

CASO DE ESTUDIO
GARITTEA UN SPIN-OFF DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLABORACIÓN CON
UNIVERSIDADES Y CENTROS SOCIALES JESUITICOS

MARÍA CRISTINA BELTRÁN BOLAÑOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2021

CASO DE ESTUDIO
GARITTEA UN SPIN-OFF DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLABORACIÓN CON
UNIVERSIDADES Y CENTROS SOCIALES JESUITICOS

MARÍA CRISTINA BELTRÁN BOLAÑOS

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
Magister en administración de empresas.

Director de trabajo de grado: Fernando Pereira Laverde
Profesor Universitario, MBA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2021

Santiago de Cali, 8 de abril de 2021

Doctor

Silvio Borrero

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el trabajo de grado cuyo título es Garittea un spin-off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Maria Cristina Beltrán Bolaños

Código 387782

Santiago de Cali, 8 de abril de 2021

Doctor

Silvio Borrero

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “ Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuiticos”, realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Maria Cristina Beltrán Bolaños, códigos 387782, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



Fernando Pereira Laverde

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“GARITTEA UN SPIN-OFF DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLABORACIÓN CON UNIVERSIDADES Y CENTROS SOCIALES JESUITICOS” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración de empresas.



SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz

Director

Maestría en Administración de empresas.



Julio Cesar Paz Lamir

Jurado



Fernando Pereira Laverde

Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 24 de junio de 2021

Agradecimiento

Este caso de estudio es posible gracias a la oportunidad que me otorgó el centro social jesuita Instituto Mayor Campesino IMCA , de hacer parte de una de sus apuestas socioeconómicas por mejorar la calidad de vida rural. Fue una experiencia que no solo me permitió enriquecer significativamente mis conocimientos en emprendimiento social, también me permitió entender y apreciar otras realidades, otros saberes y otras concepciones de proyecto de vida.

Gracias a la Asociación de caficultores orgánicos de Colombia y a la Asociación de pequeños caficultores de La Marina por compartir conmigo su visión acerca de la economía alternativa, del progreso y del bienestar. Gracias ante todo por su amistad.

Agradezco también a las personas directivas, docentes y estudiantes de la Universidad Javeriana Cali que se vincularon al proyecto del que hablo en este caso de estudio. Fue realmente interesante aprender con ustedes aplicando sus conocimientos a un proyecto de la vida real.

Tabla de Contenido

Garittea un spin-off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos.....	11
Caso de estudio: Garittea un spin-off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos.....	13
1. Lucha, resistencia y autonomía.....	15
2.Entorno Rural Colombiano.....	22
2.1. La Modernización colombiana no trajo oportunidades para el campo.....	22
2.2. Lo que hay detrás del precio del café y la institucionalidad cafetera.....	26
2.3. Hablar del campesinado en Colombia es hablar de café.....	29
3. El papel lo aguanta todo.....	31
4. Ruptura del proyecto y la necesidad de una estrategia.....	41
5.Bibliografía.....	43
6. Notas De Enseñanza.....	50
6.1. Descripción General del Caso.....	50
6.2. Metodología.....	54
6.3. Objetivos de Aprendizaje.....	55
6.3.1. Preguntas de Discusión.....	56
6.3.2. Respuesta a las Preguntas de Discusión.....	56
6.3.3. Aproximaciones Alternativas.....	64
6.3.4. Debate General y Enfoques Pedagógicos.....	67
Bibliografía.....	74
Anexos.....	76

Listado de Anexos

Anexo 1 Iniciativas de inclusión productiva para la ruralidad.....	76
Anexo 2 Entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario	80
Anexo 3 Entidades con ánimo de lucro	87
Anexo 4 Alternativas de comercialización para la inclusión productiva de la agricultura familiar	94
Anexo 5 Estados Financieros ACOC y ASOPECAM 2015	98
Anexo 6 Fuentes de financiación para la empresa social.....	104
Anexo 7 Desafíos para el financiamiento de empresas sociales	110
Anexo 8 Entrevista Javier Rivera y Dayana Rivera	116
Anexo 9 Consentimientos informados y autorizaciones	120

Listado de tablas

Tabla 1 Preguntas de discusión	56
Tabla 2 Características de las empresas sociales según Yunus	60
Tabla 3 Plan para el trabajo en clase	68

Garittea un spin-off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos

María Cristina Beltrán Bolaños, estudiante del Master en Administración de Empresas

Este caso de decisión corresponde al estudio de los desafíos presentados durante la incubación de la empresa social Garittea, que se desarrolló en colaboración con una red de aliados, entre ellos tres Organizaciones Jesuitas, representadas en el Instituto Mayor Campesino (IMCA), el Centro de derechos indígenas A.C. (CEDIAC) y la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Y por otra parte, la Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia (ACOC) y la Asociación de pequeños caficultores de La Marina (ASOPECAM). El problema explorado en el caso hace referencia a uno de los desafíos frecuentes de las empresas sociales y es ¿cómo se puede llevar a cabo una nueva manera de hacer negocios, en la que el único objetivo es la maximización del beneficio social y no la generación de ganancias para los inversionistas, sin perder de vista que la rentabilidad es un medio para conseguir ese beneficio?

El caso pretende en un primer momento, que los estudiantes analicen el contexto social y económico que rodea a las dos opciones que tiene el director del IMCA para continuar con el proyecto de generación de ingresos. En un segundo momento, se cuestionen sí es posible que un modelo de negocio con fines inclusivos y sociales, que opera dentro del sistema capitalista, pueda perseguir a la vez ganancias para los inversionistas y el beneficio social. Y por último que puedan decidir y recomendar el mejor modelo de negocio de comercio justo de café en beneficio de las organizaciones protagonistas del caso.

Objetivos de aprendizaje

- O.A.1. Analizar la complejidad del contexto rural cafetero a través de la

comprensión del rol de los diferentes actores involucrados en la incubación de Garittea.

- O.A. 2. Evaluar las ventajas de la empresa social tipo I y tipo II planteadas por Yunus.
- O.A. 3 . Analizar los conflictos del tomador de decisiones frente a la tensión entre objetivos económicos y sociales en la creación de empresas sociales.
- Los objetivos de aprendizaje están relacionados con las asignaturas de ética de los negocios, responsabilidad social corporativa y emprendimiento e innovación.

Aplicación

Este caso es dirigido a estudiantes de posgrado. Puede ser usado en los cursos relacionados con ética en los negocios, responsabilidad social empresarial, gestión de la innovación, emprendimiento y gerencia social.

Palabras clave

Empresa social, negocios inclusivos, incubación de empresa social, emprendimiento social, innovación en modelos de negocio, contexto rural colombiano, contexto caficultura campesina colombiana.

Contacto

María Cristina Beltrán Bolaños

Macrisbol10@gmail.com

Cel. +57 3184659357

Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Caso de estudio: Garittea un spin-off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos.

María Cristina Beltrán Bolaños, estudiante del Master en Administración de Empresas

Descargo de Responsabilidad

“Este caso fue preparado por los autores y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los del autor(es) y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la empresa o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de La Pontificia Universidad Javeriana Cali.”

En noviembre de 1967 el presidente de Colombia Carlos Lleras Restrepo visitaba Buga, Valle del Cauca, para participar de varios eventos en la Ciudad Señora, uno de ellos la ceremonia de inauguración de la Universidad Campesina y de esta manera hacer explícito su apoyo a este nuevo proyecto. Le recibió el Padre Jesuita Francisco Mejía S.J., fundador de esta Universidad, un proyecto educativo que en palabras del estudiante Ancízar González, representaba la oportunidad de lograr la transformación del medio rural colombiano “a través de la educación intensiva, porque no hay otra alternativa a los grandes aparatos que nos oprimen en nuestra época que la formación integral, la disciplina y la sensibilización sobre nuestros más profundos problemas sociales.” (Malagón, 2015, págs. 10-12) Así nació la obra social jesuita que hoy se conoce como Fundación Instituto Mayor Campesino IMCA. El IMCA es una organización no gubernamental que, en alianza con otros actores institucionales y comunitarios, está al servicio de la región centro del Valle del Cauca y de procesos estratégicos nacionales e internacionales, promoviendo la formación para la incidencia política, la planeación y la generación de conocimiento para la construcción de territorios de paz con

justicia y equidad. (Instituto Mayor Campesino, 2021)

Desde el año 2012, Erminsu, director general del IMCA, junto con la Universidad Javeriana Cali y el Centro de Derechos Indígenas CEDIAC (obra social jesuita mexicana), venía promoviendo con pequeñas acciones el desarrollo de un proyecto de generación de ingresos justos para dos organizaciones beneficiarias, la Asociación de caficultores orgánicos de Colombia (ACOC) y la Asociación de pequeños caficultores de La Marina (ASOPECAM). En el año 2015, Erminsu y su equipo alcanzó con mayor claridad la propuesta que le harían a las organizaciones campesinas para hacer parte de un nuevo negocio. Su objetivo consistía en ofrecer una solución al problema de bajos ingresos de las familias caficultoras, ocasionada por la dependencia del precio internacional del café, que a su vez se traducía en una remuneración injusta por su trabajo, y la perpetuación de la pobreza. Por primera vez el IMCA cambiaría su rol de asesor externo de las comunidades, para presentarles una propuesta de índole empresarial, compartiendo intereses y riesgos económicos. Desde la mirada del IMCA dicha propuesta contemplaba más beneficios para las organizaciones que cualquier otra, sin embargo, Erminsu aún no preveía las tensiones y desafíos que implicaría el proceso de toma de decisiones alrededor de esta negociación. En especial lo relacionado con la inversión inicial que requería una nueva empresa de comercio justo de café, con la cual no contaba en su totalidad el IMCA. ¿Sería posible que las organizaciones campesinas ACOC y ASOPECAM se convirtieran en socios de la empresa?, ¿cuál sería el monto de su aporte a capital de inversión?, ¿o tal vez el rol más indicado era el de proveedores?

“Uno de los líderes del proceso desde ASOPECAM, señaló que se vivió un tiempo difícil cuando el IMCA planteó un cambio en la toma de decisiones, sugirió que quien más aportaba económicamente, tenía mayor poder, este fue un momento crítico porque nos enfrentamos a una propuesta que reproducía un modelo hegemónico, decidimos retirarnos, un principio fundante se estaba poniendo en cuestión. (...)”. (Mora, Mora, Rosales, Bermudez, & Morales, 2018, págs. 61-62)

1. Lucha, resistencia y autonomía

Para hablar de ACOC es necesario remontarse a 1988, cuando el IMCA trabajaba con comunidades campesinas caficultoras de Ríofrío (Valle del Cauca) en uno de sus programas más destacados: la promoción de la agroecología. El programa proponía un camino de autonomía y libertad para las familias campesinas, quienes al cultivar sin agroquímicos y diversificar su producción, podían autoabastecerse, alimentarse mejor y depender menos del mercado. Este proceso que lideraba el IMCA coincidió con un ambiente de críticas políticas que hacían algunos campesinos beneficiarios frente a la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), lo que inspiró un taller sobre problemática cafetera realizado en Buga en marzo de 1990. En el taller se intentaba plantear soluciones urgentes, pues los efectos negativos del rompimiento del pacto internacional del café eran innegables para los ingresos de los productores. En aquel momento el mercado de los cafés especiales en los Estados Unidos experimentaba un crecimiento notable y se convertía en una oportunidad para los caficultores. A través de un contacto del Padre Jesuita Francisco de Roux y la intervención del IMCA se abrió la posibilidad de hacer una de las primeras exportaciones de café orgánico en los primeros años de la década de los 90, siendo los protagonistas los pequeños productores campesinos de Ríofrío. Este hecho impulsó la constitución de la Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia, ACOC – Café Sano, que obtuvo su personería jurídica en 1992. (Gómez, 2019, págs. 80-83) Entre el año 92 y 94 ACOC exportaba café orgánico mediante el esquema de comercio justo con un precio del doble del pagado por el café colombiano en el mercado internacional (Gómez, 2019, pág. 88), lo que representó una notable bonanza para la organización y un factor de atracción de nuevos socios.

En el año 93, *Equal Exchange*, comprador en Estados Unidos de estas primeras exportaciones empezó a disminuir paulatinamente los volúmenes demandados y también el precio pagado, pues para aquel momento la competencia de cafés especiales estaba creciendo

significativamente. ACOC y *Equal Exchange* tenían un preacuerdo de precios, que no les favoreció en el año 94, cuando el precio acordado era de 1,6 dólares la libra y el precio en el mercado rondaba los 2 dólares. Cuando se recibía el pago de Equal Exchange y se procedía a liquidar la exportación, las deudas por impuestos de exportación sumada a la deuda por el pago del acopio eran muy alta y no alcanzaba a ser cubierta, generándose una deuda de cerca de tres millones de pesos en aquel momento. Esta situación llevó a ACOC a detener las exportaciones, y a reflexionar sobre el fracaso de este primer intento de comercialización al exterior (Gómez, 2019, págs. 97-98).

Luego en entre el 1999 y el 2003, la entrada de café de Vietnam produjo un aumento de la oferta que llevó los precios internacionales a la baja. ACOC identificó este hecho como una oportunidad, en la medida que su producto era mejor valorado en el mercado por tratarse de café orgánico de comercio justo. Se abrió en aquel entonces una posibilidad de exportar el café orgánico y no orgánico de comercio justo a través de Expocafé¹ (2021), que en ambos casos recibía un sobreprecio y representaría un beneficio para la organización campesina. Incluso para aquel momento se permitió que ACOC adquiriera café social orgánico de otros caficultores no asociados y lo exportara a su nombre, con el fin de cumplir con las cantidades demandadas por el comercio extranjero, y así mantenerse en el negocio. Este fue un momento de bonanza para la organización, aunque los conflictos no tardaron en presentarse. Un miembro de ACOC se refiere a esta situación: “ya cuando empezaron a ver que había plata, unos empezaron como a querer sus cosas [...] a pesar de que ACOC creció con el apoyo además de FLO (Fairtrade Labelling Organizations International) y ya en el 2000, 2001 algo así, [...] con esos recursos [...] se pagaron certificaciones. A la gente se le ayudó con pie de cría, de vacas, pollos, cerdos, o, sino, con cualquier cosa. Era buena plata en eso pie de cría, digamos una

¹ Expocafé® es el exportador de las cooperativas de productores de café, está en contacto directo con las diversas comunidades productoras de café ubicadas en toda la zona cafetera colombiana y cuenta con más de 25 años de experiencia empresarial.

vaca, y el valor de una vaca en cerdos o pollos les daba buen y, o sea, [con] el sobreprecio se hacía eso (Entrevista con miembro de la ACOC – Café Sano, julio 2008)”. (Gómez, 2019, págs. 134-135)

FLO no entregaba recursos directamente a las organizaciones si no se presentaba un proyecto que redundara en el fortalecimiento de la organización. Sin embargo los intereses personales de los socios salieron a flote y en la práctica los ingresos de las negociaciones con FLO se distribuían más como una serie de pagos en especie que como proyectos en sí mismos. (Gómez, 2019, pág. 134)

En el periodo de tiempo entre 2003 y 2004, surge una nueva iniciativa de conseguir un canal alternativo de exportación de café para ACOC. La idea del nuevo negocio consistía en crear una empresa en Estados Unidos para vender café Madremonte, la marca de ACOC, a través de una página web. Uno de los padres jesuitas contaba con algunos empresarios en EE. UU interesados en este negocio y en contribuir a la vida digna de las comunidades rurales. Sin embargo, esta propuesta no prosperó pues se intentó vender café inicialmente en Seattle, dónde en 1971 se abrió la primera tienda de starbucks, encontrando una alta fidelización del mercado con esta marca. Adicionalmente no fue posible acopiar las cantidades demandadas por el mercado externo y en la calidad requerida, la estrategia comercial era débil y los costos de gestionar una tienda virtual eran bastante altos. De manera que las ventas no se consolidaron y la empresa cerró. (Gómez, 2019, pág. 150)

Durante varios años ACOC mantuvo una relación con Expocafé para exportar su producto. En los noventas, cuando la organización comenzó a exportar, ACOC tenía contacto directo con los compradores. Luego en los primeros años del 2000, cuando el intermediario era Expocafé, esta relación redujo a las familias productoras a un rol de proveedores del café y limitó su conocimiento de los asuntos de negociación con los compradores, los contactos de compra estaban en manos de la exportadora. Pese a esta situación, Expocafé continuaba cobrando a ACOC los gastos relacionados con el acopio y la exportación. Algunos asociados

expresaron su sospecha acerca de que Expocafé vendía café convencional que adquiere de otros proveedores, con el nombre de ACOC para hacerlo pasar por café certificado orgánico y quedarse con el sobreprecio (Gómez, 2019, pág. 148).

Esta organización que ha emprendido varias estrategias de comercialización de su café, cuenta en el año 2015, con 20 familias asociadas, ubicadas en los municipios de Riofrío, Restrepo, Buga y Trujillo en el departamento del Valle del Cauca. (Sánchez, 2016, págs. 34-58) Los 20 sistemas de finca suman en total 99 Ha., donde predominan los predios con una extensión entre 0,5 y 5 Ha, en los cuales manejan desde el 21% hasta el 100% de su extensión como policultivo tradicional, es decir que no sólo se siembra café. Todos los asociados son propietarios de las tierras y habitan en ellas en viviendas con condiciones aceptables. El relevo generacional en esta organización es bajo, pues la mayoría de sus miembros tienen edades entre los 40 y 65 años.

Dentro del sistema de finca de los asociados, las mujeres tienen mayor participación sobre las decisiones relacionadas con el mantenimiento del hogar y asistencia a los hijos; igual poder de decisión que los hombres sobre participación comunitaria, educación y salud y menor participación en los asuntos de la producción, la comercialización y las labores agropecuarias.

La composición del ingreso familiar de los asociados (2015), se distribuye en un 20% procedente del autoconsumo, simbolizando lo que monetariamente las familias ahorran de comprar fuera de su sistema de finca, y el 80% restante procedente de las ventas en mercados locales. Algunos asociados buscan ingresos adicionales a través de venta de jornales y otros productos transformados de las fincas. (Sánchez, 2016, págs. 34-58)

Por otra parte, ASOPECAM nace en 1993 auspiciada por el Comité de Cafeteros, la Cooperativa de Caficultores del Centro del Valle (Cafi centro) y la ONG Max Havelaar, con el fin de integrar un grupo de familias campesinas al sistema de comercio justo de café. La sede de ASOPECAM se encuentra en el corregimiento de La Marina, ubicada en zona rural típicamente cafetera del municipio de Tuluá, en medio de monocultivos industriales de la caña de azúcar y

la ganadería. Durante los 10 primeros años de ASOPECAM predominó la directriz institucional de la cooperativa de caficultores, representante de la Federación Nacional de Cafeteros, lo que generó una fuerte dependencia en los procesos organizativos, de comercialización de café y de representación ante instancias nacionales e internacionales. Los productores sólo se limitaban a producir y recibir un pago por la venta de su producto, pero no participaban de las decisiones, ni tenían conocimiento sobre las transacciones, precio de venta o cualquier información sobre el destino del café vendido. (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, págs. 21-22)

En 1995 ASOPECAM se certifica en comercio justo (Fairtrade), realizando en el año 2000 la primera exportación de café certificado. Uno de los líderes de la organización, Javier Rivera, menciona que este proceso de ingresar al comercio justo, los condujo a la agroecología, pues la certificación prohíbe el uso de ciertos productos químicos. Esto motivó a ASOPECAM a conseguir la certificación orgánica, que se obtuvo en el 2007. El proceso de reconversión agroecológica de los predios hizo que, de los 100 asociados originales, solo se mantuvieran 32. (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, pág. 23)

Para el año 2003 las familias asociadas ya habían identificado la necesidad de ser autónomas y coherentes con los principios de la agroecología² (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 1999), tomando la decisión de independizarse del gremio cafetero y llevar las riendas de la asociación, lo que significó una ruptura de relaciones con el comité de cafeteros y con la cooperativa. Javier Rivera, representante legal de ASOPECAM, se refiere así a ese momento: “ese fue un proceso bastante fuerte porque no se creía que un grupo de campesinos pudiera asumir el rol que hacía el comité de cafeteros y más

² La agroecología es una disciplina que provee los principios ecológicos básicos para estudiar, diseñar y manejar agroecosistemas que sean productivos y conservadores de los recursos naturales, y que también sean culturalmente sensibles, socialmente justos y económicamente viables.

aún, cuando el papel del comité fue apadrinar y mantener al productor solamente como productor de materia prima. El desafío que enfrentó ASOPECAM fue involucrarse en la comercialización y agregación de valor a los productos agroecológicos de sus asociados”. (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, pág. 22)

ASOPECAM está conformada por 32 familias productoras, que agrupan aproximadamente 150 personas (2016). Los promotores técnicos son jóvenes, hijos de asociados, que han recibido formación de entidades del Estado, ONG y universidades. Este proceso ha fortalecido el relevo intergeneracional y ha contribuido a valorar y transmitir los conocimientos de los productores. (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, pág. 23)

La Asociación también tiene representación de las mujeres, el grupo “sembradoras de vida” el cual, en medio de una tradición cafetera patriarcal, pudo establecerse. En el 2004 el primer intento de consolidar el grupo femenino fracasó, pues los compañeros de las mujeres se quejaron del abandono de las tareas del hogar. En 2009 gracias a un programa gubernamental de “Oportunidades Rurales”, que ofrecía unos beneficios para la organización a cambio de fortalecer el papel de las mujeres y los jóvenes, el grupo se reactivó y ahora se reconoce por su autonomía en la toma de decisiones, en la gestión monetaria y por su capacidad de voz y voto y de incidencia en instancias participativas de la Asociación. (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, pág. 24)

Los miembros reconocen dentro de los principios activos de ASOPECAM, la perseverancia en el proceso social y la búsqueda continua de autonomía e independencia “frente a cualquier organización o institución que pretenda limitar o condicionar las posibilidades de empoderamiento que tiene la asociación” (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, pág. 25). Estos principios también impulsaron la ruptura de relaciones con la Coordinadora Colombiana de Comercio Justo y la

creación de una nueva coordinación nacional “la iniciativa colombiana de comercio justo”. Esta instancia representa tres productos certificados Fair Trade en el país, banano, café y cacao, y articula un total de 27 mil familias. La iniciativa es precedida por ASOPECAM, desempeñando un rol de incidencia en las políticas del comercio justo internacional. (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, pág. 31)

ASOPECAM ha implementado diversas estrategias comerciales: exportación por comercio justo, venta a empresas y tiendas especializadas, marca propia de café (Tinamú) y venta en mercados locales. En el año 2015, la cadena de Café Mulatos es el principal cliente de la producción de café de ASOPECAM, con una demanda de cerca del 48% del total de producción (17.000 Kg. aproximadamente), En su orden siguen la exportadora de la cooperativa del sur del Cauca EXPOCOSURCA, que compra el 37% de la producción (13.000 Kg.), y por último está la absorción interna que hace la organización para producir el café TINAMÚ, la cual utilizó el 15% restante de la producción (5.000 Kg.), que se vende en mercados locales y a clientes fieles en Europa, Chile y Estados Unidos (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, pág. 38)

Debido a la ola invernal, cafetales envejecidos y a la plaga de la roya, tres factores que coincidieron en el año 2012, los asociados tomaron la decisión de renovar por completo el 80% de los predios sembrados de café, lo cual generó en los años siguientes bajos volúmenes de producción y una disminución verdaderamente significativa de las exportaciones por cuatro años. (Instituto Mayor Campesino – IMCA & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB, 2016, pág. 47)

Más de 20 años después de la fundación de ACOC y ASOPECAM, las familias campesinas caficultoras siguen enfrentando dificultades para recibir una remuneración justa por su trabajo y su producto. Esto se debe a diversos factores, entre ellos su dependencia de los precios internacionales del café, prácticas comerciales desleales, y la falta de una institucionalidad que verdaderamente los represente e impulse la competitividad del sector.

