho de petición y de un queja presentada por el gerente de la Cooperativa por la baja evolución de la investigación y decisión la Fiscalía dio paso a una etapa de mayor trabajo en enero y febrero de 2.025

f. Proceso ejecutivo contra el Sr. Jaime Ramiro López B.

Despacho: Juzgado Segundo Promiscuo de La Union

Proceso No.2.019- 00145

Apoderado: Dr. Dagoberto Solís S.

Celular: 3113123967

Estado actual: Después de un extenso momento originado de una parte en la sustitución del apoderado inicial fallecido y de la evidente parsimonia del juzgado, el proceso despertó y realizado a mediados de 2.024 una audiencia virtual en la que participo el gerente de la Cooperativa. Esta diligencia tuvo como propósito escuchar las partes sobre las cifras y hechos de la demanda.

g. Proceso penal contra la Sra. Yudy H. Vásquez A.

Despacho: Fiscalía 37 de La Unión N-.

Proceso No. ND

Apoderado: Dr. Edgar Javier Sánchez

Celular: 3148948173

La denunciada argumentando problemas de salud mental no ha comparecido ante la fiscalía. Estado actual: Luego de un derecho de petición y de un queja presentada por el gerente de la Cooperativa por la baja evolución de la investigación y decisión la Fiscalía dio paso a una etapa de mayor trabajo en enero y febrero de 2.025

6. Asuntos de interés continuo. (Reiteración)

Hacia el incremento de la cuota de mercado

- a. Mantener la ejecución de las compras en lugares estratégicos inmediatos a las fincas*
- b. Alianza estrecha con el Comité de Cafeteros de Nariño para fidelizar los productores pertenecientes a los programas de cafés especiales.*
- c. Acompañamiento de la gerencia comercial de la Federación Nacional de Cafeteros para la competitividad vía precio.*
- d. Actuar con las instancias gremiales en un plan comercial que fomente el reconocimiento comercial del café Regional de Origen Nariño.*
- e. Apertura de mercado para las diferentes calidades de calidad del café. Reorientar la percepción de los productores sobre los tipos de café que puede y debe negociar la Cooperativa.*
- f. Ampliar y cualificar la red de puntos compra*

- g. *Revaluar los procesos y procedimientos de la operación de compra*
- h. *Fortalecer la capacidad financiera de la Cooperativa*
- i. *Poner en ejecución alternativas a las garantías reales de la Cooperativa ante la Federación para que su actuación comercial en la Garantía de Compra se congruente con sus capacidades.*
- j. *Promover y cuidar un modelo de negocio de autentico punto de equilibrio cuando menos*

7. Declaración de acatamiento a la Ley de propiedad intelectual.

Para el año 2024, 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.

8. 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 2024.

9. Proyectos que esperan.

- ☞ *Producción de café excelso para exportadores y Microlotes de productores. Se requiere el traslado de la trilladora a un lugar viable legal, operativa y ambientalmente. La finca en la vereda La Pradera es una opción siempre que se cuente con las autorizaciones de las instancias competentes.*
- ☞ *Mercado de café con puntaje de taza. Se requiere realizar la perfilación sensorial en fincas, microrregiones o regiones y ajustes físicos y de equipo humano para el laboratorio*
- ☞ *Creación, mantenimiento y promoción comercial de marcas de café de los productores y de la Cooperativa. Requiere inversión en capacitación, tostadora y molino una vez se tenga un estudio de mercado (oferta regional y demanda interna y externa)*
- ☞ *Creación de almacenes de fertilizantes en la mayor parte de donde operan los puntos de compra de café. Una meta es iniciar tempranamente con 5 y llegar a 10 en dos años. Se requiere capital de trabajo suficiente.*
- ☞ *Montaje de un proyecto integral de Central de Beneficio complementada con proyectos de industrialización y ambientales para la agregación de valor*
- ☞ *Trabajo educacional cooperativo continuo y estratégico con los asociados y caficultores en general. Se requiere equipo humano idóneo y comprometido.*
- ☞ *Revisión, adecuación y reforma de la estructura orgánica actual (Planta Puestos permanentes y temporales), para satisfacer necesidades internas, legales, tecnológicas y de gestión de talento humano. Se requiere revisar perfiles, realizar concursos de calidad para la selección de*

colaboradores, evaluación de desempeño interno, adopción de indicadores de gestión y resultados, establecimiento de metas, etc.

