



Economía solidaria: Propuesta en la creación de la Cooperativa Agroindustrial (COAGROBE) en el municipio de Betulia, Antioquia

Andrés Felipe Vélez Trujillo

Trabajo de investigación

Asesores

Gina María Giraldo, Ph.D.

Sergio Andrés Zapata Aristizábal, Msc.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración – MBA

Medellín

2026

Contenido

1. Introducción.....	6
2. Planteamiento del Problema	8
3. Justificación.....	12
4. Objetivos	14
4.1 Objetivo General.....	14
4.2 Objetivos Especificos	14
5. Marco Conceptual	15
6. Metodología.....	30
7. Desarrollo	31
8. Propuesta de Creación.....	64
9. Conclusiones.....	80
Referencias	85
Anexos	94

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa del Suroeste de Antioquia.....	31
Figura 2. Análisis del sector PESTEL.....	35
Figura 3. Estructura organizacional de COAGROBE.....	66
Figura 4. Flujograma de la distribución de la planta propuesta.	67
Figura 5. Flujograma del proceso de COAGROBE.....	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Estado de situación financiera de COOPESUR para los años 2022 a 2024	48
Tabla 2. Estado de resultados de COOPESUR para los años 2022 a 2024.....	49
Tabla 3. Estado de situación financiera de CAFEUCOL para los años 2022 a 2024	51
Tabla 4. Estado de resultados de CAFEUCOL para los años 2022 a 2024	52
Tabla 5. Estado de situación financiera de COAGROCARDINAL para los años 2022 a 2024	54
Tabla 6. Estado de resultados de COAGROCARDINAL para los años 2022 a 2024.....	55
Tabla 7. Resumen de perfiles de producción, variedad y capacidad de la cooperativa COMSAB	59
Tabla 8. Estado de situación financiera de COMSAB para los años 2022 a 2024	60
Tabla 9. Estado de resultados de COMSAB para los años 2022 a 2024	61
Tabla 10. Resumen de la distribución de la planta propuesta	67
Tabla 11. Inversión inicial del CAPEX para la implementación de COAGROBE.....	69
Tabla 12. Resumen de gastos administrativos y logísticos	71
Tabla 13. Propuesta de precios diferenciados del sector	73

Resumen

El presente trabajo de investigación propone la creación de la Cooperativa Agroindustrial de Betulia (COAGROBE) como una solución a la vulnerabilidad económica de los pequeños y medianos productores del municipio de Betulia, Antioquia. A pesar de la fuerte vocación agrícola de la región, el predominio del monocultivo cafetero, la baja tecnificación y la dependencia de intermediarios limitan la captura de valor agregado en el eslabón primario. A esta situación se suma la crisis del cooperativismo tradicional uniactivo en el departamento, evidenciada en la reciente insolvencia de entidades locales causada por la volatilidad del mercado de valores y estructuras financieras frágiles. Mediante una metodología basada en fuentes primarias (entrevistas a productores locales) y fuentes secundarias documentales referidas al periodo 2022-2024, se realizó un diagnóstico socioeconómico del territorio y un análisis financiero comparativo entre cooperativas uniactivas y multiactivas (utilizando el caso de éxito COMSAB). Los resultados demuestran que la multiactividad anula la estacionalidad, mitiga el riesgo sistémico y garantiza una rentabilidad estable. Con base en estos hallazgos, se estructuró técnica y financieramente COAGROBE bajo un modelo multiactivo que integra café especial, musáceas, cítricos y miel. El diseño incluye la distribución de planta, un presupuesto de inversión austero (CAPEX de \$21 millones COP), costos de operación controlados (OPEX de \$14 millones COP) y la formulación de estatutos sociales con gobernanza blindada y fidelidad comercial obligatoria. El proyecto evidencia que la diversificación productiva, sumada a la transparencia administrativa, permite retener la riqueza en el municipio y promover la sostenibilidad socioeconómica de los agricultores.

Palabras clave: Economía solidaria, Cooperativismo, Agroindustria, Multiactividad, Desarrollo rural, Betulia.

Abstract

This research proposes the creation of the Agro-industrial Cooperative of Betulia (COAGROBE) as a solution to the economic vulnerability of small and medium producers in the municipality of Betulia, Antioquia. Despite the region's strong agricultural vocation, the prevalence of coffee monoculture, low technological adoption, and reliance on intermediaries limit the capture of added value in the primary sector. This situation is compounded by the crisis of traditional uniactive cooperatives in the department, evidenced by the recent insolvency of local entities caused by stock market volatility and fragile financial structures. Using a methodology based on primary sources (interviews with local producers) and secondary documentary sources from the 2022-2024 period, a socioeconomic diagnosis of the territory and a comparative financial analysis between uniactive and multiactive cooperatives (using the successful COMSAB case) were conducted. The results demonstrate that multiactivity neutralizes seasonality, mitigates systemic risk, and guarantees stable profitability. Based on these findings, COAGROBE was technically and financially structured under a multiactive model integrating specialty coffee, musaceae, citrus, and honey. The design includes the plant layout, an austere investment budget (CAPEX of \$21 million COP), controlled operating costs (OPEX of \$14 million COP), and the formulation of bylaws with robust governance and mandatory commercial fidelity. The project demonstrates that productive diversification, combined with administrative transparency, allows wealth to be retained within the municipality and promotes the socioeconomic sustainability of farmers.

Key words: Solidarity economy, Cooperativism, Agro-industry, Multiactivity, Rural development, Betulia.

1. Introducción

La economía solidaria y el modelo cooperativo se han consolidado históricamente como mecanismos estratégicos para impulsar el desarrollo rural, mitigar la pobreza y generar inclusión económica en el sector agrícola (FAO, 2024). En el caso de Colombia, y específicamente en la subregión del Suroeste de Antioquia, el cooperativismo ha sido el motor de la economía campesina; no obstante, en los últimos años ha evidenciado una profunda vulnerabilidad estructural. La excesiva dependencia de modelos uniactivos centrados en el monocultivo y la exposición a la volatilidad de los mercados bursátiles han precipitado la crisis de organizaciones tradicionales, obligando al sector a replantear sus esquemas de gobernanza y sostenibilidad financiera (Ramírez, 2025).

En este panorama, el municipio de Betulia representa un territorio de especial interés, debido principalmente a que su economía está estrechamente fundamentada en el esfuerzo de medianos y pequeños productores, además posee un alto potencial agropecuario que actualmente se encuentra limitado por la fragmentación productiva, la baja tecnificación y el dominio de los intermediarios (Torres Gómez et al., 2020). Surge así la necesidad de transitar hacia modelos organizacionales modernos que trasciendan la simple recolección y apunten hacia la transformación agroindustrial.

En respuesta a esta realidad, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer la creación de la Cooperativa Agroindustrial de Betulia (COAGROBE). A través de un enfoque multiactivo, esta iniciativa busca integrar las cadenas de valor del café, las musáceas, los frutales y la miel, garantizando la generación de valor agregado que permita el desarrollo socioeconómico del territorio y blinde financieramente a la organización frente a las fluctuaciones del mercado.

Para dar cumplimiento a este objetivo, este trabajo de investigación se estructura en una secuencia que guía al lector desde la conceptualización de la economía solidaria hasta la formulación técnica de la cooperativa. Inicialmente, se exponen el planteamiento

del problema y la justificación, donde se delimitan las brechas operativas del sector agropecuario local. Posteriormente, se presenta el marco conceptual que fundamenta teóricamente la economía social y solidaria en el contexto colombiano.

En el capítulo de desarrollo, la investigación despliega un diagnóstico socioeconómico y demográfico de Betulia, acompañado de un análisis PESTEL que evalúa las variables externas del entorno. Seguidamente, se elabora un estado del arte mediante un análisis financiero comparativo entre cooperativas uniactivas de la región (como COOPESUR, CAFEUCOL y COAGROCARDINAL) y un referente multiactivo de éxito (COMSAB), evidenciando con datos estructurados las ventajas de la diversificación.

Finalmente, el documento materializa la propuesta de creación de COAGROBE. En esta sección se detalla el diseño técnico, la estructura organizacional, los presupuestos de inversión y operación (CAPEX y OPEX), la estrategia multisectorial de precios y los estatutos sociales que regirán la entidad. De esta manera, el trabajo se configura como una herramienta aplicada y viable para la reactivación económica y la dignificación del productor rural en el municipio de Betulia y muy posiblemente el suroeste antioqueño.

2. Planteamiento del Problema

El municipio de Betulia, situado en el suroeste de Antioquia, se caracteriza por ser un territorio con una fuerte tendencia hacia la agricultura, donde tanto la economía, como el tejido social se centran principalmente en torno a la producción de medianos y pequeños agricultores (Torres et al., 2020). Sin embargo, este sector presenta ciertos conflictos, identificados como una baja tecnificación y una falta de organización efectiva, lo cual amplía de manera continua la brecha de utilidades entre los productores agrícolas y compradores con ventajas económicas (Torres et al., 2020).

Por lo general, los agricultores de pequeña escala se encuentran en un contexto de alta vulnerabilidad económica, debido a que de manera individual no poseen capacidad de negociación frente a los grandes compradores y la especulación financiera, lo que provoca que vendan a precios bajos que, en algunos casos, no logran cubrir los costos de producción y dejan la mayor parte de los márgenes de ganancia en manos de intermediarios (FAO, 2012).

Además, dado que se trata de medianos y pequeños productores, el acceso a asistencia técnica, financiamiento formal y formación agrícola se ve limitado debido a los altos costos. Esto dificulta la modernización de las fincas y, por ende, la implementación de prácticas agroindustriales que agreguen valor a los productos y permitan el acceso a mercados internacionales diferenciados (FAO, 2024).

Esta debilidad estructural en la cadena de valor se ve intensificada por una profunda crisis de gobernanza e insostenibilidad en el ecosistema solidario local. Aunque en la región operan o tienen influencia entidades como la Cooperativa Agrícola Cardinal (COAGROCARDINAL), CAFEUCOL y COOPESUR, estas han enfocado su modelo de negocio casi de manera exclusiva en la intermediación del café tradicional (Cooperativa Agrícola Cardinal, s. f.; COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL SUROESTE DE ANTIOQUIA, s. f.; COOPERATIVA MULTIACTIVA DE CAFICULTORES UNIDOS DE COLOMBIA, s. f.).

De acuerdo con el periódico El Tiempo, el modelo cooperativo clásico del Suroeste Antioqueño colapsó recientemente, ya que organizaciones históricas como COOPESUR se vieron obligados a someterse a la Ley 1116 de 2006 de recuperación empresarial debido a deudas millonarias (Ley 1116 de 2006 - Gestor Normativo, s. f.). Esta crisis, según Ramírez (2025) fue el resultado directo de la exposición a contratos de venta a futuro, sin cobertura frente a la extrema volatilidad de la bolsa: el precio pactado a la baja de USD 1.30 contrastó con un precio de mercado alcista de más de USD 4.20 la libra, lo que generó un riesgo de credibilidad y un incumplimiento masivo en las entregas del grano por parte de los productores (Ramírez, 2025).

La concentración en el monocultivo, así como los temas políticos y el fracaso de estos modelos han obstaculizado que los productores de Betulia, especialmente aquellos que explotan otros renglones agrícolas con alto potencial, logren beneficiarse de las economías de escala y acceder a mercados más equitativos (Mosquera, 2025). No obstante, el modelo cooperativo continúa siendo una herramienta institucional y comunitaria efectiva para promover el desarrollo rural territorial y fortalecer el capital social de poblaciones vulnerables. Organismos multilaterales como la FAO reconocen que el cooperativismo es fundamental para disminuir brechas estructurales, fomentar la inclusión económica y garantizar la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios (FAO, 2024).

Ejemplos internacionales refuerzan lo que propone la FAO. La Cooperativa “Muamia” en Sierra Leona, es un ejemplo destacado de empoderamiento comunitario a través del cooperativismo; inició en 1996 con un pequeño grupo de mujeres y se ha expandido hasta contar con 300 miembros organizados en diez grupos. Ha logrado producir cacao de alta calidad bajo principios de comercio justo, invirtiendo en proyectos sociales como escuelas y pozos de agua. Bajo el liderazgo de Hawa, la cooperativa ha diversificado sus actividades hacia la producción y procesamiento de mandioca, abarcando todo el ciclo desde la obtención del tubérculo hasta la elaboración de harina

de mandioca, un producto básico en la dieta de África Occidental (Plan International, 2024; Fairtrade, 2022).

En Kenia, New Kenya Co-operative Creameries Limited (New KCC) es una empresa estatal clave para la industria láctea en Kenia, con una historia que se remonta a 1925 y que fue revitalizada en 2003 para continuar apoyando a los agricultores locales (Treasury Kenya, 2024). New KCC ha logrado expandirse hasta contar con once plantas de procesamiento y once puntos de enfriamiento, lo que le ha permitido ser un actor importante en la compra, procesamiento y venta de productos lácteos a nivel nacional e internacional. Esto ha mejorado la participación de los pequeños productores en cadenas de valor que históricamente habían sido excluyentes (Wangondu, 2010) y ha fortalecido la competitividad de miles de pequeños ganaderos mediante servicios de procesamiento y comercialización (USDA, 2024; Ouma, Okeyo & Staal, 2007).

En Perú, una de las evidencias más claras de las ventajas a nivel social del cooperativismo es la CAC Pangoa. Creada desde 1977, la organización ha hecho de la diversificación productiva y la inclusión de mujeres y jóvenes en sus órganos directivos el motor de su sostenibilidad integral (Inforegion, 2024; Canchis, 2020). La ventaja de esta estructura organizacional resulta relevante frente a un panorama nacional complejo, en el que las productoras originarias son frecuentemente relegadas por el machismo y subestimadas en su capacidad para asumir roles de liderazgo o gobernanza territorial (Paez, 2020).

A nivel nacional, entidades como Colanta han revolucionado sectores completos de la economía agrícola primaria a través de una fuerte integración vertical (Colanta, 2024), lo que la ha llevado a posicionarse como la cooperativa multiactiva más grande de Colombia por el nivel de ingresos (Confecoop Antioquia, 2020).

Estos referentes demuestran que el desafío principal que enfrenta Betulia no es la calidad intrínseca de sus materias primas agroecológicas, sino la carencia de una

arquitectura organizacional, innovación tecnológica y estructura de mercado que le permita aprovechar su verdadero potencial.

Esta propuesta se presenta como un primer paso para determinar cómo un modelo cooperativo renovado y blindado puede implementarse en el territorio para fortalecer la agricultura local. A partir de estos antecedentes, el problema central que guía la investigación se resume en la siguiente pregunta:

¿Cómo contribuir al desarrollo socioeconómico del municipio de Betulia, Antioquia, para fortalecer la economía local?

3. Justificación

La agricultura en el municipio de Betulia, Antioquia, constituye el núcleo de la economía y la vida rural, y es el principal sustento de cientos de familias campesinas (CAFEUCOL, 2024). Este sector resulta fundamental para la identidad municipal y el desarrollo social, hecho evidenciado en la existencia de varias asociaciones y cooperativas locales de productores agropecuarios y cafeteros, como la Cooperativa Multiactiva de Caficultores Unidos de Colombia (CAFEUCOL), la Cooperativa de Producción Agropecuaria Betulia (COOPRABE), y la Cooperativa Agrícola Cardinal (CAFEUCOL, 2024; COOPRABE, s.f.; Clima y Café, 2019).

Sin embargo, a pesar de la importancia del factor económico y social de la agricultura, el potencial de este sector se ve impactado por el predominio de modelos de producción individualistas. Esta situación ha sido reiterada en el diagnóstico de entidades como la Agencia de Desarrollo Rural, que identifica la necesidad de fortalecer el modelo asociativo rural en Colombia para mitigar la vulnerabilidad y desventaja competitiva de los productores (Agencia de Desarrollo Rural, ADR, 2023). Este modelo limita el acceso a economías de escala, a herramientas modernas de comercialización, a infraestructura para acopio, a certificaciones, y a mercados diferenciados, perpetuando la dependencia de la intermediación y reduciendo los márgenes de ganancia de los medianos y pequeños campesinos (CAFEUCOL, 2024).

La dispersión y el aislamiento productivo también dificultan la incorporación de nuevas generaciones al campo y limitan el acceso a programas de formación y asistencia técnica, promovidos por las secretarías agropecuarias y rurales del municipio y del departamento (Clima y Café, 2019). En este contexto, proponer la creación de una cooperativa agroindustrial de pequeños y medianos campesinos del Municipio de Betulia busca sentar las bases para la transición hacia modelos integrados que permitan abordar integralmente los retos técnicos, comerciales, financieros, sociales y ambientales del sector y la región. Además, entidades como CAFEUCOL, COAGROCARDINAL y COOPESUR, que



están presentes en el municipio directamente, han logrado importantes avances en certificaciones internacionales y cadenas integradas de valor a través de modelos solidarios y asociativos, lo que evidencia que la asociatividad resulta como una alternativa fundamental para el desarrollo sostenible y la transformación positiva del sector campesino de Betulia (Comité de Cafeteros de Antioquia, s.f.).

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer la creación de una cooperativa agroindustrial que, mediante la asociación de pequeños productores, contribuya al desarrollo socioeconómico del municipio de Betulia, Antioquia, para fortalecer la economía local.

4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la producción agropecuaria y el potencial agroindustrial del municipio de Betulia (identificando los principales cultivos, el perfil de los productores, infraestructura disponible y desafíos en comercialización).
2. Diagnosticar el entorno económico, social y normativo que afecta a los productores agropecuarios, evaluando las oportunidades y barreras para la asociatividad y transformación productiva mediante cooperativas (PESTEL).
3. Identificar el estado del arte de modelos de organización y gestión (multiactividad o uniactividad) de cooperativas agroindustriales que se adapten al contexto local, revisando experiencias exitosas, parámetros legales y buenas prácticas de gobernanza (CASO COMSAB).
4. Proponer un modelo cooperativo agroindustrial en Betulia (normativo, marketing).

5. Marco Conceptual

5.1 Economía Social y Solidaria (ESS)

La Economía Social y Solidaria se define como un conjunto de prácticas, valores y estructuras organizativas que buscan promover la equidad social, el bienestar colectivo y la participación democrática en una sociedad. En este marco, la actividad económica se comprende como una herramienta para satisfacer las necesidades humanas y fomentar el desarrollo integral del individuo, poniendo el trabajo y la cooperación por encima de los beneficios económicos individuales. Desde este panorama, la ESS se presenta como un modelo alternativo al sistema económico tradicional, pues plantea relaciones productivas fundamentadas en la inclusión social, la solidaridad y la sostenibilidad socioambiental. Estos elementos son especialmente relevantes en contextos rurales y urbanos marcados por exclusión productiva, informalidad e inequidad.

La teoría de la ESS se basa en principios esenciales que guían su operación y su aporte al progreso socioeconómico, destacándose entre ellos el humanismo y la dignidad. Estos dos conceptos se comprenden como el reconocimiento del trabajo y de la actividad económica como herramientas para el bienestar social y la realización individual (Arévalo, 2025). La democracia y la solidaridad son, además, los fundamentos del modelo. Como fomentan que las decisiones se tomen en conjunto y con una participación justa de los miembros, refuerzan la cohesión a nivel social y la corresponsabilidad en el manejo de los procesos productivos. De manera similar, la equidad e inclusión social son fundamentales para lograr que grupos históricamente marginados del mercado formal, por ejemplo, mujeres, trabajadores informales, jóvenes y poblaciones vulnerables sean integrados. Por último, la sostenibilidad ecológica y territorial guía las actividades productivas hacia un respeto por el medio ambiente y un desarrollo armónico de los territorios; evita así que se exploten sin control los recursos naturales e impulsa prácticas responsables a largo plazo.

La ley en Colombia describe a las ESS como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental que está constituido por fuerzas sociales organizadas en formas de asociación, autogestión y solidaridad, sin fines lucrativos. Esta definición establece de manera clara el carácter estratégico de la ESS como una herramienta para el desarrollo y valida su función como una opción legítima para la organización económica y productiva, sobre todo en situaciones donde tanto el mercado como el Estado tienen dificultades para asegurar inclusión, justicia social y sostenibilidad.

5.2 Marco normativo de la economía social y solidaria en Colombia

La Ley 454 de 1998, dentro del marco legal colombiano, es uno de los elementos normativos más significativos para la ESS. Esto se debe a que establece el marco conceptual claro que determina los principios, la naturaleza y los objetivos de la economía solidaria en el sistema jurídico colombiano, además de reconocerla como un sistema socioeconómico enfocado en el desarrollo integral de las personas y en el fortalecimiento del tejido social. Asimismo, esta ley concede una aceptación explícita a las cooperativas y otras formas asociativas solidarias, considerándolas importantes para el progreso económico y social del país. Esto valida su rol como actores clave en la creación de empleo, la inclusión productiva y la distribución justa de los beneficios económicos.

La Ley 454 de 1998 establece principios normativos que regulan la economía social y solidaria, con el objetivo de fomentar una participación democrática entre los miembros, una distribución equitativa de los beneficios económicos y un énfasis en el servicio a la comunidad en lugar del beneficio individual. Estos lineamientos promueven estructuras organizativas fundamentadas en la autogestión, la solidaridad y la corresponsabilidad, con el fin de distinguir las organizaciones solidarias de las empresas de capital tradicional. Así, se refuerza su carácter social y su compromiso con el desarrollo territorial y el bienestar colectivo.

A su vez, otras normativas, como la Ley 812 de 2003, fortalecen el marco institucional de la ESS al fomentar la integración de las entidades solidarias en procesos productivos formales, facilitar su acceso a sistemas de ahorro y crédito solidario y robustecer el papel del Estado en la promoción, apoyo y supervisión de estas organizaciones. Estas leyes ayudan a crear un entorno legal propicio para el crecimiento del sector solidario, ya que posibilitan que se conecte con políticas públicas enfocadas en inclusión social, generación de ingresos sostenibles y disminución de disparidades socioeconómicas; elementos particularmente importantes en contextos urbanos donde persisten la desigualdad y la informalidad.