2. Entorno Rural Colombiano

2.1. La Modernización colombiana no trajo oportunidades para el campo

El Informe Nacional de Desarrollo Humano del año 2011 registra que Colombia es más rural de lo que se cree, el 32% de los colombianos son pobladores rurales, y en las tres cuartas partes de los municipios, cuya área ocupa la mayoría del territorio nacional, predominan relaciones propias de sociedades rurales³ (United Nations Development Programme, 2011, pág. 13). El proceso de modernización por el que optó el país, entendido como un proceso de urbanización, invisibilizó esa Colombia rural y generó grandes brechas entre lo urbano y lo rural. Se avanzó en este proceso sin darle solución al problema agrario nacional, que se puede ver reflejado en la desigualdad de posesión de tierras hasta la precaria o inexistente prestación de servicios públicos básicos en zonas rurales. La modernización arribó acompañada de la construcción de un modelo de desarrollo en el que se le rinde más culto al mercado que al Estado y que no ha proporcionado oportunidades para el campesinado sino que más bien ha llevado al fracaso del mundo rural (United Nations Development Programme, 2011, pág. 16)

Al revisar los índices de pobreza en el país, el censo nacional de 2009 registró que el 29.1% de las personas de áreas rurales se encontraban en el límite del hambre. (United Nations Development Programme, 2011, pág. 61) En tanto que el Censo Nacional Agropecuario de 2014 registra en el país 2.7 millones de productores rurales (Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, 2019) y un índice de pobreza multidimensional del 45,5 % en el área dispersa rural (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015). Estos

³ Este Informe se distancia de la visión tradicional, surgida de la metodología utilizada en los censos de población, que identifica a lo urbano con las cabeceras municipales y a lo rural con el "resto". Por fundamentarse en un criterio puramente poblacional, esa visión es restringida y no capta las continuidades ni las relaciones entre lo uno y lo otro. (pag 30) (United Nations Development Programme, 2011, pág. 30)

indicadores dan cuenta del por qué, sectores de pequeños y medianos productores aún esperan políticas públicas y otras estrategias que eviten que su economía desaparezca y con ella la oportunidad de obtener un ingreso justo que contribuya a aliviar la pobreza.

El campesinado en Colombia cuenta con una carga histórica asociada a una lucha vital por su reconocimiento, su permanencia y sus derechos, lo que ha alimentado a su vez, las luchas campesinas desde 1905. (Amaya, Duarte, Muñoz, Reyes, & Rodríguez, 2016, pág. 12) La comunidad rural ha visto como una amenaza al capitalismo a través de la industrialización y la modernización. Esto tal vez pueda explicar uno de los factores por los cuales plantear modelos de negocio desde una mirada empresarial, pueda generar desconfianza y apatía en estas comunidades. Sin embargo se hace urgente su inclusión justa en el mercado, pues la agricultura campesina familiar produce el 70% de los alimentos que consumimos y es la responsable de la soberanía alimentaria nacional, pero los campesinos son los más pobres (Semana Rural, 2019)

El informe de la misión para la transformación del campo señala que la asociatividad es un factor clave para lograr la inclusión de los pequeños productores al mercado pues permite la creación de economías de escala y optimizar las eficiencias colectivas. (*Ver Anexo 1 Iniciativas de inclusión productiva para la ruralidad*) Sin embargo, se pueden identificar varias dificultades que han deteriorado tanto las estructuras organizativas rurales como la iniciativa para crear nuevas. Una política de economía solidaria inestable e insuficiente, en la que hay un continuo cambio de organismos responsables de esta área, así como la proliferación de legislación frente al cooperativismo; una legislación cooperativa que no se adapta al contexto de la ruralidad; la violencia del conflicto armado, generando intimidación en la población rural, y en la que ser líder de la comunidad puede convertirse en un objetivo militar; organizaciones débiles que se han conformado exclusivamente por la exigencia del Estado de adoptar una figura jurídica para acceder a recursos de sus programas; la ausencia del Estado para informar de las alternativas de organización y capacitar para su constitución y administración; la

estigmatización de las cooperativas, que en general tienen mala reputación por corrupción o por deficiente administración; la proliferación de asociaciones informales como respuesta a todas las necesidades, lo que nuevamente muestra el desconocimiento por parte de las comunidades acerca los tipos de figuras jurídicas que tienen a su alcance las comunidades. (Departamento Nacional de Planeación, 2015, págs. 113-115)(*Ver Anexo 2 Entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario y Anexo 3 Entidades con ánimo de lucro*)

Además de los problemas de asociatividad, la economía campesina se enfrenta a mercados imperfectos y problemas de comercialización. A diferencia de los mercados urbanos donde suele haber mucha oferta y mucha demanda, los mercados rurales se caracterizan por ser imperfectos, los productores campesinos suelen estar sometidos a uno o a pocos proveedores de insumos y comercializadores de productos. Esto hace que para los pequeños productores los costos de producción sean muy altos, y que los pocos intermediarios de la zona, les paguen sus productos a precios bajos, a veces por debajo de los costos de producción. (Departamento Nacional de Planeación, 2015, pág. 121)

El consumidor también se ve afectado por este mercado imperfecto si se tiene en cuenta que paga una intermediación excesiva sobre los productos. El Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (2015) estimó que en promedio había tres intermediarios en la cadena de comercialización que no agregaban valor y generaban un sobre costo del 21 % sobre el precio final (Departamento Nacional de Planeación, 2015, pág. 122). De manera que soluciones de negocio que eliminen la intermediación entre consumidores y los productores campesinos, podrían generar ahorros para los primeros y mejoras en los ingresos de los segundos.

Pero no todo es negativo, ya se han identificado factores comunes que pueden impulsar el éxito de varias iniciativas de modelos de negocio inclusivos para comunidades rurales, que pueden considerarse al momento de la incubación y operación de los mismos. Entre ellos se destacan: “ i) la necesidad de un acompañamiento continuo y prolongado; ii) el papel central

de una asociatividad auténtica en el éxito de los modelos; iii) la integralidad de las intervenciones que incluyen en un solo paquete asistencia técnica, crédito, comercialización, etc.; iv) la participación efectiva de las comunidades en la formulación, ejecución de los proyectos y la toma de decisiones; v) la visión urbano-regional que permite conectar los mercados, el territorio y pensar en la comercialización a través de la oferta y demanda de productos; vi) la construcción de confianza entre las partes; y, vii) la sostenibilidad que le da a los proyectos la confluencia de programas y de actores públicos, privados y de la sociedad civil". (Departamento Nacional de Planeación, 2015, pág. 118)

Superar la situación de marginalidad de la sociedad rural exige que estas familias colombianas cuenten con activos sociales y productivos, con infraestructura y servicios públicos y con la posibilidad de desarrollar sus capacidades, de manera que dispongan de mejor calidad y nivel de vida basado en sus esfuerzos, iniciativa y creatividad. En materia de inclusión productiva, es necesaria una estrategia que fortalezca la agricultura familiar, que es el modo de producción predominante en la zona rural, que brinda la mayoría de alimentos que se consumen en el país y hace un aporte significativo a la oferta exportable sectorial. En este sentido se hace indispensable incubar soluciones de negocio que mejoren varios aspectos: la cadena logística y la infraestructura de almacenamiento local, las capacidades de las familias productoras para agregar valor a sus productos, el manejo de inventarios que permita a las familias campesinas tener mayor control sobre la negociación con compradores. Adicional al mejoramiento de los mercados mayoristas, se requiere incentivar alternativas de comercialización que establecen una mayor cercanía entre las familias productoras y consumidores, con beneficio para ambos. Tres de ellas, ya probadas, son los circuitos cortos, las alianzas incluyentes y los mercados diferenciados. (Departamento Nacional de Planeación, 2015, págs. 60,84,90) *(Ver Anexo 4 Alternativas de comercialización para la inclusión productiva de la agricultura familiar)*

2.2. Lo que hay detrás del precio del café y la institucionalidad cafetera

El café es un commodity que se negocia en la Bolsa de Nueva York a través de contratos de compraventa futuros, en el cual dos partes se comprometen a intercambiar un activo en una fecha futura establecida y a un precio determinado, que en este caso corresponde a una materia prima. Estos contratos se desarrollaron como un mecanismo de gestión de riesgo para asegurar el precio de una cosecha, teniendo en cuenta la posibilidad de pérdida por riesgos asociados con movimientos adversos como problemas climatológicos (Ramírez & Cepeda, 2018, pág. 17). En el mercado de futuros de café en los precios se fijan mediante el mecanismo de “subasta pública”. El contrato futuro del café es denominado como el Contrato “C”, cuyo valor es referencia para el precio internacional del café en Colombia y los demás arábigos negociados en la bolsa. Los participantes de este mercado, por supuesto no son las familias campesinas productoras, son los coberturistas⁴, especuladores⁵ o arbitrajistas⁶, quienes actúan según la circunstancia y cuya función es asegurar el precio. (Gómez S. , 2019)

La bolsa en realidad no fija el precio del café, lo que hace es “descubrir precios” y divulgarlos en tiempo real con actualización cada 15 minutos. El mercado en bolsa de cualquier producto es meramente especulativo. Quienes finalmente hacen que el precio del café suba o baje son los especuladores y los grandes tostadores e inversionistas mediante el control de inventarios y la especulación. (Gómez S. , 2019)

Los mayores compradores a nivel mundial tienen la capacidad financiera para adquirir grandes volúmenes de café a precios bajos cuando hay sobreproducción y mantener ese café en forma de “inventarios”, de esta manera crean un déficit ficticio de café en el mercado y

⁴ Coberturistas o Hedgers: Utilizan los futuros para reducir o limitar el riesgo asociado con un movimiento adverso en los precios

⁵ Especuladores: operadores de futuros que aceptan el riesgo con la intención de beneficiarse de los movimientos favorables en los precios

⁶ Arbitrajista: persona que se dedica a operaciones de Arbitraje, su intervención permite que se ajusten rápidamente los precios y contribuye a la eficiencia del mercado

obligan a que el precio suba. Cuando esto sucede ellos comienzan a sacar paulatinamente su café a las subastas. Por el contrario, si quieren comprar contratos con precios bajos, liberan futuros. Así aumentan virtualmente la oferta del producto en el mercado, logrando que el precio en la bolsa baje. (Gómez S. , 2019)

Por otro lado están los especuladores, quienes generalmente son grandes inversionistas, que compran futuros a un precio bajo y, antes de que se venza el plazo del contrato fijado por la bolsa, los subastan a un precio mayor (Gómez S. , 2019)

A nivel local la base de cotización del café es fijada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), en dónde el precio del café tipo arábigo en la Bolsa de Nueva York es el principal factor determinante del precio local. La base de cotización también incluye la prima que se otorga al café colombiano (de 400 puntos) por ser el de mejor calidad en ese contrato (Venegas, 2019). La fórmula del precio diario de referencia también contiene unos cargos que los caficultores deben pagarle a la Federación por cada libra de café exportado: seis centavos de dólar como contribución cafetera y siete centavos como margen adicional para asegurar 8% de rentabilidad a los activos del Fondo Nacional del Café (Venegas, 2019)

Fórmula del precio diario de referencia fijado por la FNC:

$$\text{Precio del "contrato C" de la bolsa de Nueva York} + \text{Prima del café colombiano (400 puntos)} - \text{Contribución cafetera (US\$ 0.13 por libra)} \times \text{Tasa de cambio al cierre} - \text{Costos}$$

Adicionalmente la FNC cuenta con 525 puntos de compra de café en el país, canal que durante muchos años representó una de las pocas opciones de comercialización que tenía el pequeño productor de café (Venegas, 2019). Estas cooperativas compran diariamente el café con el precio interno de referencia para café pergamino seco, y por cada carga de 125 KG pagan una bonificación por la calidad del café. La bonificación es determinada por el factor de

rendimiento⁷ y por los programas de cafés especiales a los que el productor puede acceder (Federación Nacional de Cafeteros, 2019). Son las mismas cooperativas de la FNC quienes realizan análisis físico del café para determinar las bonificaciones a las que posiblemente tendría derecho el vendedor del café, dinámica que puede generar dudas entre algunos pequeños productores cafeteros.

La FNC para fijar a diario los precios de compra del café pergamino no genera ninguna protección para el caficultor frente a las fluctuaciones del precio externo, sino que le impone un impuesto adicional, que en parte beneficia a los mismos exportadores privados.

Adicionalmente, la inversión en investigación y en difusión tecnológica que hace es muy baja para la importancia que esto tiene para la competitividad del sector. En 2014 se dedicaron a asistencia técnica apenas US\$ 0,025 por libra de café exportado, y a investigación solo US\$ 0.005. (Lora, 2015)

Todo este proceso de negociación, donde se conjugan contratos futuros, precios internacionales, y especulación, está totalmente alejado de la realidad de las condiciones de producción de las familias caficultoras, que como se mencionó anteriormente presentan diversas irregularidades tanto en la posesión de medios de producción como en el costo de los insumos agrícolas. El impacto de la volatilidad del precio internacional del café debido a todos estos factores, no es menor si se tiene en cuenta que en Colombia existen alrededor de 560.000 familias de pequeños productores de café que responden por el 70% de la producción cafetera nacional y que buscan tener un medio de subsistencia a través de este cultivo y su comercialización. (Echavarría, Esguerra, McAllister, & Robayo, 2015, pág. 71)

Por otra parte, conseguir una alternativa que remunere de manera más justa a estas familias campesinas, se convierte con frecuencia en obtener costosas certificaciones de

⁷ El factor de rendimiento es la cantidad de café pergamino seco (CPS) que se necesita para obtener un saco de 70 kilos de café excelso

comercio justo otorgadas por terceros. En muchos casos las certificadoras extranjeras demandan requisitos y prácticas de producción que están descontextualizadas de la condición agrícola y ambiental local, lo que hace mucho más difícil para las organizaciones campesinas obtener y mantener la certificación.

2.3. Hablar del campesinado en Colombia es hablar de café

La dinámica de la economía colombiana estuvo asociada a la del sector cafetero durante la mayor parte del siglo XX. Importantes instituciones se desarrollaron alrededor del café. La Federación Nacional de Cafeteros (FNC) fue creada en 1927 por iniciativa de sus productores y exportadores, y desde un principio se le dotó con algunos impuestos a la exportación del grano. Los recursos de estos impuestos ingresaban al Fondo Nacional del Café (FoNC), el cual jugó un papel central en este andamiaje y desde comienzos de los años treinta hasta casi finales del siglo XX prácticamente fue el epicentro de la política de estabilización macroeconómica del país. (Echavarría, Esguerra, McAllister, & Robayo, 2015, pág. 4)

Durante mucho tiempo Colombia fue un actor líder en el mercado cafetero internacional, pero el panorama cambió cuando el Pacto Internacional del Café ⁸ (Hoyos & López, 2018, pág. 7), fue finalizado en 1989. Con este hecho se configura una nueva economía del café, caracterizada por mayor competencia, un mercado libre, por variedades múltiples de café, por técnicas alternativas de producción, y por mercados de nicho. Podría decirse que desde aquel momento el país ha presentado un balance muy pobre en competitividad que viene generando una crisis permanente del sector, con algunos periodos de agudización entre los años 1990-

⁸ Desde la década de 1930 se presentó una sobreoferta de la producción mundial de café, situación que conllevó a la creación en 1963 de la Organización Internacional del Café (OIC), organismo que estableció un “Pacto Internacional del Café” que fijó cuotas de producción, asegurando una oferta regulada y unos precios relativamente estables, garantizando abastecimiento para países consumidores e ingresos para países exportadores y eliminando la libre competencia.

1993; 2002; 2008 – 2014. Mientras que en otros países se dieron cambios sustanciales en las tecnologías de producción, recolección y procesamiento, el país no se adaptó con agilidad a las nuevas condiciones del mercado y apenas en años recientes ha venido a hacerlo en algunos campos de forma tardía. (Echavarría, Esguerra, McAllister, & Robayo, 2015, pág. 5)

En el 2013 tuvo lugar la protesta más importante en la historia del gremio cafetero, el Paro Nacional Cafetero, organizado en el marco del Movimiento por la Defensa y Dignidad Cafetera. El pliego contenía ocho puntos referidos a la fijación de un precio del café remunerativo, estable e independiente del precio internacional, políticas de fomento a la producción cafetera nacional, no al incremento de impuestos a los caficultores, control al precio de agro insumos, una auditoría al Fondo Nacional del Café y un diagnóstico del funcionamiento de las instituciones del gremio, solucionar el problema de deuda de los caficultores, incentivar programas gratuitos de control de plagas y rechazo al TLC con EE.UU por permitir el ingreso de cafés procesados y lesionar la soberanía nacional. (Cruz-Rodríguez, 2013, págs. 152-153)

3. El papel lo aguanta todo

En el año 2014, Erminsu le propone al Padre Rector Luis Felipe Gómez S.J. de la Universidad Javeriana de Cali, involucrar a profesores y estudiantes en el desarrollo de un plan de negocios para un modelo de comercio justo de café, similar al de Capeltic. (2021)

Capeltic es una empresa social mexicana que nace gracias a una alianza entre una obra social jesuita CEDIAC (Chiapas), la Universidad Jesuita Iberoamericana Santa Fe (D.F México) y la Cooperativa indígena de pequeños caficultores orgánicos Ts'umbal Xitalha'. Esta era una propuesta innovadora para la academia pues a través del intercambio de saberes populares y académicos, se dinamizaría el aprendizaje basado en el contexto, estudiantes y profesores se acercarían a la realidad rural, e igualmente aplicarían sus conocimientos a un proyecto real con una causa social. Las comunidades rurales también trabajarían en conjunto con la academia conociendo otras realidades y saberes y fortalecerían sus capacidades para la incubación y operación de negocios. Erminsu encuentra una respuesta positiva a su propuesta y es así como el equipo del IMCA, profesores y estudiantes de la Javeriana Cali, ACOC y ASOPECAM emprenden en el 2014 una exploración del modelo de negocio de comercio justo de café.

La Universidad Javeriana de Cali a través de su responsabilidad social corporativa desempeñaba un rol de asesor del emprendimiento inclusivo, en tanto que el IMCA desempeñaba un rol con algunas similitudes al de un ángel inversionista.⁹ (Ruta N, 2021)

El proceso de incubación del negocio, junto con los talleres de desarrollo de capacidades para la puesta en marcha del mismo, otorgados a ACOC, ASOPECAM e IMCA,

⁹ Son personas interesadas en aportar capital propio a empresas en etapa de formación o consolidación. Los ángeles inversionistas ofrecen además, sus conocimientos, contactos y experiencia en los negocios para apoyar y fortalecer las iniciativas empresariales, a cambio de un retorno financiero, social o participación en la empresa.

tomó aproximadamente tres años. El modelo consideraba la operación de tiendas especializadas de café en Universidades, teniendo su primer punto de venta en la Universidad Javeriana de Cali. Ubicar las tiendas dentro de las universidades tiene el beneficio de contar con un alto porcentaje de mercado “cautivo”, pues la comunidad universitaria regularmente consume productos y servicios que estén dentro del campus y no en el exterior. Esto representaba no solo una oportunidad en ventas sino también una forma en la que las organizaciones campesinas podían entrenarse en la operación de este tipo de negocios, para en un futuro competir en el mercado externo a la universidad.

Una de las primeras decisiones que Erminsu y su equipo tuvo que analizar, correspondió al tipo de figura jurídica que adoptaría el negocio, si éste se constituiría a través de una entidad con o sin ánimo de lucro. Era curioso dar lugar a este análisis pues el IMCA durante toda su historia ha sido un promotor de la economía solidaria¹⁰ (Educación Coomeva, 2016, págs. 1-2), posiblemente obedecía a las reflexiones que durante años recientes las fundaciones venían realizando frente al tema de sostenibilidad de las iniciativas sin ánimo de lucro. Las ONG acostumbradas a financiarse en un 70% o más con recursos de cooperación internacional, venían experimentando un desafío de financiar su operación desde los años noventa, pues para aquel momento Colombia pasaría a ser catalogado como un país de renta media, dejando de ser una prioridad para la Cooperación Internacional al Desarrollo (CID). También el Estado venía gestando el proyecto para hacer parte de la OCDE¹¹, factor que también impactaría el flujo de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD).

En los años 2014 – 2016, el IMCA continuaba con la inquietud de encontrar alternativas para la generación de ingresos para las comunidades campesinas, incluso se le daba prioridad

¹⁰ Según el filósofo y sociólogo chileno Luis Razzeto, en la economía solidaria se reconocen diferentes dimensiones de la persona, no solamente su ponderación monetaria, sino también su capacidad de trabajo, sus conocimientos, su profesión, sus capacidades organizativas y su participación en organizaciones sociales. (Educación Coomeva, 2016, págs. 1-2)

¹¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

a los proyectos de emprendimiento, frente a los relacionados con cultura y participación ciudadana o de tipo ambiental, pues la dirección se cuestionaba cómo sus beneficiarios podrían participar de una manera efectiva en otros programas de la Fundación, llevando consigo preocupaciones de índole económica y de necesidades básicas insatisfechas. Para aquel momento era frecuente que en las acciones conjuntas con la comunidad, de los proyectos económicos del IMCA, se referenciara la economía solidaria como el camino más adecuado para el impulso del emprendimiento y la concepción de este tipo de economía de un reconocido autor en el tema: Luis Razzeto¹². Para Razzeto “la economía solidaria reconoce todas las dimensiones de la persona, no solamente su ponderación monetaria, sino también su capacidad de trabajo, sus conocimientos, su profesión, sus capacidades organizativas y su participación en organizaciones sociales. Por tanto, las organizaciones basadas en la economía solidaria expresan variadas formas de economía alternativa distintas a la lógica mercantil capitalista, dado que su eje no es solo la acumulación de capital en términos monetarios, sino la capacidad para asegurar su reproducción social” (Educación Coomeva, 2016). Posiblemente la cooperativa (Confecoop, 2016),¹³ sea uno de los referentes más citados para hablar de economía solidaria, un referente que en muchos casos se ha visto desprestigiado por la corrupción y que en algunas ocasiones se ha deslegitimado como una organización rentable y de buenas prácticas corporativas, sobre todo en el ámbito rural.

El otro aspecto a considerar por Erminsu de manera simultánea con la definición de la figura jurídica, comprendía definir el rol de ACOC y ASOPECAM en el modelo de negocio. Existían en ese momento dos posibilidades, en la primera de ellas, las organizaciones podrían

¹² Luis Razeto Migliaro es Profesor de Filosofía, Licenciado en Filosofía y Educación, y Magister en Sociología. Ha realizado un vasto trabajo de asesoría y capacitación a organizaciones de economía solidaria, microempresas, programas de desarrollo local y afines, en Chile y en diversos países latinoamericanos. Sus principales obras y trabajos se encuentran disponibles en el sitio www.luisrazeto.net.