- ⇒ Información, formación y capacitación sistemática interna para asociados, Delegados, Consejo de Admón., Miembros de los Comités, Junta de Vigilancia y Trabajadores.
- ⇒ Mantener en alto nivel el relacionamiento con las instancias gremiales buscando que la operación de las operaciones de la sección Mercadeo de Café Pergamino Seco para el Fondo Nal. del Café sean determinantes para sobrepasar el punto de equilibrio. Esta búsqueda pasa por la suficiencia de las garantías (reales, mobiliarias, pólizas, etc.) para obtener recursos financieros óptimos hacia una cuota de mercado merecida y trabajada diario por nuestra Cooperativa; pasa también por el manejo pulcro de los recursos del Fondo Nacional del Café y un sistema de eficaz y eficiente de control financiero y de las operaciones y pasa por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del Convenio (Informes, contabilidad al día, etc.).

10. Mensaje personal para la Asamblea.

Basado en una reciente visita a la sede de nuestra empresa de una comisión ordenada por la Dirección de Desarrollo Cooperativo de la Federación Nacional de Cafeteros, el Consejo de Admón., sin conocimiento pleno del documento, tanto como la manifestó el presidente en la sesión del 20 de marzo, el debido proceso que incluía escuchar los descargos, no obstante que los tuvo en su mano determino mediante una carta remover al gerente de su posición de manera inmediata.

Como antecedente estaba el hecho de que el gerente había presentado renuncia forzada por el ambiente hostil impuesto desde noviembre de 2.024, como consta en tres o cuatro actas del Consejo, por un grupo con mayoría mecánica mayoría mecánica del Consejo, la misma firmante de la carta aludida. Todo cuanto expreso el informe de la Comisión fue extrañamente aceptado. Un tema conexo es que el Consejo ha manifestado que el empalme se haga en los siguientes 15 días calendario con el reconocimiento legal y económico como empleado. Esta decisión omite que en 15 días no estará definida la pensión del gerente lo cual es antijurídico. Contiene la carta del Consejo la advertencia sobre acciones legales

Cuales son las situaciones relevantes que plantea el Informe de la Comisión:

- ⇒ Pérdida operativa en el mercadeo de café sistemática en los últimos años
- ⇒ Impacto de tres costos financieros que incrementaron la perdida operativa del mercadeo de café. Estos costos fueron; La diferencia de calidad física del café entregado a Almacafe S.A., la diferencia del precio de la carga del café comprado para sustituir una parte del café rechazado por Almacafe S.A. al encontrar con defecto en tasa el café entregado originalmente y el mayor precio pagado, por el incremento del precio del café a partir de junio de 2.024, a los productores que utilizaron el servicio de almacenamiento para posterior venta en la Cooperativa.
- ⇒ Mantenimiento sin resolver como cuentas por cobrar a dos fieles que fueron atracados con armas de fuego y le hurtaron el dinero provisto para atender las compras de café
- ⇒ Diferencias de inventario de café físico originado en causas conexas del almacenamiento

- ⇒ *Presunto detrimento patrimonial por café pendiente de entrega a Almacafe S.A., en principio entregado por la Cooperativa y rechazado al encontrarlo con defecto en la taza.*
- ⇒ *Saldos dinero a cargo de Fieles*
- ⇒ *Inventarios físico-inexistentes bajo la responsabilidad de puntos de compra*
- ⇒ *Falta de funcionamiento de la trilladora*
- ⇒ *Instalaciones de la sede en mal estado*
- ⇒ *Otras de menor trascendencia aunque determinantes para forjar el concepto negativo contra la gestión del gerente.*

Vistos sin mas estos enunciados sorprenden y preocupan. Sobre cada uno y otros el gerente de la Cooperativa elaboro un documento que no es exactamente una defensa sino la contextualización indispensable para profundizar y producir resultados. Este documento fue entregado al Director de la dirección de Desarrollo Cooperativo de la Federación, al Consejo de Administración y al Revisor Fiscal

Mientras esta situación se aborda contrastando los dos documentos, el Consejo de Administración entrego la carta a la que venido refiriéndome. Estimo que no esta apartada de lo que era esperable reitero por la renuncia forzada entregada por el gerente.

Preocupa s si para la Cooperativa la arrogancia y el poder de la forma en que se ha hecho que necesariamente remiten a lo siguiente:

1. Falta de Debido Proceso

El Consejo de Administración tomó una decisión sin escuchar formalmente los descargos del gerente, a pesar de haberlos tenido a su disposición. Esto podría interpretarse como una vulneración del derecho a la defensa y al debido proceso, lo que podría dar lugar a impugnaciones legales.