5.3 Entidades de supervisión y políticas públicas

En Colombia, la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) desempeña un papel fundamental en institucionalizar y consolidar la economía social y solidaria. Esto se debe a que supervisa, inspecciona y controla las organizaciones que forman parte de este sector (cooperativas, fondos de empleados y mutuales). Al regular estas entidades, ayuda a asegurar que actúen según los principios democráticos, equitativos y solidarios del modelo asociativo. De esta manera, refuerza la estabilidad del sistema solidario y la confianza pública. Los marcos regulatorios que emanan de la Circular Básica Jurídica, emitida por la Superintendencia, establecen directrices administrativas y técnicas que guían la constitución, el funcionamiento, el gobierno corporativo y la gestión financiera de las entidades de la ESS. Estas normas tienen como objetivo garantizar prácticas institucionales sostenibles, responsables y transparentes, al mismo tiempo que promueven una adecuada protección a los asociados y un uso eficaz de los recursos colectivos

La formalización de estos procesos ayuda a disminuir los riesgos financieros y operativos, lo cual es beneficioso para mantener a largo plazo las organizaciones solidarias (Coulter, 2021). La acción regulatoria de la Superintendencia y la implementación de la Circular Básica Jurídica no solamente tienen una función de control,

sino que también posibilitan que las entidades solidarias se conecten con el sistema económico formal. Esto les permite acceder a programas de fomento, herramientas financieras y políticas públicas cuyo objetivo es promover el desarrollo productivo y la inclusión social. En ciudades donde existen brechas en cuanto a empleo, informalidad e inequidad territorial, este marco institucional cobra particular importancia al establecer condiciones normativas que permiten poner en marcha modelos cooperativos sostenibles. Estos modelos son capaces de crear trabajos dignos, reforzar el tejido comunitario y ayudar a una distribución más justa de los beneficios económicos dentro del área urbana.

5.4 Base teórica del Cooperativismo

El cooperativismo es una de las formas más consolidadas y estructuradas de la Economía Social y Solidaria, ya que articula a individuos que se asocian voluntariamente con el establecimiento de empresas de propiedad compartida y gestión democrática que buscan satisfacer necesidades culturales, económicas y sociales comunes. Este modelo organizativo se basa en principios internacionales impulsados por la Alianza Cooperativa Internacional, los cuales han sido ampliamente reconocidos como referentes normativos y éticos para el crecimiento del sector cooperativo globalmente.

La participación económica equitativa, que fomenta la corresponsabilidad de los afiliados en la producción y distribución de excedentes, priorizando el fortalecimiento colectivo por encima de la acumulación individual; la gestión democrática controlada por los miembros, que garantiza que las decisiones estratégicas se tomen de forma conjunta bajo un criterio de igualdad, normalmente establecido en la regla "un asociado, un voto", ayuda a distribuir el poder dentro de la organización; y finalmente, entre estos principios también está la adhesión voluntaria y abierta, que asegura una participación cooperativa sin discriminación, promoviendo procesos de inclusión social y económica (Ballester, 2024).

Además, los principios de formación, educación e información tienen un papel estratégico en el desarrollo de habilidades individuales y organizativas, lo que posibilita a los asociados perfeccionar sus competencias en términos productivos, administrativos y sociales. La colaboración entre cooperativas fomenta la integración territorial y sectorial, favoreciendo economías de escala, el intercambio de saberes y el fortalecimiento del movimiento cooperativo. Por último, el compromiso con la comunidad relaciona la actividad económica cooperativa con el bienestar social y el desarrollo local, fusionando objetivos productivos con obligaciones territoriales y sociales.

Considerando un enfoque socioeconómico, estos fundamentos doctrinales se han entendido como instrumentos efectivos para disminuir la exclusión, robustecer el tejido social y extender las posibilidades de participación productiva. Esto es particularmente cierto en entornos urbanos con informalidad y desigualdad (Ballesteros, 2024). En ciudades donde el cooperativismo se manifiesta como una opción viable para dirigir iniciativas económicas colectivas, crear empleos dignos y fomentar procesos más inclusivos y sostenibles de desarrollo socioeconómico que estén en línea con los principios de la Economía Social y Solidaria, ayuda a crear oportunidades, así como lograr los objetivos de cohesión social y desarrollo territorial.

5.5 Contribución socioeconómica de la ESS

Los modelos cooperativos y las entidades de la economía social y solidaria han mostrado una capacidad notable para contribuir a la creación de empleo formal y estable, sobre todo en los sectores económicos donde el mercado laboral convencional tiene dificultades para integrar a trabajadores de grupos vulnerables, como mujeres, jóvenes o personas con baja cualificación o trayectorias laborales irregulares. Estos tipos de asociación hacen posible generar oportunidades laborales fundamentadas en la propiedad colectiva, la autogestión y la distribución justa de los beneficios económicos, lo que propicia condiciones más favorables para una mayor estabilidad laboral y arraigo productivo en los territorios.

Los modelos cooperativos simplifican la formalización del trabajo al combinar de manera coherente la labor, la producción y la participación económica en estructuras organizativas democráticas. A diferencia de las modalidades informales de subsistencia, las cooperativas y otras entidades solidarias funcionan dentro de marcos jurídicos establecidos, lo que permite acceder a sistemas de seguridad social, mecanismos para proteger el empleo y canales comerciales oficiales (Boland, 2023). Esta coordinación institucional ayuda a elevar la calidad laboral y a disminuir la precariedad vinculada con la informalidad persistente.

En economías urbanas que presentan una fuerte segmentación del mercado laboral y altos niveles de informalidad, este fenómeno cobra especial importancia. En estas circunstancias, los sistemas económicos tradicionales no logran brindar alternativas viables para la inclusión productiva de amplios sectores poblacionales. Los modelos cooperativos pueden funcionar como un medio estructural de inclusión productiva al fomentar la organización conjunta del trabajo, el fortalecimiento del capital social y la incorporación de las comunidades en procesos económicos formales. Estas experiencias constituyen un complemento estratégico a las políticas públicas laborales, proporcionando soluciones endógenas que combinan generación de ingresos, cohesión social y desarrollo territorial sostenible (Boland, 2023).

5.6 Inclusión financiera y desarrollo comunitario

La Economía Social y Solidaria, así como las entidades cooperativas, no solo contribuyen directamente a la creación de empleo, sino que también tienen un papel importante en el establecimiento de redes de inclusión financiera. Esto es especialmente cierto por medio de mecanismos de ahorro y crédito solidario, que ayudan a los sectores que han sido tradicionalmente excluidos del sistema bancario convencional a acceder a recursos financieros. Estas estructuras permiten canalizar el ahorro local hacia actividades productivas llevadas a cabo por sus propios integrantes, lo cual robustece la autonomía económica, disminuye la dependencia respecto a intermediarios financieros

formales y fomenta relaciones económicas fundamentadas en la confianza y en la reciprocidad (Lozano, 2020). Además, el acceso a servicios financieros solidarios promueve la circulación de capital social en territorios rurales, ya que las relaciones económicas se basan en lazos asociativos estables y en normas de cooperación compartidas.

Desde una perspectiva teórica, la economía social y solidaria fomenta procesos de integración territorial, al vincular organizaciones solidarias con las dinámicas sociales, económicas y productivas propias del entorno urbano. Esto permite una respuesta más adecuada a las necesidades particulares de barrios y comunidades. Esta capacidad para establecerse territorialmente es especialmente importante en contextos urbanos caracterizados por desigualdades espaciales y exclusión socioeconómica.

Además, la ESS adopta el principio de sostenibilidad como un eje transversal de su actividad económica, poniendo en primer lugar la equidad, la justicia social y el bienestar colectivo por encima de maximizar los beneficios individuales. Este enfoque promueve la creación de modelos urbanos más justos y resistentes, que pueden afrontar con mayor eficacia las consecuencias de la informalidad, la precariedad laboral y la fragmentación social. Según los estudios especializados, estas dinámicas se han considerado una contribución fundamental al modificar las estructuras económicas y sociales dominantes, al fomentar economías más humanas, participativas e impulsadas hacia el desarrollo integral del ser humano. Esto acentúa la relevancia del cooperativismo y de la Economía Social y Solidaria como métodos para el desarrollo socioeconómico en ciudades (Lozano, 2020).

5.7 Relevancia en entornos urbanos

La ESS y el cooperativismo se han erigido en las grandes ciudades como enfoques alternativos que pueden ofrecer soluciones a problemas estructurales como la falta de empleo, la informalidad laboral, la inequidad en la distribución de ingresos y la exclusión

social. Estos desafíos tienden a agudizarse en los ambientes urbanos debido a una concentración poblacional elevada, a un mercado laboral segmentado y a la existencia de sectores muy dinámicos que coexisten con amplios segmentos de precariedad económica y social. En este marco, las entidades solidarias presentan mecanismos de inserción productiva que amalgaman el ingreso económico con la participación democrática y con la cohesión social (Manley, 2023).

Además, la ESS y el cooperativismo fomentan la creación de tejido social y la consolidación de redes de colaboración entre grupos urbanos. Esto se logra al promover vínculos económicos basados en la confianza, la corresponsabilidad y la cooperación. Estas dinámicas ayudan a disminuir el aislamiento social y a robustecer las capacidades colectivas para gestionar iniciativas productivas, sobre todo en vecindarios y comunidades donde no hay muchas oportunidades económicas formales. Asimismo, el establecimiento de conexiones entre actores solidarios facilita que se intercambien experiencias, recursos y conocimientos, lo cual aumenta el impacto territorial de las acciones económicas. Asimismo, estos modelos permiten que grupos históricamente marginados se integren en la economía formal y en los procedimientos de toma de decisiones comunitarias. Esto se debe a que reconocen a los asociados no solamente como trabajadores o beneficiarios, sino también como sujetos activos con la capacidad de influir en la orientación y gestión de las organizaciones. Este enfoque es especialmente importante porque las dinámicas urbanas tienden a agrupar desigualdades sociales y económicas que no siempre son tratadas adecuadamente por los métodos tradicionales del mercado o por la intervención estatal. Por lo tanto, el cooperativismo y la Economía Social y Solidaria emergen como estrategias complementarias que ayudan a fomentar una inclusión socioeconómica más amplia y a crear ciudades más justas e inclusivas (Manley, 2023).

5.8 Elementos para establecer una cooperativa en Colombia

Para establecer una cooperativa en Colombia, es esencial llevar a cabo un proceso de formalización administrativa y legal que garantice su existencia jurídica, legitimidad institucional y correcta integración al sistema económico formal. Este procedimiento comienza con la asamblea de constitución, donde los asociados fundadores expresan explícitamente su deseo de asociarse, aprueban las normativas que regularán el funcionamiento de la entidad y designan los órganos administrativos y de vigilancia, como por ejemplo el consejo administrativo, la gerencia y la junta de vigilancia. Esto asegura desde el principio el respeto a los principios del modelo cooperativo relacionados con gestión democrática y control social (Caldart, 2024).

Otra condición importante es que el número mínimo de miembros fundadores se cumpla, lo cual corresponde a veinte personas en general. Sin embargo, existen algunas excepciones para ciertos tipos de cooperativas, como las agrícolas, la cual requiere 10 personas o aquellas que están reguladas por normativas específicas. Este mínimo busca asegurar una base social suficientemente grande que posibilite la sostenibilidad organizativa y una distribución justa de beneficios y responsabilidades entre los integrantes. Después de eso, la cooperativa tiene que llevar a cabo el registro legal con la Cámara de Comercio que le corresponda. Este proceso es obligatorio y permite obtener la personería jurídica, lo cual habilita a la organización para operar dentro del marco empresarial colombiano. También da acceso a derechos y obligaciones propios de las personas jurídicas, como abrir cuentas bancarias, celebrar contratos o participar en programas de apoyo institucional.

Además, los fundadores tienen que demostrar una certificación en cooperativismo o en economía social y solidaria, la cual es reconocida por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Este requerimiento tiene un papel estratégico porque garantiza que los asociados tengan conocimientos básicos sobre los principios, valores y normas del sector solidario. Esto ayuda a gestionar la cooperativa de manera

responsable y sostenible. En conjunto, estos requisitos constituyen la base administrativa que brinda existencia formal y legal a la organización cooperativa, lo cual permite su funcionamiento dentro del marco jurídico vigente y conforme con las metas de desarrollo socioeconómico que guían este tipo de iniciativas (Novkovic, 2015).

5.9 Componentes de organización

Una organización cooperativa es sostenible en gran parte gracias a una estructura organizativa formalizada, clara y que esté alineada con los principios de control interno y gobernanza democrática propios del modelo cooperativo. Esta estructura facilita la distribución ordenada de responsabilidades, funciones y niveles de decisión, impide la concentración del poder y robustece la participación de los miembros en la gestión de la entidad. En este contexto, la Asamblea General de Asociados, integrada por todos los asociados o sus delegados acreditados, es la máxima autoridad de decisión. Esta instancia tiene la responsabilidad de establecer las políticas generales, validar los planes estratégicos y evaluar el desempeño de los órganos administrativos. Además, toma decisiones significativas que afectan el rumbo de la cooperativa, asegurando así el ejercicio del control democrático bajo el principio de igualdad en la toma de decisiones (Novkovic, 2015).

El Consejo es la entidad responsable de la dirección y planificación estratégica. Su tarea consiste en implementar lo que establezca la Asamblea General, nombrar al gerente o representante legal y garantizar que se cumplan las metas institucionales. Por lo tanto, su función es esencial para conectar la visión estratégica con el funcionamiento diario, garantizando coherencia entre los objetivos sociales y la gestión económica de la cooperativa. El gerente o representante legal desempeña una función operativa esencial, pues se ocupa de la administración cotidiana, la implementación de los programas y planes autorizados y la representación legal de la organización ante terceros. Su gestión tiene que regirse por parámetros de responsabilidad social, transparencia y eficiencia, en línea con los estatutos y las resoluciones de los órganos colegiados (Nembhard, 2023).

La Junta de Vigilancia, por su parte, tiene el deber de supervisar y controlar socialmente, asegurando que la administración cumpla con los principios cooperativos, los estatutos y la normativa vigente. Por otro lado, el revisor fiscal es un profesional independiente encargado de auditar la gestión contable y financiera para fortalecer la confianza interna y externa y la transparencia. Por último, los comités especializados ayudan a atender necesidades concretas como capacitación, gestión de riesgos o créditos, añadiendo flexibilidad y especialización a la estructura organizativa. En conjunto, esta arquitectura institucional es clave para asegurar una participación democrática, una rendición de cuentas adecuada y una sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa (Nembhard, 2023).

5.10 Componentes financieros

Las cooperativas necesitan una base financiera robusta y bien estructurada para operar adecuadamente y sostenerse a lo largo del tiempo. Esta base debe respaldar el inicio de las actividades, así como el desarrollo permanente de sus operaciones productivas o de prestación de servicios. Los aportes sociales iniciales son uno de los componentes clave de esta base financiera. Estos corresponden a las contribuciones hechas por cada socio y forman parte del capital social de la cooperativa. Este último desempeña un papel estratégico al proporcionar los recursos mínimos requeridos para establecer la organización, cubrir los gastos iniciales y fortalecer la solvencia financiera, además de representar el compromiso económico que tienen los socios con el proyecto colectivo (Brigham, 2022).

Además, es esencial tener suficiente capital operativo, que se entiende como todos los recursos financieros que se utilizan para financiar las actividades de producción o de servicio definidas en el objeto social de la cooperativa. Este capital facilita la compra de insumos, la financiación de procesos productivos y cubrir los costes operativos. También permite hacer frente a las necesidades de liquidez propias del funcionamiento diario. Una buena gestión del capital operativo ayuda a mantener la estabilidad financiera y

disminuye el riesgo de interrupciones en la operación; esto último es particularmente importante durante las primeras etapas de la cooperativa. La gestión contable y la generación periódica de estados financieros son otros componentes cruciales de la administración financiera en las cooperativas. El registro ordenado y sistemático de ingresos, gastos, activos y pasivos posibilita evaluar el rendimiento económico, la rentabilidad social y financiera de las actividades realizadas y respaldar que los órganos administrativos tomen decisiones fundamentadas. De igual manera, una contabilidad clara y conforme a la normativa vigente refuerza la rendición de cuentas ante los asociados y las entidades reguladoras, lo que fomenta la confianza dentro y fuera de la organización. En conjunto, estos elementos financieros permiten a las cooperativas operar con responsabilidad, eficacia y alineación con los principios cooperativos de sostenibilidad e igualdad (Brigham, 2022).

5.11 Regulación financiera y auditoría

Para que las cooperativas funcionen correctamente y sean sostenibles, es esencial que cumplan con las normas contables y de transparencia. Esto se debe a que estas entidades gestionan recursos colectivos y están obligadas a rendir cuentas continuamente a sus asociados y a los organismos de control (Coraggio, 2011). Una contabilidad formal y minuciosa facilita el registro sistemático y claro de las operaciones financieras, lo cual permite reflejar la situación patrimonial y económica de la cooperativa con precisión. Esta información es vital para valorar su rendimiento, detectar riesgos y respaldar la toma de decisiones estratégicas por parte de los órganos administrativos.

Asimismo, llevar a cabo auditorías internas y externas es crucial para validar la información financiera y detectar de manera oportuna eventuales irregularidades. Estas auditorías periódicas, realizadas por auditores independientes y calificados, ayudan a reforzar los métodos de control interno, optimizar las prácticas de gestión y evitar circunstancias que puedan poner en riesgo la credibilidad institucional o la estabilidad financiera de la cooperativa. Por otra parte, las auditorías internas hacen posible el

monitoreo constante de los procesos administrativos y contables, lo cual favorece la pronta corrección de desviaciones. Además, las cooperativas tienen el deber de presentar informes a las autoridades competentes, especialmente a la Superintendencia de la Economía Solidaria. Dichos informes incluyen estados financieros y reportes de gestión que demuestran que se están acatando las regulaciones vigentes y los principios cooperativos. Este informe institucional no solo es un requerimiento legal, sino que también contribuye a aumentar la transparencia y legitimidad de la organización frente a sus socios, al ámbito institucional y a la comunidad en general. En conjunto, estas prácticas contables y transparentes son esenciales para mantener la confianza interna, asegurar una gestión responsable de los recursos y afianzar la viabilidad económica de la cooperativa a largo plazo (Coraggio, 2011).

5.12 Normativa y cumplimiento legal como componente transversal

La sostenibilidad de una cooperativa, más allá de su formación oficial, requiere que se opere continuamente en consonancia con el marco legal colombiano que regula el sector solidario. Este cumplimiento normativo no solo es un deber jurídico, sino que también es un elemento crucial para la estabilidad institucional, la defensa de los derechos de los miembros y la legitimidad de la organización ante la sociedad y el Estado. En este contexto, la Ley 454 de 1998 se convierte en el eje regulador principal al establecer las normas, responsabilidades y deberes que guían el funcionamiento del sector cooperativo y de la economía social y solidaria. Esta ley define criterios como control social, equidad, servicio a la comunidad y gestión democrática como principios rectores para estas entidades (Chiavenato, 2000). Además, las cooperativas tienen que cumplir con las obligaciones tributarias que establece la normativa vigente. Esto incluye inscribirse en el Registro Único Tributario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y cumplir con los deberes fiscales que les correspondan según el régimen del sector cooperativo. Este procedimiento facilita que la entidad opere dentro de la

formalidad económica, obtenga beneficios legales y evite problemas derivados del incumplimiento fiscal, lo cual contribuye a su estabilidad financiera y administrativa.

Además, las cooperativas están bajo la supervisión y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria, que tiene como responsabilidad verificar el cumplimiento de las normas y evaluar la gestión administrativa, contable y financiera de las entidades solidarias. Esta labor de supervisión tiene como objetivo garantizar una administración adecuada de los recursos colectivos, asegurar la transparencia y proteger a los asociados; todo esto contribuye a fortalecer la confianza en el sector solidario. En conjunto, cumplir rigurosamente con este marco legal evita sanciones, resguarda la personería jurídica de la cooperativa y garantiza su funcionamiento dentro del marco legal establecido. Todo ello se convierte en un elemento esencial para su viabilidad y permanencia a lo largo del tiempo (Chiavenato, 2000).

5.13 Capacitación y gestión del capital humano

La formación continua de los miembros y de los que ocupan roles directivos es un aspecto organizacional y sostenible estratégico para las cooperativas. Esto se debe a que el modelo cooperativo requiere tanto de compromiso social como de habilidades técnicas y administrativas para una gestión efectiva. La capacitación en economía solidaria y en gestión cooperativa ayuda a hacer más sólidas las decisiones colectivas, entender los principios y valores que guían la organización, y armonizar las actividades diarias con los objetivos económicos y sociales de la cooperativa. Este conocimiento es fundamental para mantener la identidad solidaria y prevenir desviaciones hacia modelos empresariales ajenos a su esencia (Castro, 2020).

Asimismo, la formación en gestión financiera y administrativa ayuda a adquirir competencias para planificar, llevar a cabo y evaluar los procesos internos, mejorar el uso de recursos y garantizar la sostenibilidad económica de la organización. Tener una buena capacitación en estas áreas permite diseñar planes operativos, hacer un

seguimiento del presupuesto y analizar los resultados. Esto mejora la eficiencia en las operaciones y la capacidad de adaptación de la cooperativa ante ambientes económicos cambiantes, sobre todo en escenarios urbanos activos. Además, capacitarse en responsabilidades legales y normatividad es esencial para que los directivos y asociados entiendan las obligaciones jurídicas del sector cooperativo. Esto ayuda a prevenir incumplimientos que puedan conllevar sanciones o poner en riesgo la personería jurídica de la organización. Este conocimiento refuerza la cultura de rendición de cuentas y legalidad, aspectos claves para la transparencia institucional y la gobernanza democrática (Castro, 2020).

Para que una cooperativa en el contexto colombiano pueda establecerse y funcionar de manera sostenible, es necesario contar con componentes organizativos bien estructurados, fundados en una gobernanza democrática, roles claramente definidos y órganos de control eficaces; elementos administrativos sólidos relacionados con la constitución legal, el registro y la formalización; componentes financieros apropiados que incluyan capitalización suficiente, contabilidad transparente, auditoría y cumplimiento regulatorio; así como la capacitación constante del capital humano y el respeto continuo de las normas fiscales y legales. Estas piezas conforman un sistema integrado de gestión cooperativa que no solo hace posible la creación formal de la entidad, sino también garantiza su transparencia, consolidación y sostenibilidad a largo plazo como estrategia de desarrollo socioeconómico.

6. Metodología

Para alcanzar el objetivo de este estudio se emplearon dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Las fuentes primarias consisten en 11 entrevistas realizadas a pequeños productores de Betulia, Antioquia (10), y al representante de una gran cooperativa del sector agroindustrial (1), las cuales fueron realizadas entre el 7 de diciembre del 2025 y el 17 de febrero del 2026. La información obtenida nos brinda una visión holística de lo que se lleva a cabo dentro de la economía solidaria y los retos y oportunidades que esta puede enfrentar. Por otro lado, las fuentes secundarias se obtuvieron principalmente a través de informes de gestión de entidades como la Agencia Nacional de Tierras, el Ministerio de Agricultura, el Instituto Colombiano Agrícola, el municipio de Betulia, la Gobernación de Antioquia, la Universidad de Antioquia, así como información presente en algunos informes de entidades del sector solidario, de donde se extrajeron los informes de gestión del sector cooperativista, y se puede comparar la información con lo existente en el Municipio de Betulia.