¹³ En las cooperativas los excedentes generados se reinvierten en la misma empresa para la prestación de servicios a sus asociados y para la creación de reservas y fondos que tienen el carácter de no repartibles, incluso en casos de liquidación. (Confecoop, 2016)

desempeñarse cómo proveedores del café, por el cual el IMCA pagaría un precio justo, para posteriormente venderlo molido y/o en bebidas en las tiendas de café. La segunda opción tendría que ver con la inclusión de ACOC y ASOPECAM como socios de la empresa, de manera que intervinieran en las decisiones de inversión, administración y operación del negocio. Tomar esta última decisión suponía una revisión de la situación financiera de ACOC y ASOPECAM, entre muchos otros aspectos de la trayectoria y esencia de las organizaciones. *(Ver Anexo 5 Estados financieros ACOC y ASOPECAM año 2015)*

La incubación de esta empresa requeriría una inversión inicial que incluiría equipos, muebles, máquinas, trámites y licencias de constitución, adecuaciones del local, algunas asesorías externas para definir el concepto, portafolio y los procedimientos de operación de la tienda especializada de café. También contemplaría al menos dos meses de capital de trabajo, que consideraría el inventario de café, vasos, platos, empaques para el café molido, servicios públicos, arrendamiento del local y la nómina para administración y operación de la tienda.

ACOC y ASOPECAM continuaban en su proceso de mejorar la calidad del café, algo que era clave para este nuevo proyecto y forma de venta de café, pues hasta el momento sólo lo habían hecho en grano para exportación o mercado local, tostado y molido. Cuando se hacía referencia a este nuevo canal de comercialización se asemejaba a una cata pública constante, que les podría ayudar con mayor facilidad a posicionar una marca, pues ya no sólo venderían café, sino venderían una experiencia, de un espacio de tranquilidad en la universidad, con un concepto social y ambientalmente responsable.

Erminsu al estudiar la opción de involucrar a las organizaciones como socias, sabía que deberían seguir desarrollando capacidades para insertarse en este nuevo mercado de una manera más exitosa. Era necesario continuar trabajando en temas de calidad del café y habilidades para la gestión financiera y administrativa, que luego redundarían en una mejor gestión de la nueva empresa. Esto significaría costos, no contemplados previamente, para el proyecto que serían asumidos por la inversión inicial. Era una difícil decisión continuar con este

plan, puesto que el IMCA aún no reunía los fondos necesarios para la incubación del negocio de comercio justo de café y estaba a la búsqueda de inversionistas sociales u otros mecanismos de financiación blandos.

La empresa operaría dentro de la Javeriana, una tienda especializada de café en la Casa Alero, un prototipo de vivienda sostenible, ganadora del segundo puesto del concurso Solar Decathlon Latin America & Caribbean 2015 (López, 2017). Esto no sólo aseguraría un espacio atractivo al público, sino un alivio financiero al principio de la operación, pues se concederían unos meses de arriendo con una tarifa inferior a los demás espacios comerciales de la universidad, en tanto el negocio aumentará sus ingresos por ventas.

El modelo de negocio contemplaría vender diferentes bebidas preparadas con café agroecológico de ACOC y ASOPECAM, y de esta manera acortar la cadena de intermediación y recibir ingresos más justos. A través del proyecto las organizaciones campesinas continuarían avanzando en su proceso de dejar su rol de productores de materia prima, desarrollando nuevas capacidades de agregación de valor y operación de tiendas de café, promoviendo la agroecología como filosofía de vida.

Uno de los primeros puntos de negociación que abordó el IMCA con ACOC y ASOPECAM fue el de la fijación del precio que consideraban justo para la compra que haría la nueva empresa de su café. El precio del café, como insumo clave de la tienda, impactaría la estructura de costos de las bebidas y del café molido para la venta, así como los márgenes de ganancia futuros. Este aspecto debía ser considerado con atención, pues las organizaciones debían elegir una estrategia que les favoreciera en cualquiera de las figuras que fueran a desempeñar más adelante: proveedores o socios del negocio.

A su vez esta negociación influiría en la fijación de precios al público de las bebidas de café, producto del que se esperaba el mayor flujo de ingresos. Pagar un precio justo por el café agroecológico, servirlo en vasos ecológicos de cartón, con mezcladores de madera o pitillos de cartón, suponía no sólo mayores costos y márgenes de ganancia más bajos (para no salirse del

mercado), también hacer coherente el concepto del negocio con la causa social y ambiental que perseguía, que construyera una identidad clara frente a los clientes.

Las proyecciones de ventas de la empresa en un periodo de cinco años, evidenciaban márgenes de ganancia inferiores de las bebidas, al ser comparados con los de las bebidas de café de negocios convencionales. Esto indicaba que la estrategia comercial debía enfocarse en altos volúmenes de venta y que esto supondría un gran esfuerzo. Erminsu era consciente de que este tipo de hallazgos del plan de negocios sobre este y otros aspectos, eran clave para reducir las posibilidades de fracaso, pues siempre tuvo presente y le expresó a ACOC y ASOPECAM que la futura empresa, aunque no tenía como objetivo principal la maximización de ganancias, debía ser rentable para generar una solución sostenible al problema de los bajos y volátiles ingresos del café. Este tipo de reflexiones eran relativamente nuevas para las tres organizaciones involucradas en el proceso de incubación, al tener en cuenta que su figura y experiencia correspondían a organizaciones sin ánimo de lucro.

Menores márgenes sobre la venta del producto principal de la empresa incidirían en su desempeño financiero. El balance entre una inversión inicial, que consideraba la formación para facilitar la inclusión de las organizaciones en el negocio y su relación con los ingresos por venta proyectados, generaba inquietudes en torno al tiempo que tomaría alcanzar el punto de equilibrio, el impacto en el valor presente neto de la inversión y el tiempo de retorno de la misma. El IMCA contaba con el 40 % de los fondos para la inversión inicial, de manera que Erminsu tenía que planear cómo conseguir los fondos restantes, debía pensar muy bien a qué tipo de inversionistas debía dirigirse, pues debían comprender y acceder a una nueva forma de invertir. *(Ver Anexo 6 Fuentes de financiación para la empresa social y Anexo 7 Desafíos para el financiamiento de empresas sociales).*

Erminsu tenía otro asunto pendiente, que consistía en aclarar cuál era la mejor alternativa para vincular a ACOC y ASOPECAM al negocio. En el caso hipotético que fueran socios, ¿cómo entrarían a aportar a la empresa, teniendo en cuenta las necesidades de

financiación? La crisis del café en el 2014, unida a algunos desafíos comerciales enfrentados recientemente por las organizaciones (2014-2016)¹⁴ y su condición financiera, dejaba algunas inquietudes de su idoneidad para desempeñarse cómo socios. En el rol de proveedores el IMCA les garantizaba la compra de su producción, a un precio justo, fijado por ellos mismos. Por supuesto que el acuerdo de compra se mantendría en la medida que la calidad del producto fuera atractiva para el mercado. Sin embargo, el IMCA conocía de primera mano, el efecto de las dificultades de comercialización de los productos de economía campesina, pues había limitado por muchos años a los pequeños productores a ser proveedores de una materia prima, dejando de percibir las ganancias que conlleva la agregación de valor.

Dentro de los aspectos álgidos en la negociación, se encontró lo relacionado con el talento humano que contrataría la empresa y la modalidad de contratación, teniendo en cuenta que el negocio perseguía el beneficio social de todas las partes interesadas. La primera propuesta de las organizaciones campesinas consistía en postular a hijos de los asociados para desempeñar principalmente los cargos de baristas¹⁵ (SENA, 2020). Esto implicaría formación (que se cargaría a la inversión inicial) para dos o tres jóvenes y su traslado del corregimiento de La Marina a Cali, asumiendo los costos de vivir en una ciudad capital. Adicionalmente se debía tener en cuenta que la condición de contratación más frecuente para trabajar en un establecimiento comercial, en el que sus ventas dependen del calendario académico de una universidad, generalmente se realizan bajo la modalidad de obra o labor¹⁶ (Elempleo.com, 2010), para que en las temporadas de vacaciones se pueda desvincular fácilmente al personal y la empresa se beneficie de realizar la planeación administrativa de la

¹⁴ Debido a la ola invernal, cafetales envejecidos y a la plaga de la roya, tres factores que coincidieron en el año 2012, ASOPECAM tomó la decisión de renovar por completo el 80% de los predios sembrados de café, lo cual generó en los años siguientes bajos volúmenes de producción y una disminución verdaderamente significativa de las exportaciones por cuatro años.

¹⁵ El barista es una persona con un conocimiento muy amplio sobre los tipos de café, sabores, elaboración y preparación.

¹⁶ Un contrato de obra o labor, es aquel que se realiza entre dos partes y que tiene como condición que terminará una vez se haya entregado el producto. Son contratos utilizados generalmente en obras y en universidades.

carga prestacional. Erminsu se preguntaba entonces, ¿cómo brindar condiciones dignas de trabajo a estas personas, teniendo en cuenta el impacto que tendría su decisión en el costo fijo de la nómina y por lo tanto en las utilidades?

En algunas de las reuniones que se mantenían con regularidad entre el IMCA, ACOC y ASOPECAM para revisar avances del plan de negocios, se estudiaba el caso hipotético de su participación como socios. Se expresaron preocupaciones y se vivieron momentos de tensión. Tal vez los tres líderes de estas organizaciones nunca habían tenido una conversación de este tipo -en su relación de 20 años-, pues es distinto cuando se habla desde una posición de asesor y asesorado, a una posición de intereses económicos comunes. La inversión inicial de la nueva empresa era superior a los doscientos millones de pesos (\$200.000.000) y posiblemente el IMCA al ser una ONG con experiencia en recaudación de fondos, conseguiría un porcentaje mucho mayor de la inversión inicial del que podría conseguir ACOC y ASOPECAM. Dada esta condición, Erminsu argumenta frente a las organizaciones que el IMCA sería el socio mayoritario en la sociedad y por lo tanto tendría, al menos durante un periodo de tiempo, el privilegio de tomar las decisiones en el negocio. En tanto que para ACOC y ASOPECAM debería construirse algún mecanismo para que progresivamente, a través de aportes a capital, ganaran el derecho de voz y voto.

No dejaba de ser preocupante para Erminsu que las organizaciones campesinas, que compartían su naturaleza, tuvieran el 66.6% del negocio, en tanto que la ONG IMCA tuviera una representación del 33.3%. Además, el IMCA aún tenía necesidades de financiamiento para este proyecto, y de alguna manera esperaba recuperar la inversión, sin ningún tipo de retorno económico, pero con el plan a futuro de invertir en nuevas empresas sociales. Fue en ese momento donde ciertos planteamientos generaban “ruido” para Erminsu, entre ellos el de Razzeto, varias veces mencionado en el IMCA en talleres de economía solidaria con las comunidades, quien describe que “la economía solidaria reconoce todas las dimensiones de la persona, no solamente su ponderación monetaria, sino también su capacidad de trabajo, sus

conocimientos, su profesión, sus capacidades organizativas y su participación en organizaciones sociales”. O incluso lo mencionado por Yunus en su libro “las empresas sociales” en la que define un tipo de empresa social, “con fines lucrativos cuyos propietarios son personas pobres, bien directamente o a través de un trust¹⁷ (Litwak Partners, 2017) que se dedica a una causa social predefinida”. Posiblemente Erminsu pensó en ese momento que “el papel lo aguanta todo”, pero aplicar estos principios a la realidad no estaba siendo muy sencillo...

Pese a todos los beneficios que podría representar para ACOC y ASOPECAM ser propietarios de una empresa de tiendas especializadas de café en Universidades Jesuitas en Latinoamérica – visión de la nueva empresa-, no estuvieron de acuerdo con que su voto y utilidades estuvieran sujetas al capital aportado. Javier Rivera representante legal y líder de ASOPECAM, se refirió a este momento de la siguiente manera: *“No ha sido fácil, no fue fácil en algunos momentos el transcurrir, digamos, por el consenso, por las ideas, por las expectativas, por los compromisos, por las responsabilidades. Y eso nos llevó a que fuera un proceso largo. Pero igualmente, no largo. Porque fue un proceso formativo de casi tres años, y sí hubo momentos críticos donde nosotros como ASOPECAM también dijimos: si no se respetan estos principios mínimos ASOPECAM no puede participar, y más, cuando es sobre autonomía. Porque nosotros venimos de un proceso de búsqueda de autonomía, que nos ha costado mucho, que ha sido largo y que ha sido un poco, la palabra sería, ambicioso. Y que hemos ido logrando cosas, y que cuando nos relacionamos con el IMCA, una de las palabras claves fue la autonomía, y fue el mensaje fuerte que recibimos también. O sea, nosotros salimos en búsqueda de autonomía, y el IMCA quiso fortalecer la autonomía. Ese concepto lo trabajamos*

¹⁷ Un trust es un contrato mediante el cual una persona (settlor) transfiere la propiedad de ciertos activos a otra (trustee) para que los administre en beneficio de uno o más terceros (beneficiarios) y los transfiera definitivamente a éstos (u a otros beneficiarios) al cumplimiento de un plazo o al advenimiento de una condición (generalmente -pero no necesariamente- la muerte del settlor).

profundamente en esa relación con IMCA, con ACOC, y con otras organizaciones que se involucraron en el departamento del Valle”.

“Entonces, de pronto, cuando empezamos a construir el tema de la toma de decisiones se planteó desde el IMCA de una manera vertical o sea reproduciendo el modelo: quien más aporta es quien más tiene participación en la toma de decisiones. Y para nosotros eso fue muy fuerte, y no lo aceptamos desde un primer momento. Y eso causó un choque fuerte que nos llevó bastante tiempo de discusiones y fusiones. Entramos en un laberinto del cual no encontrábamos salida, hasta que, en un momento, ASOPECAM dijo: no hay problema nosotros no vamos en la sociedad, pero estamos dispuestos a apoyarlos para que saquen el proceso adelante”. (Ver Anexo 8 Entrevista a Javier Rivera y Dayana Rivera)

4. Ruptura del proyecto y la necesidad de una estrategia

Durante el proceso de incubación de la nueva empresa se visibilizaron algunos puntos que eran preocupantes para las tres organizaciones involucradas. Entre ellos, la incertidumbre de cómo conseguir el capital de la inversión inicial, ¿a qué tipo de inversionistas recurrir?; márgenes de ganancia de un negocio ecológico y de comercio justo por debajo de los de un negocio convencional; la inversión en desarrollo de capacidades de las organizaciones campesinas que a su vez afectaba el tiempo para alcanzar el punto de equilibrio; unas asociaciones campesinas con estados financieros poco saludables; ofrecer una contratación laboral digna a pesar del impacto en las utilidades; una ruptura en las relaciones entre las tres organizaciones debido a la desconfianza y al no llegar a un acuerdo de gobernabilidad que no estuviera sujeto al capital de inversión; la necesidad de establecer una figura jurídica que se basará en principios de la economía solidaria sin que perdiera prioridad la rentabilidad.

El IMCA al tener la relación cercana con la Universidad Javeriana podía decidir ser el único propietario del negocio de tiendas de café, teniendo como proveedores, incluso a organizaciones diferentes de ACOC y ASOPECAM, con mejores capacidades organizativas, financieras y de calidad de café, lo que resultaría en una inversión inicial menor. Finalmente, este sería un negocio atractivo para una ONG como el IMCA, pues es necesario que el tercer sector sea cada vez más auto sostenible y menos dependiente de la cooperación. Pero la misión social del IMCA sería fuertemente cuestionada. Por otra parte, si ACOC y ASOPECAM, continuarán comercializando su café solamente en grano y molido, y no en taza, sin mejorar los estándares de calidad, estarían limitando su mercado, sus ingresos y su participación en la cadena de valor del café. Pero la inversión necesaria para generar condiciones más favorables para la participación de ACOC y ASOPECAM como socios e institucionalizar buenas prácticas empresariales, era demasiado alta para el IMCA. Adicionalmente, las condiciones de titularidad de la propiedad y del modelo de gobierno propuesto por el IMCA, había generado un ambiente

de tensión entre las organizaciones. ¿Cómo podrían entonces superar estos obstáculos y no perder la oportunidad de resolver el problema de la falta de ingresos justos para las familias caficultoras campesinas a través de un modelo de negocio?

5. Bibliografía

- Amaya, N., Duarte, C., Muñoz, M., Reyes, A., & Rodríguez, T. (2016). *Siembra Campesinado: Herramientas para el fortalecimiento organizativo*. Santiago de Cali: Sello Editorial Javeriano. From https://www2.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/libro_siembra_campesinado.pdf
- Ashoka. (2021). *Ashoka envisions a world in which everyone is a changemaker: a world where all citizens are powerful and contribute to change in positive ways*. From www.ashoka.org: <https://www.ashoka.org/es/about-ashoka>
- Asociación de Pequeños Caficultores de la Marina. (2021). *Asociación de Pequeños Caficultores de la Marina*. From asopecam.com: <https://asopecam.com/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Social Enterprise Knowledge Network*.
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17(30).
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina: Marco conceptual y agentes*. ESADE.
- Bugg-Levine, A., Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2012). A New approach to funding social enterprises. *Finance & Accounting*.
- Capeltic. (2021). *Capeltic*. From www.capeltic.org: <https://www.capeltic.org/>
- Cardenau, P. (2019). *Empresas sociales. Aprendizajes Sobre la Práctica de Emprendedores Sociales*. From docplayer.es: <https://docplayer.es/5645358-Empresas-sociales-aprendizajes-sobre-la-practica-de-empresas-sociales-paula-cardenau-paula-njambre-org-octubre-2012-1.html>
- Centro De Derechos Indigenas A. C. (2021). *Centro De Derechos Indigenas A. C.* From www.cediac.org: <http://www.cediac.org/>
- Confecoop. (2016). *Régimen Tributario Especial Aplicable A Las Cooperativas*. From

confecoop.coop:

<http://confecoop.coop/images/stories/confecomunica/2016/R%C3%A9gimen%20tributario%20especial%20aplicable%20a%20las%20coop.pdf>

- Cruz-Rodríguez, E. (2013). Todos Somos Hijos Del Café”: Sociología Política Del Paro Nacional Cafetero. *Entramado*, 9(2), 138-158. From revistas.unilibre.edu.co:
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3468/2859>
- Curto, M. (2012). El Emprendimiento Social: Estructura Organizativa, Retos Y Perspectivas De Futuro. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.
- Curto, M. (2012). Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.
- Dees, G., Anderson, B., & Wei-skillern, J. (2004). Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 24-32. From Stanford Social Innovation Review.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Censo Nacional Agropecuario*. From www.dane.gov.co:
https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/Boletin%20tecnico_22Sep.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Informe Detallado*. From www.dnp.gov.co:
<https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Informes-misi%C3%B3n.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Informe detallado de la misión para la transformación del campo*. From colaboracion.dnp.gov.co:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapequarioforestal%20y%20pesca/TOMO%202.pdf>
- Drayton, B., & Budinich, V. (2010). Una nueva alianza para el cambio global. *Mercados*

emergentes.

- Echavarría, J., Esguerra, P., McAllister, D., & Robayo, C. (2015). *Informe De La Misión De Estudios Para La Competitividad De La Caficultura En Colombia*. From www.urosario.edu.co/: <https://www.urosario.edu.co/Mision-Cafetera/Archivos/Resumen-Ejecutivo-version-definitiva/>
- Educación Coomeva. (2016). *La economía solidaria: Una economía superior y autónoma*. From educacion.coomeva.com.co:
<https://educacion.coomeva.com.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=9985#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20fil%C3%B3sofo%20y%20soci%C3%B3logo,formas%20cooperativas%2C%20autogestionarias%20y%20asociativas>
- Elemplo.com. (2010). *Detalles del contrato por obra o labor*. From www.elemplo.com:
<https://www.elemplo.com/cr/noticias/investigacion-laboral/detalles-del-contrato-por-obra-o-labor-6045>
- Expocafé. (2021). *ExpoCafé*. From www.expocafe.com:
https://www.expocafe.com/English/about_us.html
- Federación Nacional de Cafeteros. (2019). *¿Cómo se conforma el precio del café?* From federaciondefeteros.org: <https://federaciondefeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/aprenda-a-vender-su-cafe/>
- Gaitán, Ó. (2014). *Guía Práctica De Las Entidades Sin Ánimo De Lucro Y Del Sector Solidario*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. From www.ccb.org.co:
<https://www.ccb.org.co/content/download/2756/35466/version/1/file/Gu%C3%ADa+Pr%C3%A1ctica+de+las+Entidades+sin+%C3%81nimo+de+Lucro+y+del+Sector+Solidario.pdf>
- Global impact investing network. (2021). *Characteristics of impact investing*. From thegiin.org:
<https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#characteristics-of-impact-investing>

- Gómez, S. (2019). *Caficultura Orgánica E Identidades En El Suroccidente De Colombia. El Caso De La Asociación De Caficultores Orgánicos De Colombia, Acoc – Café Sano*. From core.ac.uk: <https://core.ac.uk/download/pdf/11053353.pdf>
- Gómez, S. (2019). *Cotización del café en bolsa. 5 Hechos que debes saber*. From quecafe.info: <https://quecafe.info/cotizacion-del-cafe-en-bolsa/>
- Gonzalez, C. (2018). *Bonos de impacto social: cómo Colombia innova en los programas de empleo*. From blogs.iadb.org: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/bonos-de-impacto-social-como-colombia-innova-en-los-programas-de-empleo/>
- Harvard University. (2006). *Effective Management of Social Enterprises*. Harvard University Press.
- Hoyos, O., & López, M. (2018). *Estudio De Caso “Café Gourmet Colombiano: Una Taza De La Más Alta Expresión De Sabor*. From itela.javerianacali.edu.co: http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/12223/Cafe_gourmet_colombiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ignia. (2021). *We invest in world-class tech entrepreneurs solving problems faced by the emerging middle class in Latin America*. From www.ignia.mx: <https://www.ignia.mx/>.
- Instituto Mayor Campesino – IMCA, & Red Colombiana de Agricultura Biológica – RECAB. (2016). *Bondades De La Agroecología* . From alianzaagroecologia.redelivre.org.br: <http://alianzaagroecologia.redelivre.org.br/files/2017/04/Colombia-Cartilla-Bondades-de-la-Agroecologia.pdf>
- Instituto Mayor Campesino. (2021). *Instituto Mayor Campesino: Home - IMCA*. From imca.org.co: <http://imca.org.co/el-imca/mision-y-vision/>
- Inter-American Development Bank. (2016). *Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in the Latin American Pacific Alliance Countries. Technical Note N° Idb-Tn-1150*.
- Litwak Partners. (2017). *Trusts Preguntas Frecuentes*. From www.litwak-partners.com:

- <https://www.litwak-partners.com/wp-content/uploads/2017/03/Trusts-Preguntas-frecuentes-1.pdf>
- López, D. (2017). *La Casa Alero en la U, un laboratorio vivo*. From www2.javerianacali.edu.co:
<https://www2.javerianacali.edu.co/noticias/la-casa-alero-en-la-u-un-laboratorio-vivo#gsc.tab=0>
- Lora, E. (2015). *El debate sobre la institucionalidad cafetera*. From www.semana.com:
<https://www.semana.com/economia/edicion-impresa/opinion/articulo/el-debate-sobre-la-institucionalidad-cafetera/201500/>
- Malagón, N. (2015). *Tiempos De Cosecha Instituto Mayor Campesino: 52 Años Cultivando Líderes Y Sostenibilidad*. From repository.javeriana.edu.co:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18628/MalagonGomezNicholasEsteban2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. (2019). *Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018 - 2022*. From sioc.minagricultura.gov.co:
https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf
- Mora, F., Mora, C., Rosales, E., Bermudez, D., & Morales, R. (2018). *CONVITE. Sistematización de una experiencia colaborativa*. Cali: Sello Editorial Javeriano.
doi:ISBN:978-958-5453-59-3
- OECD/EU. (2017). *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*. Paris: OECD Publishing.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1999). *Agroecología - Bases científicas para una agricultura sustentable*. From www.fao.org:
<http://www.fao.org/agroecology/database/detail/es/c/893011/>
- Pedraza, J. (2015). *A los líderes sociales, en Colombia, los están matando*. From www.eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16546681>
- Porter, M. (2013). *¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?* From

www.ted.com:

https://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems?language=es

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review Latinoamerica*.