2. Renuncia forzada y ambiente hostil

La presentación de una renuncia forzada por el gerente debido a un ambiente hostil propiciado por una mayoría del Consejo podría promover un caso de acoso laboral o de presión indebida, lo que daría lugar a posibles acciones legales en su favor.

3. Aceptación del Informe de la Comisión sin mayor análisis

El hecho de que el Consejo haya aceptado de manera automática el informe de la comisión sin una evaluación interna ni derecho a contradicción puede ser un signo de falta de autonomía en la toma de decisiones. La Federación puede emitir recomendaciones, pero la decisión final debe ser bien sustentada y cumplir con los procedimientos establecidos en los estatutos de la Cooperativa.

4. Plazo de empalme y terminación de contractual en su dimensión legal y económica puede no ser jurídicamente si:

- a. No se respetan, como en efecto ha sido, los plazos y procedimientos de despido establecidos en la normativa laboral y en el contrato del gerente.*
- b. La pensión del gerente no está definida, lo que podría generar un perjuicio patrimonial para él.*

5. Posibles acciones a considerar.

- a. Revisión legal de la decisión: Esta abierta la posibilidad de impugnar la remoción si se violó el debido proceso.*
- b. Consulta sobre estabilidad laboral y derechos adquiridos: En función del contrato a término indefinido o la renuncia forzada podría haber argumentos para exigir una liquidación justa y la continuidad de sus derechos hasta que su pensión esté definida.*

Señores Delegados:

Ocorre todos días y siempre en nuestra vida que cuando conocemos los orígenes de las conductas incómodas tenemos que ser capaces de entenderlas. Sin duda nos distraen en lo que es central, es el efecto negativo. Sin embargo creemos también que hacer sentir a otro que está ganando en su noción de poder es una satisfacción nuestra porque de lo contrario ese otro no podría hacer su catarsis y empeoraría. Menos paz personal familiar y social. Que es lo que no podemos dejar pasar que el poder efímero contamine los principios y valores de la Cooperativa. Tenemos que estar precavidos para evitar los saltos y las decisiones desviadas.

La Cooperativa tiene más presente y futuro en medio de dificultades superables. Por el conocimiento personal y profesional que tenemos por la gratitud que le debemos, por la experiencia vivida y porque es vida y memoria viviente en nosotros, nuestro aplauso para Uds., por ser forjadores y vigías. Su transparencia y semilla y fruto a la vez. Es garantía de perduración para la Cooperativa. Muchas gracias siempre.

La meta inacabable es cualificar la Cooperativa y el Cooperativismo, aclimatando la solidaridad, trabajando responsabilidades, generando relaciones estrechas y de calidad, auspiciando sinergias programáticas, aflorando la satisfacción recíproca y el beneplácito del hacer diario. Para nuestra Cooperativa tiene trascendental importancia:

Muchas gracias a:

- ⇒ *Los asociados y no asociados por la confianza que nos otorgan*
- ⇒ *Los colaboradores comprometidos de nuestra Cooperativa*
- ⇒ *La Federación Nal. de Cafeteros en tanto alma gremial*
- ⇒ *Comité de Cafeteros de Nariño, por su confianza y apoyo*
- ⇒ *Almacafe S.A. por su trabajo*
- ⇒ *Expocafe S.A. por su compañía*
- ⇒ *A Fieles y Agentes de compras. Sus tareas junto al productor tiene mucho mérito.*
- ⇒ *El mantenimiento de fuentes de ingreso alternas al café por sus resultados coadyuvantes*
- ⇒ *Bancolombia, Banco Agrario y Davivienda por su diligencia.*
- ⇒ *A los amigos y a los que aparentaron serlo, también han ayudado.*

La Unión N., 28 de marzo de 2.025

JOSE DANIEL MUÑOZ
Presidente Consejo

ELIECER TORRES HOYOS
Gerente

Anexo:

El déficit reportado de \$1.283.135.191,90 no es completamente operativo.

Es importante precisar que aproximadamente el 31% de esta cifra corresponde a efectos operativos, mientras que el otro 69% obedece a circunstancias excepcionales y no estructurales que serán explicadas en detalle más adelante en esta respuesta. Por lo tanto, presentar el monto total como un "déficit operacional" sin este análisis detallado puede inducir a interpretaciones imprecisas sobre la realidad financiera de nuestra Cooperativa.