La investigación se enfocó en realizar un diagnóstico del sector y el entorno en Betulia, Antioquia, durante el periodo 2022-2024. Para ello, se evaluaron indicadores de producción y financieros, así como información de contexto político y social del sector. El propósito final es generar conclusiones y recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de la economía solidaria de la región.

7. Desarrollo

7.1 Análisis de la situación actual del municipio de Betulia, Antioquia

Figura 1

Mapa del Suroeste de Antioquia



Fuente: Tomado de Wikipedia, 2026.

Betulia es un municipio de sexta categoría, ubicado en la subregión Suroeste del departamento de Antioquia, a unos 131 kilómetros de Medellín, con una extensión cercana a 255 hectáreas y una cabecera situada alrededor de los 1.600 metros sobre el nivel del mar, con clima templado y alta pluviosidad que favorece los cultivos permanentes. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018, el municipio cuenta con aproximadamente 15.607 habitantes, de los cuales cerca de 4.274 residen en el área urbana y unos 11.333 en la zona rural, lo que evidencia una marcada vocación

campesina y una estructura social donde más del 70% de la población vive en el campo (DANE, 2019). Su territorio se organiza en un amplio número de veredas —alrededor de 42 a 45, dependiendo de la fuente— y varios centros poblados rurales como los corregimientos de Altamira, Cangrejo y Luciano Restrepo, que funcionan como nodos naturales de acopio, comercialización y prestación de servicios para la población dispersa (Gobernación de Antioquia, 2022).

En términos económicos, Betulia presenta un producto interno bruto municipal estimado hacia 2018 cercano a los 200 mil millones de pesos, con un PIB per cápita aproximado de 19,5 millones de pesos anuales, donde el sector agropecuario tiene un peso central al aportar alrededor del 40% del valor agregado municipal, seguido por los servicios sociales, comunales y personales, y por las actividades financieras y de servicios conexos que completan el tejido económico local. Dentro del sector agropecuario, el café se reconoce como el renglón productivo fundamental y tradicional del municipio, acompañado por la ganadería doble propósito y por cultivos de plátano, banano, caña panelera, cítricos y mango, siendo particularmente destacada la producción frutícola de la zona de Altamira, donde mango y cítricos tienen vocación de mercado externo y de encadenamientos con la agroindustria (Devimar, 2022).

En lo laboral, Betulia se caracteriza por tener históricamente tasas de desempleo bajas frente al promedio departamental: ejercicios de caracterización municipal reportan, por ejemplo, una tasa cercana al 3,6% en 2019, y estudios recientes de dinámica laboral en el Suroeste ubican al municipio entre los de menor desempleo en la subregión, con cifras que oscilan aproximadamente entre 2,9% y 5,8% según el año, lo que implica niveles de ocupación superiores al 90% de la población económicamente activa y una fuerte concentración de mano de obra en labores agropecuarias, oficios rurales y servicios locales (Torres et al., 2020).

El perfil del productor típico en Betulia es el de un campesino mestizo, con educación básica primaria o secundaria, propietario o tenedor de pequeñas parcelas en las veredas y corregimientos de Altamira, Cangrejo y Luciano Restrepo, que combina el

café con otros cultivos de consumo menor y algunas cabezas de ganado, y que comercializa su producción principalmente a través de intermediarios o compradores locales, con escasa capacidad de negociación individual frente a precios, calidades y condiciones de pago (Alcaldía de Betulia, 2020; Devimar, 2022). La administración municipal viene impulsando programas de fortalecimiento de la extensión rural y tecnificación de los sistemas productivos para mejorar productividad y calidad, pero aún predominan bajos niveles de tecnificación y limitado acceso a servicios especializados (Alcaldía de Betulia, 2020).

En cuanto a infraestructura, Betulia cuenta con una red vial terciaria que conecta la cabecera municipal con sus corregimientos y veredas, pero que presenta tramos en regulares condiciones, especialmente en épocas de invierno, lo que incrementa costos de transporte y disminuye la calidad del producto al momento de llegar a los centros de acopio; sin embargo, la conexión con el corredor vial al mar y las inversiones departamentales previstas en infraestructura vial y de servicios se reconocen en el Plan de Desarrollo como una oportunidad para reducir tiempos y costos logísticos y facilitar la salida de productos agropecuarios hacia mercados regionales y nacionales (Devimar, 2022; Gobernación de Antioquia, 2022). A nivel local existen infraestructuras básicas de apoyo como pequeñas trilladoras de café, centros de acopio en los corregimientos y una red de servicios públicos en expansión, pero no se dispone aún de una plataforma agroindustrial integrada para procesamiento de frutas, desarrollo de marcas, empaque especializado y cumplimiento de estándares de inocuidad para exportación, lo cual abre un espacio natural para que una cooperativa agroindustrial lidere inversiones en plantas de beneficio, centros de acopio y frío, y servicios compartidos de transporte, almacenamiento y transformación (Alcaldía de Betulia, 2023).

En materia de comercialización, los productores enfrentan desafíos recurrentes como la alta dependencia de intermediarios, la dispersión geográfica de las fincas, la ausencia de acuerdos de compra a largo plazo y la volatilidad de precios del café y de las frutas, que impactan directamente el ingreso del pequeño productor y limitan su

capacidad de invertir en buenas prácticas agrícolas, renovación de cultivos y adopción de tecnología (Bastidas-Marulanda, 2020). Además, el reducido volumen individual de producción por finca, el escaso acceso a información de mercados y a servicios financieros especializados, y las restricciones de infraestructura para acopio y transformación obligan a vender en fresco y sin diferenciación, perdiendo la posibilidad de capturar mayor valor agregado en eslabones como el procesamiento, el empaque, la certificación de calidad o la comercialización directa a cadenas y exportadores (Bastidas-Marulanda, 2020). Estas condiciones, sumadas a la alta ruralidad, la cultura asociativa incipiente y la priorización del sector agropecuario en instrumentos como el Plan de Desarrollo Municipal “Betulia avanza” 2024–2027 y el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria 2024–2027, configuran un entorno donde una cooperativa agroindustrial puede jugar un papel estratégico: organizar oferta, mejorar la capacidad de negociación, promover la estandarización de calidades, liderar inversiones en infraestructura productiva y logística, y articular a los productores de café, frutas y ganadería en cadenas de valor más competitivas y sostenibles (Alcaldía de Betulia, 2023).

7.2 Diagnóstico del entorno a partir de un análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite examinar de manera integral los factores del entorno que inciden directa o indirectamente en el desempeño de un sector económico. En el caso del sector cooperativista agroindustrial de Betulia, Antioquia, esta herramienta resulta pertinente, dada la constante exposición a las condiciones externas, tales como regulaciones nacionales e internacionales, variaciones económicas nacionales y transformaciones sociales y ambientales que giran en torno a un sistema productivo de primer nivel en el territorio nacional.

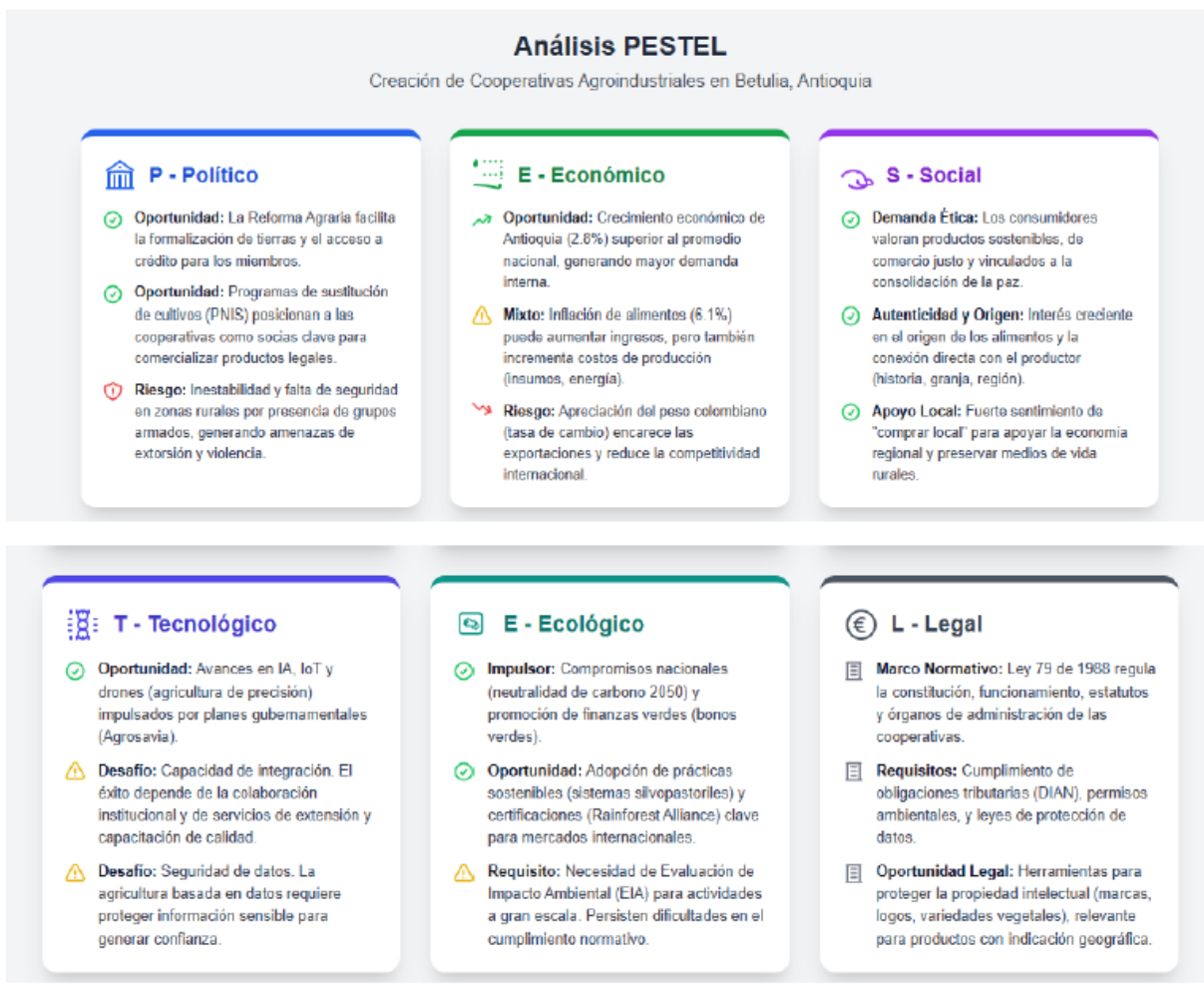
El cooperativismo es una alternativa relevante para el pequeño productor, toda vez que desempeña un papel clave en la generación de empleo rural, la diversificación productiva, el respaldo tecnológico y financiero y muy posiblemente a la inserción en mercados internacionales. No obstante, su sostenibilidad y competitividad dependen en

gran medida de la capacidad del entorno para adaptarse y anticiparse a los cambios que se presentan en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal del país.

En este contexto, el análisis PESTEL que se presenta a continuación, identifica los principales factores externos que configuran el entorno estratégico del sector cooperativo agroindustrial de Antioquia, facilitando así una comprensión más profunda de los retos y oportunidades que enfrentan los pequeños productores de Betulia.

Figura 2

Análisis del sector PESTEL



Fuente: Elaboración propia a través de IA Mindpal, 2026.

7.2.1 Político

Las cooperativas agroindustriales de Antioquia operan en un entorno político complejo y dinámico. Las ambiciosas reformas agrarias del gobierno nacional representan una importante oportunidad de crecimiento y formalización. Sin embargo, la persistente inestabilidad política, impulsada por la presencia de grupos armados en las zonas rurales, plantea graves riesgos operativos. Mientras tanto, las políticas comerciales internacionales ofrecen acceso a lucrativos mercados globales, pero también exponen a las cooperativas a la competencia extranjera. Para desenvolverse en este panorama se requiere una profunda comprensión de estos factores interconectados.

7.2.1.1 Regulaciones y políticas gubernamentales.

Las políticas del gobierno colombiano, particularmente las de la actual administración, son posiblemente el factor más influyente que configura el futuro de estas cooperativas.

Inicialmente la reforma agraria es la piedra angular de la política rural del actual gobierno, es una reforma agraria integral. Históricamente, Colombia ha padecido una extrema desigualdad en la propiedad de la tierra, una de las principales causas de su prolongado conflicto armado. El plan del gobierno busca abordar esta situación mediante la compra de tres millones de hectáreas de tierra a grandes terratenientes, como ganaderos, y su redistribución entre campesinos y comunidades rurales sin tierra (FEDEGAN & GOBIERNO NACIONAL, 2022).

Ahora bien, esta oportunidad de cambio en la política podría ser transformadora para las cooperativas. Ofrece una vía para que sus miembros obtengan títulos de propiedad formales, lo que mejora la seguridad de la tenencia, facilita el acceso al crédito y fomenta la inversión a largo plazo en prácticas agrícolas sostenibles. También podría impulsar la creación de nuevas cooperativas a medida que los agricultores recién llegados buscan aunar recursos.

Pero también es importante mencionar que el éxito de esta reforma no está garantizado. Depende de la capacidad del Estado para gestionar un complejo proceso

de adquisición y redistribución, actualizar el catastro nacional de tierras y brindar servicios de apoyo cruciales como asistencia técnica, infraestructura (especialmente carreteras) y acceso a los mercados. Sin este apoyo integral, las tierras redistribuidas podrían resultar improductivas y es esta la piedra angular de la implementación efectiva de la reforma agraria (Agencia Nacional de Tierras, ANT, 2025).

Así mismo, los programas de sustitución de cultivo son un componente clave del Acuerdo de Paz de 2016, denominado específicamente como Programa de Sustitución de Cultivos Ilícitos (PNIS) según el Decreto 896 del 2017, que incentiva a los agricultores a cambiar el cultivo de coca por cultivos legales como el cacao, el café y el aguacate.

De acuerdo con esto, las cooperativas serían socias esenciales en este proceso, debido a que proporcionan la estructura organizativa necesaria para procesar y comercializar estos productos alternativos, facilitando el acceso de los pequeños agricultores a las cadenas de valor legales. El apoyo gubernamental a estos programas se traduce directamente en oportunidades de crecimiento para las cooperativas en las zonas de Antioquia afectadas por el conflicto.

7.2.1.2 Estabilidad política y seguridad.

A pesar del Acuerdo de Paz de 2016 con las FARC, la estabilidad política en muchas zonas rurales de Antioquia sigue siendo frágil. Esto tiene impactos directos y tangibles en las operaciones agroindustriales.

Se ha evidenciado que la presencia de grupos armados no ha disminuido, esto debido a que la desmovilización de las FARC creó un vacío de poder en muchos territorios, que posteriormente fue ocupado por otros actores ilegales, como el ELN, disidentes de las FARC y grupos narcotraficantes. Estos grupos ejercen control territorial, participan en economías ilícitas como la minería ilegal y el narcotráfico, y a menudo se enfrentan con las fuerzas del Estado (Valencia, 2025).

La presencia de estos grupos crea un entorno de alto riesgo. Las cooperativas y sus miembros enfrentan amenazas de extorsión, robo de productos y violencia. El asesinato de líderes sociales, incluidos defensores de los derechos a la tierra, sigue

siendo un problema crítico. Esta inestabilidad interrumpe las cadenas de suministro, aumenta los costos operativos (por ejemplo, de seguridad) y puede imposibilitar la realización de negocios de forma segura en ciertas zonas.

7.2.2 Económico

Los factores económicos que afectarían a las cooperativas agroindustriales en Antioquia abarcan el crecimiento económico, las tasas de inflación, los tipos de cambio y las condiciones económicas específicas de cada sector.

7.2.2.1 Crecimiento económico.

La economía colombiana se encuentra en una senda de recuperación y crecimiento moderado. Según el Banco Mundial, la economía creció un 2,4 % en el primer semestre de 2025, un aumento con respecto al 1,6 % observado en 2024. Las proyecciones indican una tasa de crecimiento del 2,4 % para todo el año 2025, con un aumento adicional al 2,9 % para 2027. Este crecimiento se debe principalmente al sólido consumo privado y al gasto público, respaldado por la moderación de la inflación y una ligera disminución de las tasas de interés. Las perspectivas económicas de Deloitte para Colombia corroboran esto, informando una tasa de crecimiento anual del 2,1 % en el segundo trimestre de 2025 y proyectando un crecimiento del 2,5 % para todo el año (Deloitte, 2025).

En un entorno regional, el departamento de Antioquia contribuye significativamente al crecimiento económico de Colombia y ha mostrado un sólido desempeño. En el tercer trimestre de 2024, Antioquia, junto con el Valle del Cauca, registró el mayor crecimiento económico de todos los departamentos, con una notable variación del 2,8 %. Esto indica que la economía de la región se está expandiendo a un ritmo superior al promedio nacional, creando un entorno favorable para los negocios y la inversión, incluyendo a las cooperativas agroindustriales.

Una trayectoria positiva de crecimiento económico, tanto a nivel nacional como regional, beneficia a las cooperativas agroindustriales de Antioquia. El aumento de la

actividad económica genera una mayor demanda interna de productos agrícolas, mejora el poder adquisitivo del consumidor y crea un entorno empresarial más estable. El sólido crecimiento en Antioquia, en particular, sugiere un mercado local dinámico y potencial para una mayor inversión en el sector agrícola.

7.2.2.2 Tasas de inflación.

La inflación sigue siendo una preocupación clave para la economía colombiana. Tras un período de moderación, la inflación ha mostrado una renovada presión. En agosto de 2025, la tasa de inflación anual fue del 5,1%, un aumento con respecto a los meses anteriores y significativamente por encima de la meta del Banco de la República del 3%. Los alimentos y las bebidas no alcohólicas han contribuido significativamente a este aumento, alcanzando la inflación de alimentos el 6,1% en agosto de 2025. Para 2024, la tasa de inflación general se calculó en un 6,7%.

De acuerdo con esto, las altas tasas de inflación, especialmente en el sector alimentario, presentan un panorama mixto para las cooperativas agroindustriales. Por un lado, el aumento de los precios de los alimentos puede traducirse en mayores ingresos para los productores. Por otro lado, la inflación también incrementa los costos de producción, incluyendo insumos como fertilizantes, energía y mano de obra. Esto puede reducir los márgenes de ganancia, especialmente para las cooperativas más pequeñas. La volatilidad de la inflación también genera incertidumbre en la planificación financiera y las decisiones de inversión. La cautelosa política monetaria del Banco de la República, orientada a controlar la inflación, ha mantenido altas las tasas de interés, lo que puede incrementar el costo del financiamiento para las cooperativas que buscan expandirse o invertir en nuevas tecnologías.

7.2.2.3 Tasas de cambio.

El peso colombiano ha mostrado una tendencia de apreciación gradual frente al dólar estadounidense durante el último año, lo que refleja una mayor confianza de los inversionistas y un entorno macroeconómico más estable. A mediados de octubre de

2025, el tipo de cambio se situaba aproximadamente entre 3.830 y 3.855 pesos colombianos por dólar estadounidense. Las previsiones para finales de 2025 y principios de 2026 sugieren un tipo de cambio relativamente estable, pero con un tipo de cambio fluctuante, con proyecciones que oscilan entre 3.700 y 4.200 COP por USD.

Esto resulta siendo un factor crítico para las cooperativas agroindustriales de Antioquia, ya que muchas se dedican a la exportación de productos como café, flores y aguacates, y un peso fuerte frente al dólar encarecía las exportaciones colombianas para los compradores extranjeros, lo que puede afectar negativamente la competitividad en los mercados internacionales. Esto podría resultar en una reducción de los volúmenes de exportación o una disminución.

7.2.3 Social

La demanda de productos de las cooperativas agroindustriales en Antioquia no es solo una cuestión de economía, también está profundamente arraigada en una compleja red de factores sociales, contexto histórico y valores culturales en constante evolución. Con base en el análisis sociológico de las organizaciones de productores rurales en Colombia, particularmente en regiones posconflicto como Antioquia, podemos identificar varios factores sociales clave que impactan significativamente la demanda.

Por un lado, el conflicto armado y la consolidación de la paz, debido a que Antioquia se vio gravemente afectada por el prolongado conflicto interno colombiano. Esta historia tiene profundas consecuencias sociales que ahora pueden influir en la demanda de agricultura cooperativa. Se podría estimar que los consumidores, tanto nacionales como internacionales, podrían estar dispuestos a pagar un precio más alto por productos explícitamente vinculados a las iniciativas de consolidación de la paz. Las cooperativas formadas por excombatientes o en antiguas zonas de conflicto transmiten una poderosa narrativa de transformación y resiliencia. Esta historia puede ser un importante impulsor de la demanda, ya que la compra de estos productos se considera una contribución directa a una sociedad más estable. Así mismo, el conflicto erosionó la confianza en las comunidades. Las cooperativas son una forma de acción colectiva que

requiere y reconstruye el capital social. Los consumidores que están conscientes de esta función social pueden apoyar preferentemente a las cooperativas en lugar de las grandes corporaciones impersonales como una forma de fomentar la cohesión comunitaria.

Por otro lado, se ha evidenciado que el comportamiento del consumidor moderno está cada vez más impulsado por la ética, los valores y la identidad, lo que beneficia directamente al modelo cooperativo. Existe un creciente debate global y local sobre la protección del medio ambiente. Las cooperativas que adoptan prácticas agrícolas orgánicas, sostenibles o regenerativas aprovechan este poderoso valor social que termina influenciado de manera positiva sus modelos sociales. La demanda aumenta porque los consumidores no solo compran un producto (como café o cacao), sino que también participan en un movimiento para proteger los ecosistemas y combatir el cambio climático. Esto hace que el modelo cooperativo inspire intrínsecamente un sentido de equidad y cuidado. Los consumidores son cada vez más críticos con las cadenas de suministro que explotan a los pequeños agricultores. La demanda de productos Fairtrade y otros productos certificados es un claro indicador de esta tendencia social. Las cooperativas están bien posicionadas para satisfacer esta demanda, garantizando mejores precios y condiciones laborales para sus miembros.

También se encuentran tendencias como el deseo de conexión con la vida rural y productos auténticos. Los consumidores de Medellín y otras ciudades están cada vez más interesados en el origen de sus alimentos. Las cooperativas pueden ofrecer un enlace directo con los productores, con la historia completa de la familia, la granja y la región. Esta narrativa del origen y la autenticidad son una poderosa herramienta de marketing que utilizan las grandes industrias y que se puede replicar fácilmente. El sentimiento de "comprar local" es un factor social significativo. Los antioqueños pueden optar por comprar en cooperativas locales para apoyar su economía regional, preservar los medios de vida rurales y asegurar que la riqueza permanezca en su departamento. Esto a menudo se presenta como una cuestión de orgullo y solidaridad regional.