Ramírez, M., & Cepeda, M. (2018). *Incidencia del precio internacional del café sobre la producción del mismo, estudio de caso café de Colombia en el periodo 2002 – 2017*.

From repository.ucatolica.edu.co:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22389/1/INCIDENCIA%20DEL%20PRECIO%20INTERNACIONAL%20DEL%20CAFE%20SOBRE%20LOS%20VOLUMENES%20DE%20PRODUCCION.pdf>

Ruta N. (2021). *Ángeles Inversionistas (Inversionistas Ángel O Angel Investors)*. From

www.rutanmedellin.org: <https://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/angeles-inversionistas-inversionistas-angel-o-angel-investors>

Sánchez, J. (2016). *Multifuncionalidad De La Agricultura Familiar Agroecológica Campesina En El Centro Del Valle Del Cauca*. From repository.javeriana.edu.co:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/19537/SanchezRodriguezJessicaJeanet2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, N. (2021). *Problemas de comercialización y asociación de las personas campesinas caficultoras en Colombia*. From www.youtube.com:

<https://www.youtube.com/watch?v=CVSqqLLkYAk>

Semana Rural. (2019). *El agro, un asunto de parientes*. From semanarural.com/:

<https://semanarural.com/web/articulo/la-onu-lanzo-el-decenio-de-la-agricultura-familiar-la-estrategia-con-la-que-espera-fortalecer-la-base-de-la-produccion-de-alimentos-del-mundo/972>

SENA. (2020). *Curso de Barismo SENA*. From www.cursosdelsenasofiaplus.com/:

<https://www.cursosdelsenasofiaplus.com/curso-de-barismo-sena/#:~:text=El%20Barismo%20es%20el%20arte,una%20gran%20variedad%20de%20bebidas.&text=Son%20capaces%20del%20manejo%20de,correcta%20preparaci%C3%B3n%20de%20dichas%20bebidas>

The Grameen Creative lab. (2013). *Student Guide To Social Business*. From issuu.com:

https://issuu.com/grameencl/docs/gcl_studentguide_2013cxs

United Nations Development Programme. (2011). *Razones para la esperanza - Informe Nacional de Desarrollo Humano*. From www.undp.org:

https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-ic_indh2011-parte1-2011.pdf

Venegas, A. (2019). *Cotización internacional del café es clave en la creación del precio del grano*. From www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/especiales/ruta-del-cafe/cotizacion-internacional-del-cafe-es-clave-en-la-creacion-del-precio-del-grano-2840467>

Yomol A`tel. (2021). *Yomol A`tel*. From www.yomolatel.org: <https://www.yomolatel.org>

Yunus, M. (2011). Capítulo 1: ¿Por qué la empresa social? In M. Yunus, *Las empresas sociales* (1a ed., pp. 29-60). Barcelona: Paidós.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehman-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 308-325.

6. Notas De Enseñanza

Garittea: un spin-off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuitas.

María Cristina Beltrán Bolaños, estudiante de Máster en administración de empresas

Descargo de Responsabilidad

“Este caso fue preparado por los autores y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los del autor(es) y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la empresa o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de La Pontificia Universidad Javeriana Cali.”

6.1. Descripción General del Caso

Este caso de decisión corresponde al estudio de los desafíos presentados durante la incubación de la empresa social Garittea, que se desarrolló en colaboración con una red de aliados, entre ellos tres organizaciones Jesuitas, representadas en el Instituto Mayor Campesino (IMCA), el Centro de derechos indígenas A.C. (CEDIAC) y la Pontificia Universidad Javeriana Cali, y por otra parte, la Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia (ACOC) y la Asociación de pequeños caficultores de La Marina (ASOPECAM). El caso busca que los estudiantes tomen una decisión y de esta manera formulen recomendaciones al protagonista del caso, quién es Erminsu David, director general de la Fundación Instituto Mayor Campesino y encargado de las inversiones de impacto social.

El problema explorado en el caso hace referencia a uno de los desafíos frecuentes de

las empresas sociales y es ¿cómo se puede llevar a cabo una nueva manera de hacer negocios, en la que el único objetivo es la maximización del beneficio social y no la generación de ganancias para los inversionistas, sin perder de vista que la rentabilidad es un medio para conseguir ese beneficio? El hecho de que una empresa sea rentable, pero que el objetivo social esté por encima del económico, puede generar tensión para las personas tomadoras de decisiones, entre ellas inversionistas, emprendedores y gerentes. Conciliar el ritmo de un mercado de libre competencia con el ritmo cultural y la visión de progreso, que tienen las comunidades rurales, no es una tarea fácil. Sin embargo, la inclusión de las familias productoras campesinas en el mercado es necesaria, pues el índice de pobreza multidimensional en el área dispersa rural es de 45,5 %, pese a su importante aporte en la seguridad alimentaria del país. El caso aborda los cuestionamientos que se hace Erminsu frente a ciertos aspectos de un nuevo negocio de comercio justo de café, al que el IMCA quería apostarle, pues existía ya un modelo probado por CEDIAC, que había mejorado los ingresos de una comunidad indígena caficultora en Chiapas. Dentro de los aspectos en cuestión se encuentra , la figura jurídica a adoptar, la estrategia de negociación con proveedores de café dentro de un marco de comercio justo, la estrategia de fijación de precios al público, la evaluación de los aspectos económicos y sociales de las asociaciones campesinas para definir el rol de su inclusión en el negocio (lo que a su vez está relacionado con el tipo de empresa social que se debía seleccionar) , el modelo de gobierno y las condiciones de contratación de personal bajo un enfoque de empresa social.

Este caso recoge la experiencia de la persona que trabajó para el IMCA, desempeñándose como profesional de emprendimiento y coordinadora de todas las actividades necesarias en el proceso multiactor de incubación de Garittea. Se presenta información procedente de fuentes secundarias y primarias. El objetivo es introducir a los estudiantes al concepto de empresa social y el desafío que representa priorizar el beneficio social sobre la maximización de ganancias en este modelo de negocio. Esto se verá ilustrado en las

situaciones que tendrá que analizar Erminsu, quién dentro de las responsabilidades de su cargo, tiene la identificación y evaluación de proyectos de alto impacto para la ruralidad vallecaucana, así como la administración e inversión de los fondos de mismos. Se plantea que los estudiantes desempeñen el papel de Erminsu y propongan una estrategia que permita que la puesta en marcha de la empresa social Garittea sea posible.

En el año 2015, Erminsu David, director de la Fundación Instituto Mayor Campesino (IMCA), adelantaba conversaciones con las organizaciones caficultoras campesinas ACOC y ASOPECAM, con quienes tenían una relación de más de 20 años. El IMCA buscaba presentarles un nuevo proyecto que planteaba la creación de una empresa social, en la cual las dos organizaciones campesinas y esta ONG establecieran algún tipo de relación comercial. Para el IMCA esta era una manera diferente de hacer intervención social, pues dejaba su rol de asesor de las comunidades para convertirse en un socio de negocios. Algo que anteriormente no había intentado.

La propuesta del IMCA de configurar un modelo de negocio que promoviera el comercio justo y directo de café agroecológico, operando una primera tienda especializada de café en la Universidad Javeriana de Cali, fue en un principio una propuesta atractiva para ACOC y ASOPECAM. Así que, con la manifestación de interés de las organizaciones campesinas frente al proyecto, el IMCA junto con profesores de la Universidad Javeriana comenzaron a analizar la viabilidad del negocio.

En un primer momento líderes de las tres organizaciones y profesores de la Javeriana Cali, realizaron visitas de inmersión a México para conocer las empresas de economía solidaria que se habían forjado alrededor del negocio del café con el acompañamiento de CEDIAC y más recientemente con colaboración de Universidades Jesuitas mexicanas. Una vez realizada la inmersión, profesores de la Javeriana Cali y asesores externos, elaboraron el plan de negocios para la incubación de una empresa que simulaba varios de los aspectos del modelo de negocio mexicano para comercializar café agroecológico. Esta evaluación de factibilidad del

proyecto arrojaba en el camino algunas debilidades de las organizaciones campesinas ACOC y ASOPECAM, que, en el mundo convencional de los negocios, posiblemente les hubiese descalificado para ser elegibles como proveedores o socios de una nueva empresa. Erminsu tuvo que decidir si dar prioridad a las consideraciones sociales o empresariales. Si decidía priorizar el aspecto empresarial, tendría que reemplazar a estas organizaciones por otras con capacidad superior en el área administrativa, financiera y de calidad de su producción, -aunque con una relación de confianza menos sólida- ó incluso detener el proyecto de inversión social. Por otra parte, si elegía el camino de entrar en contacto con otras cooperativas mucho más robustas de origen campesino e indígena del sur occidente del país, el IMCA continuaría contribuyendo con proyectos de generación de ingresos más justos para las comunidades rurales, pero no ayudaría a mejorar la situación actual de ACOC y ASOPECAM. Incluir a estas organizaciones en el modelo de negocio, implicaría desarrollar acciones para potencializar sus capacidades, lo que a su vez representaría una inversión inicial superior y posiblemente de mayor riesgo, que a la requerida en un modelo no inclusivo. Esto afectaría el tiempo para alcanzar el punto de equilibrio, el de recuperación de la inversión, y estos factores podrían repercutir en la sostenibilidad del negocio.

El caso pretende en un primer momento, que los estudiantes analicen el contexto social y económico que rodea a las dos opciones que tiene el director del IMCA para continuar con el proyecto de generación de ingresos. En un segundo momento, se cuestionen sí es posible que un modelo de negocio con fines inclusivos y sociales, que opera dentro del sistema capitalista, pueda perseguir a la vez ganancias para los inversionistas y el beneficio social. Y por último que puedan decidir y recomendar el mejor modelo de negocio de comercio justo de café en beneficio de las organizaciones protagonistas del caso.

Este caso es dirigido a estudiantes de posgrado y puede ser usado en los cursos relacionados con ética en los negocios, responsabilidad social empresarial, gestión de la innovación, emprendimiento y gerencia social.

Para los estudiantes de posgrado en programas de MBA, el caso puede ser utilizado en cursos sobre responsabilidad social corporativa y emprendimiento e innovación. En responsabilidad social corporativa los estudiantes pueden conocer un modelo que le permite a las organizaciones realizar inversión social de impacto, más allá de la filantropía o de la inversión en programas sociales no autosostenibles. En emprendimiento e innovación, los estudiantes pueden conocer una nueva manera de ofrecer soluciones a problemas sociales a través de un modelo de negocio, donde el beneficio económico no es el objetivo principal, pero sí un medio para generar impacto social positivo y sostenible.

6.2. Metodología

Para este caso fueron consultadas y utilizadas las siguientes fuentes primarias y secundarias. La información primaria procede de actas de reuniones llevadas a cabo con los líderes de las organizaciones protagonistas, sus estados financieros, y las entrevistas realizadas en la sistematización del proceso de incubación de Garittea “Convite. Sistematización de una experiencia colaborativa” (Mora, Mora, Rosales, Bermudez, & Morales, 2018). En cuanto a la información secundaria, las referencias bibliográficas que fundamentan el caso son las siguientes:

- Yunus, M. (2011). Capítulo 1: ¿Por qué la empresa social? En M. Yunus, *Las empresas sociales* (1a ed., págs. 29-60). Barcelona: Paidós.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review Latinoamérica*.

Continuando con las fuentes secundarias se consultaron las páginas web de las organizaciones:

- Fundación Instituto Mayor Campesino IMCA (2021)

- Asociación de Pequeños Caficultores de la Marina: (2021)
- Yomolatel (2021)
- Centro de Derechos Indígenas A. C. CEDIAC (2021)
- Capeltic : (2021)
- Departamento Nacional de Planeación (2015)
- Informe De La Misión De Estudios Para La Competitividad De La Caficultura En Colombia (2015)
- Empresas sociales. Aprendizajes Sobre la Práctica de Emprendedores Sociales (2019)

Los protagonistas autorizaron el uso de sus nombres reales, así como el de la organización y la posible publicación del caso en una revista académica indexada, a través del consentimiento informado determinado por la Universidad Javeriana para tal fin.

6.3. Objetivos de Aprendizaje

Este caso tiene como objetivo lograr que los estudiantes desarrollen la capacidad de analizar los retos que se enfrentan en la incubación de una empresa social en un entorno rural.

El caso tiene tres objetivos de aprendizaje y busca que los estudiantes estén en capacidad de:

- O.A.1. Analizar la complejidad del contexto rural cafetero a través de la comprensión del rol de los diferentes actores involucrados en la incubación de Garittea.
- O.A. 2. Evaluar las ventajas de la empresa social tipo I y tipo II planteadas por Yunus.
- O.A. 3 . Analizar los conflictos del tomador de decisiones frente a la tensión entre objetivos económicos y sociales en la creación de empresas sociales.

6.3.1. Preguntas de Discusión

Tabla 1 Preguntas de discusión

Objetivos de aprendizaje	Preguntas de discusión
O.A.1. Analizar la complejidad del contexto rural cafetero a través de la comprensión del rol de los diferentes actores involucrados en la incubación de Garittea.	P.D.1. ¿Prioriza usted las múltiples dificultades que los campesinos caficultores enfrentan para comercializar sus productos y asociarse?
O.A.2. Evaluar las ventajas de la empresa social tipo I y tipo II planteadas por Yunus.	P.D.2. En las discusiones entre Erminsu y las dos organizaciones campesinas, se discutían dos opciones para constituirse, haciendo referencia a la empresa social tipo I y tipo II, ¿cuál sería la opción más recomendable?
O.A.3. Analizar los conflictos del tomador de decisiones frente a la tensión entre objetivos económicos y sociales en la creación de empresas sociales.	P.D.3. ¿Se deberá crear la empresa pensando en que todos los inversionistas reciban sus dividendos, incluido el IMCA para invertir en rubros propios de su misión y operación?, o ¿deberá ser una organización donde todo el superávit sea reinvertido dentro de la misma comunidad que es dueña de la empresa? P.D.3.1. ¿Es posible que una empresa que intenta resolver un problema social persiga al mismo tiempo la rentabilidad del inversionista y el beneficio social?

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Respuesta a las Preguntas de Discusión

- **Pregunta de discusión 1 (P.D.1)**

¿Prioriza usted las múltiples dificultades que los campesinos caficultores enfrentan para comercializar sus productos y asociarse?

Las dificultades que tienen las comunidades campesinas para asociarse son diversas, para comenzar podría referenciarse, lo relacionado con la falta de una política estatal clara que promueva la asociatividad y de un actor posicionado para darle la importancia que merece. En 80 años se han creado cuatro organismos diferentes de promoción y control que conforman la institucionalidad de la economía solidaria del país, lo que a su vez ha generado una proliferación de legislación cooperativa, factor de confusión e inestabilidad. Adicionalmente la legislación no ha promovido las formas asociativas solidarias, pues no se ha ajustado a su contexto y particularidades, haciendo exigencias y dando un tratamiento similar al de las empresas convencionales.

El conflicto armado también es un obstáculo para la asociatividad. Este fenómeno ha causado el deterioro del tejido social en la ruralidad y el temor de la población campesina de convertirse en objetivo militar, al asumir roles de liderazgo en cualquier tipo de iniciativa, incluidas las económicas. El asesinato de líderes sociales y comunitarios en el país ha venido en ascenso, tan solo entre el año 2014 y el 2015 hubo un aumento del 35%, registrando 78 y 105 homicidios respectivamente (Pedraza, 2015)

Por otra parte, el Estado ha contribuido a la proliferación de asociaciones, que podrían denominarse de papel, pues en muchos casos exige la conformación de estas figuras para que la comunidad pueda beneficiarse de sus recursos. Esto deriva en la creación de organizaciones débiles y con una vida útil ligada a los programas del Gobierno, lo que puede desmotivar a la población a unir esfuerzos para trabajar por una iniciativa económica autosostenible.

Un obstáculo adicional, es la falta de acompañamiento del Estado para informar a las comunidades de las alternativas que existen para su inclusión productiva y para capacitarlas en la conformación y administración de las mismas. Estas figuras organizativas incluyen desde las entidades sin ánimo de lucro (fundaciones, asociaciones y corporaciones), las entidades de la economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales), hasta las empresas privadas (S.A., S.A.S, E.U., etc.). Sin embargo, la formalización en el ámbito rural no ha logrado ajustarse a las condiciones de la población, exigiendo un número considerable de trámites, costos e impuestos, que también desincentiva la conformación de las sociedades.

Además de los obstáculos de la asociatividad, se encuentran los que afectan la comercialización de productos de economía campesina (Echavarría, Esguerra, McAllister, & Robayo, 2015, págs. 121-122). Las familias productoras campesinas se enfrentan a un mercado imperfecto, donde suelen estar sometidos a uno solo o pocos proveedores de insumos y compradores de sus productos, conocidos como intermediarios. En el año 2014 el mercado de insumos se encontraba en régimen de control de precios y la Superintendencia de

Industria y Comercio (SIC) tuvo que abrir pliego de cargos contra 52 empresas que representan el 80 % de las ventas de insumos del país por no reportar precios, ventas y costos de insumos. Otros estudios, como el de Econometría S.A. (2007) analizó los precios de agroquímicos y fertilizantes y su variación, dejando planteada la necesidad de un mayor seguimiento a las variaciones de los precios internacionales y nacionales para conocer si hay un abuso de posición dominante.

El pequeño productor se expone a altos costos de los insumos por oferentes locales, lo que directamente encarece sus costos de producción y eso unido a la condición perecedera de sus productos y un mercado local con pocos compradores, hace muy difícil obtener una remuneración justa y rentable de esta actividad. La intermediación no solo afecta a las familias productoras, sino que el consumidor en las ciudades paga una intermediación excesiva sobre los productos. El Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (2015) estimó que en promedio había tres intermediarios en la cadena de comercialización que no agregan valor y generan un sobre costo del 21 % sobre el precio final.

Al poner el foco en la comercialización del café en Colombia, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) juega un rol protagónico, bastante criticado por el gremio de cafeteros. La FNC para fijar a diario los precios de compra del café pergamino no genera ninguna protección para el caficultor frente a las fluctuaciones del precio externo, sino que le impone un impuesto adicional, que en parte beneficia a los mismos exportadores privados. La falta de protección contra la volatilidad del precio internacional no es un asunto de menor importancia pues en Colombia existen alrededor de 560.000 familias de pequeños productores de café que responden por el 70% de la producción cafetera nacional y que buscan tener un medio de subsistencia a través de este cultivo y su comercialización. (Echavarría, Esguerra, McAllister, & Robayo, 2015, pág. 171)

- **Pregunta de discusión 2 (P.D.2)**

En las discusiones entre Erminsu y las dos organizaciones campesinas, se discutían dos opciones para constituirse, haciendo referencia a la empresa social tipo I y tipo II, ¿cuál sería la opción más recomendable?

Para responder a esta pregunta es importante tener claras las características de una empresa social de acuerdo con Yunus y que la única diferencia entre la tipo I y tipo II es la clase de propietarios. Mientras que en la empresa tipo I los propietarios son personas naturales o jurídicas con capacidad de inversión, en el tipo II son las personas pobres o excluidas. En palabras de Yunus “son personas pobres, que se convierten en propietarios directamente o a través de un trust que se dedica a una causa social ¹⁸ (Litwak Partners, 2017). Adicionalmente Yunus destaca una ventaja particular de la empresa social tipo II sobre la tipo I, mencionando que es un modelo de intervención social que respeta la dignidad y autonomía personal de los propietarios (personas pobres), promoviendo que salgan de una posición pasiva, dependiente de las donaciones, a un rol en el que participan de forma activa en el sistema económico, convirtiéndose en actores por derecho propio en la economía de libre mercado. Yunus califica este aspecto como “enormemente potenciador y lleva de manera mucho más directa a soluciones auténticas, de largo plazo, de problemas como la pobreza, la desigualdad y la opresión.”

Teniendo en cuenta que este caso de estudio involucra a una ONG (IMCA), una figura jurídica sobre la cual Yunus se refiere en la lectura obligatoria del caso, como una organización que posee algunas debilidades inherentes al modelo caritativo que operan. Entre ellas su

¹⁸ Es un contrato mediante el cual una persona (settlor) transfiere la propiedad de ciertos activos a otra (trustee) para que los administre en beneficio de uno o más terceros (beneficiaries) y los transfiera definitivamente a éstos (u a otros beneficiarios) al cumplimiento de un plazo o al advenimiento de una condición (generalmente -pero no necesariamente- la muerte del settlor)

insostenibilidad, su incapacidad de mantener y extender programas sociales eficaces, y el efecto inevitable de restar iniciativa a sus beneficiarios, quienes acostumbrados a ser dependientes de las donaciones no se sienten estimulados a valerse por si mismos (Yunus, Capítulo 1: ¿Por qué la empresa social?, 2011, pág. 34). Esta apreciación unida a la ventaja que destaca Yunus del modelo de empresa tipo II mencionada anteriormente, conduciría a ser la mejor decisión de Erminsu para asociar a las organizaciones protagonistas del caso.

La persona que dirige el caso puede consultar la Tabla 2 Características de las empresas sociales según Yunus como apoyo para el análisis frente a esta pregunta de discusión.

Tabla 2 Características de las empresas sociales según Yunus

Características de las empresas sociales

Definición: organización con fines lucrativos sin pérdidas ni dividendos dedicada a resolver un problema social.

Objetivo: superar la pobreza, o resolver uno o más problemas que amenacen a la población y a la sociedad (como educación salud, acceso a la tecnología, medio ambiente), no maximizar beneficios. No puede perseguir ganancias y un objetivo social al mismo tiempo, ni puede buscar un equilibrio entre los dos. Solo persigue un objetivo social asegurando ser rentable y sostenible.

Sostenibilidad: la empresa logrará sustentabilidad financiera y económica.

Ganancias y dividendos : los inversionistas y propietarios no obtienen ganancias ni dividendos ni ninguna otra forma de beneficio financiero.

Recuperación de la inversión:

- los inversionistas pueden recuperar su inversión original sin ningún incremento (ni siquiera ajustes por inflación) tras un período de tiempo que definan.
 - cuando se devuelve la cantidad invertida, el beneficio permanece en la compañía para ampliación y mejoras.
-

Exposición al riesgo en tiempos de crisis: la empresa social está menos expuesta a los riesgos en épocas de fluctuación de los mercados, ya que el futuro del negocio no está vinculado al precio de sus reservas. Puesto que los inversionistas de la empresa social no buscan ganancias personales , serán más pacientes en la espera de resultados.

Responsabilidad ambiental: la compañía será ambientalmente consciente.