A continuación, expondremos los argumentos detallados y el contexto que permiten una visión más equilibrada y ajustada a la realidad financiera.

Mercadeo de café. Comentario para el modelo de negocio con Almacafe S.A.

Introducción indispensable:

La fórmula para calcular el precio del café para el pago al productor es una instrucción de la Federación Nal. Cafeteros que se aplica en la Cooperativa a diario

Características de la formula del cálculo de precio

FORMULA PARA EL CALCULO DEL PRECIO DE COMPRA SEGÚN LA CALIDAD FISICA DEL CAFÉ DEL PRODUCTOR																
PRECIO PARA EL PRODUCTOR	PARTE 1							PARTE 2								
	=	PRECIO FEDECAFE	+	BONIFICACION PROGRAMA	-	GASTOS MERCADEO	X	94	+	Factor productor	X	% PASILLA	-	6.14	X	7.000
		125						Factor productor		Factor productor						

Entre los componentes de la formula los **Gastos de Mercadeo**, es el único que proviene de una decisión administrativa. Este renglón es el conjunto de 137 cuentas que corresponde a costos y gastos que se calculan en el presupuesto anual. Por ejemplo esta cifra en 2.024 fue \$ 577.76 por kilo (\$ 72.221.12 por carga), que se descuenta del precio diario de compra publicado por la Federación Nacional de Cafeteros. Una vez descontado del precio de la carga la cifra resultante se aplica como base del precio a pagar al productor.

Ejercicio simulado: Un productor presenta cierta cantidad de kilos netos de café cuyo análisis de calidad fisca informa que tuvo 196.50 gramos de almendra sana y 4.5 gramos de pasilla. Si el día la compra el precio publicado por la Federación es \$ 3.120.000 más \$ 80.000 para café Nespresso AAA sin perfil, la metodología y el precio de compra son como se ilustra a continuación:

Precio de la carga publicada:	\$ 3.200.000.00	
Menos: Costos y Gastos de comercialización	\$ 72.221.12	2.26%

Precio de la carga para calcular el precio al productor \$3.127.778.88 97.74%

Con \$ 577.76 por cada kilo comprado la Cooperativa de atender 137 cuentas contable, sin embargo en la práctica la Cooperativa está trabajando con costos y gastos superiores a \$ 577.76. En los siguientes cuadros se presentan las cifras de Gastos Fijos y Gastos variables ejecutados al 31 de diciembre de 2.024.

NUMERO DE KILOS VENDIDOS		4.259.654	+	NUMERO DE KILOS VENDIDOS		4.259.654
GASTOS FIJOS				GASTOS VARIABLES		
Generales café	\$	572.394.758		Personal Felatos. 90%	\$	625.364.759
Personal Administracion.	\$	401.511.312		Fletes	\$	572.170.501
Generales Administracion	\$	392.518.558		4 por mil	\$	317.405.946
Personal Fielato. 10%	\$	69.484.973		Seguros	\$	163.585.290
TOTAL	\$	1.435.909.601		Bonificacion a Agentes de Compras	\$	160.361.438
				Empacada de café	\$	42.950.933
				Comisiones bancarias	\$	38.109.661
				Bonificacion en compras	\$	1.503.204
				TOTAL	\$	1.921.451.732
					\$ 451,08	

Al juntar los dos tipos de gastos las cifras ejecutadas en 2.024 es la suma de \$ 788.18. En el cuadro siguiente se presenta el detalle:

NUMERO DE KILOS VENDIDOS				4.259.654	
CONCEPTO	PERSONAL	GENERALES	TOTAL	POR KILO	%
Administracion	\$ 401.511.312	\$ 392.518.558	\$ 794.029.870	\$ 186,41	23,65%
Fielatos y Agencias	\$ 694.849.732	\$ 1.868.481.731	\$ 2.563.331.463	\$ 601,77	76,35%
TOTAL	\$ 1.096.361.044	\$ 2.261.000.289	\$ 3.357.361.333	\$ 788,18	100,00%
POR KILO	\$ 257,38	\$ 530,79	\$ 788,18		
%	32,66%	67,34%	100,00%		

Conclusiones preliminares:

Si la suma de gastos totales fueron \$ 788.18 por kilo y solo teníamos previsto \$ 577.76 por kilo, significa que por cada kilo vendido hubo un déficit igual a \$ 211,41 que multiplicado por 4.259.654 equivalen a un total igual a \$ 900.533.452,14. Esta suma no se refleja en el estado de resultados de la sección al final del año. Esta realidad impele a las partes del Convenio a analizar lo ocurrido y ante todo para prospectar. Este análisis es un factor crítico hacia el inmediato futuro. Renunciar u omitirlo es permitir que se mantenga inconvenientemente.