En conclusión, la demanda de productos de las cooperativas agroindustriales de Antioquia se ve influenciada por un rico entramado de fuerzas sociales. Está impulsada

por la importancia histórica del conflicto, la búsqueda del consumidor moderno de productos éticos y auténticos, el deseo de participar en cambios sociales positivos como la construcción de la paz y el ambientalismo, y la confianza que genera un modelo organizativo comunitario. Para comprender este mercado, es necesario mirar más allá del simple precio y la calidad, hacia los poderosos significados sociales inherentes a los propios productos.

7.2.4 Tecnológico

7.2.4.1 Avances en IA y tecnologías relacionadas.

Las cooperativas agroindustriales de Antioquia se encuentran en la antesala de una transformación tecnológica, impulsada en gran medida por los avances en inteligencia artificial (IA), internet de las cosas (IdC) y agricultura de precisión. Una iniciativa clave en este ámbito es el "Plan de Transformación Tecnológica del Agro en Antioquia", una colaboración entre la Gobernación de Antioquia y la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Agrosavia).

Este plan tiene como objetivo dotar a las explotaciones agrícolas de:

- Herramientas de monitoreo en tiempo real: sensores y dispositivos IoT que recopilan datos sobre las condiciones del suelo, la salud de los cultivos y el clima.
- Drones: para vigilancia aérea, monitoreo de cultivos y aplicación precisa de insumos como fertilizantes y pesticidas.
- Análisis de datos: los datos recopilados de estas fuentes se analizan para proporcionar información útil para la toma de decisiones, lo cual es una aplicación directa de la IA y el aprendizaje automático. Esto permite una transición hacia la agricultura de precisión, donde se utilizan más los recursos eficientemente.

Estas tecnologías permiten prácticas de "agricultura inteligente" que pueden conducir a una mayor productividad, una mejor calidad de los cultivos y una gestión más sostenible de los recursos.

7.2.4.2 Capacidades de integración.

La integración de estas nuevas tecnologías en las operaciones existentes de las cooperativas agroindustriales de Antioquia, presenta tanto oportunidades como desafíos. El éxito de esta integración depende de la eficacia de los Sistemas de Innovación Agrícola (SIA), que comprende a todos los actores involucrados en la generación, difusión y adopción de nuevas tecnologías agrícolas. Los factores clave que influyen en las capacidades de integración incluyen:

- Colaboración entre instituciones: es fundamental establecer vínculos sólidos entre instituciones de investigación (como Agrosavia y el CIAT), organismos gubernamentales y las propias cooperativas. El Plan de Transformación Tecnológica es un paso positivo en esta dirección.
- Servicios de extensión y capacitación: la capacidad de las cooperativas para adoptar y utilizar eficazmente nuevas tecnologías depende en gran medida de la calidad de la asistencia técnica y la capacitación que reciben. Históricamente, la debilidad de los servicios de extensión ha sido un obstáculo en Colombia.

Así mismo, a medida que las cooperativas agroindustriales de Antioquia avanzan hacia una agricultura basada en datos, la seguridad de estos se convierte en una preocupación primordial. Los sistemas de monitoreo y análisis de datos en tiempo real que se están implementando generarán grandes cantidades de información sensible, incluyendo: datos de producción a nivel de explotación agrícola, información financiera y técnicas agrícolas patentadas. Garantizar la seguridad y privacidad de estos datos es esencial para generar confianza entre los agricultores y garantizar el éxito a largo plazo de estas iniciativas tecnológicas, lo que convierte a la seguridad de datos como un reto interesante en el sector agrícola de la región.

En conclusión, las cooperativas agroindustriales de Antioquia se encuentran en un momento crucial. La convergencia de iniciativas gubernamentales de apoyo, los avances en IA y tecnologías relacionadas, y un creciente enfoque en la sostenibilidad representan una importante oportunidad de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, materializar este

potencial requerirá un esfuerzo concertado para fortalecer todo el Sistema de Innovación Agrícola, desde la investigación y el desarrollo hasta la extensión y la adopción a nivel cooperativo. Abordar los desafíos relacionados con la integración tecnológica y la seguridad de los datos será crucial para el éxito a largo plazo de esta transformación tecnológica.

7.2.5 Legal

Las cooperativas agroindustriales en Colombia operan bajo un marco legal robusto y específico que regula su constitución, funcionamiento y supervisión. La Ley 79 de 1988, reglamentada por el Decreto 468 de 1990, establece que para el reconocimiento jurídico de una cooperativa es obligatorio el registro de sus órganos de administración, vigilancia y representante legal, debiendo contar con estatutos que definan su razón social, domicilio, ámbito territorial, objeto social y actividades, así como los derechos y deberes de sus asociados, el régimen de sanciones, procedimientos para la resolución de conflictos, organización interna, y mecanismos para la convocatoria de asambleas ordinarias y extraordinarias. Además, la cooperativa debe establecer normas claras para la representación legal, funciones de la administración, incrementos y gestión del patrimonio, aportes sociales no reducibles y aplicación de excedentes cooperativos.

A nivel tributario, las cooperativas deben registrarse ante la DIAN y cumplir con las obligaciones fiscales establecidas, incluida la presentación de declaraciones tributarias y la reinversión en programas sociales. Por el lado ambiental, las cooperativas agroindustriales deben obtener permisos relacionados con el manejo de recursos naturales, uso del suelo y gestión de residuos, conforme a las normativas locales y nacionales, reflejando el compromiso del sector con la sostenibilidad. Asimismo, la Ley 2219 de 2022 devuelve un marco jurídico actualizado para las asociaciones campesinas y agropecuarias, facilitando su certificación, vigilancia y participación en la planificación estatal para el desarrollo rural y la reforma agraria integral.

En particular, el tratamiento de la protección de datos personales está amparado por leyes estrictas que exigen el consentimiento claro para la recopilación, el uso seguro

de la información y el registro de bases de datos ante las autoridades competentes, lo cual es indispensable para proteger la privacidad de los miembros, empleados y clientes de las cooperativas. En el ámbito de la propiedad intelectual, las cooperativas tienen herramientas legales para proteger sus marcas, logos y variedades vegetales únicas, asegurando derechos exclusivos de producción y comercialización que aportan valor diferenciador en el mercado, muy relevante en regiones como Antioquia, donde productos con indicaciones geográficas distintivas fortalecen su posicionamiento.

El cumplimiento normativo no solo implica la observancia de la Ley Cooperativa sino también la adhesión a otras regulaciones que garantizan la organización adecuada de la cooperativa, con órganos y procesos definidos, la supervisión estatal, y la responsabilidad administrativa de sus dirigentes. Esto permite que la cooperativa funcione de manera transparente, eficiente y responsable, protegiendo sus recursos y fomentando la confianza entre sus miembros y la sociedad en general. Esta estructura legal integral y actualizada sostiene el desarrollo sostenible y competitivo de las cooperativas agroindustriales en Colombia, asegurando que ingresen al mercado con solidez jurídica, capacidad organizacional y respeto por las normativas sociales, económicas y ambientales vigentes.

7.2.6 Ambiental

Las cooperativas agroindustriales de Antioquia se encuentran bajo la influencia de diversos factores ambientales que determinarán su futuro en la industria. Estos factores, impulsados por tendencias tanto nacionales como internacionales, presentan desafíos y oportunidades que delinearán un camino hacia un sector agroindustrial más sostenible y resiliente. Colombia ha mostrado un firme compromiso con la sostenibilidad, estableciendo ambiciosos objetivos como la neutralidad de carbono para 2050 y la reducción del 51% en las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030. Esta agenda nacional impulsa a todos los sectores, incluida la agroindustria, a adoptar prácticas más sostenibles. En este sentido, el gobierno promueve las finanzas verdes mediante el desarrollo de un mercado local de bonos y una taxonomía verdes que

clasifica las inversiones ambientalmente responsables, incluyendo aquellas relacionadas con el uso del suelo en agricultura, silvicultura y ganadería, generando así incentivos para que las cooperativas adopten estas prácticas.

Se observa una creciente adopción de prácticas agrícolas sostenibles en Colombia, plasmada en iniciativas como el proyecto Colombia Agroalimentaria Sostenible y el trabajo de The Nature Conservancy con ganaderos en sistemas silvopastoriles, fomentando una agricultura climáticamente inteligente que no solo reduce el impacto ambiental, sino que también mejora productividad y resiliencia. Este fenómeno es especialmente relevante para las cooperativas cafetaleras de Antioquia, donde certificaciones como Rainforest Alliance, CAFE Practices y el Código de Conducta 4C adquieren gran importancia para el acceso a mercados internacionales. Además, se promueven los principios de economía circular y la gestión eficiente de residuos, lo que brinda oportunidades para la valorización energética de residuos, como el biogás, y la recuperación de subproductos agrícolas.

Aunque no existen requisitos específicos y obligatorios de eficiencia energética para el sector agroindustrial en Antioquia, factores como la política energética nacional están impulsando la adopción de prácticas más eficientes. Dicha política se enfoca en diversificar la matriz energética y fomentar energías renovables como la solar y eólica, ante la vulnerabilidad del país por la alta dependencia de la energía hidroeléctrica frente al cambio climático. El apoyo gubernamental, junto con la cooperación internacional a través de entidades como el Fondos de Inversión en el Clima (CIF) y la agencia alemana GIZ, promueven la eficiencia energética mediante programas que ofrecen asistencia técnica e incentivos financieros para la modernización de tecnologías y prácticas. Estas medidas representan una oportunidad para reducir costos operativos significativos y mejorar la competitividad a través de la implementación de maquinaria moderna, optimización de procesos y uso de fuentes limpias de energía.

En cuanto a la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), esta se encuentra regulada por la Ley 99 de 1993 y el Decreto 2041 de 2014, bajo la supervisión de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). Muchas actividades agroindustriales con

potencial impacto significativo requieren la realización de una EIA para obtener las licencias ambientales, incluyendo la agricultura a gran escala, procesamiento de alimentos y construcción de infraestructuras. La EIA debe ser un estudio integral que contemple impactos ambientales, sociales y culturales, directos e indirectos, junto con planes de mitigación, monitoreo y evaluación de alternativas al proyecto. Además, contempla la participación pública, permitiendo a las comunidades y partes interesadas expresar sus preocupaciones y contribuir con opiniones. Sin embargo, persisten dificultades en la implementación y cumplimiento normativo, evidenciado en que muchas instalaciones, como algunos mataderos, no cumplen con la normativa ambiental, especialmente en la gestión de residuos.

Las cooperativas agroindustriales de Antioquia están en un momento crucial en el cual deben abrazar las tendencias de sostenibilidad, mejorar su eficiencia energética y cumplir con las evaluaciones de impacto ambiental para disminuir su huella ecológica. De esta manera, no solo contribuirán a la protección del medio ambiente, sino que también optimizarán su competitividad, mejorarán su imagen ante consumidores y mercados, y fortalecerán el bienestar de la región en el largo plazo. El respaldo gubernamental a través de políticas enfocadas en la sostenibilidad y las finanzas verdes será fundamental para facilitar esta transición hacia un agroindustrial más responsable y eficiente.

7.3 Estado del arte de modelos de organización y de gestión cooperativa

7.3.1 Cooperativas agroindustriales de Betulia y alrededores entre el 2022 y 2024

A continuación, se presentarán las tres (3) principales cooperativas agroindustriales presentes en Betulia, una de ellas tiene presencia nacional y una (1) cooperativa multiactiva como base de comparación del ejercicio actual. Las cooperativas fueron seleccionadas en función de sus ingresos y número de asociados. Así mismo, se hará una descripción de cada cooperativa y los estados de su situación financiera y de resultados integrales en los años 2022, 2023 y 2024. Este enfoque facilitará una visión

integral sobre el impacto de estas cooperativas en la generación de empleo, la innovación en procesos productivos, la vulnerabilidad económica por su uniactividad y ventajas de la multiactividad, elementos clave para comprender la dinámica y la competitividad del cooperativismo en Betulia y, en cierta manera, es un reflejo de lo que sucede en Colombia.

7.3.1.1 Cooperativa de Caficultores del Suroeste de Antioquia (COOPESUR).

“Coopesur”, fundada en 2012 y actualmente en proceso de liquidación, contaba con su sede principal ubicada en Betulia, Antioquia. Logró posicionarse como referente regional en el sector cafetero por la cantidad de kilos de café que llegó a exportar en su auge. Hasta el 2024 contaba con 28 asociados y 2 empleados y era la segunda cooperativa más grande del municipio de Betulia y la tercera más grande del suroeste antioqueño. Entre sus logros más destacables está el ser reconocido como una de las primeras cooperativas que logró consolidar el apoyo de los pequeños y grandes productores de café del municipio de Betulia.

7.3.1.1.1 Estado de situación financiera.

Tabla 1

Estado de situación financiera de COOPESUR para los años 2022 a 2024

COOPESUR			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024
<u>Activos corrientes</u>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1.550.202.850	\$ 26.619.235	\$ 78.239.477
Cuentas por cobrar	\$ 51.283.286.138	\$ 61.257.654.600	\$ 61.818.316.431
Inventarios corrientes	\$ 10.981.170.082	\$ 9.658.810	\$ 9.658.810
Otros activos corrientes	\$ 2.270.341.217	\$ 2.545.935.258	\$ 2.228.339.664
Total activos corriente	\$ 66.085.000.287	\$ 63.839.867.903	\$ 64.134.554.382
<u>Activo no corriente</u>			
Propiedad planta y equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intangibles	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Otros activos no corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos no corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos	\$ 66.085.000.287	\$ 63.839.867.903	\$ 64.134.554.382
<u>Pasivo corriente</u>			
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 22.374.504.778,55	\$ 22.484.052.223,00	\$ 22.484.052.223,00
Proveedores y cuentas por pagar	\$ 5.622.893.619	\$ 5.332.837.510	\$ 1.108.252.490
Impuestos por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos corrientes	\$ 37.142.577.487	\$ 37.029.873.948	\$ 41.519.655.046
Total pasivo corriente	\$ 65.139.975.885	\$ 64.846.763.681	\$ 65.111.959.759
<u>Pasivo no corriente</u>			
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos no corrientes	\$ 423.936.459	\$ 373.829.800	\$ 373.829.800
Total pasivos no corrientes	\$ 423.936.459	\$ 373.829.800	\$ 373.829.800
Total pasivos	\$ 65.563.912.344	\$ 65.220.593.481	\$ 65.485.789.559
<u>Patrimonio</u>			
Capital	\$ 320.606.499	\$ 358.246.499	\$ 415.446.499
Reservas	\$ 677.445.400	\$ 1.073.497.998	\$ 1.073.497.998
Utilidades acumuladas	\$ 476.052.598	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
Otras cuentas de patrimonio	-\$ 953.016.553	-\$ 1.939.453.522	-\$ 27.709.599
Total patrimonio	\$ 521.087.944	\$ (427.709.025)	\$ 1.541.234.898
Pasivo y patrimonio	\$ 66.085.000.288	\$ 64.792.884.456	\$ 67.027.024.457

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria y elaboración propia, 2026.

7.3.1.1.2 Estado de resultados integrales.

Tabla 2

Estado de resultados de COOPESUR para los años 2022 a 2024

COOPESUR			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024
INGRESOS OPERATIVOS	\$ 718.427.994.674	\$ 26.611.324.740	\$ 4.756.370.280
COSTO DE VENTAS	\$ 700.785.029.996	\$ 25.278.574.311	\$ 4.688.813.872
UTILIDAD BRUTA	\$ 17.642.964.678	\$ 1.332.750.429	\$ 67.556.408
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 4.228.817.913	\$ 3.330.113.172	\$ -
GASTOS DE VENTAS	\$ 5.567.992.185	\$ 329.763.673	\$ 93.554.986
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 2.434.611.153	\$ 937.472.207	\$ -
OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ 11.233.782.286	\$ 549.799.313	\$ 1.711.022

RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	-\$ 953.016.553	-\$ 1.939.453.522	-\$ 27.709.600
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	-\$ 953.016.553	-\$ 1.939.453.522	-\$ 27.709.600
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD NETA	-\$ 953.016.553	-\$ 1.939.453.522	-\$ 27.709.600

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria y elaboración propia, 2026.

7.3.1.1.3 Análisis de la situación financiera de COOPESUR.

COOPESUR para el período 2022-2024 evidencia una situación financiera vulnerable, acorde con su proceso declarativo de insolvencia, caracterizada por inconsistencias contables significativas que apuntan a una crisis operativa o posiblemente fallos en el registro por disponibilidad de información. El indicador que más llama la atención es la contracción de los ingresos operativos, que descendieron de 718.428 millones de pesos en 2022 a 4.756 millones en 2024, equivalente a una reducción del 99,3%.

No obstante, las cuentas por cobrar comerciales exhibieron un incremento de 51.283 millones a 61.818 millones, generando una ratio de cuentas por cobrar sobre ingresos de casi 13 veces en 2024, lo cual implica una acumulación de cartera difícil de recuperar.

Adicionalmente, los gastos administrativos se reportan en cero para 2024, un dato que llama la atención profundamente, debido a que hay activos totales superiores a 64.000 millones, y que el DSO (días de ventas pendientes) se elevó de 25 a 4.678 días, lo que refleja una desconexión absoluta entre facturación y cobranza. La entidad acumuló pérdidas netas de 953 millones en 2022 y 1.939 millones en 2023, con capital de trabajo negativo desde 2023, efectivo reducido de 1.550 a 78 millones y con inventarios que varían abruptamente, pasando de 11.000 a 9 millones. Estos indicadores configuran un riesgo inminente de insolvencia, demandando una auditoría forense inmediata. Lo que se puede traducir en una inminente liquidación de la cooperativa.

7.3.1.2 Cooperativa multiactiva de caficultores unidos de Colombia (CAFEUCOL).

CAFEUCOL fue constituida legalmente el 21 de agosto de 2018 con raíces profundas en Betulia, Antioquia, y ha logrado una expansión excepcional que hoy abarca todo el departamento y el territorio nacional. Reconocida por su compromiso con la equidad y el fortalecimiento comunitario, la cooperativa cuenta con 28 asociados hasta finales del 2024 y agrupa actualmente a 15.000 caficultores y gestiona 5.487 hectáreas sembradas, de las cuales 1.000 fincas ya cuentan con certificaciones internacionales de alto prestigio como Rainforest Alliance, Café Practices y el código de conducta 4C. Gracias a alianzas comerciales con diversas multinacionales, CAFEUCOL ha logrado la comercialización de hasta 60 millones de kilos de café al año, destacándose por la implementación constante de buenas prácticas agrícolas, que garantizan la preservación de recursos naturales y el bienestar de los productores. Este modelo no solo ha optimizado la productividad y sostenibilidad económica de las familias cafeteras, sino que ha convertido a la cooperativa en la voz oficial de los caficultores colombianos ante el mundo, llevando la riqueza de sus cosechas y sus historias de vida a los mercados más exigentes de cafés especiales.

7.3.1.2.1 Estado de situación financiera.

Tabla 3

Estado de situación financiera de CAFEUCOL para los años 2022 a 2024

CAFEUCOL			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024
<u>Activos corrientes</u>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 4.550.992.763	\$ 4.565.942.522	\$ 1.589.508.225
Cuentas por cobrar	\$ 46.973.786.698,73	\$ 58.056.523.527	\$ 62.248.219.186
Inventarios corrientes	\$ -	\$ 10.530.086.433	\$ 190.944.383
Otros activos corrientes	\$ 5.354.462	\$ 14.182.669	\$ 16.397.126
Total activos corriente	\$ 51.530.133.924	\$ 73.166.735.151	\$ 64.045.068.920
<u>Activo no corriente</u>			
Propiedad planta y equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Intangibles	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros activos no corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos no corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos	\$ 51.530.133.924	\$ 73.166.735.151	\$ 64.045.068.920
<u>Pasivo corriente</u>			
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 0	\$ 116.533.229,39	\$ 4.000.000.000
Proveedores y cuentas por pagar	\$ 17.267.433.085,65	\$ 735.824.525	\$ 943.097.590
Impuestos por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos corrientes	\$ 33.341.737.290,62	\$ 70.897.244.699	\$ 55.616.281.157
Total pasivo corriente	\$ 50.609.170.376	\$ 71.749.602.453	\$ 60.559.378.747
<u>Pasivo no corriente</u>			
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos no corrientes	\$ 41.937.868	\$ 140.732.098	\$ 0
Total pasivos no corrientes	\$ 41.937.868	\$ 140.732.098	\$ 0
Total pasivos	\$ 50.651.108.244	\$ 71.890.334.551	\$ 60.559.378.747
<u>Patrimonio</u>			
Capital	\$ 204.085.567,00	\$ 228.795.643	\$ 264.024.616
Reservas	\$ 14.122.717,00	\$ 146.286.293	\$ 0
Utilidades acumuladas	\$ 0	\$ 0	\$ 2.033.328.507
Otras cuentas de patrimonio	\$ 660.817.395,26	\$ 901.267.045	\$ 1.188.337.051
Total patrimonio	\$ 879.025.679	\$ 1.276.348.981	\$ 3.485.690.174
Pasivo y patrimonio	\$ 51.530.133.924	\$ 73.166.683.532	\$ 64.045.068.921

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria y elaboración propia, 2026.

7.3.1.2.2 Estado de resultados integrales.

Tabla 4

Estado de resultados de CAFEUCOL para los años 2022 a 2024

CAFEUCOL			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024
INGRESOS OPERATIVOS	\$ 365.270.461.338	\$ 546.879.568.910	\$ 1.015.971.654.242
COSTO DE VENTAS	\$ 363.435.319.118	\$ 536.168.539.332	\$ 997.827.161.468
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.835.142.220	\$ 10.711.029.579	\$ 18.144.492.774
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 60.727.393	\$ 1.698.380.532	\$ 4.191.170.596
GASTOS DE VENTAS	\$ 163.910.303	\$ 4.859.522.923	\$ 6.388.683.240
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 308.867.577	\$ 873.756.234	\$ 734.605.105

OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.258.554.705	\$ 4.125.615.312	\$ 6.007.853.841
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	\$ 660.817.395	\$ 901.267.045	\$ 2.291.390.202
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 258.061.695
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	\$ 660.817.395	\$ 901.267.045	\$ 2.033.328.507
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD NETA	\$ 660.817.395	\$ 901.267.045	\$ 2.033.328.507

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria y elaboración propia, 2026.