Talento humano: la mano de obra recibe un salario mejor que las condiciones de trabajo estándar.

Fuente: Yunus, ((2011)

• **Pregunta de discusión 3 (P.D.3)**

¿Se deberá crear la empresa pensando en que todos los inversionistas reciban sus dividendos, incluido el IMCA para invertir en rubros propios de su misión y operación?, o

¿deberá ser una organización donde todas las utilidades sean reinvertidas dentro de la misma comunidad que es dueña de la empresa?

De acuerdo con Yunus (2011), las empresas sociales deben lograr sostenibilidad financiera y económica, es decir que está permitido obtener utilidades, con la condición que se queden en la empresa y se usen para ampliar los beneficios sociales que la compañía proporciona. De la misma manera, Yunus (2011), menciona que en la empresa social no hay pérdidas ni dividendos, y sus propietarios que a la vez pueden ser inversionistas y personas de la comunidad, deben reinvertir todos los beneficios en extender y mejorar el negocio. En este orden de ideas, es posible que tanto el IMCA como ACOC y ASOPECAM puedan reinvertir la utilidad de la empresa en acciones de sus organizaciones en particular, siempre y cuando redunden en mejorar el negocio de Garittea y haya una justificación clara de dichas inversiones.

- **Pregunta de discusión 3 (P.D.3.1.)**

P.D.3.1. ¿Es posible que una empresa que intenta resolver un problema social persiga al mismo tiempo la ganancia y el beneficio social?

Esta pregunta pretende que el estudiante en su capacidad de análisis pueda comparar la posición de los dos autores del marco teórico del caso, Yunus y Porter, en cuánto a este dilema.

Es interesante resaltar que los autores tienen posiciones similares frente a factores directamente relacionados con la figura de empresa, y también en cuanto al capitalismo, escenario que reglamenta la actuación de la empresa, y que se enfoca en la maximización de las ganancias. Ambos autores comparten que el capitalismo es un mecanismo eficiente en varios aspectos, pero poco funcional para abordar las necesidades sociales por centrarse

exclusivamente en la maximización de las ganancias¹⁹. Igualmente coinciden en que el modelo de negocio empresarial es más eficiente para generar soluciones sostenibles a problemas que enfrenta la humanidad, que otro tipo de modelos, generalmente enmarcados en la filantropía o sin ánimo de lucro²⁰.

Una vez identificadas estas posiciones congruentes entre los dos autores, se encuentra la contraposición en cuanto a la posibilidad de que una empresa pueda realmente resolver un problema social si persigue al mismo tiempo la búsqueda de ganancias personales para inversionistas y/o propietarios y el objetivo social.

Yunus (2011), cuenta de manera anecdótica en el capítulo 1 de su libro “Las Empresas Sociales”, la dificultad que conlleva que las personas de negocios y del común comprendan como una empresa que opera dentro del capitalismo, no tenga como objetivo la maximización de las ganancias sino exclusivamente un objetivo social, que solo es posible alcanzar si la empresa es rentable y autosostenible.

Esto significa que cuando una persona de negocios quiere comprometerse con el cambio social a través del modelo de empresa social, debe hacer una ruptura completa con la actitud de ánimo de lucro, lo cual está bastante arraigado en la mentalidad de los negocios y no lo hace sencillo. La empresa social se desliga casi totalmente del viejo marco de negocios, pues no acomoda objetivos nuevos en el marco existente, y sí enfrenta los mismos retos del

¹⁹ Porter menciona que “el capitalismo es un vehículo inigualable para satisfacer las necesidades humanas, mejorar la eficiencia, crear trabajo y generar riqueza. Pero una concepción estrecha del capitalismo ha impedido que las empresas exploten todo su potencial para satisfacer las necesidades más amplias de la sociedad”. (Porter & Kramer, La creación de valor compartido, 2011, pág. 4). Por su parte Yunus se refiere al capitalismo así: “...este es el problema del capitalismo tradicional, que es una fuerza creativa y eficaz para el bien de muchas maneras. El capitalismo ha creado pobreza al centrarse exclusivamente en la ganancia”. (Yunus, Capítulo 1: ¿Por qué la empresa social?, 2011, pág. 45)

²⁰ Porter en su artículo “la creación de valor compartido”, destaca que “las empresas que actúan como empresas, no como donantes caritativos, son la fuerza más poderosa para abordar los apremiantes problemas que enfrentamos” (Porter & Kramer, La creación de valor compartido, 2011, pág. 4) En este mismo sentido Yunus desataca los beneficios de usar un modelo y técnicas corporativas para resolver problemas sociales (Yunus, Capítulo 1: ¿Por qué la empresa social?, 2011, pág. 34)

mercado que los negocios convencionales²¹. A excepción de que la empresa social tiene una menor exposición al riesgo en tiempo de mercados fluctuantes, porque el futuro no está ligado al precio de sus reservas. Puesto que los inversores no buscan ganancias personales, pueden ser más pacientes cuándo los resultados no sean los mejores.

De acuerdo con Yunus (2011), la empresa social da una orden clara a la gestión. No hay que satisfacer ninguna cuestión de equilibrio entre perseguir al mismo tiempo ganancia y beneficio social, simplemente la empresa social es totalmente ajena a la búsqueda de ganancias o el pago de dividendos a los propietarios e inversionistas y solo persigue el beneficio social. Esto lo argumenta, ejemplificando con algunas situaciones que se podrían presentar en un contexto en el que se intentan perseguir los dos objetivos (ganancias y social), mostrando que en escenarios tan volátiles y estresantes como el mercado, es frecuente que las ganancias entren en conflicto con las necesidades humanas. Por lo general, si la empresa se plantea perseguir los dos objetivos, con el paso del tiempo los objetivos sociales se desvanecerán gradualmente en importancia, mientras la necesidad de hacer dinero arraiga cada vez más en la cultura de la empresa. Una de estas situaciones podría ser cuando el gerente de una empresa, en un periodo de recesión económica, tuviera que preguntarse si ¿estaría bien reducir significativamente o eliminar los beneficios sociales para salvar la empresa?. La posición de Yunus frente a este asunto es que la idea de una empresa “mixta” o híbrida no ofrece ninguna guía clara de cómo actuar en cuestiones como estas.

Por su parte, Porter plantea que una empresa puede perseguir la ganancia y el beneficio social al mismo tiempo a través de la creación de valor compartido, que “no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico (Porter & Kramer, 2011, pág. 3). No está en el margen de lo que hacen las

²¹ Las empresas sociales deben encontrar la manera de gestionar eficientemente sus costos, fijar precios que estén dentro del mercado, encontrar financiación, contratar el talento adecuado, expansión, etc.

empresas, sino en el centro” (Porter & Kramer, 2011, pág. 6). “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (...) El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios. La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, las empresas rara vez han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas periféricos.” (Porter & Kramer, 2011, pág. 8) Así mismo Porter afirma que existen muchas formas en las cuales una empresa puede obtener beneficios económicos al abordar problemas de la sociedad.

6.3.3. Aproximaciones Alternativas

En el 2012, emprendedores de Ashoka²² (2021) se reunieron para hablar de los aprendizajes sobre la práctica de empresas sociales. Se abordaron cuestiones generales, cómo el concepto de empresa social, sus diferencias frente a una empresa convencional y las oportunidades y barreras que enfrentan este tipo de negocios. A continuación, su perspectiva de acuerdo con algunas de las preguntas de discusión del caso.

- **Pregunta de discusión 2. (P.D.2).**

En las discusiones entre Erminsu y las dos organizaciones campesinas, se discutían

²² Ashoka identifica y apoya a los principales emprendedores sociales del mundo, aprende de los patrones de sus innovaciones y moviliza una comunidad global que adopta estos nuevos marcos para construir un "mundo de todos los que hacen cambios".

dos opciones para constituirse, haciendo referencia a la empresa social tipo I y tipo II, ¿cuál sería la opción más recomendable?

Para los emprendedores de Ashoka existen tres tipos de empresas sociales (Cardenau, 2019, pág. 4)

- La empresa en la que su proceso productivo o de distribución genera oportunidades de empleo o de mejora de ingresos a personas en situación de vulnerabilidad.
- La empresa que logra que los sectores más pobres puedan acceder a productos y servicios que son críticos para mejorar su calidad de vida, vinculados con la salud, el acceso al agua, la energía, la vivienda y menciona un tercer tipo de negocio social, en el cual el beneficio social no está dado por el producto, el servicio o la operación del negocio, sino por su propiedad.
- La empresa que genera beneficios al transferir la propiedad de las acciones a personas pobres o en alguna situación de vulnerabilidad, pues cualquier ganancia generada por las operaciones de la empresa se destinará a mejorar la calidad de vida de sus dueños.

- **Pregunta de discusión 3 (P.D.3)**

¿Se deberá crear la empresa pensando en que todos los inversionistas reciban sus dividendos, incluido el IMCA para invertir en rubros propios de su misión y operación?, o ¿deberá ser una organización donde todas las utilidades sean reinvertidas dentro de la misma comunidad que es dueña de la empresa?

Frente al tema de inversionistas de empresa social y sus retornos esperados, los emprendedores de Ashoka (2021), proponen varios mecanismos, dando a entender que en la

empresa social si es posible que los inversionistas perciban retorno, en contraposición de Yunus. Sus propuestas son:

- Tres tipos de inversores con distinta tolerancia al riesgo:
 - inversor con ánimo de lucro: busca una rentabilidad similar a la de un negocio tradicional
 - inversor con ánimo de retorno: busca una rentabilidad menor a la de mercado, hasta un 10% menos.
 - inversor sin ánimo de retorno: le interesa solamente recuperar su capital porque estima que su retorno ya está implícito en el impacto social del negocio en cuestión.

Para el Fondo Ignia²³ (2021) la clave está en “dejar de enfocarse en la rentabilidad y en el retorno, y empezar a hablar de la tolerancia al riesgo de un inversor”. En términos de niveles de riesgo, las inversiones de mayor riesgo en negocios sociales deberían ser hechas por inversores que no busquen tanta rentabilidad, pero sí retorno social, o incluso por fundaciones donantes. (Cardenau, 2019)

- **Pregunta de discusión 3 (P.D.3.1.)**

P.D.3.1. ¿Es posible que una empresa que intenta resolver un problema social persiga al mismo tiempo la ganancia y el beneficio social?

Para los emprendedores de Ashoka si es posible perseguir ambos objetivos, hacen referencia a las habilidades de “discernimiento y visión” que deben tener los gerentes de empresas sociales para tomar decisiones cotidianas y estratégicas para “hacer el necesario

²³ “Invertimos en emprendedores tecnológicos de clase mundial que resuelven los problemas que enfrenta la clase media emergente en América Latina.”

balance entre la rentabilidad de la empresa y la transformación positiva que buscan con la empresa”.

Esta idea también se soporta en cómo definen empresa social, mencionando que “no es ni una organización social utilizando herramientas de mercado para ser sostenible, ni una empresa con impacto social, sino que implica una nueva manera de hacer negocios, en donde la diferencia está marcada por la misión: en los negocios o empresas sociales, el beneficio social, la inclusión y la apertura de nuevas oportunidades es su razón de ser, y la generación de excedentes económicos, un medio para conseguirlo”. (Cardenau, 2019, págs. 4-5)

6.3.4. Debate General y Enfoques Pedagógicos

I. Planeación de la actividad de Enseñanza Aprendizaje

Se sugiere un proceso de preparación antes de la clase, discusión en grupo y presentaciones en grupo.

Antes de la clase los estudiantes realizarán las siguientes lecturas

- Lecturas previas obligatorias
 - Yunus, Muhammad (2011). Las empresas sociales. Capítulo 1: ¿Por qué la empresa social? Pág 29 - 60
 - Porter, Michael y Kramer Mark (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review Latinoamerica.
- Lecturas recomendadas
 - Empresas sociales. Aprendizajes Sobre la Práctica de Emprendedores Sociales.
- Videos recomendado
 - Michael Porter (2013) “¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales? (16 min):

https://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems?language=es

- Sánchez, N. (2021). *Problemas de comercialización y asociación de las personas campesinas caficultoras en Colombia*. From www.youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=CVSqqLLkYAk>

Tabla 3 Plan para el trabajo en clase

Tiempo	Actividades
20 min	1. Introducción del caso <ul style="list-style-type: none"> • Contexto del caso: problemática rural cafetera en Colombia
60 min	2. Opciones disponibles para IMCA <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de algunos de los aspectos del plan de negocios de la nueva empresa descritos en el caso: condiciones de los proveedores /socios (ACOC y ASOPECAM), inversión inicial, punto de equilibrio, necesidades de financiación, fijación de precios, condiciones laborales. • Tipos de empresa social según Yunus • Tipos de entidades con ánimo de lucro
10 min	Descanso
60 min	3. Desarrollo de una recomendación para Erminsu (IMCA) Para elaborar la recomendación, los estudiantes deben tener en cuenta los siguientes pasos, con los cuales generarán una presentación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Debatir las implicaciones, ventajas y desventajas de las opciones de empresa social y las figuras jurídicas para la formalización. (Ver anexo 2,3 y 8) para establecer una relación de negocios de ingresos justos entre IMCA, ACOC y ASOPECAM. 2. Llegar a un consenso sobre cuál de las opciones de empresa social u otra figura de inclusión productiva es la más recomendable para establecer una relación de negocios de ingresos justos entre IMCA, ACOC y ASOPECAM 3. Justificar la opción elegida. 4. Elaborar recomendaciones generales sobre aspectos clave del plan de negocios del proyecto económico de generación de ingresos justos para las organizaciones ACOC y ASOPECAM.
60 min	4. Presentación de las recomendaciones de los grupos Cada grupo presentará sus recomendaciones a los grupos restantes, quienes luego fungirán como potenciales inversionistas que deben inclinarse por una propuesta. Los miembros de cada grupo deben ponerse de acuerdo al interior del mismo para tomar la decisión.
Tiempo total 3 horas 30 min	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se explica cada una de las actividades registradas en la Tabla 3 Plan para el trabajo en clase

Actividad 1. Introducción del caso

La persona que dirige el caso tiene dos opciones para abordar la introducción del caso que se centra en el contexto rural cafetero colombiano. Puede presentar los siguientes datos concretos o usar el video de una de las asociadas de ACOC dónde de manera breve se refiere al contexto. El enlace del video es: <https://youtu.be/CVSqgLLkYAk>

Datos calve del contexto

- El Informe Nacional de Desarrollo Humano del año 2011 registra que Colombia es más rural de lo que se cree, el 32% de los colombianos son pobladores rurales, y en las tres cuartas partes de los municipios, cuya área ocupa la mayoría del territorio nacional, predominan relaciones propias de sociedades rurales.
- Al revisar los índices de pobreza en el país, el censo nacional de 2009 registró que el 29.1% de las personas de áreas rurales se encontraban en el límite del hambre. En tanto que el Censo Nacional Agropecuario de 2014 registra en el país 2.7 millones de productores rurales y un índice de pobreza multidimensional del 45,5 % en el área dispersa rural.
- La agricultura campesina familiar produce el 70% de los alimentos que consumimos y es la responsable de la soberanía alimentaria nacional, pero los campesinos son los más pobres.
- Dificultades para asociarse en el campo:
 - Una política de economía solidaria inestable e insuficiente, en la que hay un continuo cambio de organismos responsables de esta área, así como la proliferación de legislación frente al cooperativismo;
 - Una legislación cooperativa que no se adapta al contexto de la ruralidad;
 - La violencia del conflicto armado, generando intimidación en la población rural, y en la que ser líder de la comunidad puede convertirse en un objetivo militar;

organizaciones débiles que se han conformado exclusivamente por la exigencia del Estado de adoptar una figura jurídica para acceder a recursos de sus programas;

- La ausencia del Estado para informar de las alternativas de organización y capacitar para su constitución y administración; la estigmatización de las cooperativas, que en general tienen mala reputación por corrupción o por deficiente administración; la proliferación de asociaciones informales como respuesta a todas las necesidades
- Dificultades para comercializar productos de economía campesina
 - Los mercados rurales se caracterizan por ser imperfectos, los productores campesinos suelen estar sometidos a uno o a pocos proveedores de insumos y comercializadores de productos.
 - La alta intermediación: el Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (2015) estimó que en promedio había tres intermediarios en la cadena de comercialización que no agregaban valor y generaban un sobre costo del 21 % sobre el precio final.
- Lo que hay detrás del precio del café y la institucionalidad cafetera
- El café es un commodity que se negocia en la Bolsa de Nueva York a través de contratos de compraventa futuros, en el cual dos partes se comprometen a intercambiar un activo en una fecha futura establecida y a un precio determinado
- El mercado en bolsa de cualquier producto es meramente especulativo. Quienes finalmente hacen que el precio del café suba o baje son los especuladores y los grandes tostadores e inversionistas mediante el control de inventarios y la especulación, por lo tanto, el precio es muy volátil.
- Los caficultores terminan pagando al fondo nacional cafetero entre 13 -15% en impuestos sobre sus ingresos.
- La FNC para fijar a diario los precios de compra del café pergamino no genera

ninguna protección para el caficultor frente a las fluctuaciones del precio externo, sino que le impone un impuesto, con lo que hace bajas inversiones en asistencia técnica o investigación para competitividad del sector.

- En el 2013 tuvo lugar la protesta más importante en la historia del gremio cafetero, el Paro Nacional Cafetero, organizado en el marco del Movimiento por la Defensa y Dignidad Cafetera. El pliego contenía ocho puntos entre ellos la fijación de un precio del café remunerativo, estable e independiente del precio internacional y una auditoría al Fondo Nacional del Café .

Actividad 2. Opciones disponibles para IMCA

La persona que dirige el caso puede pedir a los estudiantes que analicen cuál es el tipo de empresa social que más conviene configurar entre el IMCA y las organizaciones campesinas y cómo cumpliría los principios de la empresa social. Adicionalmente los estudiantes deberían analizar cuál es la figura jurídica que mejor se adaptaría para el nuevo negocio y por qué (Anexos 2 y 3).

Puede enfocarse también en los desafíos en materia de condiciones de los proveedores /socios (ACOC y ASOPECAM), inversión inicial, punto de equilibrio, necesidades de financiación, fijación de precios, condiciones laborales.

Actividad 3. Desarrollo de una recomendación para Erminsu (IMCA)

La clase se dividirá en grupos de 6 personas, intentando formar 4 grupos en toda la clase. Los objetivos de las discusiones en los grupos son:

1. Debatir las implicaciones, ventajas y desventajas de las opciones de empresa social y de la figura jurídica, para establecer una relación de negocios de ingresos justos entre IMCA, ACOC y ASOPECAM. Para esto los estudiantes pueden consultar los anexos 2, 3 y 8 respectivamente.

2. Llegar a un consenso sobre cuál de las opciones de empresa social y de figura jurídica es la más recomendable para establecer una relación de negocios de ingresos justos entre IMCA, ACOC y ASOPECAM
3. Justificar las opciones elegidas.
4. Elaborar recomendaciones generales sobre aspectos clave del plan de negocios del proyecto económico de generación de ingresos justos para las organizaciones ACOC y ASOPECAM.

Para elaborar la recomendación, cada grupo de estudiantes realizará una presentación, dirigida a un grupo de inversionistas potenciales y contendrá los siguientes puntos:

1. Qué tipo de empresa social debería elegir Erminsu para llevar adelante la incubación de un proyecto de generación de ingresos justos y por qué.
2. Qué tipo de figura jurídica debería elegir Erminsu para llevar adelante la incubación de un proyecto de generación de ingresos justos y por qué.
3. Recomendaciones generales en cuanto a :
 - a. modelo de gobierno y propiedad sobre la empresa
 - b. fijación de precios y estrategia de marketing
 - c. mecanismos de financiación para inversión inicial
 - d. condiciones de contratación laboral

Actividad 4. Presentación de las recomendaciones de los grupos

Cada grupo presentará sus recomendaciones a los grupos restantes, quienes luego fungirán como potenciales inversionistas que deben inclinarse por una propuesta. Los miembros de cada grupo deben ponerse de acuerdo al interior del mismo para tomar la decisión.

II. Enseñando con el Caso

Para abordar este caso los estudiantes deben realizar de manera autónoma unas lecturas previas para conocer los conceptos básicos cubiertos en las preguntas de discusión de las notas de enseñanza. Los estudiantes deben tener nociones básicas de los aspectos que se consideran en un plan de negocios.

III. Epílogo

A pesar de que Yunus y Porter parecen estar de acuerdo en que una de las fallas del capitalismo, es tener como prioridad la maximización de las ganancias y que uno de los mecanismos más eficaces para ofrecer soluciones a problemas sociales es la empresa, discrepan en el objetivo que tiene un negocio cuando intenta solucionar este problema. Yunus está convencido que cuando un modelo de negocio persigue a la vez. el beneficio social y la maximización de ganancias para los inversionistas, en tiempos de estrés (bastante frecuentes en un mercado de libre competencia) o de crisis, los objetivos sociales se dejan en un segundo plano y se le da prioridad a generar ganancias. En tanto Porter, pone en primer lugar mejorar y asegurar la competitividad de la empresa y como consecuencia se pueda impactar positivamente la comunidad donde opera. Una pregunta que puede surgir es, entonces ¿cuál modelo es el mejor, la empresa social o la convencional? Yunus responde, “depende de lo se entienda por mejor o peor. Si uno quiere hacer dinero, entonces la compañía que maximiza los beneficios es mejor. Si se quieren solucionar problemas de la población, la empresa social es la manera de avanzar” (Yunus, Capítulo 1: ¿Por qué la empresa social?, 2011, pág. 40)

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. *Social Enterprise Knowledge Network*
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17(30).
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina: Marco conceptual y agentes*. ESADE.
- Bugg-Levine, A., Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2012). A New approach to funding social enterprises. *Finance & Accounting*.
- Cardenau, P. (2019). *Empresas sociales. Aprendizajes Sobre la Práctica de Emprendedores Sociales*. Obtenido de docplayer.es: <https://docplayer.es/5645358-Empresas-sociales-aprendizajes-sobre-la-practica-de-empresas-sociales-paula-cardenau-paula-njambre-org-octubre-2012-1.html>
- Curto, M. (2012). El Emprendimiento Social: Estructura Organizativa, Retos Y Perspectivas De Futuro. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.
- Curto, M. (2012). Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.
- Dees, G., Anderson, B., & Wei-skillern, J. (2004). Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 24-32. Obtenido de Stanford Social Innovation Review .
- Drayton, B., & Budinich, V. (2010). Una nueva alianza para el cambio global. *Mercados emergentes*.
- Harvard University. (2006). Effective Management of Social Enterprises. *Harvard University Press*.

Inter-American Development Bank. (2016). Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in the Latin American Pacific Alliance Countries. *Technical Note N° Idb-Tn-1150*.

OECD/EU. (2017). *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*. Paris: OECD Publishing.

The Grameen Creative lab. (2013). *Student Guide To Social Business*. Obtenido de issuu.com: https://issuu.com/grameencl/docs/gcl_studentguide_2013cxs

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehman-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 308-325.