Con un margen igual a \$ 577,76 por kilo y costos totales igual a \$ 3.357.363.133 (ver cuadro), la cantidad de kilos a comprar y vender debió ser 5.809.691.48. Este números de kilos es en la práctica mayor porque los gastos totales se incrementan, en particular los Generales del Mercadeo de Café en correspondencia con el mayor número de kilos.

Con 4.259.654 kilos ejecutado existe una distancia considerable para el punto de equilibrio: 1.550.037.48.

El problema para resolver es el logro de una cantidad de café de punto de equilibrio de tal manera que los excedentes que producen año tras año las secciones comerciales y de servicio tales como: Mercadeo de fertilizantes, mercadeo de combustibles, servicio de crédito, finca cafetera y otros ingresos no tengan que subsidiar la sección de Mercadeo de Café que por su estructura tiende a ser negativa en sus resultados. Este es un asunto, en aras a acompañar la dura tarea diaria y de sostenibilidad de las Cooperativas, de la Federación Nal. de Cafeteros y de las Cooperativas

Origen de un déficit en la sección de mercadeo de café: \$ 1.322.258.509,15, con la venta de 4.259.654 kilos durante 2.024

Para la mejor comprensión de este resultado descompondremos el negocio del café en dos partes. Una son las cifras que componen la compra y la venta y otra el origen correcto de la suma de \$ 1.322.258.509.15.

Primera parte:

Compra y venta: El objetivo de este aparte es examinar cual fue el monto del retorno de los costos y gastos al vender el café, si este monto fue igual al descuento que se hizo al momento de la compra, conocer las causas por las cuales el retorno fue inferior al esperado y presentar las acciones para la mitigación.

Negocios con Almacafe S.A. en 2.024.

PROGRAMA	KILOS	VALOR DE LAS FIJACIONES EN FACTOR 94		
		VALOR FIJACION	%	CARGA PONDERADA
LH	242.825	\$ 4.360.930.980,00	7,58%	\$ 170.205,14
NATURAL MICROLOTE	542	\$ 11.031.507,00	0,02%	\$ 487,95
NESPRESSO AAA CON PERFIL	1.490.778	\$ 24.068.033.120,00	41,84%	\$ 844.453,72
REGIONAL NARIÑO DIFERENCIADO	42.029	\$ 662.077.040,00	1,15%	\$ 22.666,04
CONCURSOS PEQUEÑOS LOTES	6.200	\$ 99.200.000,00	0,17%	\$ 3.449,37
NESPRESSO AAA RAINFOREST	4.429	\$ 54.613.680,00	0,09%	\$ 1.463,54
MICROLOTE	4.277	\$ 80.007.700,00	0,14%	\$ 3.252,61
NESPRESSO AAA SIN PERFIL	1.497.811	\$ 22.486.033.440,00	39,09%	\$ 733.628,71
REGIONAL NARIÑO	363.925	\$ 5.695.888.000,00	9,90%	\$ 193.739,70
TOTAL	3.652.816	\$ 57.517.815.467,00	100,00%	\$ 1.973.346,78

Las cifras económicas que se presentan a continuación son promedio ponderado.

- A Almacafe S.A. fueron fijados 3.652.816 kilos con un precio de \$ 1.973.346 por carga y \$ 15.786,76 por kilo.
- A Almacafe S.A. fueron entregados 3.649.878 kilos con un precio promedio ponderado de \$ 2.2012.388.12 por carga y \$ 16.099.11 por kilo.
- La calidad física recibida por Almacafe S.A. fue: Almendra sana 193,209 gramos (77.284%); pasilla 10,7284 gramos (4.299%); merma 46,042 gramos (18.417%); factor 90.60. La diferencia negativa es 1.216.
- La calidad física compra por la Cooperativa fue: Almendra sana 195,98 gramos (78.392% pasilla 7,07 gramos (2.828%) ; merma 46,95 gramos (189,78%); factor 89,37
- La diferencia negativa entre el recibo y el despacho fue 1,216 en factor de rendimiento.