7.3.1.2.3 Análisis de situación financiera de CAFEUCOL.

CAFEUCOL para el período 2022-2024 revela un importante crecimiento operativo, contrarrestado por una estructura de balance con riesgos de concentración de activos y márgenes de rentabilidad mínimos, es decir que, si no fuera por volúmenes, estaría en problemas serios. Los ingresos operativos se expandieron de 365.270 millones de pesos en 2022 a 1.015 billones en 2024, un incremento del 178%, impulsado por una escalada masiva en el volumen de ventas.

Sin embargo, la rentabilidad neta permanece crítica, oscilando entre 0,16% y 0,20%, con utilidades netas de apenas 2.033 millones en 2024, lo que genera un margen operativo vulnerable a fluctuaciones en costos, tal como se ha identificado en la mayoría de las cooperativas cafeteras del país, principalmente por el aumento del precio del café en el mercado estadounidense. Una distorsión clave en el activo es la concentración de cuentas por cobrar en 62.248 millones de pesos en 2024, representando el 97% del total de activos y configurando un riesgo de crédito sistémico ante posibles incumplimientos.

Los inventarios muestran volatilidad extrema: de niveles marginales en 2022 a 10.530 millones en 2023, colapsando a 190 millones en 2024, insuficiente para respaldar ingresos billonarios. La liquidez es precaria, con una ratio corriente de aproximadamente 1,05 y efectivo reducido de 4.565 a 1.589 millones. El apalancamiento financiero es elevado, con pasivos de 60.559 millones superando ampliamente el patrimonio de 3.485

millones (ratio deuda/patrimonio >17), exacerbando la exposición a la calidad de la cartera y la volatilidad del flujo de caja operativo.

7.3.1.3 Cooperativa Agrícola Cardinal (COAGROCARDINAL).

La Cooperativa Agrícola Cardinal fue constituida legalmente el 7 de diciembre de 2022 en Betulia, Antioquia, bajo la visión de líderes como Jorge Mario Correa Arango para ofrecer un servicio al gremio caficultor. A pesar de su reciente fundación, se ha posicionado rápidamente como un actor estratégico en el Suroeste antioqueño y a nivel nacional, destacándose por su transparencia administrativa y su capacidad de gestión en la comercialización de materias primas agropecuarias, que es otro modelo de negocio. Su modelo se centra en la sostenibilidad integral, implementando rigurosas prácticas bajo estándares internacionales de certificación como Rainforest Alliance, Café Practices y el código de conducta 4C, lo que le permite asegurar la preservación de recursos naturales y el bienestar social de sus productores. Con sedes operativas en Betulia y centros logísticos en La Estrella, COAGROCARDINAL trabaja en el fortalecimiento de la productividad de las fincas asociadas, transformando la cadena de valor para llevar el café de alta calidad y las historias de los campesinos colombianos a mercados globales altamente competitivos.

7.3.1.3.1 Estado de situación financiera.

Tabla 5

Estado de situación financiera de COAGROCARDINAL para los años 2022 a 2024

COAGROCARDINAL			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024
<u>Activos corrientes</u>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 0	\$ 208.660.000	\$ 6.201.828.680
Deudores (cartera clientes)	\$ 0	\$ 2.936.830.000	\$ 7.160.230.194
Inventarios corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros activos corrientes	\$ 0	\$ 16.753.000	\$ 38.322.321
Total activos corriente	\$ 0	\$ 3.162.243.000	\$ 13.400.381.195

<u>Activo no corriente</u>			
Propiedad planta y equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intangibles	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros activos no corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos no corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos	\$ 0	\$ 3.162.243.000	\$ 13.400.381.195
<u>Pasivo corriente</u>			
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores y cuentas por pagar	\$ 0	\$ 15.194.000	\$ 238.015.204
Impuestos por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos corrientes	\$ 0	\$ 3.030.344.000	\$ 12.871.241.819
Total pasivo corriente	\$ 0	\$ 3.045.538.000	\$ 13.109.257.023
<u>Pasivo no corriente</u>			
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos no corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 5.100.432
Total pasivos no corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 5.100.432
Total pasivos	\$ 0	\$ 3.045.538.000	\$ 13.114.357.455
<u>Patrimonio</u>			
Capital	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Reservas	\$ 0	\$ 0	\$ 1.700.144
Utilidades acumuladas	\$ 0	\$ 0	\$ 176.119.314
Otras cuentas de patrimonio	\$ 0	\$ 112.705.000	\$ 104.204.282
Total patrimonio	\$ 0	\$ 116.705.000	\$ 286.023.740
Pasivo y patrimonio	\$ 0	\$ 3.162.243.000	\$ 13.400.381.195

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria y elaboración propia, 2026.

7.3.1.3.2 Estado de resultados integrales.

Tabla 6

Estado de resultados de COAGROCARDINAL para los años 2022 a 2024

COAGROCARDINAL			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024
INGRESOS OPERATIVOS	\$ 0	\$ 53.834.876.000	\$ 107.088.926.678
COSTO DE VENTAS	\$ 0	\$ 52.682.912.000	\$ 104.401.372.554
UTILIDAD BRUTA	\$ 0	\$ 1.151.964.000	\$ 2.687.554.124
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 0	\$ 376.121.000	\$ 1.664.716.530

GASTOS DE VENTAS	\$ 0	\$ 435.380.000	\$ 383.737.378
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 0	\$ 12.496.000	\$ 8.940.396
OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ 0	\$ 240.254.000	\$ 471.921.298
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	\$ 0	\$ 112.705.000	\$ 176.119.314
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	\$ 0	\$ 112.705.000	\$ 176.119.314
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 0	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 0	\$ 112.705.000	\$ 176.119.314

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria y elaboración propia, 2026.

7.3.1.3.3 Análisis de la situación financiera de COAGROCARDINAL

COAGROCARDINAL para el período 2022-2024 presenta una fase de expansión agresiva, marcada por márgenes de rentabilidad críticos y anomalías operativas que exigen intervención inmediata. La entidad no registró actividad en 2022 debido a que en ese año se consolidó e inició operaciones en 2023 con ingresos de 53.834 millones de pesos, que se duplicaron a 107.088 millones en 2024 (crecimiento del 100%).

Esta duplicación no se traduce en aumento en la rentabilidad, los márgenes netos declinaron del 0,21% en 2023 al 0,16% en 2024, reteniendo solo 16 centavos por cada 100 pesos facturados y exponiendo la estructura a shocks en costos variables. Una irregularidad crítica radica en los inventarios nulos en todos los períodos, incongruente con un modelo agroindustrial de ventas superiores a 100.000 millones, lo que sugiere un esquema de intermediación sin stock o fallos en el reconocimiento contable de activos corrientes.

La liquidez mejoró en 2024, con efectivo ascendiendo de 208 a 6.201 millones (ratio corriente >3 estimado), aunque las cuentas por cobrar crecieron proporcionalmente de 2.936 a 7.160 millones, elevando el DSO potencial. Los gastos administrativos se elevaron un 340%, desbordando la eficiencia operativa y limitando el posible aumento de utilidades. En conjunto, el perfil financiero evidencia alta capacidad de facturación, pero

a su vez, refleja vulnerabilidad estructural por los altos costos de funcionamiento y gestión atípica de activos, demandando alternativas óptimas de sostenibilidad.

7.3.1.4 Cooperativa de San Bartolo (COMSAB).

La Cooperativa Multiactiva de San Bartolo (COMSAB), se encuentra estratégicamente ubicada en el municipio de Andes, específicamente en el corregimiento de San Bartolo, aunque su radio de acción y presencia física se extienden a los municipios vecinos de Jardín y Ciudad Bolívar, a través de sus almacenes de provisión agrícola. Su perfil de producción se define por una diversificación inteligente que combina el cultivo de café de alta calidad con la comercialización masiva de musáceas como el banano, el plátano, el guineo y el murrapo, además de una creciente participación en el mercado de frutales como el aguacate. Esta operación es sustentada por una base social que cuenta con aproximadamente 580 asociados directos, impactando el bienestar y la economía de más de 1.300 familias de la subregión del Suroeste antioqueño. La capacidad productiva de la organización es robusta, logrando procesar y despachar más de 70 toneladas semanales de fruta a través de sus centros de acopio y su planta agroindustrial tecnificada, sumado a una producción cafetera que promedia los 15.000 sacos anuales bajo estándares de cafés especiales.

En términos de desempeño financiero durante el periodo comprendido entre 2022 y 2024, la cooperativa ha mantenido una trayectoria de crecimiento sólido y estabilidad operativa; durante este trienio, las ventas anuales han oscilado históricamente entre los 32.000 y los 40.000 millones de pesos colombianos. Los ingresos operacionales reflejan la eficiencia de sus puntos de venta directos en la Central Mayorista de Itagüí y la Plaza Minorista de Medellín, mientras que los egresos en este mismo lapso han guardado una proporción cercana al 93% de los ingresos totales, debido principalmente a la política institucional de garantizar el mejor precio de compra posible al productor y a los costos logísticos derivados del mantenimiento de su propia flota de transporte. El modelo de organización y gestión de COMSAB se fundamenta en la multiactividad bajo los parámetros legales de la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998, supervisada por la Superintendencia

de la Economía Solidaria, lo que le permite operar simultáneamente diversas secciones de negocio con contabilidades separadas que protegen el patrimonio común. Sus buenas prácticas de gobernanza incluyen una asamblea general de delegados que garantiza la representación democrática veredal y un consejo de administración técnico que rinde cuentas mediante una transparencia radical de sus estados financieros. En este proceso de madurez empresarial, el apoyo de entidades como ACODEA ha sido decisivo, proporcionando asistencia técnica de alto nivel para la profesionalización del equipo administrativo, el acceso a mercados internacionales mediante certificaciones de comercio justo y el fomento de programas de relevo generacional, que aseguran la sostenibilidad de la agroindustria en el territorio.

A continuación, se presenta la información resumida de lo que posee la cooperativa COMSAB a corte de 2025:

7.3.1.4.1 Ubicación.

COMSAB tiene su sede principal en el municipio de Andes, Antioquia, específicamente en el corregimiento de San Bartolo. Sin embargo, su infraestructura es regional:

- Sede principal: Corregimiento San Bartolo, Andes, Antioquia.
- Almacenes AgroComsab: Presencia física con almacenes de insumos en Andes, Jardín y Ciudad Bolívar.
- Centros de logística: Operan directamente en la Central Mayorista de Antioquia (Itagüí) y la Plaza Minorista de Medellín, eliminando intermediarios en el valle de Aburrá.

7.3.1.4.2 Perfiles de producción.

Tabla 7

Resumen de perfiles de producción, variedad y capacidad de la cooperativa COMSAB

Producto	Variedad	Capacidad instalada
Musáceas	Banano (Cavendish), Plátano (Hartón), Guineo y murrapo.	+70 toneladas semanales procesadas y despachadas.
Café	Café estándar y Microlotes de especialidad (Fairtrade).	+15,000 sacos/año (variable según cosecha).
Frutales	Aguacate Hass y cítricos.	En expansión para mercados de exportación.

Fuente: Sitio oficial de COMSAB: <https://www.comsab.com/>

7.3.1.4.3 Base social.

Al cierre de 2025, COMSAB reporta:

- Asociados directos: Aproximadamente 580 socios activos.
- Impacto indirecto: Beneficia a más de 1,350 familias cafeteras y plataneras de la subregión.
- Empleabilidad: Genera más de 75 empleos directos en plantas de empaque, laboratorios y administración.

7.3.1.4.4 Capacidad de infraestructura instalada.

- Centro de acopio y clasificación: Con bandas transportadoras y sistemas de lavado tecnificado para frutas.
- Planta de transformación: Capacidad para generar presentaciones de plátano y banano pelado/empacado al vacío para el sector institucional (Horeca).

- Laboratorio de catación: Certificado para análisis de tazas de exportación.

7.3.1.4.5 Estado de situación financiera.

Tabla 8

Estado de situación financiera de COMSAB para los años 2022 a 2024

COMSAB			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024
<u>Activos corrientes</u>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1.482.754.728	\$ 1.610.013.516	\$ 2.026.755.936
Deudores (cartera clientes)	\$ 1.086.289.415	\$ 1.917.314.381	\$ 1.720.698.951
Inventarios corrientes	\$ 1.360.245.412	\$ 1.684.665.592	\$ 3.160.406.327
Otros activos corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos corriente	\$ 3.929.289.555	\$ 5.211.993.489	\$ 6.907.861.214
<u>Activo no corriente</u>			
Propiedad en inversión	\$ 1.372.075	\$ 1.381.075	\$ 1.041.393
Propiedad planta y equipo	\$ 3.973.055.576	\$ 5.427.358.799	\$ 6.851.015.175
Otros activos no corrientes	\$ 47.629.739	\$ 52.386.957	\$ 64.283.830
Total activos no corrientes	\$ 4.022.057.390	\$ 5.481.126.831	\$ 6.916.340.398
Total activos	\$ 7.951.346.945	\$ 10.693.120.320	\$ 13.824.201.612
<u>Pasivo corriente</u>			
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 1.568.753.355	\$ 1.683.687.659	\$ 2.106.784.902
Proveedores y cuentas por pagar	\$ 2.408.945.222	\$ 3.187.285.781	\$ 5.002.938.386
Impuestos por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos corrientes	\$ 123.458.903	\$ 214.287.693	\$ 305.099.768
Total pasivo corriente	\$ 4.101.157.480	\$ 5.085.261.133	\$ 7.414.823.056
<u>Pasivo no corriente</u>			
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros pasivos no corrientes	\$ 15.581.422	\$ 31.000.000	\$ 67.673.502
Total pasivos no corrientes	\$ 15.581.422	\$ 31.000.000	\$ 67.673.502
Total pasivos	\$ 4.116.738.902	\$ 5.116.261.133	\$ 7.482.496.558
<u>Patrimonio</u>			
Capital	\$ 2.089.270.410	\$ 2.465.754.439	\$ 3.114.641.841
Reservas	\$ 384.030.363	\$ 424.200.234	\$ 509.267.192

Utilidades acumuladas	\$ 1.322.338.445	\$ 2.647.935.689	\$ 2.678.827.196
Otras cuentas de patrimonio	\$ 38.968.825	\$ 38.968.825	\$ 38.968.825
Total patrimonio	\$ 3.834.608.043	\$ 5.576.859.187	\$ 6.341.705.054
Pasivo y patrimonio	\$ 7.951.346.945	\$ 10.693.120.320	\$ 13.824.201.612

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria y elaboración propia, 2026.

7.3.1.4.6 Estado de resultados integrales.

Tabla 9

Estado de resultados de COMSAB para los años 2022 a 2024

COAGROCARDINAL			
	Año 2022	Año 2023	Año 2024
INGRESOS OPERATIVOS	\$ 20.344.812.170	\$ 26.334.879.474	\$ 35.139.329.525
COSTO DE VENTAS	\$ 14.529.324.766	\$ 18.698.610.942	\$ 27.126.873.793
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.815.487.404	\$ 7.636.268.532	\$ 8.012.455.732
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 646.978.395	\$ 863.525.696	\$ 1.049.685.576
GASTOS DE VENTAS	\$ 4.894.318.295	\$ 6.086.911.768	\$ 6.307.565.869
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 375.969.691	\$ 308.594.152	\$ 423.242.975
OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ 426.994.453	\$ 521.831.007	\$ 622.220.964
RESULTADO OPERATIVO (EBIT)	\$ 223.165.952	\$ 472.594.213	\$ 456.226.298
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	\$ 223.165.952	\$ 472.594.213	\$ 456.226.298
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 0	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 223.165.952	\$ 472.594.213	\$ 456.226.298

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria y elaboración propia, 2026.

7.3.1.4.7 Análisis de la situación financiera de COMSAB.

COMSAB para el período 2022-2024 evidencia una operación en crecimiento sostenido, con una gestión dinámica de activos respaldada en la diversificación de productos agroindustriales. Los ingresos operativos escalaron de 20.344 millones de pesos en 2022 a 35.139 millones en 2024, un aumento acumulado del 72%, impulsado por márgenes brutos que, pese a contraerse al 22,8% en 2024, cubren adecuadamente la estructura de costos operativos.

La rentabilidad neta se mantiene estable, con utilidades de 456 millones de pesos en 2024 y un margen neto de 1,3%, lo que refleja un control riguroso sobre gastos administrativos y de ventas. Destaca la eficiencia en el ciclo de caja: el DSO (período de recaudo) se ubicó en 17,6 días en 2024, optimizando la rotación de capital y mitigando riesgos de cartera incobrable.

Los inventarios crecieron coherentemente a 3.160 millones de pesos (22,8% del activo total), validando la materialidad de la operación comercial. Sin embargo, la liquidez enfrenta presión moderada, con una ratio corriente de 0,93 en 2024, financiando el crecimiento vía proveedores y obligaciones cortas. El efectivo disponible ascendió a 2.026 millones de pesos, proporcionando margen para compromisos inmediatos y consolidación en el sector agroindustrial.

7.3.2 Análisis comparativo de la situación financiera de las cooperativas

El análisis financiero de las 4 cooperativas revela un contraste relevante entre la vulnerabilidad extrema del monocultivo y la solidez operativa de la diversificación. Mientras que las tres cooperativas dedicadas exclusivamente al café (COOPESUR, CAFEUCOL y COAGROCARDINAL) muestran señales de alarma que van desde la insolvencia técnica hasta una dependencia peligrosa de activos intangibles o cuentas por cobrar teóricamente difíciles de recuperar, COMSAB, al integrar plátanos, aguacates y otras frutas, logra una estructura financiera que no solo es más rentable, sino significativamente más real y transparente. En el extremo más preocupante se encuentra COOPESUR, que representa un modelo en colapso total (proceso declarativo de liquidación); con una caída de ingresos del 99% y un balance general donde las cuentas por cobrar superan trece veces sus ventas anuales. Por su parte, CAFEUCOL, a pesar de su impresionante volumen de facturación superior al billón de pesos, opera sobre una delicada situación financiera; su margen neto de apenas el 0.20% y el hecho de que el 97% de su activo total esté concentrado en cuentas por cobrar sugiere una exposición sistémica donde cualquier mora en los pagos de sus clientes podría llevarla a la quiebra inmediata, evidenciando que el tamaño no es sinónimo de seguridad. COAGROCARDINAL sigue un patrón similar de

crecimiento acelerado, pero con la incertidumbre de reportar cero inventarios en una operación de 107 mil millones, lo que cuestiona la naturaleza real de su cadena de suministro. En total contraste, COMSAB se posiciona como el referente de salud financiera del grupo; aunque maneja volúmenes de dinero menores que las grandes cafeteras, su margen bruto del 22% demuestra que la diversificación le permite capturar mucho más valor por cada peso vendido. A diferencia de las otras tres, COMSAB tiene inventarios físicos sustanciales, un flujo de caja real y una gestión de cartera envidiable con solo 17 días de rotación, lo que evidencia que su modelo de negocio no solo es más rentable, sino mucho menos propenso a las inconsistencias contables y riesgos de insolvencia que asedian a las cooperativas especializadas en café.

En conclusión, la especialización cafetera en estas entidades está asociada a márgenes de supervivencia ínfimos, concentraciones de riesgo alarmantes al depender del precio de cotización del café y reportes de activos que desafían la lógica financiera, mientras que el modelo multi-producto de COMSAB ofrece una resiliencia estructural y una calidad de utilidades que las otras simplemente no pueden alcanzar y, lo más importante, tranquilidad financiera.

8. Propuesta de Creación

De acuerdo con la información obtenida hasta el momento, analizando el entorno, perfiles de producción y de productores y las situaciones financieras de las cooperativas que se han establecido en la región y en el municipio de Betulia y, bajo la normativa actual en Colombia en temas de economía solidaria, se plantea la creación de la cooperativa “COAGROBE”, con el objetivo de brindar una herramienta que permita el desarrollo económico y social del sector agropecuario del suroeste de Antioquia.

Al ser una cooperativa multiactiva, con variedad en productos y no solo enfocada en el café, se busca abordar distintos perfiles de productores agroindustriales que diversifique el potencial cooperativo del municipio. Es importante recalcar que el principio rector de esta propuesta es la concientización de la población de las ventajas cooperativas, con el fin de que se mejore íntegramente el sector agroindustrial del municipio de Betulia.

8.1 Análisis Técnico

8.1.1 Asociados

De acuerdo con las entrevistas realizadas y en consideración con el artículo 22 de la Ley 2069 de 2020, la constitución de una cooperativa se podrá realizar con un mínimo de 3 asociados. Esto nos permite simular que la cooperativa COAGROBE se puede iniciar con los 10 productores entrevistados.

8.1.2 Aspectos técnicos

Los aspectos técnicos son importantes porque determinan el volumen en la prestación de servicios a los asociados y la capacidad instalada que puede tener inicialmente la infraestructura de la cooperativa, de acuerdo con la demanda identificada en el municipio. Lo primordial es conocer los costos iniciales para la puesta en marcha de la cooperativa y utilizar la tecnología a favor como canal comunicativo con los futuros asociados, por ello las TIC son herramientas de posicionamiento en cualquier mercado,

es decir, por medio de estas podemos ofertar los servicios y generar el impacto social que nos propusimos como fin.

8.1.2.1 Estructura organizacional.

La estructura de la cooperativa COAGROBE se rige bajo un esquema de gobernanza solidaria común de la economía solidaria, encabezada directamente por los 10 socios fundadores constituidos en Asamblea General. Este núcleo es la fuente de donde se desprenden los dos brazos de control: por un lado, la Junta de Vigilancia, que actúa como custodio de la transparencia y los procesos internos; y por otro, el Consejo de Administración, encargado de trazar la hoja de ruta estratégica del negocio. La ejecución de estos mandatos es responsabilidad de la Gerencia General, oficina que sincroniza las operaciones de las cuatro divisiones productivas (café, musáceas, suministros y frutales). El flujo culmina en un equipo operativo multifacético, cuya labor técnica asegura que el procesamiento agroindustrial en el Suroeste antioqueño mantenga estándares de eficiencia y una trazabilidad impecable desde la finca hasta el mercado final.

Figura 3

Estructura organizacional de COAGROBE



Fuente: Elaboración propia, 2026.

8.1.2.2 Distribución de planta.

Se plantea definir inicialmente un área de 200 m² como infraestructura física de la cooperativa COAGROBE, concebida bajo una lógica de flujo continuo que maximiza la productividad y el orden. La logística se activa en una plataforma de desembarque de 40 m², diseñada para la recepción ágil de materias primas, que conecta directamente con un núcleo de verificación y pesaje de 20 m². El corazón de la infraestructura lo conforman 60 m² destinados a la transformación técnica de productos, trabajando en simbiosis con un laboratorio de análisis sensorial de 15 m² y una bodega de suministros de 30 m², aislada físicamente para prevenir riesgos de contaminación. La gestión administrativa y comercial se centraliza en un bloque de 25 m², mientras que el tránsito interno se organiza mediante 10 m² de corredores técnicos. Esta disposición garantiza una circulación

unidireccional y estricta, alineándose con las exigencias de inocuidad del Invima para plantas de pequeña escala en Antioquia.