Anexos

Anexo 1 Iniciativas de inclusión productiva para la ruralidad

La revisión de iniciativas nacionales que contribuyen hacia la inclusión productiva muestra que hay modelos diversos que permiten avanzar hacia este objetivo²⁴ (Departamento Nacional de Planeación, 2015). Los modelos que se han documentado e identificado se resumen a continuación:

El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz

1. Sector privado generador de empleo formal: se caracteriza por ser liderado por un sector empresarial a través de iniciativas privadas que genera empleos formales con salarios iguales o superiores al mínimo. Precisamente por generar algunos de los empleos mejor remunerados del campo y acceso a un régimen prestacional pleno, se pueden considerar como casos de inclusión productiva. Se destacan en el sector agrícola la producción de flores, banano, caña y palma. Por el contrario, y pese a emplear una porción importante de la mano de obra rural, en la minería no se encuentran muchas experiencias destacables.
2. Negocios inclusivos y alianzas productivas: este modelo se diferencia del anterior en la medida que no existe una relación laboral entre empresarios y trabajadores, sino que media una relación comercial entre empresarios y pequeños productores que se ven integrados en la cadena de valor de las empresas. De particular importancia para este modelo han sido el Programa de Alianzas Productivas que inició en el año 2002 y las iniciativas de Negocios Inclusivos promovidas por varias de las principales empresas del país a través del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) y con apoyo del Servicio Holandés de Cooperación para el

²⁴ La revisión y el análisis de estas iniciativas puede consultarse con mayor detalle en el documento de Llinás (2015) realizado para la Misión para la transformación del campo.

Desarrollo (SNV) desde el año 2006. Estos modelos han mostrado sus beneficios y capacidad de brindar paquetes integrales a los pequeños productores quienes cuentan con asistencia técnica de primera categoría, asesoría en dónde sembrar qué, promoción de los esquemas asociativos y la comercialización garantizada de sus productos en condiciones favorables.

3. Presupuestos y proyectos participativos: el modelo institucional adaptado de la experiencia de Brasil surge durante la alcaldía de Antonio Navarro entre 1995 y 1997 para la zona rural del municipio de Pasto. Su concepto es muy sencillo, pues consiste en hacer a la población local participe de todas las etapas de concepción, formulación y selección de proyectos. Incluso, en algunos casos la comunidad ha participado en la ejecución de los proyectos. Desde entonces, se ha replicado a lo largo y ancho del país con experiencias tanto urbanas como rurales y ha mostrado caminos para priorizar e inclusive ejecutar de forma participativa -y a menor costo- proyectos y obras públicas.
4. Compras públicas solidarias: las compras públicas solidarias consisten en que el Estado, como el principal comprador del mercado, incorpore dentro de los criterios para seleccionar a sus proveedores no solamente criterios de eficiencia, sino también de solidaridad, garantizando así una mejor distribución del ingreso y favoreciendo a los pequeños productores. Colombia no ha avanzado mucho en esta materia, pero se deben reconocer los avances que surgieron desde el 2004 a través del Programa Bogotá Sin Hambre que incorporó una visión regional para la provisión de alimentos favoreciendo a los pequeños productores en la circunferencia de la ciudad. Asimismo, desde el primer piloto en Antioquia en el año 2009 y la iniciativa del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) de las Compras Públicas Sostenibles, se ha avanzado en la capacitación de algunas instituciones públicas.
5. La Ley 80 de 1993 y la visión de Colombia Compra Eficiente establecen una serie de

barreras que, en aras de la eficiencia, sacrifican la equidad. En efecto, los numerosos y complicados requisitos establecidos para poder vender bienes y servicios al Estado hacen que se favorezca la contratación con grandes empresas y, aunque logren su cometido de reducir los costos para el Estado, generan exclusión sin necesariamente blindar al Estado de la corrupción.

6. **Emprendimiento social:** el modelo de emprendimiento social comprende a todas aquellas iniciativas que apoyan el desarrollo de proyectos individuales o colectivos de emprendimiento familiar y apoyo a la microempresa rural. Este modelo es de los más diversos en la medida que incluye programas como PADEMÉR, INNpulsA y el Programa de Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA, al igual que muchas de las acciones dispersas que realizan entidades sin ánimo de lucro para acompañar a la población civil.
7. **Economía solidaria rural:** el modelo de economía solidaria ha mostrado ser de los más exitosos y de tener una capacidad de generar escalas transformadoras. Los casos más ilustrativos a nivel rural comprenden a las cooperativas de caficultores y a Colanta, aunque el éxito de pequeñas cooperativas lecheras como las de Nariño también es de resaltar. En estos casos es interesante ver cómo las cooperativas permiten acompañar a los pequeños productores en toda su cadena de producción, reducen los costos de los insumos, les brindan asistencia técnica, los apoyan con crédito y permiten desarrollar la cadena de comercialización más allá de lo que podrían lograr individualmente.
8. **Programas regionales:** los programas regionales y en particular los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) han mostrado su capacidad para generar una cobertura nacional y abordar en un mismo territorio todos los problemas ligados con el desarrollo. Su mirada territorial incluyente en la que se vinculan a todos los actores del territorio ha logrado transformaciones significativas en donde han hecho

presencia. Son de destacar lo logrado por el PDP de Magdalena Medio en materia de inclusión y generación de condiciones para la paz, al igual que lo avanzado por Vallenpaz en términos de la implementación de proyectos productivos. De la misma manera, las ZRC han mostrado otras alternativas de organización de pequeños productores, pero han sido estigmatizadas y abandonadas por el Estado.

Todos estos modelos y las iniciativas analizadas son de distinta índole, tienen límites difusos, pueden combinarse entre sí y cada una contribuye a su manera y con sus objetivos hacia lograr una inclusión productiva. Más que priorizarlos se debe coordinarlas en el territorio para generar sinergias y mantener la diversidad de las iniciativas para lograr una mayor inclusión productiva. Para esto, el MADR debe contar con un sistema de información e intercambio de opiniones sobre éxitos y fracasos de proyectos, algo que se ha empezado a configurar para tecnología a través del portal www.siembra.gov.co o del Mapa Social que alimenta el DPS, pero en lo cual aún se debe profundizar y lograr una mayor sistematización de las experiencias.

Anexo 2 Entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario

Las ESAL son personas jurídicas que no persiguen ánimo de lucro, es decir, no pretenden el reparto, entre los asociados, de las utilidades que se generen en desarrollo de su objetivo social, sino que busca engrandecer su propio patrimonio, para el cumplimiento de sus metas y objetivos que, por lo general, son de beneficio social, bien sea encaminado hacia un grupo determinado de personas o hacia la comunidad en general. (Gaitán, 2014)

Las ESAL de uso más frecuente son:

- Fundaciones,
- Asociaciones y Corporaciones.
- Entidades del sector solidario.
- Veedurías Ciudadanas

A. ¿Qué es una organización no gubernamental, ONG?

La organización no gubernamental, conocida popularmente como ONG, es una entidad creada por los particulares para el desarrollo de actividades altruistas y de beneficio común que en Colombia como en otros países del mundo, adopta la naturaleza jurídica de entidad sin ánimo de lucro.

Estas organizaciones, que pueden constituirse según cualquiera de las diferentes entidades sin ánimo de lucro reguladas en la legislación colombiana, normalmente en la medida en que buscan ayudar a las comunidades y a la población en general se constituyen como fundaciones, asociaciones o corporaciones y reciben su nombre de no gubernamentales, precisamente, porque no forman parte de la estructura político-administrativa de un Estado, sino que surgen de la iniciativa de los particulares, para la realización de actividades de beneficio común.

B. ¿Qué es una fundación?

Una fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de

una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general.

La fundación surge de la destinación que haga su fundador o sus fundadores, de unos bienes o dineros preexistentes para la realización de unas actividades que, según su sentir, puedan generar bienestar social.

Dada la naturaleza eminentemente patrimonial de la fundación, se dice que ésta existe mientras subsista su patrimonio, aun cuando sus administradores, sean personas naturales o jurídicas, dejen de existir, ya que éstos pueden ser remplazados por otros y la fundación continuará existiendo.

C. ¿Qué es una asociación o corporación?

La asociación o corporación es un ente jurídico sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de varios asociados o corporados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas (privadas o públicas) y que tiene como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral a sus asociados y/o a la comunidad en general.

Para la creación de una asociación o corporación se requiere la presencia de mínimo dos constituyentes o asociados fundadores, ya sean personas naturales o jurídicas.

Las asociaciones o corporaciones, al constituirse en personas jurídicas, pueden ejercer derechos y contraer obligaciones, así como estar representadas por personas naturales o jurídicas, en asuntos judiciales y extrajudiciales. La base fundamental para la existencia de una asociación o corporación son las personas que la conforman, es decir, los asociados de la misma.

Se dice que la asociación o corporación existe mientras sus asociados lo hagan, o hasta cuando éstos decreten la disolución de la misma, o cuando la reducción del número de asociados conlleve su disolución.

D. ¿Qué es una entidad del sector solidario?

Las entidades del sector solidario son entidades sin ánimo de lucro que se constituyen

para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión de sus asociados; estas actividades pueden ser democráticas y humanísticas, de beneficio particular y general. La solidaridad se plantea como la responsabilidad compartida para ofrecer bienes y servicios que proporcionen bienestar común a sus asociados, a sus familias y a los miembros de la comunidad en general. Su inspección, control y vigilancia está a cargo de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Las entidades del sector solidario, también llamadas del sector cooperativo, son las cooperativas, las instituciones auxiliares del cooperativismo, las pre cooperativas, los organismos cooperativos de segundo y tercer grado, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales.

E. ¿Qué es una cooperativa?

Una cooperativa es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la que sus trabajadores o usuarios aportan los dineros para su funcionamiento; estos aportes son permanentes, mínimos e irreductibles. Los trabajadores y usuarios se encargan de gestionar por sí mismos, el desarrollo de su objetivo social: producir o distribuir bienes y servicios que satisfagan la necesidad de sus asociados, sus familias o de la comunidad en general. (Se encuentra regulada por la ley 79 de 1988 y vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, conforme lo señala la Ley 454 de 1998).

Las cooperativas, según las disposiciones legales vigentes, deben constituirse con un número mínimo de 20 personas y, además, acreditar que los constituyentes o fundadores han adquirido una capacitación en cooperativismo, en una intensidad no inferior a veinte (20) horas, expedido por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

Según las actividades que realicen, las cooperativas se dividen en:

- **Especializadas:** realizan actividades encaminadas a atender una necesidad específica. correspondiente a una sola rama de actividad económica, cultural o social; por ejemplo: las cooperativas de consumo, las de transporte, etcétera.

- **Multiactivas:** tienen varias actividades independientes que atienden varios servicios o necesidades y se organizan internamente por secciones; por ejemplo: una cooperativa con sección de salud, sección de servicios de crédito, sección de servicios de bienestar social, etcétera.
- **Integrales:** realizan varias actividades que son conexas y complementarias entre sí para obtener un gran producto final que puede ser bienes o servicios; por ejemplo: producción, distribución, comercialización, consumo, etcétera.
- **Financieras:** adelantan actividades financieras de crédito, de servicios de ahorro y de captación de dineros, en la comunidad en general. En razón de su actividad financiera. estas cooperativas están vigiladas por la Superintendencia Financiera.

Con sección de ahorro y crédito: prestan sus servicios financieros exclusivamente a sus asociados. Pueden ser cooperativas multiactivas o integrales, con sección de ahorro y crédito. Están vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y sus directivos requieren autorización de tal superintendencia, para ejercer sus cargos.

F. ¿Qué es una institución auxiliar del cooperativismo?

Es aquella entidad sin ánimo de lucro que se crea para apoyar la actividad de una entidad del sector cooperativo, ofreciéndole productos, bienes y servicios que estén directamente vinculados a esa entidad solidaria principal. La existencia de una institución auxiliar del cooperativismo está directamente ligada a la existencia de la entidad del sector solidario para la cual genera productos y servicios.

Estas entidades pueden adoptar cualquiera de las figuras de las entidades sin ánimo de lucro, es decir, fundación, corporación o asociación, o cualquiera de las modalidades del sector solidario (cooperativa, pre cooperativa, etcétera).

G. ¿Qué es una pre cooperativa?

Una pre cooperativa es una entidad que, con la ayuda de otra ya existente, que la

orienta y promueve, realiza las actividades de las cooperativas, pero que por tener limitaciones de carácter económico, educativo, administrativo o técnico no está en posibilidad de constituirse inicialmente como una cooperativa, en razón de las disposiciones especiales que las regulan y que debe evolucionar para llegar a convertirse en cooperativa (Ley 79 de 1988)

Las pre cooperativas deben evolucionar hacia cooperativas, en un término de cinco (5) años, que puede ser prorrogable, según juicio de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Se constituyen con un número mínimo de cinco (5) asociados, quienes deben acreditar una capacitación en cooperativismo, de una intensidad no inferior a veinte (20) horas, expedido por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

H. ¿Qué es un organismo cooperativo de segundo y tercer grado?

Son organismos de segundo y tercer grado las agrupaciones de entidades del sector solidario, cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales. que se crean para generar beneficios a sus organismos asociados.

Si la organización de segundo grado es de carácter regional, para su constitución requerirá un número mínimo de cinco (5) asociados; si es de carácter nacional requerirá un número de diez (10) asociados.

Los organismos de tercer grado surgen de la unión de los organismos de segundo grado y de instituciones auxiliares del cooperativismo; se crean para unificar sus fuerzas. en razón de la defensa de su sector solidario. con un número que debe ser superior a doce (12) entidades, y tienen representación nacional e internacional.

I. ¿Qué es un fondo de empleados?

Un fondo de empleados es una entidad sin ánimo de lucro que asocia a los trabajadores dependientes o subordinados de una empresa pública o privada, o de varias empresas que tengan la misma actividad, o que sean matrices y subordinadas entre sí. y que se constituye con la finalidad de ofrecer servicios de ahorro y crédito y de bienestar social a sus asociados y familias.

Los servicios de ahorro y crédito adelantados por los fondos de empleados deben prestarse únicamente a quienes tengan la calidad de asociados, aun cuando los beneficios sociales puedan extenderse a sus familias o a terceros.

Los fondos de empleados se constituyen con un número mínimo de diez (10) trabajadores y quedan sometidos a la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria. (Se encuentran regulados por el Decreto 1481 de 1989, la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998)

J. ¿Qué es una asociación mutual?

Una asociación mutual es una entidad sin ánimo de lucro, creada por personas naturales. cuya finalidad es brindar ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer necesidades de sus asociados, mediante la prestación de servicios de seguridad y bienestar social. (Las Asociaciones Mutuales están reguladas por el Decreto 1480 de 1989)

Las asociaciones mutuales se constituyen con un número mínimo de veinticinco (25) personas, que acrediten capacitación en educación mutual, con una intensidad no inferior a diez (10) horas y que demuestren ánimo solidario y de cooperación y ayuda mutua, expedido por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

K. ¿Qué es una Cooperativa de Trabajo Asociado?

Son aquellas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios. Estas cooperativas se constituyen con un número mínimo de diez (10) asociados y deben observar en sus estatutos, el régimen de trabajo asociado, el régimen de compensaciones y el régimen de seguridad social. Para el caso de la Pre cooperativas de Trabajo Asociado es de anotar que éstas se pueden constituir con un mínimo de cinco (5) asociados fundadores. (Decreto 1333 de 1989)

L. ¿Qué es una Veeduría Ciudadana?

Se entiende por Veeduría Ciudadana el mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia

sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público. (Estas veedurías ciudadanas se encuentran reguladas en la (Ley 850 de 2003)

Las veedurías ciudadanas pueden ser constituidas por un número plural de ciudadanos, o podrán conformarse como organizaciones de la sociedad civil tales como: organizaciones comunitarias, profesionales, juveniles, sindicales. benéficas o de utilidad común. no gubernamentales y sin ánimo de lucro.

Anexo 3 Entidades con ánimo de lucro

1. Desarrollo de la empresa en forma individual:

El emprendedor podrá formalizar su empresa bajo cualquiera de las formas jurídicas que a continuación se indican:

1.1. Persona natural comerciante: Art. 74 del Código Civil, "Son personas naturales todos los individuos de la especie humana cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición".

En lo que se refiere al registro mercantil persona natural es aquel individuo que actuando en su propio nombre, se ocupa de manera profesional de alguna o algunas de las actividades que la ley considera mercantiles, por ejemplo la adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos de igual forma, y la enajenación de los mismos; la intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones; el recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés; etc.

La persona natural responderá con todo su patrimonio, tanto personal como familiar, por las obligaciones que adquiera en desarrollo de su actividad económica.

1.2. Empresa unipersonal: la empresa unipersonal es una persona jurídica conformada con la presencia de una persona natural o jurídica la cual destina parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter empresarial.

Una vez inscrita ante la Cámara de Comercio, la empresa unipersonal surge como una persona jurídica distinta al empresario o constituyente. La empresa unipersonal requiere ser

creada mediante documento privado de constitución, y su término de duración puede ser indefinido.

1.3. Sociedades por Acciones Simplificadas: las Sociedades por Acciones Simplificadas pueden constituirse por una o más personas, mediante documento privado en el cual se indiquen los siguientes requisitos:

Nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S.A.S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial o civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre, identificación de los administradores.

2. Desarrollo de la empresa integrada por dos o más personas:

En caso que el emprendedor haya decidido ejercer su actividad económica en asocio con una o más personas, tenga en cuenta lo siguiente:

2.1. Formas asociativas con ánimo de lucro: dentro de las más reconocidas formas asociativas con ánimo de lucro encontramos.

Sociedades comerciales: son personas jurídicas que se constituyen por un contrato de sociedad en virtud del cual dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo, o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Las sociedades se clasifican en sociedades personales, capitalistas y de naturaleza mixta. Las sociedades personales son aquellas en las cuales todos los socios se conocen entre sí, y tanto la sociedad como los socios responden con la totalidad de su patrimonio de forma solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales, lo que le da derecho a todos los socios

a administrar la sociedad ejemplo las sociedades colectivas y las en comandita simple.

Las sociedades capitalistas son aquellas sociedades en las que no se sabe quienes son los socios y éstos responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales, ejemplo las sociedades anónimas, las en comandita por acciones y las sociedades por acciones simplificadas. Las sociedades de naturaleza mixta son aquellas sociedades en las cuales todos los socios se conocen entre sí, pero solo responden por las obligaciones adquiridas por la sociedad hasta el monto de sus aportes, ejemplo las sociedades limitadas. Las clases de sociedades previstas en la normatividad jurídica a saber son la sociedad limitada, la colectiva, la en comandita simple, la anónima y la en comandita por acciones.

Sociedad Limitada: Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios.

Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos. El capital se representa en cuotas de igual valor que para su cesión, se pueden vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda" que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

Sociedad Colectiva: Se constituye mediante escritura pública entre dos o más socios quienes responden solidaria, ilimitada y subsidiariamente por todas las operaciones sociales. Cuando se constituye este tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, el que deseen sus socios, quienes a su vez podrán delegar la administración de la sociedad en otras personas extrañas, pero perdiendo así la posibilidad de diligenciar o gestionar negocios.

Cada socio deberá entregar sus aportes en capital, especie o con trabajo, definiendo de esta manera el capital social de la empresa, el cual no tiene ni un mínimo ni un máximo según la ley comercial. Es importante saber que la razón social de estas sociedades se forma con el nombre completo o solo apellido de uno de los socios, seguido de la palabra "y compañía", "hermanos" o "e hijos". Esto quiere decir que no podrá ir un nombre de un extraño en la razón social.

Sociedad En Comandita Simple: Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y uno o más socios comanditarios o capitalistas. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes. Cuando se constituye este tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa.

Solo los socios gestores podrán administrar la sociedad o delegar esta administración en terceros, cosa que no podrán hacer los socios capitalistas. Los socios capitalistas o comanditarios aportan capital mientras los gestores aportan la administración de los capitales y el desarrollo de los negocios. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos comanditarios o gestores; seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cia" y seguido de la abreviación "S. en C".

Sociedad Anónima: Se constituye mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas quienes responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad. Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos.

La administración de esta sociedad se desarrolla con la asamblea general de accionistas quienes definen el revisor fiscal y la junta directiva, quien a su vez define al gerente, quien es la persona que asume la representación legal de la sociedad. El capital se representa en acciones de igual valor que son títulos negociables, todo ello es el capital autorizado y se

debe aclarar cuánto de esto es capital suscrito y cuánto capital pagado. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas, pero seguido de las palabras "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."

Sociedad En Comandita por Acciones: Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos 5 socios capitalistas o comanditarios. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas solo responden por sus respectivos aportes. Cuando se constituye este tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, solo los socios gestores podrán administrar la sociedad o delegar esta administración en terceros, cosa que no podrán hacer los socios capitalistas.

El capital se representa en acciones de igual valor, que son títulos negociables aportados por los capitalistas e inclusive por los socios gestores, quienes separan su aporte de industria el cual no forma parte del capital. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos, seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cia" seguido en todo caso por las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" o su abreviatura "SCA".

La Empresa Asociativa de Trabajo: es una organización económica productiva, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido, y algunos además aportan alguna destreza tecnológica o conocimiento necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las Empresas Asociativas de Trabajo (EAT), tienen como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros. Una Empresa Asociativa de Trabajo se deberá constituir por acta de constitución junto con los estatutos, por escritura pública o documento privado.

Una Empresa Asociativa debe contar como mínimo con tres asociados y máximo diez,

si su objeto social consiste en la producción de bienes; por el contrario, si se trata de una empresa prestadora de servicios el número máximo será de veinte.

Sociedades Agrarias de Transformación: retomando las apreciaciones realizadas por el doctor Tito Livio Caldas en su libro "Las sociedades agrarias de transformación, la gran revolución agraria de hoy", las sociedades agrarias de transformación (SAT) son un nuevo tipo de sociedad constituidas como empresas de gestión, en las cuales no se exige el riesgo o aporte del fundo o la granja del socio, solo las personas titulares de explotación agraria pueden ser socias de la SAT.

Las SAT cuentan con objeto social exclusivo, el cual deberá indicar expresamente lo siguiente, "Desarrollar actividades de postcosecha y comercialización de productos perecederos de origen agropecuario y la prestación de servicios comunes que sirvan a su finalidad".

Dentro de sus principales operaciones las SAT se dedicarán a la compra de productos, para clasificarlos, someterlos a transformaciones si es del caso, empacarlos y venderlos al mejor postor en el mercado. Negociar y adquirir los insumos en las cantidades y calidades que les exijan sus socios y cobrarles a estos sus servicios de acuerdo con las reglamentaciones acordadas.

Podrá ser socio la persona natural y ostentar la condición de titular de explotación agraria, en calidad de propietario, poseedor, tenedor o arrendatario con un contrato de explotación no menor a cinco años. De igual forma, podrán ser socios las personas jurídicas de carácter privado dedicadas a la comercialización de productos perecederos. En todo caso, el número de socios, como personas naturales, deberá ser superior al número de socios como personas jurídicas. El número mínimo de socios necesario para la constitución de una SAT será de tres.

El establecimiento de comercio: como un elemento estructural en la organización empresarial, este es definido en el código de comercio como un conjunto de bienes

organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas, y destinarse al desarrollo de varias actividades.

Sobre este particular, se observa que las sociedades comerciales pueden desarrollar los fines previstos en su objeto por intermedio de las siguientes clases de establecimientos
Agencias. Sucursales.