ENTIDAD - CONCEPTO	PRECIO POR KILO	ALMENDRA SANA		PASILLA		MERMA		FACTOR
		Gramos	%	Gramos	%	Gramos	%	
ALMACAFE S.A.	\$ 16.099,11	193,209	77,284%	10,748	4,2994%	46,042	18,417%	90,575
COOPERTAIVA	\$ 15.587,87	195,838	78,335%	7,012	2,8049%	47,150	18,860%	89,360
Diferencia	\$ 511,24	-2,628	-1,051%	3,736	1,494%	-1,108	-0,443%	1,216
Perfil para pagar a productores	\$ 116,99							
Retorno para gastos en la Cooperativa	\$ 394,25							

Conclusiones:

Las ventas a Almacafe S.A. retornaron \$ 394,25 por kilo lo cual significa que para lograr \$ 577.76 hace falta \$ 183,51. En dos cuadros cuadro que siguen se registran las cifras del negocio y las causas que generaron la menor cifra del retorno

Kilos vendidos	3.649.878	
CONCEPTO	VALOR TOTAL	VALOR KILO
Valor de las ventas	\$ 58.759.771.877,00	\$ 16.099,11
Menos: Valor de la compras	\$ 56.893.818.650,44	\$ 15.587,87
Diferencia	\$ 1.865.953.226,56	\$ 511,24
Menos: Valor por perfil para productores	\$ 426.978.836,53	\$ 116,98
Retorno para gastos de mercadeo de café	\$ 1.438.974.390,03	\$ 394,25

Dejado de recibir de Almacafe S.A.		\$ 183,51
------------------------------------	--	-----------

EXPLICACION DE LA SUMA DEJADA DE RECIBIR DE ALMACAFE S.A		
Diferencias de calidad Fielas	\$ 365.662.375,08	\$ 100,18
Diferencia de calidad Agencias	\$ 50.702.456,24	\$ 13,89
SUBTOTAL	\$ 416.364.831,32	\$ 114,08
Diferencia del valor de carga	\$ 217.532.728,80	\$ 59,60
Diferencia del valor del perfil por factor	\$ 13.860.177,70	\$ 7,76
TOTAL	\$ 647.757.737,82	\$ 181,43
Ajuste		-\$ 2,07

Las diferencias de calidad física suman \$ 416.364.831,32 que equivale a \$ 114,06 por kilo. La suma correspondiente a los Fieles es asumida por la Cooperativa (\$ 100.18 por kilo). La suma de los Agentes es pagada por ellos a la Cooperativa (\$ 13,89 por kilo)

Dado que los Agentes devuelven a la Cooperativa el valor de las diferencias en la calidad física (\$ 13.89), los \$ 394.25 del retorno en la operación es igual a \$ 408.14. Aún queda pendiente la suma de \$ 169,62 por kilo

Esta suma de \$ 169,62 por kilo está representada así:

Diferencias de calidad física en las entregas de los Fieles:	\$ 100.18 por kilo.	\$ 365.662.375.08
Diferencia en el precio de la carga:	\$ 59.60 por kilo	\$ 217.532.728.80
Diferencia del valor del perfil por factor.	\$ 7.76 por kilo	\$ 13.860.177.70
Ajuste:	\$ 2.07 por kilo	\$ 7.555.247.46
Total	\$ 169.61 por kilo	\$ 604.610.529.04

Explicación de dos causas: La diferencia en el precio de la carga cuyo valor total es \$ 217.532.728.80 fue el resultado de la entrega parcial en septiembre y octubre de algunas fijaciones realizadas a finales de mayo y la primera quincena de junio con recursos propios. El café fijado estuvo disponible para la entrega pero ante el rechazo por defecto en taza de una importante cantidad de café fijado con recursos de la Línea Financiamiento, el disponible se convirtió en sustituto del rechazado.

La pregunta esencial es por qué no se compró de inmediato y se entregó. Estas son las causas:

La intervención en el mercado con recursos propios fue en suma mayor parte mediante deuda con los productores. La compra va crédito resto significativamente la competitividad y en consecuencia la readquisición oportuna

El retiro del café de las bodegas de la Cooperativa negociado con Expocafe S.A. fue lento. Alrededor de 1.5 y dos meses en el auge de la cosecha. Tanto que se convierte en preocupación por la casi ninguna liquidez para operar y ante todo para abonar a los productores. Para ilustración: A mediados de julio ante la imposibilidad de Expocafe S.A. para pagar el café negociado un mes antes autorizo a la Cooperativa la venta de 100.000.000 kilos a Almacafe S.A., negociados sin pago.