Tabla 10

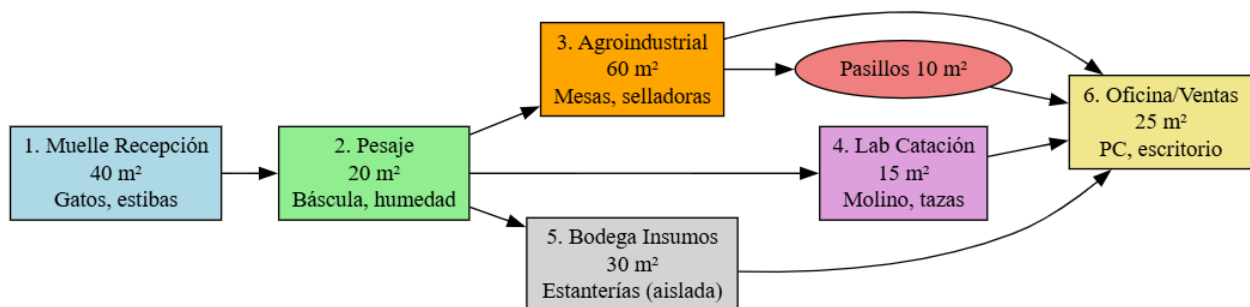
Resumen de la distribución de la planta propuesta

ZONA	FUNCIÓN	EQUIPO CLAVE	M ² ASIGNADOS	% TOTAL
Muelle de Recepción	Entrada de bultos y racimos.	Gastos hidráulicos, estibas.	40	20
Área de Pesaje	Control de entrada y calidad.	Báscula de plataforma, humedad.	20	10
Zona Agroindustrial	Selección, empaque y tostión.	Mesas de acero, selladoras.	60	30
Lab de Catación	Pruebas de café y miel.	Molino, tazas, cucharas.	15	7,5
Bodega de Insumos	Almacenamiento de fertilizantes.	Estantería pesada (zona aislada).	30	15
Oficina / Ventas	Atención al socio y contratos.	Computador, escritorio.	25	12,5
Pasillos / seguridad	Flujo / cumplimiento		10	5

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Figura 4

Flujograma de la distribución de la planta propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2026.

8.1.2.3 Flujograma del proceso.

El flujograma del proceso refleja de manera ordenada el recorrido del producto desde la finca del asociado hasta su conversión en material con valor agregado. Este engranaje comienza en las unidades productivas rurales, donde la logística institucional interviene para movilizar la cosecha hacia el centro de acopio técnico; allí, se ejecutan rigurosos protocolos de pesaje y tamizaje de calidad, en el cual si no cumple con los estándares definidos será rechazado. El flujo prosigue hacia las fases de refinamiento agroindustrial y colocación estratégica en el mercado, etapas críticas donde se captura la verdadera plusvalía del proceso. Finalmente, el círculo se cierra con la liquidación complementaria y la repartición de utilidades, consolidando un ecosistema que integra armónicamente el esfuerzo del campo, la gestión empresarial y una distribución de resultados basada en la equidad solidaria.

Figura 5

Flujograma del proceso de COAGROBE



Fuente: Elaboración propia, 2026.

8.1.2.4 CAPEX.

Con el objetivo de realizar un análisis real del proceso de implementación de COAGROBE, se presenta la información relacionada con la inversión inicial en términos de activos fijos, para tener un mínimo vital de funcionamiento.

Tabla 11

Inversión inicial del CAPEX para la implementación de COAGROBE

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	VALOR ESTIMADO (COP)
CONSTITUCIÓN LEGAL	Registro, NIT y trámites ante Supersolidaria.	\$1.500.000\$
EQUIPO DE OFICINA	Computador, impresora y conectividad para el gerente.	\$4.500.000\$
HERRAMIENTAS DE CALIDAD	Kit de catación (café) + Refractómetro (miel) + Calibradores (fruta).	\$4.000.000\$
LOGÍSTICA DE ACOPIO	100 canastillas plásticas + 2 Básculas de plataforma (\$500\$ kg).	\$5.000.000\$
MOBILIARIO OPERATIVO	Mesas de acero inoxidable para selección y empaque.	\$3.500.000\$
MARKETING Y MARCA	Diseño de empaques para café, miel y etiquetas de fruta.	\$2.500.000\$
TOTAL CAPEX	Lo mínimo para recibir todos los productos	\$21.000.000\$

Fuente: Elaboración propia, 2026.

El presupuesto de inversión inicial, fijado en \$21 millones de pesos, se ha estructurado como un despliegue de capital mínimo para alcanzar la capacidad operativa viable en COAGROBE. Este monto asegura que, desde el primer día, la organización cuente con el andamiaje necesario para la recepción, procesamiento y despacho de café, miel y frutales.

El primer pilar de esta inversión es el andamiaje jurídico y administrativo, que no solo formaliza la personería jurídica ante la Supersolidaria y la Cámara de Comercio, sino

que abre las puertas a resoluciones de facturación y al portafolio de crédito de entidades como Finagro. A esto se suma el soporte tecnológico de gestión, dotando a la gerencia de las herramientas digitales necesarias para la trazabilidad de contratos y la comunicación directa con compradores en Medellín.

Para blindar la competitividad, se destinan recursos al control técnico de calidad, mediante la adquisición de kits sensoriales SCA para café, refractómetros de precisión para la miel y herramientas de calibración frutal. Estos activos garantizan que el productor reciba un pago justo basado en la excelencia de su cosecha, alejándonos del modelo de commodity. Paralelamente, la infraestructura de acopio, compuesta por canastillas de almacenaje y básculas industriales, permite reducir las mermas por manipulación en un 40% y dinamizar tres rutas de recolección veredal permanentes.

La integridad del procesamiento se asegura mediante el mobiliario industrial, instalando estaciones de trabajo en acero inoxidable AISI-304, que cumplen con las estrictas normativas del Invima para la selección manual y el empaque al vacío. Finalmente, el posicionamiento de identidad, una marca aún por definir, utilizaría sistemas de trazabilidad QR para capturar un estimado de sobreprecio del 20% en el mercado, diferenciando el producto por su narrativa de origen.

En conjunto, este perfil de gasto prioriza los activos de alta rotación y logística sobre la maquinaria pesada, proyectando un retorno de la inversión en menos de 18 meses. Con un margen bruto estimado entre el 25% y el 30%, el modelo se alinea perfectamente con la escala de las cooperativas exitosas del Suroeste, demostrando que la rentabilidad nace de una inversión austera pero profundamente estratégica.

8.1.2.5 OPEX.

Con el objetivo de realizar un análisis real del proceso de implementación de COAGROBE, se presenta la información relacionada con los gastos de operación que tendría la cooperativa:

8.1.2.5.1 Gastos de personal (Con carga prestacional del 52%).

- Gerente (\$3M base): $\$3.000.000 \times 1.52 = \$4.560.000\$$
- Operario (\$2 M base - SMMLV): $\$2.000.000 \times 1.52 = \$3.040.000\$$

Nota: El operario aquí hace de todo: recibe, pesa, clasifica y despacha.

8.1.2.5.2 Gastos administrativos y logísticos.

Tabla 12

Resumen de gastos administrativos y logísticos

Ítem	Descripción	Valor Mensual (COP)
Arrendamiento	Local con espacio para bodega 200m ² (bodegaje de fruta).	\$1.800.000\$
Servicios Públicos	Incluyendo agua (lavado de fruta) e internet.	\$800.000\$
Contador Externo	Manejo de contabilidad multiactiva (secciones).	\$800.000\$
Logística/Fletes	Alquiler de camión para sacar plátano/cítricos a Medellín.	\$2.500.000\$
Insumos de Empaque	Bolsas, cajas, cintas y etiquetas.	\$500.000\$
TOTAL ADMINISTRATIVOS		\$6.400.000\$

Fuente: elaboración propia, 2026.

8.1.2.5.3 Resumen del OPEX Mensual.

OPEX total = \$7.600.000 (Nómina) + \$6.400.000 (administrativos) = \$14.000.000

El presupuesto operativo mensual de la cooperativa se ha consolidado en una erogación de \$14 millones de pesos, cifra que define el umbral de sostenibilidad para el inicio de actividades en la cooperativa. Este flujo de caja está diseñado para soportar un modelo multiactivo sencillo, pero que comprende varias actividades, proyectando un punto de equilibrio financiero con ventas mensuales que oscilen entre los \$20 y \$22 millones, asumiendo márgenes de utilidad por valor agregado de entre el 30% y el 35%.

El pilar de talento humano se ha estructurado para atraer perfiles con baja experiencia gerencial, pero con requerimientos técnicos básicos de administración de

negocios. La Gerencia, se calculó sobre una base de \$3 millones con su respectiva carga prestacional (\$1.52 millones), lidera la gestión comercial y el posicionamiento de marca en centros de consumo agropecuario. Por su parte, el operario multifacético, con una base salarial mínima, de acuerdo con la ley, representa una inversión en calidad técnica; este cargo es el responsable directo de garantizar que el procesamiento de café, el calibrado de frutas y el envasado de miel cumplan con estándares de distribución comercial. Esta polivalencia técnica en planta asegura una operación eficiente de 200 m² sin necesidad de incrementar la nómina en las fases tempranas.

En cuanto a la logística y administración, el esquema prioriza la eficiencia territorial. Se destina un rubro de \$1.8 millones para el arrendamiento de una bodega rural estratégica, de acuerdo con los precios de alquiler de la zona, lo que permite un manejo de volúmenes de fruta a costos muy competitivos por metro cuadrado. Los servicios públicos están dimensionados para un uso intensivo de agua en procesos de lavado sanitario, mientras que el presupuesto de empaques asegura la presentación premium de la producción diaria. El componente dinámico de fletes es el motor que conecta a Betulia con Medellín, permitiendo despachos semanales de carga mixta para capturar mejores precios de venta. Finalmente, la gestión contable se apoya en una asesoría externa que garantizaría el cumplimiento de la normativa cooperativa vigente.

Esta estructura de OPEX fijo, con un fuerte componente de costos variables asociados a la comercialización, brinda a la organización la resiliencia necesaria frente a la volatilidad del mercado agrícola. Al consolidar la personería jurídica, este modelo facilitará el acceso a financiamiento preferencial de entidades como Finagro o BluOrquidea. En conclusión, se trata de una arquitectura de costos equilibrada y realista para el contexto antioqueño, capaz de absorber el crecimiento de la base social hasta 25 asociados en el primer año sin comprometer la estabilidad financiera.

8.1.2.6 Estrategia de precios multisectorial.

El ejercicio actual requiere identificar la fuente de ingresos que tendría la cooperativa, teniendo en cuenta la multiactividad de los productos que abarcaría; a

continuación, se presenta un cuadro resumen que contempla los precios de los productos usando un margen ponderado:

Tabla 13

Propuesta de precios diferenciados del sector

PRODUCTO	COMPRA SOCIO (UN)	VENTA PROCESADA (/UN)	MARGEN NETO COOP.	META MENSUAL	APORTE
CAFÉ ESPECIAL	\$16000/kg	\$35000/kg	\$19000/kg	1.500 kg	\$28.500.000
PLÁTANO	\$1500/kg	\$3000/kg	\$1500/kg	12 ton	\$18.000.000
MIEL	\$15000/litro	\$25000/litro	\$10000/litro	400 L	\$4.000.000
CÍTRICOS	\$1500/kg	\$3000/kg	\$1500/kg	6 ton	\$9.000.000
TOTAL					\$59.500.000 (OPEX+excedentes)

Fuente: Elaboración propia, 2026.

La apuesta estratégica de COAGROBE se consolida a través de un esquema multiactivo, que trasciende el modelo tradicional de recolección para convertirse en una plataforma de diversificación y soberanía financiera en el Suroeste antioqueño. Este modelo de negocio fundamenta su éxito en la integración técnica de cuatro cadenas productivas —café de especialidad, musáceas, apicultura y cítricos— cuya sinergia operativa permite alcanzar un margen neto global de 59.5 millones de pesos mensuales, cifra que supera en más de cuatro veces el costo de operación fijo, estimado en 14 millones de pesos. El motor de esta rentabilidad reside en la capacidad del sistema para anular la estacionalidad del agro, donde el café especial aporta la mayor plusvalía mediante procesos de tostión premium con márgenes de 19 mil pesos por kilo, mientras que el flujo constante de doce toneladas de plátano y seis toneladas de cítricos garantiza liquidez semanal y una reducción del veinticinco por ciento en los fletes logísticos hacia los mercados de Medellín. Por su parte, la sección de miel se posiciona como un

catalizador de nicho de alta rotación que, pese a su menor volumen, captura un valor significativo gracias a la intervención del operario especializado en el envasado final.

Desde una perspectiva de inversión, el CAPEX de 21 millones de pesos se ha distribuido con un enfoque quirúrgico para dotar a la cooperativa de las herramientas mínimas viables, que aseguren la trazabilidad y la calidad desde el primer día, priorizando el mobiliario de acero inoxidable, la logística de acopio en canastillas para reducir mermas y el laboratorio de catación técnica sobre la maquinaria pesada de alto costo. Esta austeridad estratégica, sumada a un OPEX mensual de 14 millones de pesos, que cubre una nómina de alto nivel compuesta por un gerente comercial y un operario técnico multifacético, facilita un retorno de la inversión inicial en un tiempo récord de 5.4 meses. En términos de impacto social, el modelo permite que la cooperativa ofrezca precios de compra al productor hasta un veinte por ciento superiores a los del intermediario tradicional, fomentando una lealtad férrea entre las primeras diez familias asociadas y consolidando la marca territorial bajo un esquema de valor agregado, que posiciona el producto con sobreprecios de hasta el ciento dieciséis por ciento en canales especializados.

Financieramente, la robustez de este ecosistema multisectorial asegura no solo la cobertura inmediata de los gastos fijos, sino también la generación de excedentes cercanos a los 46 millones de pesos mensuales, destinados a fortalecer los fondos de reserva, educación y solidaridad. Esta arquitectura financiera supera ampliamente los indicadores de sostenibilidad de cooperativas monoproducción como COOPESUR, cuyos márgenes suelen verse asfixiados por la volatilidad de los precios internacionales del grano. Al integrar la gestión administrativa y compartir recursos como el contador externo y la bodega de insumos entre todas las secciones, la cooperativa en Betulia valida la multiactividad como el pilar fundamental para garantizar la rentabilidad, el relevo generacional y la resiliencia económica de los caficultores en el territorio antioqueño.

8.1.2.7 Estatutos sociales: Cooperativa Agroindustrial de Betulia “COAGROBE”.

CAPÍTULO I: NOMBRE, NATURALEZA, DOMICILIO Y DURACIÓN

Artículo 1. Nombre: La entidad se denominará Cooperativa Agroindustrial de Betulia, pudiendo usar la sigla "COAGROBE".

Artículo 2. Naturaleza: Es una empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, de número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, regida por la Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998 y demás normas vigentes.

Artículo 3. Domicilio: Su domicilio principal será el municipio de Betulia, Antioquia, pero podrá establecer centros de acopio, almacenes y puntos de venta en cualquier lugar del territorio nacional (específicamente el suroeste antioqueño y Medellín).

Artículo 4. Duración: Será indefinida, no obstante, podrá disolverse y liquidarse en los casos y términos previstos por la ley y estos estatutos.

CAPÍTULO II: OBJETO SOCIAL Y ACTIVIDADES

Artículo 5. Objeto social: El fin principal es la dignificación del productor rural mediante la producción, transformación agroindustrial, comercialización multisectorial y fomento del ahorro.

Artículo 6. Secciones de actividad: La cooperativa funcionará como multiactiva con las siguientes secciones independientes:

1. **Sección cafetera:** Acopio, trilla, tostión y comercialización de cafés especiales.
2. **Sección de musáceas y frutales:** Clasificación y empaque de plátano, mango y cítricos.
3. **Sección apícola y cacaotera:** Extracción de miel y transformación de cacao.
4. **Sección de suministros:** Almacén de provisión agrícola al costo para asociados.

5. **Sección de ahorro y crédito:** Fomento del ahorro y otorgamiento de crédito pignorado a la cosecha.
6. **Sección de servicios turísticos:** Gestión de rutas de turismo rural y experiencias de origen.

CAPÍTULO III: DE LOS ASOCIADOS

Artículo 7. Calidad de Asociado: Podrán ser asociados las personas naturales mayores de 18 años, que sean productores agropecuarios en la región del suroeste de Antioquia que acepten el presente estatuto.

Artículo 8. Deberes:

1. Acatar las decisiones de la Asamblea General y el Consejo de Administración.
2. Entregar para comercialización el porcentaje de producción establecido en el reglamento interno.
3. Asistir a los programas de educación cooperativa (mínimo 20 horas anuales).

Artículo 9. Derechos:

1. Utilizar los servicios de la planta agroindustrial y el laboratorio de catación.
2. Votar y ser elegido en los órganos de administración.
3. Recibir excedentes en proporción al uso de los servicios (Retorno Cooperativo).

CAPÍTULO IV: RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 10. Patrimonio: Estará constituido por los aportes sociales individuales, las reservas y fondos permanentes, y los auxilios o donaciones.

Artículo 11. Aportes Sociales: Cada asociado deberá aportar mensualmente una cuota equivalente al 2% del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV).

Artículo 12. Capitalización por Retorno: Se establece una retención obligatoria del 3% sobre el valor bruto de cada venta realizada a través de la cooperativa. Este valor se abonará mensualmente a los aportes sociales individuales del socio, fortaleciendo el patrimonio para la adquisición de maquinaria.

Artículo 13. Aplicación de Excedentes: Si al cierre del ejercicio anual hubiere excedentes, se destinarán así:

1. 20% para la Reserva de Protección de Aportes Sociales.
2. 20% para el Fondo de Educación (Formación técnica y cooperativa).
3. 10% para el Fondo de Solidaridad (Salud y auxilio para socios como Don Samuel).
4. 50% remanente para el retorno a los asociados o reinversión en la planta agroindustrial.

8.1.2.8 Reglamento interno de comercialización y gestión.

TÍTULO I: DEL COMPROMISO COMERCIAL

Artículo 1. Fidelidad comercial: Para garantizar la operatividad de la planta agroindustrial, todo asociado se obliga a entregar al menos el 70% de su producción cosechada a la cooperativa.

Artículo 2. Sanción por incumplimiento: El asociado que venda su producción a intermediarios externos sin autorización previa del Consejo de Administración, perderá el derecho al uso del Almacén de Insumos al costo por un periodo de seis (6) meses.

TÍTULO II: DE LA CIUDAD Y EL LABORATORIO

Artículo 3. Estándares de recepción:

1. Café: Humedad entre el 10% y 11.5%. Factor de rendimiento inferior a 90.
2. Miel: Humedad máxima del 18% y ausencia de residuos químicos.

3. Musáceas: Grado de madurez 1 (verde) y calibre según exigencia de exportación o mercado mayorista.

Artículo 4. Arbitraje técnico: El laboratorio de la cooperativa será la autoridad única para determinar la calidad. En caso de disputa, se realizará una contramuestra en un laboratorio aliado (como el de Támenesis o Andes).

TÍTULO III: DEL SISTEMA DE PAGOS Y LIQUIDACIÓN

Artículo 5. Pago de contado: La cooperativa pagará el 80% del precio comercial de referencia del día al momento de la entrega del producto.

Artículo 6. Liquidación de valor agregado: El 20% restante, sumado al excedente generado por la transformación (tosti3n, empaque o venta directa), se liquidará trimestralmente. Esto asegura que el socio participe de la ganancia de la agroindustria y no solo de la materia prima.

TÍTULO IV: DEL SERVICIO DE CRÉDITO PIGNORADO

Artículo 7. Naturaleza del crédito: Los créditos serán únicamente para inversión productiva (insumos, renovación o maquinaria). No se otorgará crédito para consumo personal o destinación distinta al proceso productivo.

Artículo 8. Garantía de pago: El crédito se otorga bajo la modalidad de pignorado. El asociado firma una orden de descuento automático. La deuda se cancela directamente de las liquidaciones de café, miel, plátano o frutas que el socio entregue a la cooperativa.

TÍTULO V: DE LA GOBERNANZA Y VIGILANCIA

Artículo 9. Rotación de la junta: Los miembros del Consejo de Administración ejercerán por periodos de dos (2) años. Podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Transcurrido dos periodos fuera del cargo, podrán postularse nuevamente.

Artículo 10. Transparencia radical: El gerente y el tesorero deberán publicar en la cartelera de la sede y en el grupo oficial de asociados, el estado de cuenta bancaria de la cooperativa el primer lunes de cada mes.

9. Conclusiones

9.1 Análisis situación producción agropecuaria Betulia

La caracterización exhaustiva del sector agropecuario en el municipio de Betulia revela una paradoja estructural: a pesar de poseer una evidente vocación agrícola, la estructura productiva se encuentra fragmentada y dominada por 1.247 pequeños y medianos productores, con predios que promedian las 3,2 hectáreas. El café se consolida como el renglón principal al ocupar el 70% del área cultivada, presentando rendimientos de 600kg /ha frente al promedio nacional de 900kg/ha, seguido por el plátano (15%), los cítricos (10%) y la miel (5%). El diagnóstico evidencia que la baja tecnificación del territorio, donde apenas el 22% de las unidades productivas emplea sistemas de riego tecnificado, genera rendimientos subóptimos y agudiza la vulnerabilidad frente a choques climáticos y biológicos.

Esta condición técnica, sumada a la dispersión geográfica y al aislamiento productivo, condena a los campesinos a una dependencia absoluta de los eslabones de intermediación local, perpetuando márgenes de ganancia netos inferiores al 25% tras la comercialización. Asimismo, la investigación identifica un potencial agroindustrial subexplotado, estimado en 450 millones de pesos anuales, derivado de la posible comercialización de productos con valor agregado como la miel orgánica, las pulpas cítricas y el café especial.