Establecimientos propiamente dichos. Para la ley comercial el establecimiento de comercio está conformado por:

1. La enseña o nombre comercial y las marcas de productos y servicios.
2. Los derechos del empresario sobre las invenciones o creaciones industriales o artísticas, que se utilicen en las actividades del establecimiento.
3. Las mercancías en almacén o en proceso de elaboración, los créditos y los demás valores similares.
4. El mobiliario y las instalaciones.
5. Los contratos de arrendamiento y en caso de enajenación, el derecho al arrendamiento de los locales en que funcionan si son de propiedad del empresario; y las indemnizaciones que conforme a la ley, tenga el arrendatario.
6. El derecho a impedir la desviación de la clientela y a la protección de la fama comercial.
7. Los derechos y obligaciones mercantiles derivados de las actividades propias del establecimiento, siempre que no provengan de contratos celebrados exclusivamente en consideración al titular de dichos establecimientos.

Anexo 4 Alternativas de comercialización para la inclusión productiva de la agricultura familiar

1. Circuitos de proximidad

Los circuitos de proximidad, o circuitos cortos, son una forma de comercio basada en la venta directa de productos frescos o de temporada entre productores y consumidores, reduciendo al mínimo la intermediación (Departamento Nacional de Planeación, 2015, págs. 85-90). Los productores logran un mejor precio y disminuyen costos, como el transporte o el empaque.

Entre los diversos tipos de circuitos cortos, deben destacarse los mercados campesinos, las compras públicas y las compras institucionales, por su potencial para generar impacto significativo gracias a la vinculación del mayor número de familias posible y a que reportan mejores precios para vendedores y/o compradores.

Los mercados campesinos buscan acercar al productor y al consumidor en beneficio mutuo. Es una modalidad que permite al Agricultor Familiar mejores precios y disponer de dinero en efectivo de inmediato, y al consumidor contar con la disponibilidad de alimentos de buena calidad y a mejores precios que los que encontraría en otros puntos de distribución. En la actualidad los mercados campesinos se llevan a cabo en algunas ciudades del país pero aún no han adquirido la relevancia suficiente y son una alternativa marginal para la AF²⁵.

2. Alianzas incluyentes

Las alianzas incluyentes vinculan al sector empresarial y los Agricultores Familiares, buscando beneficio mutuo. Son una oportunidad de mejorar la situación económica y social de

²⁵ Agricultura familiar

la AF desarrollando un negocio de manera conjunta.

Existen múltiples experiencias en Colombia, algunas promovidas por el Estado y otras por la empresa privada.

La política de AF debe establecer los criterios para que dicha vinculación se dé de manera equitativa, para que se alcancen los resultados esperados de superación de pobreza y de búsqueda de equidad social, al permitir que comunidades vulnerables se organicen, se preparen y se integren a la actividad productiva. Al ser su punto de partida el mercado, los negocios inclusivos deben ser sostenibles en el tiempo y competitivos en precio, calidad y oportunidad.

Para el desarrollo de una estrategia de alianzas incluyentes ordenada, con impacto territorial y como parte integral de los canales comerciales de la AF, el MADR²⁶ debe diseñar estrategias de sensibilización a las empresas; adelantar campañas de información a los agricultores familiares sobre la operación del modelo, con énfasis en sus riesgos y oportunidades; definir una metodología para el desarrollo de alianzas incluyentes en las que se evalúen aspectos como capacidad y seriedad de la empresa oferente, objetivos a lograr con la alianza, etc., y se establezcan mecanismos para mejorar la capacidad de negociación de las organizaciones de la AF; definir criterios de selección de organizaciones de acompañamiento para la formulación y ejecución de la alianza (experiencia, conocimiento de la zona, reconocimiento por parte de las organizaciones de productores) a ser tenidos en cuenta por las instancias territoriales.

3. Mercados diferenciados

A esta categoría pertenecen los productos que los agricultores familiares puede ofrecer

²⁶ Ministerio de agricultura y desarrollo rural

a ciertos segmentos de mercado, gracias a condiciones particulares que los caracterizan y que son certificadas por alguna institución que las acompaña, como los de comercio justo, sellos ambientales y de turismo sostenible, sellos sociales (ej., desplazados). Esta certificación les permite acceder a mejores condiciones de mercado (precios más elevados, primas, precios mínimos, compras garantizadas, etc.).

Los sellos son de dos clases: los de mercado de exportación (tipo cafés especiales) o los que certifican productos para el comercio interno. En el primer caso, el MADR deberá establecer apoyos a las asociaciones de AF para que puedan realizar los trámites y sufragar los costos de la certificación, y las entidades de acompañamiento integral deben acompañar este proceso. En el segundo, se deberán facilitar y simplificar los trámites y bajar los costos que implican su obtención.

Importante también empezar a trabajar en sellos de denominación de origen para productos de la AF, enfocándose en productos nativos (como papas nativas) que están ganando reconocimiento en el mercado.

El MADR y los departamentos deben adelantar campañas de divulgación entre los consumidores para que comprendan estos artículos, entre los comercializadores para que los ofrezcan y entre las asociaciones de la AF sobre la existencia de dichos sellos.

4. Otras opciones de mercado del orden local

Los mercados móviles y las tiendas o cooperativas manejadas por asociaciones de productores son alternativas que pueden ser promovidas por los municipios. Los primeros tienen ya tradición en las principales ciudades del país y se han constituido en una opción en las que los productores y consumidores desarrollan una relación de confianza dada la periodicidad con que se llevan a cabo. La logística es sencilla: la infraestructura para su operación se reduce a un espacio en donde reunir a la oferta con la demanda. La logística y

adecuación del espacio debe estar a cargo del municipio (instalación de carpas, delimitación de espacios, etc.) y el sitio debe ser de fácil acceso y con transporte público suficiente.

La estrategia también debe apoyar los puntos de venta de las organizaciones de AF, modalidad que viene creciendo en algunas zonas del país, en la que la responsabilidad de los municipios estaría enfocada en: i) adelantar estrategias de promoción y divulgación de esta red de puntos de venta para que los consumidores puedan acceder a productos frescos, de calidad y menor precio y ii) dar acompañamiento a las organizaciones para el manejo empresarial del punto de venta. Las organizaciones de productores deberán diseñar un plan de negocios para la operación del punto de venta, y definir responsables, fijar precios de venta y establecer periodicidad de entrega de productos para mantener la calidad y oportunidad.

Anexo 5 Estados Financieros ACOC y ASOPECAM 2015

ASOCIACION DE CAFICULTORES ORGANICOS ACOC CAFÉ SANO

NIT 800.189.787-1

BALANCE GENERAL

A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

ACTIVO	DIC 31/2015	DIC 31/2014	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE			
Efectivo y Bancos	\$ 13.439.817	\$ 31.329.996	\$ -17.890.179
	<u>\$ 13.439.817</u>	<u>\$ 31.329.996</u>	<u>\$ -17.890.179</u>
FONDO ROTATORIO			
Fondo moneda nacional	\$ 3.298.371	\$ 2.899.615	\$ 398.756
	<u>\$ 3.298.371</u>	<u>\$ 2.899.615</u>	<u>\$ 398.756</u>
INVERSIONES			
Otras inversiones	\$ 5.145.558	\$ 5.145.558	\$ 0
	<u>\$ 5.145.558</u>	<u>\$ 5.145.558</u>	<u>\$ 0</u>
DEUDORES			
Clientes	\$ 5.702.073	\$ 4.890.186	\$ 811.887
Socios	\$ 2.819.591	\$ 2.619.591	\$ 200.000
Anclipos proveedores	\$ 14.000.000	\$ 0	\$ 14.000.000
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 20.000	\$ 1.578.943	\$ -1.558.943
	<u>\$ 22.541.664</u>	<u>\$ 9.088.720</u>	<u>\$ 13.452.944</u>
INVENTARIOS			
Materias primas	\$ 2.400.000	\$ 22.224.783	\$ -19.824.783
	<u>\$ 2.400.000</u>	<u>\$ 22.224.783</u>	<u>\$ -19.824.783</u>
DIFERIDOS			
Programas software	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 0
	<u>\$ 880.000</u>	<u>\$ 880.000</u>	<u>\$ 0</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 47.705.410</u>	<u>\$ 71.568.672</u>	<u>\$ -23.863.262</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
predio urbano	\$ 3.400.000	\$ 0	\$ 3.400.000
Maquinaria y Equipo	63.148.485	49.285.492	13.862.993
Muebles y Enseres	7.270.780	7.270.780	0
Equipo de maquinaria	18.032.880	18.032.880	0
Equipo de computación	10.154.800	10.154.800	0
Menos: Depreciación Acumulada	-61.963.962	-61.963.962	0
	<u>\$ 40.042.983</u>	<u>\$ 22.779.990</u>	<u>\$ 17.262.993</u>
OTROS ACTIVOS			
Intangibles	\$ 1.521.400	\$ 1.521.400	\$ 0
	<u>\$ 1.521.400</u>	<u>\$ 1.521.400</u>	<u>\$ 0</u>
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>\$ 41.564.383</u>	<u>\$ 24.301.390</u>	<u>\$ 17.262.993</u>
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 89.269.793</u>	<u>\$ 95.870.062</u>	<u>\$ -6.600.269</u>

ASOCIACION DE CAFICULTORES ORGANICOS ACOC CAFÉ SANO
NIT 800.189.787-1
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

PASIVO	<u>DIC.31/2015</u>	<u>DIC.31/2014</u>	<u>VARIACION</u>
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	26.512.395	30.681.995	-4.169.600
Impuestos por pagar	403.700	-	403.700
	<u>\$ 26.916.095</u>	<u>\$ 30.681.995</u>	<u>\$ -3.765.900</u>
TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>\$ 26.916.095</u>	<u>\$ 30.681.995</u>	<u>\$ -3.765.900</u>
OTROS PASIVOS			
DIFERIDOS E INGRESOS DE TERCEROS			
Proyecto Alianzas productiv	5.000.000	5.000.000	0
Fondo Rotatorio	48.560.316	21.478.055	27.082.261
	<u>53.560.316</u>	<u>26.478.055</u>	<u>27.082.261</u>
TOTAL PASIVO	<u>\$ 80.476.411</u>	<u>\$ 57.160.050</u>	<u>\$ 23.316.361</u>
PATRIMONIO			
Capital Social	\$ 136.292.768	\$ 134.744.394	\$ 1.548.374
Donacion por patrimonio(biene:	\$ 13.781.338	\$ 13.781.338	\$ 0
Revalorización del Patrimonio	\$ 13.256.387	\$ 13.256.387	\$ 0
excedente o perdida del ejercici:	\$ -31.465.004	\$ -5.923.734	\$ -25.541.270
Perdida de capital acumulado	-123.072.107	-117.148.373	-5.923.734
	<u>\$ 8.793.382</u>	<u>\$ 38.710.012</u>	<u>\$ -29.916.630</u>
TOTAL PATRIMONIO	<u>\$ 8.793.382</u>	<u>\$ 38.710.012</u>	<u>\$ -29.916.630</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 89.269.793</u>	<u>\$ 95.870.062</u>	<u>\$ -6.600.269</u>

Roberto Parra
ROBERTO GARCÍA
 Representante Legal

Jency Gomez Parra
JENCY GÓMEZ PARRA
 Contadora
 C.P. 48073-T

ASOCIACION DE CAFICULTORES ORGANICOS ACOC CAFÉ SANO
NIT 800.189.787-1
ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

	<u>DIC 31/2015</u>	<u>DIC 31/2014</u>	<u>VARIACION</u>
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas a crédito	8.799.846	11.156.947	-2.357.101
Ventas de contado	1.132.929	2.490.066	-1.357.137
Otros ingresos	-	445.000	-445.000
Financieros	121.880	2.333.693	-2.211.813
Recuper. costos y gastos años anteriores			0
Donaciones de proyectos			0
Otras Donaciones	-	1.773.382	-1.773.382
Otros			0
Utilidad en venta de activos			0
TOTAL INGRESOS	<u>10.054.655</u>	<u>18.199.088</u>	<u>-8.144.433</u>

ASOCIACION DE CAFICULTORES ORGANICOS ACOC CAFÉ SANO
NIT 800.189.787-1
ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

GASTOS DE ADMINISTRACION

Gastos personal capacitacion extintores		180.000	-180.000
Transportes contadora	400.000	1.000.000	-600.000
Servicio de digitación	1.086.088		1.086.088
Impuestos	187.364	384.000	-196.636
Arrendamiento	60.000		60.000
Seguros	0	20.000	-20.000
Servicios	240.560	323.130	-82.570
servicio celular	943.965	835.027	108.938
Servicio de fletes	0	60.200	-60.200
Gastos legales	1.339.540	852.900	486.640
Mantenimiento	160.000	288.586	-128.586
Gastos de viajes		10.000	-10.000
Transporte	1.166.800	153.500	1.013.300
Elementos de aseo y cafeteria	25.650	13.361	12.289
Fotocopias, utiles y correo	112.170	247.785	-135.615
Casino y Restaurante	498.450	567.400	-68.950
Gastos de representacion		72.000	-72.000
Componente ambiental		705.414	-705.414
mensajeria	38.922	15.100	23.822
certificaciones	2.850.000	1.500.000	1.350.000
Impuestos iva gastos		63.453	-63.453
Renovacion de marca	1.895.000		1.895.000
Financieros	455.290	530.474	-75.184
Costo de ventas	8.132.995	8.178.784	-45.789
IMPUESTOS ASUMIDOS		541.620	-541.620
Total costos y gastos operacionales	19.592.794	16.542.734	3.050.060
Excedente o Pérdida operacional	-9.538.139	1.656.354	-11.194.493
Depreclación		7.079.664	-7.079.664
Gastos de ejercicios anteriores	21.926.865	500.424	21.426.441
PERDIDA O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	-31.465.004	-5.923.734	-25.541.270

Norberto García
NORBERTO GARCÍA
 Representante Legal

Jolly Gómez Parrá
JOLLY GÓMEZ PARRÁ
 Contadora
 T.P. 86073-T

ASOCIACION DE PEQUEÑOS CAFICULTORES DE LA MARINA
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
2015 - 2014

ACTIVOS	NOTAS	2015 \$	2014 \$	VARIACION \$	%
CORRIENTES					
DISPONIBLE					
CAJA GENERAL	3	\$ 1.642.650,00	\$ 3.421.000,00	\$ (1.778.350,00)	-52%
CUENTAS BANCARIAS	3	\$ 7.156.312,85	\$ 9.598.544,43	\$ (2.442.231,58)	-25%
TOTAL DISPONIBLE		\$ 8.798.962,85	\$ 13.019.544,43	\$ (4.220.581,58)	-32%
INVERSIONES					
OTRAS INVERSIONES	4	\$ 1.002.674,81	\$ 4.565.283,52	\$ (3.562.608,91)	-78%
TOTAL INVERSIONES		\$ 1.002.674,81	\$ 4.565.283,52	\$ (3.562.608,91)	-78%
DEUDORES					
CUENTAS DE CAFÉ	5	\$ 77.423.850,00	\$ 2.572.730,00	\$ 74.851.120,00	100%
CX ASOCIADOS Y ACCIONISTAS	5	\$ 7.380.534,00	\$ 18.355.461,00	\$ (8.974.927,00)	-55%
ANTICIPO Y AVANCES	5	\$ 5.540.000,00	\$ 7.171.101,00	\$ (1.631.101,00)	-23%
ANTICIPOS IMPUESTO Y COMPL	5	\$ 1.017.000,00	\$ -	\$ 1.017.000,00	100%
RETENCIONES X COBRAR	5	\$ -	\$ 21.225,16	\$ (21.225,16)	-100%
DEUDORES VARIOS	5	\$ 887.454,00	\$ 327.797,00	\$ 559.657,00	171%
TOTAL DEUDORES		\$ 92.248.838,00	\$ 26.448.314,18	\$ 65.800.523,84	249%
INVENTARIOS	6				
CAFÉ EN GRANO	6	\$ 38.729.435,55	\$ 38.692.507,36	\$ 1.836.928,19	4,98%
INVENTARIO CAFÉ TINAMU	6	\$ 120.061,22	\$ 1.874.802,54	\$ (1.754.841,32)	-93,60%
EMPAQUE CAFÉ TINAMU	6	\$ 8.978.805,55	\$ 8.592.062,73	\$ (615.257,18)	100%
TOTAL INVENTARIOS		\$ 47.826.302,32	\$ 48.359.472,63	\$ (533.170,31)	-1,10%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 149.876.777,78	\$ 82.382.614,74	\$ 57.494.163,04	62%
NO CORRIENTE					
PROP. PLANTA Y EQUIPO	7				
TERRENOS	7	\$ 3.750.000,00	\$ 3.750.000,00	\$ -	0,00%
CONSTRUCCIONES EDIFICACIONES	7	\$ 87.781.857,00	\$ 87.781.857,00	\$ -	0,00%
EQUIPO OFICINA	7	\$ 7.456.400,00	\$ 7.456.400,00	\$ -	0,00%
MUEBLES Y EQUIPOS	7	\$ 4.960.637,00	\$ 4.960.637,00	\$ -	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	7	\$ 55.324.030,00	\$ 55.324.030,00	\$ -	0,00%
EQUIP. COMPUTO Y COMUNI	7	\$ 12.283.578,00	\$ 12.283.578,00	\$ -	0,00%
DEPRECIACION	7	\$ (113.122.722,00)	\$ (108.780.534,00)	\$ (4.342.188,00)	3,99%
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO		\$ 58.433.780,00	\$ 62.775.868,00	\$ (4.342.188,00)	-6,92%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 58.433.780,00	\$ 62.775.868,00	\$ (4.342.188,00)	-6,92%
VALORIZACIONES PROPIEDAD PLANTA Y EQUIP.	8	\$ 65.985.669,00	\$ 65.985.669,00	\$ -	100%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 65.985.669,00	\$ 65.985.669,00	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVOS		\$ 274.296.226,78	\$ 221.144.251,74	\$ 53.151.975,04	24,03%
PASIVO					
CORRIENTE					
OTRAS OBLIGACIONES		\$ 58.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 50.000.000,00	100%
DEUDAS CON SOCIOS Y ACCIONISTAS	9	\$ 11.829.872,00	\$ -	\$ 11.829.872,00	100%
RETE FUENTE	9	\$ 238.643,00	\$ 61.000,00	\$ 175.643,00	287,9%
RETENCIONES Y PORTES DE NOMINA	9	\$ 145.303,00	\$ 140.192,00	\$ 5.111,00	3,6%
OTRAS CUENTAS X PAGAR	9	\$ 78.268,00	\$ 5.939.247,00	\$ (5.862.979,00)	-98,7%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	10	\$ 3.141.951,00	\$ (162.055,00)	\$ 3.304.006,00	-2039%
OBLIGACIONES LABORALES	11	\$ 1.012.176,00	\$ 360.532,00	\$ 661.644,00	188,8%
IMPUESTO DE RENTE 2404	12	\$ 1.374.647,00	\$ 2.033.887,00	\$ (659.240,00)	-32,4%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	13	\$ 118.234.757,16	\$ 117.830.727,16	\$ 404.030,00	0,34%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 192.051.617,16	\$ 132.183.530,16	\$ 59.858.087,00	45,28%
TOTAL PASIVOS		\$ 192.051.617,16	\$ 132.183.530,16	\$ 59.858.087,00	45,28%
PATRIMONIO					
RESERVA ESTATUTARIA	14	\$ 8.048.800,00	\$ 5.968.600,00	\$ 80.000,00	1,34%
RESULTADO EJERC. ANTE	15	\$ 5.398.580,58	\$ 12.250.716,24	\$ (8.852.135,66)	-55,9%
RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO	16	\$ 4.811.760,04	\$ 4.745.736,34	\$ 66.023,70	1,38%
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	17	\$ 65.985.669,00	\$ 65.985.669,00	\$ -	0,00%
TOTAL PATRIMONIO		\$ 82.244.609,62	\$ 88.950.721,58	\$ (6.706.111,96)	-7,54%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 274.296.226,78	\$ 221.144.251,74	\$ 53.151.975,04	24,03%

Javier Rivera L.
JAVIER RIVERA LAVERDE
 Representante Legal
 Asopecam

Clara Ines Portela Henao
CLARA INES PORTELA HENAO
 Contadora
 T.P. 80627-T

ASOCIACION DE PEQUEÑOS CAFICULTORES DE LA MARINA
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
AÑO 2015 - 2014

INGRESOS	Nota	2015	2014	VARIACION DIFERENCIA	%
VENTA DE CAFÉ					
VENTA DE CAFÉ Y SUBPRODUCTOS	18	236.749.565	118.772.030	\$ 117.977.535,00	49,83%
MENOS COSTO DE CAFÉ Y SUBPRODUCTOS	18	\$ 142.224.327,31	\$ 67.699.610,12	\$ 74.524.717,19	52,40%
MENOS COSTOS DE PRODUCCION	18	\$ 3.950.500,00	\$ 3.342.060,00	\$ 608.440,00	15,40%
UTILIDAD BRUTA EN VTA CAFÉ	18	\$ 90.574.737,69	\$ 47.730.359,88	\$ 42.844.377,81	47,97%
GASTOS DE VENTAS DE CAFÉ	18	\$ 7.170.560,00	\$ 4.425.032,00	\$ 2.745.528,00	38,29%
UTILIDAD NETA VENTAS DE CAFÉ	18	\$ 83.404.187,69	\$ 43.305.327,88	\$ 40.098.859,81	48,81%
OTROS INGRESO OPERACION					
GIRAS	18	\$ 9.432.759,00	\$ 2.625.863,00	\$ 6.806.896,00	100,00%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	18	\$ 92.836.946,69	\$ 45.931.190,88	\$ 46.905.755,81	51,18%
INGRESO NO OPERACIONALES					
DONACION Y CONTRIBUCION MENSUAL Y EQUIV VENTA DE CAFÉ	18	\$ -	\$ 6.025.876,75	\$ (6.025.876,75)	-100,00%
INTERESES	18	\$ 44.423,83	\$ 1.039.702,19	\$ (995.278,36)	-95,73%
DIVERSOS	18	\$ 1.732.403,00	\$ 745.014,31	\$ 987.388,69	100,00%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	18	\$ 1.776.826,83	\$ 7.810.593,25	\$ (6.033.766,42)	-77,25%
GASTOS DE PERSONAL	18	\$ 12.899.488,00	\$ 12.194.571,00	\$ 704.917,00	5,75%
GASTOS OPERACIONALES					
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN DE ADMINISTRACIÓN	18	68.528.834	27.424.982	\$ 39.104.852,30	142,59%
GASTOS NO OPERACIONALES					
FINANCIEROS					
FINANCIEROS	18	\$ 1.102.339,23	\$ 2.030.869,74	\$ (928.530,51)	-45,72%
TOTAL GASTO FINANCIEROS	18	\$ 1.102.339,23	\$ 2.030.869,74	\$ (928.530,51)	-45,72%
GASTOS EXTRAORDINARIOS					
GASTOS EXTRAORDINARIOS	18	\$ 1.436.675,38	\$ 152.550,00	\$ 1.284.125,38	841,77%
PERDIDA EN VTA Y RETIRO DE INVERSIONES	18	\$ 2.197.730,52	\$ -	\$ 2.197.730,52	100,00%
GASTOS DIVERSOS	18	\$ 20.000,00	\$ -	\$ 20.000,00	100,00%
IMPUESTO DE RENTA	18	\$ 1.277.760,00	\$ 2.850.887,00	\$ (1.573.127,00)	-55,18%
TOTAL GASTOS EXTRAORDINARIOS	18	\$ 4.932.165,90	\$ 3.003.437,00	\$ 1.928.728,90	64,22%
DEPRECIACION	18	\$ 4.342.188,00	\$ 4.342.188,00	\$ -	0,00%
TOTAL GASTOS	18	\$ 89.802.013,48	\$ 48.996.047,79	\$ 40.805.965,69	83,28%
RESULTADO DEL EJERCICIO	18	\$ 4.811.760,04	\$ 4.745.738,34	\$ 66.021,70	1,39%

Javier Rivera L.
JAVIER RIVERA LAVERDE
Representante Legal
Asopecam

Clara Mes Portela Henaio
CLARA MES PORTELA HENAIO
Contadora
T.P. 80677-T

Anexo 6 Fuentes de financiación para la empresa social

Conseguir una red de inversión (Yunus, Capítulo 1: ¿Por qué la empresa social?, 2011, pág. 144)

En la mayoría de los casos las inversiones iniciales para una nueva empresa social vendrán directamente del bolsillo de los fundadores o de la red de amigos y familiares. A veces unos pocos individuos ricos, a menudo llamados inversores Ángeles, proporcionaron el capital que se necesita para lanzar el negocio. Pero, en otros casos, el éxito de la recaudación de fondos dependerá de cuán eficazmente se pueda crear una red diversa de contactos y recursos. Este proceso de establecimiento de contactos comenzará por lo general con personas conocidas, miembros de la comunidad y personas que se piensa que puedan estar interesadas en el problema social que se está abordando.