Alguna parte del café con destino al Fondo Nacional del Café fue adquirida mediante deuda con los productores porque el aval – crédito de la Línea Financiamiento fue deficitario entre mayo y septiembre.

La prioridad inaplazable era el pago a los productores y el dinero para comprar el café que sirvió para sustituir el café rechazado, según se indicó antes, era inexistente máxime con el incremento continuo del precio y la demanda superior de dinero.

Con la proximidad del cierre del año cafetero y la auto presión de estar con saldo cero con Almacafe S.A.,

aun tratándose de fijaciones con recursos propios, impulso la decisión con gran esfuerzo financiero cubrir alguna parte del café pendiente.

Lo que en realidad produjo el impacto financiero en los resultados por la suma de \$ 217.532.728.80 fue el incremento sistemático del precio. Al examinar los antecedentes expuestos, sabido el impacto financiero con esta cifra y que ocurrió de octubre a diciembre no es desfasado expresar que el saneamiento parcial del café pendiente de entrega estuvo dentro de un escenario prudente. Lo óptimo es que no hubiese acontecido este hecho, sin embargo la mínima liquidez y los hechos externos resultaron inamovibles.

El siguiente cuadro muestra el incremento del precio por kilo en el periodo junio – noviembre.

INCREMENTO MENSUAL DEL PRECIO POR KILO		
MES	INICIO	TERMINO
JUNIO	\$ 264	\$ 1.240
JULIO	\$ 1.112	\$ 1.080
AGOSTO	\$ 1.024	\$ 2.568
SEPTIEMBRE	\$ 2.568	\$ 4.520
OCTUBRE	\$ 4.240	\$ 4.240
NOVIEMBRE	\$ 3.800	\$ 8.584

Conclusiones de la primera parte del déficit operativo:

Está claro que el retorno por kilo en los negocios con Almacafe S.A. fue \$ 394.25, que los agentes de compra devolvieron a la Cooperativa \$ 13,89 y que el esfuerzo financiero (no sistemático en los negocios), para sanear en forma parcial las fijaciones con recursos propios fue \$ 59.60. Así el monto total del retorno suma \$ 477.74. Con respecto a la cifra de \$ 577.76 hace falta un retorno de \$ 100.02 que por lo visto arriba lo origina las diferencias negativas de calidad física en las entregas.

El términos operativos del negocio con Almacafe S.A. la cifra para cubrir los costos y gastos de comercialización en la Cooperativa se sitúa en \$ 477.74, menor en \$ 100.002 que en conjunto equivale a la suma total de \$ 387.077.800.24. Este es real déficit operativo.

La causa del déficit operativo son entonces, como es bien sabido, las diferencias negativas de calidad física en las entregas, asunto que necesariamente debe resolverse con una mejor ejecución de las acciones que están vigentes actualizándolas. Estas son:

Existe un acuerdo entre la Cooperativa y Almacafe S.A. que consiste en decidir cuando la diferencia negativa presenta cualquiera de tres rangos. La diferencia entre 0.1 y 0.5, se accede a negociar bajo el criterio de tolerancia razonable. La diferencia entre 0.5 y 1.0 requiere que el responsable del punto de compra este presente en el reanálisis. La diferencia mayor implica la no negociación. Con el precio creciente del café esta concertación debe ser revisada.

Las diferencias negativas se han convertido en una parte infaltable e inconveniente del negocio. En el

Informe de Gestion Anual, en las actas del Consejo de Administracion, en las Asamblea de Delegados y en la correspondencia con la Dirección Ejecutiva del Comité Dptal. y la Gerencia Comercial de la Federación ha sido un tema relevante por el impacto económico que genera.