No obstante, la captura real de este valor económico se encuentra severamente limitada por la ausencia de cadenas de valor integradas y la presencia de una infraestructura local obsoleta, evidenciada en centros de acopio que carecen de capacidad técnica de procesamiento y operan con un 80% de capacidad ociosa. Por consiguiente, la transición de un modelo tradicional de venta en fresco hacia un modelo cooperativista trasciende la simple oportunidad de mercado para posicionarse como una vía estratégica ineludible. La consolidación de un modelo agroindustrial a través de

plantas procesadoras compartidas y el acceso a certificaciones orgánicas, permitiría capturar el 60% del valor económico actualmente diluido en la intermediación, constituyéndose en el mecanismo fundamental para garantizar la rentabilidad de los productores, fomentar el relevo generacional y mitigar la pobreza rural en el territorio.

9.2 Diagnóstico entorno PESTEL

El diagnóstico del entorno estratégico del sector agroindustrial en la subregión del Suroeste antioqueño, evaluado mediante un análisis PESTEL multidimensional, evidencia un ecosistema altamente complejo donde convergen oportunidades macroeconómicas e institucionales con amenazas operativas sustanciales. Desde la perspectiva político-económica, se identifican motores de desarrollo como el crecimiento del PIB de Antioquia del 2,8% (2024-2025) y dinámicas de reactivación agraria enmarcadas en la Reforma Agraria Integral, el Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026) y la asignación de subsidios de la Agencia de Desarrollo Rural (estimados en 40 millones COP/municipio). No obstante, este panorama contrasta con presiones severas, tales como la inestabilidad política postelectoral, una inflación alimentaria del 6,1% y la alta volatilidad en el tipo de cambio (COP/USD cercano a 4.500), factores que encarecen los insumos agrícolas e incrementan el riesgo financiero.

En el ámbito socio-tecnológico, el entorno rural presenta desafíos estructurales críticos: un 70% de los productores carece de acceso a crédito formal, la migración juvenil alcanza un 12% anual y existe una profunda brecha digital donde el 65% del territorio no cuenta con internet estable. Estas vulnerabilidades sistémicas han amplificado la crisis de los modelos asociativos tradicionales, precipitando el colapso de entidades históricas como COOPESUR, llevada a la insolvencia por la exposición a contratos de venta a futuro sin cobertura frente a la extrema volatilidad de la bolsa.

Sumado a estas contingencias, el plano ambiental refleja el desgaste ocasionado por el monocultivo, responsable de mantener un 25% de los suelos degradados por erosión. Sin embargo, el marco legal vigente, amparado en la Ley 454 de 1998, la Ley

2219 de 2022 y las directrices de la Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria, ofrece un andamiaje institucional favorable que, aunque históricamente subutilizado, resulta clave para la reestructuración del sector.

Frente a la creciente demanda global por la sostenibilidad y el comercio justo — evidenciada en un mercado de café especial que crece a un ritmo del 15% anual— se concluye la necesidad imperativa de transitar hacia modelos asociativos resilientes. Estas nuevas estructuras organizacionales deben capitalizar los incentivos públicos, como el Fondo Nacional Agrario, y mitigar los riesgos sistémicos a través de una diversificación multiactiva. Al alinear estas prácticas con la innovación tecnológica, la restauración ecológica y el fortalecimiento de la inclusión social, especialmente de mujeres (quienes representan el 35% de la base productora) y de las nuevas generaciones, el cooperativismo renovado logrará no solo superar las adversidades del entorno, sino garantizar un desarrollo territorial integral y sostenible.

9.3 Estado del arte modelos cooperativos

El análisis comparativo de modelos agroindustriales y su desempeño financiero arroja una conclusión crítica para esta investigación: la uniactividad centrada exclusivamente en el monocultivo del café representa un riesgo sistémico para la viabilidad a largo plazo de las organizaciones solidarias. La revisión de entidades uniactivas, como COOPESUR, CAFEUCOL y COAGROCARDINAL, evidenció que la excesiva dependencia de los precios internacionales genera estructuras financieras frágiles. El caso de COOPESUR ilustra este colapso histórico, al enfrentar la insolvencia por la exposición a la extrema volatilidad de la bolsa, donde precios pactados a la baja de USD 1.30 contrastaron con un mercado alcista de más de USD 4.20 por libra, generando deudas insostenibles estimadas en 15.000 millones de pesos. En contraposición, las estructuras multiactivas validan contundentemente la eficacia de la diversificación productiva como blindaje financiero. El modelo de la Cooperativa Multiactiva de San

Bartolo (COMSAB) demuestra una resiliencia superior al procesar más de 70 toneladas semanales de productos combinados (café, plátano, banano y frutales), logrando anular la estacionalidad y manteniendo una rentabilidad neta estable del 1,3% durante el periodo 2022-2024. Esta superioridad operativa no solo responde a la multiactividad, sino a una estricta gobernanza democrática, fundamentada en la rotación bianual de la junta y la participación equitativa bajo la regla de "un asociado, un voto". Asimismo, el éxito de estos modelos se consolida mediante el cumplimiento normativo riguroso (Ley 454 de 1998 y auditorías de la Supersolidaria) y la adopción de prácticas innovadoras, tales como la trazabilidad mediante códigos QR y el acceso a certificaciones internacionales como Rainforest Alliance o Fairtrade, las cuales permiten capturar sobrepuestos de hasta un 20%. Referentes nacionales como Colanta, con su profunda integración vertical y alcance a 2 millones de asociados indirectos, junto con experiencias regionales como CAFEUCOL, reafirman la viabilidad de parámetros clave: la distribución equitativa de excedentes (alcanzando un 70% en reservas y patrimonio), la educación continua que garantiza un 80% de asociados capacitados, la colaboración entre cooperativas y la gestión integral de riesgos mediante la cobertura de derivados. La integración de estos lineamientos resulta directamente adaptable al municipio de Betulia, configurando una propuesta organizativa que, a través de la transparencia radical, la inclusión diferencial y la escalabilidad hacia exportaciones de nicho, evite los fracasos del cooperativismo tradicional.

9.4 Propuesta modelo cooperativo COAGROBE

La estructuración integral de la propuesta para la creación de la Cooperativa Agroindustrial de Betulia (COAGROBE) consolida un diseño normativo y operativo multiactivo, fundamentado en secciones independientes dedicadas al procesamiento de café, frutas, miel y servicios de ahorro y crédito. Este modelo demuestra una viabilidad técnica y financiera robusta, con una inversión de capital (CAPEX) austera estimada en 21 millones de pesos para la dotación de una planta física optimizada, la cual integra

tecnologías de trazabilidad mediante códigos QR para asegurar la procedencia del producto. Asimismo, la operación define un costo operativo mensual (OPEX) de 14 millones de pesos, proyectando un escenario de plena capacidad con ingresos cercanos a los 60 millones de pesos mensuales y la generación de excedentes aproximados de 46 millones. La viabilidad de esta iniciativa se refuerza mediante la incorporación de estrategias de marketing digital y comercio electrónico enfocado en nichos especializados, lo que facilita capturar sobrepuestos de hasta el 30% gracias a la narrativa de origen, calidad y sostenibilidad. Este componente comercial se articula de manera directa con un enfoque de producción regenerativa y objetivos de inclusión sociodemográfica, impulsando la integración productiva de mujeres y jóvenes rurales.

Para superar los colapsos históricos del cooperativismo local, el diseño de COAGROBE implementa un blindaje estructural en su gobernanza; esto se logra a través de órganos de control estrictos donde la Asamblea General opera como máxima autoridad, respaldada por un Consejo de Administración rotativo, una Junta de Vigilancia independiente y rigurosos mecanismos de auditoría. Finalmente, el modelo garantiza su estabilidad operativa y financiera mediante la exigencia de una fidelidad comercial obligatoria, estipulando reglamentariamente la entrega de al menos el 70% de la producción de cada asociado. Esta política se apoya en un capital semilla constituido por aportes sociales vinculados directamente al salario mínimo legal vigente, consolidando un fondo rotatorio de apalancamiento interno. La proyección de alianzas estratégicas institucionales asegura la retención territorial de la mayor parte del valor agregado generado y sienta las bases operativas para una escalabilidad hacia la exportación en fases posteriores. De esta manera, la propuesta materializa de forma práctica los principios rectores de la Economía Social y Solidaria, garantizando un ecosistema productivo fundamentado en la democracia participativa, la equidad, la solidaridad y la sostenibilidad integral.

Referencias

- Agencia de Desarrollo Rural, ADR. (2023). *Listado de organizaciones productivas con proyectos de fortalecimiento asociativo en Betulia*. https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2023/05/LISTADO_PERFILES_ANEXO_PUBLICACION.pdf
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Alcaldía de Betulia. (2020). *Proyecto fortalecimiento a la extensión rural del sector agropecuario de Betulia*. - Alcaldía Municipal de Betulia—Antioquia. Recuperado de <https://www.betulia-antioquia.gov.co/proyectos-en-ejecucion/proyecto-fortalecimiento-a-la-extension-rural-del-sector>.
- Alcaldía de Betulia. (2023). *Plan de Desarrollo Municipal “Betulia avanza”2024-2027*. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.14471/28476>
- Agencia Nacional de Tierras, ANT. (2025). *Reforma Agraria histórica: Gobierno nacional ha formalizado 1.5 millones de hectáreas, y marca un antes y un después en el acceso a tierras en Colombia* | Agencia Nacional de Tierras. <https://www.ant.gov.co/prensa/noticias/reforma-agraria-historica-gobierno-nacional-ha-formalizado-1-5-millones-de-hectareas-y-marca-un-antes-y-un-despues-en-el-acceso-a-tierras-en-colombia>
- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*. ACI.
- Arévalo, B. (2025). El gobierno corporativo en las cooperativas: una mirada desde las publicaciones, tendencias y relevancia. REVESCO. Obtenido de *Revista de Estudios Cooperativos*: <https://doi.org/10.5209/reve.104780>

- Asociación Campesinos Finca Saladitos. (s.f.). *Asociación Campesinos Finca Saladitos Betulia*. <https://www.datacreditoempresas.com.co/directorio/asociacion-campesinos-finca-saladitos-betulia-antioquia.html>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Ballesteros, V. (2024). *Programa integral de apoyo socioeconómico para las mujeres gestantes, madres cabeza de familia y futuras mamás miembros de la Cooperativa COOPEDAC*. Corporación Universitaria Republicana.
- Bastidas Marulanda, Alexander Darío. (2020). "La producción agropecuaria de Antioquia: un índice de los municipios agropecuarios," *Ensayos de Economía 18311*, Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.
- Boland, E. (2023). *Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals*. Obtenido de Edward Elgar Publishing: <https://doi.org/10.4337/9781802202618>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance*. McGraw-Hill Education.
- Brigham, H. (2022). *Fundamentos de administración financiera*. Obtenido de Cengage Learning: <https://es.scribd.com/document/700974369/Fundamentos-de-Administracion-Financiera-Brigham-Huston-15va-Ed>
- CAFEUCOL. (2024). *Cooperativa Multiactiva de Caficultores Unidos de Colombia*. <https://cafeucol.com>

Caldart, F. (2024). *Transformación digital: comercio electrónico y marketing digital*. Obtenido de Centro de Estudios de Administración: <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/4945>

Canchis, L.W.M. (2020). La Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa, el circuito económico-solidario y la economía social. *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, 20(63), 621-646. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8270380.pdf>

Castro, M. (2020). *Transformación digital en las empresas – Enfoque desde la administración de la teoría a la práctica*. Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

CHS Inc. (2025). *About CHS and our commitment to agriculture*. Recuperado de <https://www.chsinc.com/about-us>

Clima y Café. (2019). *Cooperativas Cafeteras y Agropecuarias del Suroeste de Antioquia*. <https://climaycafe.com/cooperativas/>

Comité de Cafeteros de Antioquia. (s.f.) *Betulia*. <https://fncantioquia.org/comites-cafeteros/comite-departamental-2/betulia/>

Confecoop Antioquia. (2020). *Colanta y Coopidrogas son las más grandes*. <https://www.confecoopantioquia.coop/articulo/1072/colanta-y-coopidrogas-son-las-mas-grandes>

Cooperativa Agrícola Cardinal. (s. f.). *Página principal*. Recuperado 15 de febrero de 2026, de <https://agrocardinal.com/>

COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL SUROESTE DE ANTIOQUIA. (s. f.). *Estados Financieros Básicos e Informe Actual del Proceso de Recuperación Empresarial*. Recuperado 15 de febrero de 2026, de <https://cooperativacoopesur.com/>

COOPERATIVA MULTIACTIVA DE CAFICULTORES UNIDOS DE COLOMBIA. (s. f.). *El lugar donde los caficultores encuentran verdaderas oportunidades*. Recuperado 15 de febrero de 2026, de <https://cafeucol.com/>

COOPRABE. (s.f.). *Cooperativa de Producción Agropecuaria Betulia*. <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/cooperativa-produccion-agropecuaria-betulia-cooprabe>

Coraggio, L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Abya-Yala.

Coulter, R. (2021). *Administración empresarial efectiva*. Obtenido de Pearson Educación: <https://www.pearson.com/es>

DANE. (2019). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018: Ficha municipal Betulia, Antioquia*. <https://www.antioquiadatos.gov.co/wp-content/uploads/2022/07/Fichas-municipales-estadisticas2018/SUROESTE/Betulia.pdf>

Deloitte. (2025). *Las perspectivas económicas de Deloitte para Colombia*. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/financial-advisory/perspectives/co-perspectivas-economicas-de-colombia-julio2025.html>

Devimar. (2022). *Betulia | Desarrollo Vial al Mar S.A.S.* - Devimar. Desarrollo Vial al Mar S.A.S. <http://www.devimar.co/betulia>

Fairtrade. (2022). *Comercio Justo, la solución para que el chocolate no sea amargo para los productores*. Recuperado de <https://plan-international.es/blog/cooperativa-muamia-sierra-leona> (Nota: Verifica este enlace, parece dirigir al artículo de Plan Internacional en lugar de Fairtrade).

FAO. (2012). *COOPERATIVAS CAMPESINAS Y SEGURIDAD ALIMENTARIA: UN MODELO VIGENTE*. FAO.

FAO. (2024). *Cooperativas: Un factor clave para erradicar el hambre y la pobreza. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.* Recuperado de <https://www.fao.org/colombia/noticias/detail-events/es/c/1698289/>

FAO. (2024). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: OPINIÓN I Cooperativas: Un factor clave para erradicar el hambre y fomentar un futuro sostenible | FAO en Colombia.* <https://www.fao.org/colombia/noticias/detail-events/es/c/1698289/>

FEDEGAN, & GOBIERNO NACIONAL. (2022). *ACUERDO PARA LA MATERIALIZACIÓN DE LA PAZ TERRITORIAL - Compra directa de tierras para la construcción de la Reforma Rural Integral.* <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/ACUERDO-PARA-LA-MATERIALIZACI%C3%93N-DE-LA-PAZ-TERRITORIAL-Compra-directa-de-tierras-para-la-construcci%C3%B3n-de-la-Reforma-Rural-In.aspx>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2023). *Informes de producción y exportación.* FNC.

Gobernación de Antioquia (2022). *Fichas municipales estadísticas 2019–2020.* <https://www.antioquiadatos.gov.co/wp-content/uploads/2022/07/Fichas-municipales-estadisticas/FICHAS%20MUNICIPALES%202019%20-%202020.pdf>

Inforegion. (2024). *Cooperativa Pangoa: Un símbolo de calidad, equidad y desarrollo sostenible.* Recuperado de <https://inforegion.pe/cooperativa-pangoa-un-simbolo-de-calidad-equidad-y-desarrollo-sostenible/>

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling.* John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing.* Pearson.

Ley 1116 de 2006—Gestor Normativo. (s. f.). *Ley 1116 de 2006—Gestor Normativo*. Recuperado 15 de febrero de 2026, de Función Pública <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22657>

Ley 454. (1998). *Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria y se dictan otras disposiciones*. Congreso de la República de Colombia.

Ley 79 de 1988. *Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. 23 de diciembre de 1988*. D.O. No. 38.612.

Ley 812. (2003). *Plan Nacional de Desarrollo 2003–2006*. Congreso de la República de Colombia.

Lozano, A. (2020). Modelo de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Obtenido de *Revista Escuela Administración de Negocios EAN*: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/505/493>

Manley, F. (2023). Leadership in agricultural cooperatives. En *Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals*. Obtenido de pp. 135–147: <https://doi.org/10.4337/9781802202618.00016>

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Mosquera, J. R. (2025, enero 14). *Desde Antioquia demandarán la resolución de Ministerio de Agricultura sobre Zppa* | Agronegocios.co. AGRONEGOCIOS. <https://www.agronegocios.co/agricultura/desde-antioquia-demandaran-la-resolucion-de-ministerio-de-agricultura-sobre-zppa-4036481>

Nembhard, J. (2023). Worker cooperatives: solidarity at work. En *Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals*. Obtenido de Universal: <https://doi.org/10.4337/9781802202618>.

Novkovic, S. (2015). *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*. Obtenido de International Co-operative Alliance (ICA): <https://coopidentity.ica.coop/fr/meet-the-members-of-the-cooperative-identity-advisorygroup>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Cooperativas agrícolas: una vía para el empoderamiento de los pequeños agricultores*. FAO.

Ouma, R., Okeyo, J., & Staal, S. (2007). *Targeting dairy interventions in Kenya: A guide for development planners, researchers and extension workers*. Smallholder Dairy Project. <https://cgspace.cgiar.org/bitstreams/3d6551ef-281b-4a38-bdaa-4f0202d96297/download>

Paez, P. (2020). *El reto de ser mujer e indígena en el Perú | 3.500 Millones | Planeta Futuro* | EL PAÍS. https://elpais.com/elpais/2020/03/06/3500_millones/1583499524_327587.html

Plan International. (2024). *La Cooperativa Muamia y su éxito en Sierra Leona*. Recuperado de <https://plan-international.es/blog/cooperativa-muamia-sierra-leona>

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*.

Ramírez, S. P. (2025, febrero 13). *Solución a la crisis de las Cooperativas cafeteras*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/opinion/mas-opinion/solucion-a-la-crisis-de-las-cooperativas-cafeteras-3426684>

Sabemas Colanta. (2024). *Historia*. Recuperado de <https://www.sabemascolanta.com/historia>

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. Pearson Educación.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia. (2022). *Evaluaciones Agropecuarias de Antioquia - EVA*. Recuperado de <https://antioquia.gov.co/index.php/gobernacion/secretarias/secretaria-de-agricultura-y-desarrollo-rural>

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Treasury Kenya (2024). *Report of the auditor general on New Kenya Co-operative Creameries Limited for the year enden 2023*. Recuperado de https://www.treasury.go.ke/sites/default/files/financiamiento%20statements/New-Kenya-Co-operative-Creameries-Limited-2022_2023.

Torres Gómez, E. E., López González, M., Torres Gorrón, J. E., Loaiza Quintero, O. L., & Sánchez Salazar, C. A. (2020). *Betulia* [Guía técnica]. Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/cf6aa2fc-6e55-4768-a768-55423c716eda/16.+Betulia.pdf?MOD=AJPERES&CVID=na5pZ6q>

Torres, E. E., Jhon Edwar Torres Gorrón, Mauricio López González, Osmar Leandro Loaiza Quintero, & Cristian Andrés Sánchez Salazar. (2020). *BETULIA: GUÍA BASE PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA* [Guía técnica]. Universidad de Antioquia.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2025). *FAO resalta el modelo cooperativo para avanzar en la lucha contra el hambre*. Recuperado de <https://www.unidadsolidaria.gov.co/Prensa/Noticias-FAO-resalta-el-modelo-cooperativo>

United Nations Industrial Development Organization. (1991). *Manual for the preparation of industrial feasibility studies*. UNIDO.

USDA. Foreign Agricultural Service. (2024). *Overview of the Kenya Dairy Industry*. Recuperado de apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Overview+of+the+Kenya+Dairy+Industry_Nairobi_Kenya_KE2024-0013.pdf

Valencia, G. (2025). *Efectividad de la política pública de Paz Total*. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/contenido/asnoticias/opinion/efectividad-paz-total>

Wangondu, J.M. (2010). *Strategy implementation challenges faced by New Kenya Cooperative Creameries (NKCC)*.

Anexos

Entrevistas a agricultores de Betulia

Se llevó a cabo una serie de 10 entrevistas con algunos agricultores del municipio de Betulia, con el objetivo de tener un panorama acerca del contexto en el cual se desarrolla el proceso productivo que llevan a cabo diariamente e identificar los principales retos que enfrentan. Así mismo, reconocer la percepción que tienen de las cooperativas agroindustriales y qué oportunidades y beneficios podrían obtener en su implementación. Los resultados se plasman a partir de un relato construido de acuerdo con las entrevistas realizadas para mostrar el día a día de los pequeños y medianos productores en el suroeste de Antioquia. A su vez, esto es un reflejo a lo que se ve en cualquier municipio de Colombia.

A continuación, se muestran las preguntas realizadas a cada entrevistado y a partir de ahí se construye cada relato:

1. ¿Cuál es la historia de su finca?, ¿qué siembra y en qué cantidad promedio?, ¿quién la fundó?, ¿qué ha significado para su familia a través de las generaciones y cómo ha cambiado la forma de trabajarla desde que usted era niño?
2. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando escucha la palabra cooperativa?
- 3 ¿Qué siente que pasa con el precio de sus productos desde que sale de su finca hasta que llega al consumidor, y cuánto de ese valor realmente se queda en su bolsillo para cubrir sus necesidades?
4. Si hoy tuviéramos en el pueblo una planta donde usted mismo pudiera transformar su producto, es decir, darle un valor agregado, ¿cómo cree que cambiaría su vida y qué es lo que más miedo le daría de dar ese salto?
5. ¿Qué es lo que más le preocupa en un futuro cercano?

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para mantener la precisión de la información. Luego, se realizó un análisis temático mediante la identificación y agrupación de ideas clave en temas principales de cada pregunta que se abordó. Cada tema se respaldó con citas textuales y se interpretó en función de los objetivos y el marco teórico del estudio.

Respuestas dadas:

1. Argiro Valderrama (Corregimiento Altamira)

Don Argiro es la viva esencia del caficultor tradicional. Su finca "La Esperanza", consta de 8 hectáreas, de las cuales en 6 cultiva café y el resto es rastrojo como el mismo lo afirma. Su historia familiar es una de colonización; su abuelo llegó a Betulia cuando en las tierras no había caminos, solo selva, y la fundó a punta de hacha y mula. Don Argiro creció viendo cómo el café transformó el Suroeste, pero también cómo algunas de las instituciones le fallaron a él y a su familia. Según él, su mayor herida es la Cooperativa de Caficultores de Salgar. Durante décadas fue un socio fiel, entregando su grano sin falta, creyendo que la cooperativa era su "banco" y su seguro. Sin embargo, recuerda con amargura los años en que la mala administración y los préstamos a dedo para los "grandes señores" llevaron a la cooperativa a una crisis que casi lo deja sin nada. "Yo sentí que nos usaron. Uno ponía el lomo y los gerentes de turno en Salgar ponían la chequera para los amigos de la política". Actualmente, produce 70 cargas al año, pero su margen de utilidad apenas llega al 12%, valor que tiene muy claro y no logra sobrepasar. Ahora último, el costo de los fertilizantes lo tiene asfixiado; el bulto de abono que compraba a 100 mil ahora le cuesta 220 mil. Se siente cansado y teme que la palabra "agroindustria" (fue mencionada por el entrevistador) sea otra forma de pedirle cuotas que su tierra ya no puede dar. Se dedica al café porque es lo único que sabe hacer, pero no ve relevo, pues sus hijos se fueron a Medellín buscando "no sufrir como el viejo". Se uniría a una cooperativa solo si la transparencia es tal que él pueda ver hacia dónde va cada bulto de abono que paga.