Tratamientos pretendidos y en ejecución para controlar las diferencias negativas:

- *Talleres para Fieles y Agentes con la dirección de Almacafe S.A.*
- *Presencia de una persona delegada por la Cooperativa para participar en los análisis de calidad física durante el recibo del café en Almacafe S.A.*
- *Evaluación al final de cada jornada de trabajo en Almacafe-Pasto de la calidad física del café entregado para incorporar en el recibo los despachos con diferencias negativas significativas o fuera de normas*
- *Ejecución del protocolo de despachos en cada uno de los puntos de compra que incluye el análisis de calidad física*
- *Propuesta de conformación de un Comité de Ética integrado por un delegado del Comité Dptal. de Cafeteros, Almacafe S.A y la Cooperativa con reuniones súmanles o quincenales con el objetivo de evaluar los resultados y generar planes de choque para reducir al mínimo las diferencias. Este Comité es una herramienta aun si materialización. Su asunción es indispensable*

Segunda parte:

El objetivo es conocer los componentes del déficit registrado en la sección mercadeo de café pergamino seco, El cual suma \$ 1.283.135.191.90, según se tiene enunciado:

Las cifras de esta parte incorporan todas ventas de café y tres destinos en 2.024: Almacafe S.A. (85.68%), Expocafe S.A. (13.09%) y otro (1,23%)

Al déficit operativo real en los negocios con Almacafe S.A. se adicionan 2:

La suma de \$ 198.526.897.65 corresponde a un conjunto de ajustes sin ejecución desde 2.019: Diferencias en peso de despacho y recibo, mermas razonables en las bodegas, etc. Este proceso minucioso, exhaustivo y detallado fue realizado y documentado por la oficina de Registros Café, la directa responsabilidad de las Sras. Jenny Solarte D. y Lorena Solarte M., con cada uno de los responsables de los puntos de compra.

La suma de \$ 441.972.479.61 corresponde al mayor pagado por kilo y en total a los productores que mantenían en la Cooperativa su café bajo la modalidad “ Café recibido para posterior decisión de venta por el productor “. Con el incremento del precio los productores agilizaron la venta.

Esta modalidad de servicio ha representado para la Cooperativa una doble bondad inobjetable y de importante magnitud: Renta y liquidez modesta para operar.

En el segundo año de establecido el servicio por el Consejo de Admón. y la gerencia y en desarrollo del Acuerdo que lo reglamenta fue posible la constitución de CDT por la suma de \$ 7.000.000.000 que genero una significativa rentabilidad.

La disminución años tras año del café recibida para esta modalidad la generación de renta continuó siendo un conveniente ingreso.

Tanto como está definido por el Acuerdo también fue un apalancamiento con costo cero

Cuando vemos la cifra de \$ 441.972.479.61 nos resulta llamativa y hasta afectante negativamente. Es preferible abordar una mirada analítica de sumas y restas. Que ha producido este servicio desde su creación y que parte les ha tocado a los caficultores propietarios que por un buen tiempo esperaron pacientes y esperanzados en mejorar sus ingresos? Aprovecharon la oportunidad en 2.024. Les asistía el derecho. El resultado neto de las cifras para la Cooperativa es positivo. Irónicamente positivo en el tiempo.

Es oportuno manifestar aquí que las medidas de control, por ejemplo coberturas o provisiones aunque importantes no son factibles. No lo fueron. Las primeras porque organizativamente no es dable el acceso. No tenemos suficiente experiencia y menos destrezas en estos mecanismos. Las segundas por la inexistencia de una o más contra cuentas que sirva de respaldo. Inexistencia de excedentes. Al tratarse de uno de dos hechos extraordinarios ocurridos en 2.024 en torno al mercado del café la previsibilidad no tuvo un manejo asequible. Lo mejor, el aprendizaje y la satisfacción de los productores que guardaron su café y recibieron un poco más de dinero.

TOTAL KILOS VENIDOS EN 2.024		4.259.654,00	
RESULTADO DE LA SECCION MERCADEO DE CAFÉ			
CONCEPTO		VALOR TOTAL	VALOR POR KILO
DIFERENCIAS DE CALIDAD FISICA POR FIELES LLEVADAS AL COSTO		\$ 477.546.272,07	\$ 112,11
PROYECTO CONTABLE CIERRE DE CUENTAS DE INVENTARIOS		\$ 198.526.897,65	\$ 46,61
COSTO POR DIFERENCIA DE LIQUIDACION ACUERDO 014		\$ 441.972.479,61	\$ 103,76
DIFERENCIA POR ENTREGAS EN BASE DE CARGA DE NEGOCIO		\$ 127.131.897,31	\$ 29,85
SUBTOTAL DEFICIT		\$ 1.245.177.546,64	\$ 292,32
AJUSTE		\$ 37.957.645,26	
TOTAL DEFICIT		\$ 1.283.135.191,90	


ELIECER TORRES HOYOS
Gerente

La Union N., 28-03-25