2. Doña Luz Marina "La Mona" (Vereda La Valdivia)

A sus 48 años, Doña Luz Marina es una líder innata. Su finca "El Recuerdo" (4 hectáreas) es el resultado de una lucha sin clemencia, como afirma tras enviudar por la violencia hace una década. Maneja café, cítricos y plátano, empezando su jornada a las 4:00 am. Ella perteneció a CAFEUCOL, pero su experiencia fue de exclusión: "Allá todo era para los amigos del presidente de la junta. Cuando hubo la crisis, nos dijeron que no había fondos de reserva, ¡pero a nosotros sí nos descontaban cada mes! Eso es robarle al pobre en su cara". Produce 25 cargas de café y 400 canastillas de naranja al año. Su margen es de un escaso 10%, pues el intermediario que llega en el camión a su vereda le impone el precio. "Me dice que en la Mayorista la naranja no vale nada y que, si no se la vendo, que se me pudra ahí. Es un chantaje constante". Ella cree que la solución es que la cooperativa procese la fruta en Betulia. Sabe que el cambio climático (interpretación propia) es su mayor desafío en 3 años, pues las lluvias están lavando los nutrientes de su ladera. Se asociaría si hubiera una auditoría clara y si la cooperativa le garantizara un canal de venta que no dependiera del camión del intermediario.

3. Jhonier Espinal (Vereda El cuchuco)

Jhonier es el rostro de la innovación. A los 24 años, maneja "El Relevo" (1.5 hectáreas) con un enfoque técnico aprendido en el SENA. Cultiva variedad Tabi y lleva registros precisos de cada lote. Intentó entrar a COOPESUR, pero lo trataron como un "muchachito que no sabe nada". "Don Andrés, allá mandan los viejos que no quieren cambiar el método. Yo denuncié que usaban facturas falsas para cobrar subsidios de fertilizantes y por poco me gano un problema serio". Produce poco volumen (15 cargas), pero de alta puntuación, logrando un margen del 35%, vendiendo tostado por su cuenta. Su gran obstáculo es la falta de escala y maquinaria industrial. "Si no nos unimos para procesar aquí mismo, en 3 años no habrá quién recoja café en Betulia. Los jóvenes se van porque ven al campesino como un perdedor. Necesitamos que la cooperativa sea una empresa tecnológica que dé empleo digno y no un club de amigos". Es el que más presiona por la trilladora y el laboratorio de catación propios.

*Los datos del entrevistado fueron cambiados por solicitud expresa de él.

4. Don Pacho "El de las mulas" (Vereda El cuhuco)

Don Pacho, de 58 años, es un hombre de palabra y de ladera. Su finca "El Descanso" (12 hectáreas) es tan empinada que solo sus 10 mulas pueden sacar la carga de plátano y café de pasilla. Nunca ha estado en una cooperativa y desconfía de ellas profundamente. "Vi con estos ojos cómo los camiones de la cooperativa local solo pasaban por las fincas de los amigos del gerente mientras mi carga se mojaba esperando". Prefiere al intermediario porque le paga de contado y le fía el mercado en las épocas flacas de cosecha. "Eso se llama lealtad de camino". Su margen real proviene de los fletes que les hace a los vecinos, ganando unos 2 millones libres al mes. Su mayor problema es el estado de las vías; en invierno, su finca queda aislada. En 3 años teme que el cuerpo ya no le dé para el azadón ni para arrear. Solo entraría a la cooperativa si le garantizan transporte propio que llegue hasta su puerta y si le ofrecen servicios financieros rápidos que no le pidan "papeles de internet".

5. Gladys Elena Osorio (Vereda La mina)

Gladys llegó a Betulia huyendo del conflicto en Urrao hace 15 años. En "Nuevo Amanecer" (3 hectáreas) cultiva cacao agroforestal. Es una mujer reservada que siente el peso de ser "de afuera". "Aquí los proyectos siempre aterrizan en los mismos apellidos de siempre". Produce 800 kg de cacao al año, pero su margen es de apenas el 18% porque nadie en su zona sabe fermentar bien el grano para que valga más. "Regalamos el trabajo al que pase por el pueblo". Para ella, la agroindustria es la salvación de las mujeres rurales; sueña con fabricar chocolatería fina en Betulia. Su temor es la falta de voz política frente a la administración municipal. Se uniría a la cooperativa si le garantizan capacitación técnica real y un canal que valore el origen social de su cacao.

6. Don Samuel "El Abuelo" (Vereda El cuchuco)

A los 70 años, Don Samuel maneja "La Humildad" (2 hectáreas) con café variedad Colombia ya envejecido. Produce 10 cargas al año y vive al límite de la subsistencia. Siente que las cooperativas siempre lo ignoraron por ser pequeño. "Para ellos yo no existo porque no tengo el volumen de los grandes señores". No tiene smartphone y la señal en su vereda es inexistente. Teme que la finca muera con él porque sus nietos solo quieren estar en el pueblo. "Si la cooperativa me fía la semilla y el abono para renovar el cafetal, yo le firmo lo que sea. Pero que no me pongan a hacer vueltas digitales, que yo ya no veo". El desafío es su propia fuerza física menguante y la falta de un relevo que ame la tierra.

7. Humberto "Beto" Galeano (Vereda La mina)

Beto es el socio de mayor escala. "Villa Adriana" (25 hectáreas) es una empresa cafetera que produce 250 cargas/año. Maneja un margen del 22% por su capacidad de compra en volumen, pero le preocupa la decadencia del municipio. "He visto fracasar asociaciones por chismes e individualismo. La gente cree que la cooperativa es para que le regalen cosas y no para trabajar". Conoce la historia de los fracasos previos y teme la "tragedia de los comunes": que los pequeños no cuiden la calidad y dañen el precio del lote grande de la cooperativa. Exige una gerencia técnica y profesional, alejada de la política. Se une porque solo no puede costear las auditorías para los sellos internacionales de exportación.

8. María Eugenia Restrepo (Vereda Sanmateo)

María Eugenia (39 años) diversifica "Las Margaritas" (5 hectáreas) con café y turismo rural. Su margen es del 45% vendiendo la "experiencia" al turista. Su gran dolor es legal: no tiene escrituras a su nombre, solo una promesa de compraventa antigua. "En las cooperativas tradicionales me pedían hasta el acta de bautismo para afiliarme. Necesito una que me ayude con abogados a legalizar mi tierra". Teme que la inseguridad en los caminos rurales espante al turismo en los próximos 3 años. Ve la agroindustria como la

oportunidad de crear marcas propias de artesanías y café procesado que el turista se lleve como recuerdo.

9. Don "Tito" (Vereda Sanmateo)

Don Tito maneja "El Abejodromo" (3 hectáreas) con café y 45 colmenas. Produce 1,200 kg de miel al año. En CAFEUCOL lo rechazaron porque decían que el negocio con abejas es muy frágil, teniendo en cuenta que son seres vivos. "Mis abejas polinizan el café de ellos y lo hacen más productivo". Le vende la miel a un intermediario de Medellín que le paga 18 mil el kilo y la revende a 50 mil. Su margen es del 25%, pero siente que lo roban de frente. "Me interesaría el tema cooperativo si viera la oportunidad de montar una planta de envasado aquí. Actualmente conozco al menos 60 familias que son colmeneros. Quiero que el café de Betulia sea conocido como 'Café Polinizado'. Eso nos daría un valor agregado único en Antioquia". Su mayor amenaza es que vecinos como Argiro usen químicos fuertes que le maten sus abejas.

10. Doña Blanca (Vereda El 6)

Doña Blanca tiene 2 hectáreas de hortalizas y la tienda de la vereda. Vio de cerca la corrupción de COAGROCARDINAL. "Vi pasar las facturas de whisky que pagaban con plata de los socios mientras el campesino no tenía para el arriendo". Produce 500 kg de hortalizas al mes con un margen del 8% porque no tiene refrigeración y el producto se le marchita. "Me uno si la contabilidad es pública. Que cada socio pueda ver en qué se gasta cada peso en una pantalla en la sede. Yo pongo mi tienda como punto de acopio si la cooperativa me ayuda con un cuarto frío compartido". Su visión es de control y transparencia radical.

A continuación, se presenta un resumen de lo mencionado por los entrevistados, el cual nos facilita información relevante acerca de la percepción que tienen del cooperativismo y cómo pueden ser beneficiados directamente por este.

Resumen de respuestas agrupadas por tema de los entrevistados

Productor / Vereda	Perfil del productor	Percepción y limitación	Visión del cooperativismo	Margen actual y experiencia
Argiro Valderrama (Corregimiento Altamira)	Tradicional (8 ha) 70 cargas café	Desconfianza histórica: Siente que las cooperativas han sido "caja menor" de políticos.	Solo se uniría si hay transparencia total y ve el beneficio en insumos (abono).	12%. Representa la crisis del relevo generacional.
Luz Marina (La Valdivia)	Mujer Líder (4 ha) Café y cítricos	Intermediación abusiva: El "camión" le impone precios por chantaje.	Necesita una planta en Betulia para procesar fruta y saltarse al intermediario.	10%. Urgencia de canales de venta directos.
Jhonier Espinal (El cuchuco)	Joven Técnico (1.5 ha) Café Tabi	Escala y Maquinaria: Tiene el conocimiento, pero no los equipos industriales.	Ve la cooperativa como una empresa tecnológica que genere empleo digno.	35%. Modelo de éxito basado en calidad sobre volumen.
Don Pacho (El cuchuco)	Logístico (12 ha) Plátano y pasilla	Vías e Infraestructura: El invierno lo aísla; su cuerpo ya no rinde igual.	Entraría solo si le garantizan transporte hasta su puerta y crédito fácil.	Medio. Su ingreso real son los fletes con sus mulas.
Gladys Elena Osorio (La mina)	Desplazada (3 ha) Cacao	Falta de Técnica: No sabe fermentar, por lo que "regala" su cacao.	Sueña con chocolatería fina para dar voz política a las mujeres.	18%. Requiere formación en postcosecha.
Don Samuel (El cuchuco)	Subsistencia (2 ha) Café viejo	Exclusión por tamaño: Se siente invisible para el sistema por producir poco.	Necesita que le fien semilla y abono sin trámites digitales (brecha técnica).	Bajo. Al límite de la subsistencia; riesgo de abandono.
Beto Galeano (La mina)	Empresario (25 ha) 250 cargas café	Individualismo: Teme que la mala calidad de otros dañe sus lotes de exportación.	Busca una gerencia técnica para obtener sellos internacionales.	22%. Aporta volumen y visión corporativa.
María Eugenia (Sanmateo)	Agroturismo (5 ha) Café y servicios	Informalidad legal: No tiene escrituras, lo que le impide afiliarse o pedir créditos.	Necesita asesoría legal y marca propia para vender "experiencias".	45%. Mayor margen por diversificación de servicios.

Productor / Vereda	Perfil del productor	Percepción y limitación	Visión del cooperativismo	Margen actual y experiencia
Don "Tito" (Sanmateo)	Apicultor (3 ha) Café y Miel	Ignorancia técnica: Sus vecinos matan sus abejas con químicos.	Propone el "Café Polinizado" como marca de valor agregado único.	25%. Potencial de simbiosis ambiental.
Doña Blanca (El 6)	Comerciante (2 ha) Hortalizas y tienda	Corrupción y Merma: Vio robos en cooperativas y se le pudre la verdura.	Propone cuartos fríos y contabilidad pública en pantallas.	8%. Enfoque en control social y logística de frío.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Entrevista exrepresentante legal Cooperativa COOPEANDES

Con el objetivo de inferir en los procesos que se llevan a cabo directamente dentro de una cooperativa, es necesario contar con voces que cuenten de primera mano la experiencia de dirigir una cooperativa. Es así, como se decidió contactar a Gustavo Restrepo, quien fue gerente de una de las cooperativas cafeteras más grandes del país.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas usando IA para mantener la precisión de la información. A continuación, se presenta textualmente las preguntas y respuestas dadas por el señor Gustavo Restrepo:

Pregunta: Dr. Gustavo, cuéntenos su historia. ¿Cómo llega un administrador de empresas puro a gerenciar una de las cooperativas más grandes del mundo y qué fue lo que realmente pasó en ese colapso que terminó en liquidación?

Respuesta: "Vea, mi historia es la de muchos administradores que salimos de la ciudad creyendo que los cuadros de Excel lo resuelven todo. Yo venía de manejar logística en el sector privado, en la empresa TCC y llegué a Andes con la misión de profesionalizar lo que ya era un monstruo. COOPEANDES no era cualquier cosa; manejábamos el café de más de 3.500 familias. Pero el problema fue que no supimos manejar el poder del mercado. Nos metimos en el negocio de los 'futuros' (ventas a fijar) sin tener las coberturas reales. Cuando el precio del café en la Bolsa de Nueva York se disparó y los socios prefirieron venderle al intermediario en lugar de cumplirle a la cooperativa, se nos

abrió un hueco financiero de miles de millones de pesos. Jurídicamente, la cooperativa estaba muerta.

“Ahí entra la relación con la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). Mucha gente cree que somos lo mismo, pero es un matrimonio por conveniencia y, a veces, muy tormentoso. La FNC administra el Fondo Nacional del Café y nos usa a las cooperativas para la 'Garantía de Compra'. Pero cuando la crisis estalló, la FNC tuvo que decidir si nos dejaba morir o nos rescataba. El salvamento que estamos viendo hoy en 2026, gracias al acuerdo con el Gobierno Nacional, es un milagro administrativo, pero viene con condiciones durísimas: la FNC ahora tiene un control casi total de la operación. Mi frustración como administrador fue ver cómo la política interna de los comités municipales y los egos de los consejeros impidieron tomar decisiones técnicas a tiempo. En una cooperativa, el gerente es un empleado de los dueños, y si los dueños no entienden de finanzas sino de política, el administrador está atado de pies y manos. La FNC pone la institucionalidad, pero a veces esa misma burocracia asfixia la innovación local que intentábamos hacer...”

Pregunta: Tras vivir esa liquidación y ver el rescate actual, ¿qué retos y oportunidades reales ve usted hoy en el sector cooperativista agroindustrial colombiano?

Respuesta: "...El reto más grande es la desconfianza estructural. Después de lo que pasó en Andes, Salgar y otras zonas, el campesino ya no cree en el modelo. El reto es conductual: ¿Cómo le pides a don Argiro o a don Pacho que vuelvan a confiar su café a una entidad que casi los deja en la calle? Otro reto es la escala técnica; el mundo ya no quiere bultos de café 'corriente', quiere perfiles de taza específicos, y eso requiere laboratorios que cuestan una fortuna. Sin embargo, ahí está la oportunidad. El mundo está dispuesto a pagar por la historia detrás del grano. La oportunidad hoy es la trazabilidad. Si logramos que la cooperativa deje de ser un simple centro de acopio y se convierta en una planta de procesamiento real —donde tostemos, empaquemos y exportemos directamente—, el margen de utilidad se queda en el pueblo. La oportunidad es dejar de ser 'vendedores de materia prima' para ser 'dueños de marca'. Pero para eso

se requiere que el Gobierno no solo firme cheques de salvamento, sino que invierta en infraestructura de transformación. Una cooperativa que no tiene su propia tostadora o planta de empaque de miel, por ejemplo, como la que plantea el productor del que me habló en Betulia, está condenada a ser un peón de las multinacionales. El reto es mental: pasar de la cultura de la supervivencia a la cultura de la agroindustria empresarial".

Pregunta: Usted conoce el modelo de organizaciones multisectoriales como las de Támara. ¿Cree que el asunto hubiera sido diferente si COOPEANDES no hubiera sido solo cafetera, sino una organización multisectorial, teniendo en cuenta los puntos de vista jurídico, económico y social?

Respuesta: "Totalmente. Si COOPEANDES hubiera sido multisectorial, hoy no estaríamos hablando de una liquidación forzosa. Mire el ejemplo de Támara: ellos tienen su laboratorio, pero también tienen secciones de turismo, de otros cultivos y hasta de servicios ambientales, sencillamente, la diversificación es el mejor seguro, pero ojo, sin dejar a un lado lo elemental o por lo que se quiera conocer. Por ejemplo, en COOPEANDES, cuando el café falló, se cayó todo el edificio porque no teníamos más de dónde agarrarnos. Una organización multisectorial distribuye el riesgo; si el café cae, la miel o el turismo sostienen el flujo de caja. Pero pues también es que una cooperativa multisectorial es más compleja de administrar porque la Supersolidaria te pide contabilidades separadas por secciones, pero así mismo, te da más 'músculo' para acceder a créditos diversos y convenios con diferentes ministerios y entidades que a larga nos puede ayudar. Yo también creo que una cooperativa multisectorial puede crear una red de apoyo más fuerte entre todos los asociados, ahí tienen cabida no solo el grande, sino el pequeño, el que cultiva desde 2 hectáreas y así, y esto puede ayudar a ver las cooperativas de una manera diferente, porque pues cuando el pequeño productor que cultiva el cacao va a negociar con los grandes compradores no lo van a ver igual si la que se sienta es una cooperativa que saca la cara por él. Otra cosa que yo veo de algo interesante de las multisectoriales es que uno por ejemplo va a Támara y allá el caficultor también es el que le vende la comida al turista, y ellos lo hacen todo a través de la

organización que tienen. Eso genera un ecosistema circular, allá realmente se ve lo que los libros denominan economía solidaria, es decir, allá se ve la verdadera economía solidaria... El error de las cooperativas tradicionales fue ser 'monocultivo mental'. Nos centramos tanto en el grano que olvidamos que el campesino tiene otras necesidades y otros productos en su finca. Si hubiéramos integrado el cacao o la apicultura desde el principio, el impacto del hueco financiero de los futuros del café habría sido mucho menor".

Pregunta: En un grupo como el de Betulia, ¿cuál es la mejor manera de hacer que todos los asociados aporten su grano de arena económico de forma constante para que la cooperativa crezca?

Respuesta: "Vea, al campesino no se le puede pedir plata así porque sí, porque no la tiene o porque la necesita para el abono. La mejor manera es la Capitalización Automática por Retorno. Es un modelo que se usa en las grandes ligas: por cada kilo de café o lo que sea, el socio entrega, se le retiene un porcentaje pequeño, digamos un 2% o 3%, que va directamente a su cuenta de aportes sociales. El socio no siente que 'sacó' plata de su bolsillo, sino que está ahorrando sobre su venta. Pero aquí viene la clave conductual: para que ese aporte no sea visto como un impuesto, el administrador tiene que mostrar el refuerzo inmediato. Si don Pacho ve que sus aportes le permiten sacar abono a precio de costo en la tienda de la cooperativa, va a querer aportar más. La capitalización debe ser el tiquete de entrada a los beneficios. Si usted no aporta, no tiene derecho a la tostadora, ni al camión, ni al crédito. Es una relación transaccional justa: yo cuido la empresa porque la empresa cuida mi bolsillo. El problema de COOPEANDES fue que muchos socios querían los beneficios, pero buscaban cualquier excusa para no capitalizar, y la gerencia fue laxa en cobrar eso. En Betulia, desde el día uno, el que no aporta sobre lo que vende, no es socio, es un cliente más, y eso hay que dejarlo claro en los estatutos".

Pregunta: ¿Cuáles son los pasos reales para que una cooperativa agroindustrial deje de ser solo un acopio y se convierta en una opción de crédito sólida para sus asociados?

Respuesta: "Ese es el paso final y el más delicado. En COOPEANDES intentamos ser banco y terminamos quemándonos las manos, porque prestamos plata sin garantías reales. Y vea, yo creo que los pasos para dar ese salto son:

1. Fondo de aportes sólido: Usted no puede prestar plata ajena si no tiene un patrimonio propio que los respalde. Hay gente que dice que un 30%, pero yo le soy sincero, al menos el 50% de la cartera.
2. Crédito pignorado a la cosecha: Este es el secreto. La cooperativa no presta plata para que el socio se compre una moto; presta para insumos o renovación de cafetales. El cobro es automático: cuando usted me entrega el café, yo le descuento la cuota del crédito. Es un riesgo casi cero si el socio es cumplidor.
3. Análisis de riesgo técnico: No se le presta al que más hable, sino al que tiene los árboles para pagar. Se requiere un técnico de campo que visite la finca y diga: 'Sí, don Pacho tiene capacidad de pago para 5 millones'.
4. Aprobación de la supersolidaria: Hay que crear una sección de ahorro y crédito formal, con reglamentos de cartera y provisiones. Si la cooperativa de Betulia logra que el socio le deba a su propia empresa, la fidelidad aumenta, porque el socio sabe que, si no paga, se está robando a sí mismo".

Pregunta: Para evitar que la cooperativa se vuelva un "club de amigos" o un fortín político, ¿cada cuánto cree usted que se deben cambiar los miembros de la junta directiva?

Respuesta: "Este es el punto donde más peleé en mi carrera. En las cooperativas de Antioquia tenemos un vicio: los directivos se atornillan a las sillas por 10 o 15 años. Se vuelven 'profesionales de la junta' y pierden el contacto con el surco. Mi recomendación técnica es: Periodos de 2 años con derecho a una sola reelección consecutiva. ¿Por qué? Porque el primer año el directivo está entendiendo qué es un balance general; el segundo año es cuando realmente aporta. Cuatro años en total es tiempo suficiente para ejecutar un plan de desarrollo agroindustrial, pero no tanto como para crear mafias internas o

favores políticos. Además, recomiendo la Rotación Parcial: no cambie a todos los 5 o 7 miembros de la junta de un solo golpe, porque se pierde la memoria institucional. Cambie la mitad cada dos años. Así, los nuevos aprenden de los que ya saben, y los que ya saben no tienen el poder absoluto para manipular los votos. El control social de Doña Blanca y la visión joven de Jhonier deben alternarse para que la cooperativa respire aire fresco constantemente. Si no hay rotación, hay corrupción; así de sencillo es en este sector".