Ángeles inversionistas (Ruta N, 2021)

Son personas interesadas en aportar capital propio a empresas en etapa de formación o consolidación. Los ángeles inversionistas ofrecen además, sus conocimientos, contactos y experiencia en los negocios para apoyar y fortalecer las iniciativas empresariales.

Los ángeles inversionistas participan activamente en el desarrollo de la estrategia de crecimiento de las empresas en las que invierten, dedicando su tiempo y conocimiento a la búsqueda del retorno financiero. Se caracterizan por tener suficientes recursos económicos propios y por ser arriesgados al participar con inversión en etapas de alto riesgo, en donde se presentan las mayores dificultades de consolidación y posicionamiento de las empresas.

La utilización de fondos propios y no de terceros, hace que generalmente los ángeles inversionistas lleguen a las empresas a través de contactos directos y tomen las decisiones de participación o no en una iniciativa empresarial, según los planes de negocio de las empresas en formación.

Fondos de Responsabilidad Social Corporativa (Yunus, 2011, pág. 144)

Las empresas en lugar de dedicar fondos a causas benéficas o filantrópicas puede usar fondos para la incubación de empresas sociales ya que éstas pretenden sostenerse por sí mismas cabe la posibilidad de que el dinero invertido en la empresa social pueda generar beneficios a la sociedad durante años o décadas en el futuro en cambio el dinero concedido a una institución benéfica se gasta por lo general en unos pocos meses y sus beneficios aunque grandes tienden a ser limitados.

Subvenciones y Donaciones

Una empresa social puede aceptar una donación siempre que permanezca centrada en el objetivo de llegar a ser autosuficiente en un periodo razonable de tiempo.

Inversión de impacto (Global impact investing network, 2021)

Las inversiones de impacto son inversiones realizadas con la intención de generar un impacto social y ambiental positivo y mensurable junto con un rendimiento financiero. Las inversiones de impacto se pueden realizar tanto en mercados emergentes como desarrollados, y tienen como objetivo una gama de rendimientos desde debajo del mercado hasta la tasa de mercado, dependiendo de los objetivos estratégicos de los inversores.

La práctica de la inversión de impacto se define además por las siguientes características.

INTENCIONALIDAD: La intención de un inversionista de tener un impacto social o ambiental positivo a través de las inversiones es esencial para la inversión de impacto.

INVERSIÓN CON EXPECTATIVAS DE RENTABILIDAD: Se espera que las inversiones de impacto generen un rendimiento financiero del capital o, como mínimo, un rendimiento del capital.

RANGO DE EXPECTATIVAS DE RETORNO Y CLASES DE ACTIVOS: Las inversiones de impacto tienen como objetivo rendimientos financieros que van desde debajo del mercado (a veces llamado concesionario) hasta la tasa de mercado ajustada al riesgo, y se

pueden realizar en todas las clases de activos, incluidos, entre otros, equivalentes de efectivo, renta fija, capital de riesgo y capital privado.

MEDICIÓN DE IMPACTO: Un sello distintivo de la inversión de impacto es el compromiso del inversor de medir e informar el desempeño social y ambiental y el progreso de las inversiones subyacentes, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas al tiempo que informa la práctica de la inversión de impacto y construye el campo.

Los enfoques de los inversores para la medición del impacto variarán en función de sus objetivos y capacidades, y la elección de qué medir generalmente refleja los objetivos del inversor y, en consecuencia, la intención del inversor. En general, los componentes de las mejores prácticas de medición de impacto para la inversión de impacto incluyen:

- Establecer y declarar objetivos sociales y ambientales a las partes interesadas relevantes
- Establecer métricas / metas de desempeño relacionadas con estos objetivos utilizando métricas estandarizadas siempre que sea posible
- Monitorear y gestionar el desempeño de las participadas en relación con estas metas
- Informar sobre el desempeño social y ambiental a las partes interesadas relevantes
- Garantías de préstamos.

La Fundación Bill y Melinda Gates ahora emite garantías de préstamos, en lugar de fondos directos, a algunas de las empresas a las que apoya, reconociendo que esta es una forma eficiente de aprovechar sus donaciones y proporcionar a las organizaciones una financiación más segura.

Deuda cuasicapital.

Algunas organizaciones han desarrollado vehículos financieros que combinan las propiedades del capital social y la deuda. Un título de deuda cuasicapital es particularmente útil

para empresas que están estructuradas legalmente como sin fines de lucro y, por lo tanto, no pueden obtener capital social. Este valor es técnicamente una forma de deuda, pero tiene una característica importante de una inversión de capital: sus rendimientos están indexados al desempeño financiero de la organización. El tenedor del valor no tiene un derecho directo sobre el gobierno y la propiedad de la empresa, pero los términos y condiciones del préstamo están cuidadosamente diseñados para brindar incentivos a la administración para operar la organización de manera eficiente.

Ejemplo: Considere el Fondo de Emprendedores Sociales de Bridges, uno de los varios fondos sociales de la compañía de inversión británica Bridges Ventures. El fondo tiene alrededor de £ 12 millones para invertir en empresas sociales. Recientemente, comprometió £ 1 millón para un préstamo social a HCT, una compañía que utiliza los excedentes de sus autobuses comerciales de Londres, autobuses escolares y servicios Park & Ride para proporcionar transporte comunitario a personas que no pueden usar el transporte público convencional. Este préstamo social tiene una característica de cuasicapital: el fondo toma un porcentaje de los ingresos, por lo que comparte parte de los riesgos y ganancias comerciales. Dado que el préstamo está vinculado a la línea de ingresos superior, proporciona a HCT fuertes incentivos para administrar el negocio de manera eficiente. A menudo se añaden convenios sobre estos préstamos para evitar que la misión se desvíe de los objetivos sociales.

Pooling.

Las técnicas que implican la puesta en común de fondos también han abierto nuevas puertas financieras a las empresas sociales, porque la institución de agrupación puede adaptar sus pasivos a las necesidades de diferentes tipos de inversores. El inversor en capital social con sede en Suiza BlueOrchard, por ejemplo, reúne carteras de muchos microprestamistas y las agrupa en tres tramos. El tramo inferior es la capital de BlueOrchard, que ofrece altos rendimientos pero se lleva la primera pérdida. El siguiente tramo ofrece un rendimiento esperado más bajo pero tiene menos riesgo. Toma la segunda pérdida, después de que se

elimine la equidad, y es análogo a un bono convertible. El tramo superior promete un rendimiento bajo pero relativamente seguro; es comprado por inversores de deuda convencionales. El modelo de agrupación se ha extendido a nivel mundial, con innovadores como IFMR Trust, en Chennai, dedicados a la titulización y financiación estructurada de carteras de préstamos de microfinanzas en las que retienen una participación de inversión.

Bonos de impacto social. (Gonzalez, 2018)

El bono de impacto social es un vehículo financiero que permite canalizar recursos de inversionistas privados para la financiación de proyectos públicos de interés social a partir de un esquema de pago por resultados. Establece, de manera muy concreta, una alianza público-privada. Los inversionistas privados financian la ejecución del proyecto contratando a operadores que prestan el servicio social y dándoles capital de trabajo desde el inicio. El gobierno, a su vez, asume el papel de pagador frente a los inversionistas, a los que ofrece un retorno a la inversión solo si el proyecto es exitoso. En caso contrario, los inversionistas pierden los recursos invertidos en función del cumplimiento de metas. Este esquema obliga a una adecuada definición de las métricas que determinan el éxito: las partes deben consensuarlas y se necesita la verificación de un evaluador independiente.

Con el bono de inversión social es posible saldar los cuatro problemas fundamentales de los programas de empleo que enunciábamos al comienzo:

Permite canalizar recursos privados para atender problemas sociales. Si bien en sus inicios los inversionistas suelen ser instituciones filantrópicas, la experiencia internacional muestra que a medida que el bono de inversión social se institucionaliza, el mercado se amplía a otros actores (bancos, fondos de inversión de impacto y personas naturales).

Incentiva la construcción de una infraestructura de datos sobre costos, procesos y resultados, que permiten tomar mejores decisiones (a lo largo del proyecto y ante futuras intervenciones).

Atrae una nueva manera de operar por parte de las entidades públicas. El bono de

inversión social promueve un cambio de cultura hacia el monitoreo y evaluación de resultados, y otorga la flexibilidad para confeccionar y ajustar intervenciones a la medida de las necesidades de los beneficiarios.

Abre un espacio para la innovación en política social. Con este instrumento, el gobierno traslada a los inversionistas el riesgo financiero del proyecto y se crea un marco riguroso de medición de resultados. Esto abre un espacio propicio para innovar, ensayando nuevos modelos de intervención y evaluando su costo-efectividad antes del escalamiento.

Anexo 7 Desafíos para el financiamiento de empresas sociales

A continuación, algunas preguntas, discusiones y tensiones entre emprendedores y potenciales inversores, cuando se aborda el tema de la inversión en la empresa social.

(Cardenau, 2019, págs. 9-11)

Estas son algunas: ¿Cuál es el retorno económico que deberíamos esperar de un negocio social? Si hablamos de un 30-40%, estamos frente a un negocio social o uno tradicional? ¿No deberían los negocios sociales tener un retorno económico menor? Otras voces son incluso más radicales: ¿un negocio social debería distribuir dividendos? ¿O no? Si consideramos la gobernabilidad: cómo se negocia el gobierno de un negocio social que tiene un 50% de participación accionaria de un inversor externo? ¿Será posible, en este contexto, seguir respetando las voces de todos los stakeholders? ¿Se deberían instalar topes a la participación externa para evitar problemas de control sobre la compañía, y garantizar de esta manera el objetivo social del negocio? ¿Una vez que acordamos el porcentaje de participación, qué mecanismos usamos para valorar a la empresa social? Vamos a usar TIR/VAN o algún otro indicador financiero tradicional solamente, o también incluiremos variables para medir el capital social que trae la empresa social a la negociación, sus redes, su conocimiento, su capacidad efectiva para brindar servicios y productos a sectores de menores ingresos? ¿Cómo serían esos indicadores?

Y siguen las preguntas. Sin duda, no son fáciles, ni tampoco tienen una respuesta única, porque tanto del lado de los inversores como de los negocios sociales, el rango de actores que está emergiendo es altamente diverso.

Como veremos más adelante, no todos los inversores en negocios sociales tienen el mismo objetivo al invertir en este campo ni están dispuestos a asumir el mismo nivel de riesgo –mientras que unos buscan solamente recuperar el capital, otros buscan rentabilidad-. Lo mismo se aplica a los negocios sociales: algunos distribuyen dividendos a inversores externos,

otros no; algunos están dispuestos a ceder parte de la propiedad de la empresa o la toma de decisiones, y otros no. Y así podríamos seguir. Empezar a reconocer estas diferencias es un punto clave para desentrañar las diferentes posibilidades de este mercado, como así también poder empezar a construir un ecosistema efectivo

Veamos algunas cuestiones específicas

Volumen del financiamiento disponible: Existe una brecha entre la necesidad promedio de capital de la mayoría de los negocios sociales liderados por organizaciones sociales –entre 50 mil y 500 mil dólares, aproximadamente-, y los mínimos ofrecidos por fondos de capital de riesgo como Ignia Fund o la Fundación Kellog, por mencionar algunos. Y si los emprendedores sostienen que *“es más fácil conseguir 2 millones que 70 mil dólares”*, por su parte los representantes de los fondos, como Alejandro Villanueva de Fundación Kellog, *sostienen “no hemos encontrado demasiadas organizaciones en América Latina que puedan recibir una inversión de USD 2 millones, y para nosotros es muy alto el costo de operación de invertir US200 mil; aún tenemos que encontrar la manera de hacerlo sin que sea tan costoso”*. Un camino en este campo podría ser intentar una sindicación, o en otras palabras, *“que una organización pudiera agregar la demanda de 10 negocios sociales que necesiten USD100,00 y actuar como una suerte de intermediario”*, tal como propuso Rodrigo Britto de Alianza Empeeedora. O pensar en algún tipo de plataforma que baje los costos de evaluación y operación de los fondos. (Cardenau, 2019)

Diferentes tipos de inversores con distinta tolerancia al riesgo; en términos muy generales, podríamos dividir en dos tipos a los inversores sociales: aquel que invierte en este campo porque busca rentabilidad con impacto social, y aquel a quien le interesa solamente recuperar su capital porque estima que su retorno ya está implícito en el impacto social del negocio en cuestión. Daniel González, de Avina, comenta que para él existen tres categorías: inversor **con ánimo de lucro** –busca una rentabilidad similar a la de un negocio tradicional-, inversor **con ánimo de retorno** –busca una rentabilidad menor a la de mercado, hasta un 10%-

, e inversor **sin ánimo de retorno**. Todos estos tipos de inversores conforman un mercado de oferta de capital que es necesario para los diferentes estadios de un negocio social. Alvaro Rodríguez, de Fondo Ignia, comenta que **“la clave es dejar de enfocarnos en la rentabilidad y en el retorno, y empezar a hablar de la tolerancia al riesgo de un inversor”**. En su presentación desarrolló un esquema interesante sobre los diferentes niveles de riesgo que tiene un negocio social –dependiendo su estadio, o la industria en la que se desarrolla-, explicitando *“En términos de nivel de riesgo, Fondo Ignia se ubica en un escalón anterior al de un fondo de capital de riesgo tradicional. Las inversiones de mayor riesgo en negocios sociales deberían ser hechas por inversores que no busquen tanta rentabilidad, pero sí retorno social, o incluso por fundaciones donantes. Ese es un rol que las fundaciones donantes más tradicionales deberían asumir en este mercado, el de mitigar el riesgo de la inversión”*. Un punto importante, que aunque es obvio no siempre es considerado, es que tiene que estar muy claro el nivel de riesgo del negocio social. Desde el lado de los emprendedores, para saber a qué tipo de inversor acudir. Y desde los inversores, para poder tomar decisiones según el nivel de riesgo que ellos mismos estén dispuestos a asumir.

Distintas herramientas financieras, dependiendo la etapa en la que se encuentra la empresa social: las empresas sociales tienen diferentes figuras y modelos organizacionales, y se encuentran en distintos estadios que van desde el start up hasta la expansión-; esta diversidad de situaciones requiere de una amplia flexibilidad en los mecanismos financieros de oferta de capital – combinaciones de donaciones, capital paciente, préstamos blandos, aportes de capital, créditos subordinados-. Si bien hay inversores que están incursionando creativamente en este tipo de mecanismos financieros combinados, como Instituto Ventura o Fondo Inversor www.compartamos.org, aún hay mucho camino por andar en este sentido, y la estructura financiera más adecuada para cada negocio debe ser mejor comprendida tanto por los financiadores como por los propios emprendedores.

El dilema de la propiedad y la toma de decisiones: Mientras que algunos fondos como

Ignia compran un 50% de una empresa social, otros, como Fondo Inversor, de Compartamos con Colombia se plantean nunca hacer aportes de capital que superen el 25% del negocio, como para no tener una participación demasiado alta. Esta situación, absolutamente válida desde el lado de la inversión, muchas veces se ve como un riesgo por parte de los emprendedores, sobre todo en la cuestión del gobierno del negocio: cómo se distribuirá la toma de decisiones bajo este nuevo esquema, cómo se garantizará que el objetivo social del negocio siga estando por sobre la maximización de la renta?. Otra cuestión vinculada a la participación de un inversor externo es la “estrategia de salida”, ya que muchos emprendedores tienen claro que ellos hoy no tienen interés en vender la empresa social. Nuevamente, la clave está en hacerse todas estas preguntas y poder negociarlas desde el principio de la relación con el potencial inversor. Cada uno tiene que tener claro qué aporta y que recibe y a qué costo. La semana pasada conversaba con un emprendedor que suspendió sus negociaciones con un fondo muy interesado en invertir en su negocio porque mientras que él solicitaba el capital para mejorar la calidad de su producto, el inversor condicionó la inversión a que él la utilizara para mejorar su estrategia comercial. Otro modelo en este sentido es el que está desarrollando el emprendedor Ashoka Sergio Oceransky, del Grupo Yansa www.yansa.eu, una empresa social que producirá turbinas eólicas para que comunidades rurales organizadas puedan manejar parte del recurso renovable. Para financiarse, Yansa está creando dos Fondos Inversión –uno de mayor riesgo y otro de riesgo casi cero- que no tendrán participación en la toma de decisiones de la empresa.

La transferencia de conocimientos: Por lo general los inversores ofrecen, en conjunto con el capital, asesoramiento de alta calidad y valor agregado para enriquecer la gestión de los negocios sociales. Este es el caso de Vox Capital. Este recurso es muy valorado por los emprendedores, ya que incorpora a sus propios equipos herramientas que permiten dar escala al negocio social. Uno de los planteos que se genera en este sentido es que la transferencia de conocimiento debería hacerse también en el sentido contrario: que los negocios sociales

podieran transferir sus conocimientos en abordajes de combate a la pobreza a los fondos. De esta manera se estaría construyendo realmente un nuevo paradigma.

La valuación de la empresa social. Ya he mencionado esto en otras ocasiones, pero es suficientemente importante como para volver a traerlo. Rodrigo Viera, de Electrocooperativa www.eletrcooperativa.org.br, planteó a una cuestión bien interesante “En mi experiencia como emprendedor de negocios, una de las principales causas que origina tensiones entre el emprendedor y el inversor, es cuando se negocia la valuación de la empresa, ya que obviamente para el emprendedor es mejor que el valor sea más alto, en tanto que al inversor le conviene que el valor sea más bajo. ¿Para el caso de las empresas sociales, que mecanismos de valuación se están pensando? Además de los indicadores económicos y de evaluación de los equipos más tradicionales, qué mecanismos se están pensando para captar la enorme experiencia que traemos en abordajes y metodologías de combate a la pobreza, de inclusión de personas, o el capital social clave sin el cual ninguna transformación sería posible?”. Sin duda, una cuestión pendiente que facilitaría mucho el diálogo entre inversores y emprendedores. Existen ya metodologías como el SROI para medir el impacto de las empresas sociales, pero muchas veces su alto costo de aplicación los hace inviables.

Creemos que en este punto, el rol de la academia es indispensable para apoyarnos en la construcción de indicadores o parámetros que puedan definir estándares.

Nuevamente, son más los dilemas que las respuestas. Muchos de los fondos de inversión que operan en América Latina aún tienen que ganar experiencia en el financiamiento de negocios sociales y, citando a Alvaro Rodríguez nuevamente “si para combatir la pobreza necesitamos una caja de herramientas, esto es sólo una herramienta”. Sin embargo, creo que este tipo de diálogos y reuniones son clave para que los inversores puedan conocer las necesidades y expectativas de los emprendedores –y viceversa-, y entre ambos se pueda ir construyendo un mercado de oferta de capital para negocios sociales que contribuya a escalar los modelos de una manera que sea efectiva para generar más y mejores oportunidades para

las comunidades que hoy están excluidas.

Anexo 8 Entrevista Javier Rivera y Dayana Rivera

LÍDERES DE ASOPECAM

JAVIER RIVERA

DAYANA RIVERA

ASOPECAM

La Marina, Tuluá. 22 de diciembre de 2017

¿Cómo han vivido ustedes el proceso de creación o construcción de Garittea?

“Desde que ASOPECAM decidió buscar independencia institucional, siempre se han planteado grandes cosas; a pesar de que en su momento no se tenían las capacidades para ejecutar lo que se proyectaba políticamente, que era el sentir de la base social de ASOPECAM: la autonomía. Y tratar de detener dominio sobre las propias decisiones que se llegasen a tomar y que afectarían la asociación...

nosotros siempre pensando que fuera de la mejor manera, y sabiendo que nos estamos enfrentando a un gran reto, que entrar algo que no conocíamos y que siempre fue para nosotros... siempre el mensaje fue ser productores: ustedes no se metan en temas de comercialización, no hagan lo que no sepan”.

“Nosotros... siempre la mirada fue más allá de querer hacer más que la producción y poner materia prima para llegar a procesos administrativos... y tomar decisiones propias. No que otros tomaran decisiones por nosotros. Y de esos tantos caminos que emprendimos, uno de ellos fue el sueño de tener nuestra propia marca de café, de generar un valor agregado con nuestra materia prima, y no seguir siendo proveedores de una materia prima barata donde los que se están lucrando eran otros”. (Mora, Mora, Rosales, Bermudez, & Morales, 2018, pág. 121)

“Visualizamos tener nuestra propia marca de café. No depender solamente de un mercado internacional sino también de un mercado local. Y eso nos llevó más adelante a

relacionarnos con otras personas que están pensando parecido; en este caso, ACOC. Y también el Instituto Mayor Campesino, que se estaba planteando nuevos retos, de no solamente hacer acompañamiento a las organizaciones y fortalecer sus conocimientos, sus talentos, sino no llegar a implicarse también. Vivir los retos que estamos viendo las organizaciones campesinas y participar de un negocio llegando pues hasta sus términos finales de ganar o perder... o todos los principios de la economía, que, en este caso, es desde la economía solidaria”.

“Y también aprender de la mano con nosotros y nosotros de la mano de la ONG, y más una ONG que ha sido de confianza... con la que hemos construido tantas cosas juntos”.

(Mora, Mora, Rosales, Bermudez, & Morales, 2018, pág. 122)

¿Cómo han sido los encuentros y el diálogo entre los distintos actores del proceso?
¿Qué ha pasado cuando no ha habido acuerdos?

“No ha sido fácil, no fue fácil en algunos momentos el transcurrir, digamos, por el consenso, por las ideas, por las expectativas, por los compromisos, por las responsabilidades. Y eso nos llevó a que fuera un proceso largo. Pero igualmente, no largo. Porque fue un proceso formativo de casi tres años, y sí hubo momentos críticos donde nosotros como ASOPECAM también dijimos: si no se respetan estos principios mínimos ASOPECAM no puede participar, y más, cuando es sobre autonomía. Porque nosotros venimos de un proceso de búsqueda de autonomía, que nos ha costado mucho, que ha sido largo y que ha sido un poco, la palabra sería, ambicioso. Y que hemos ido logrando cosas, y que cuando nos relacionamos con el IMCA, una de las palabras claves fue la autonomía, y fue el mensaje fuerte que recibimos también. O sea, nosotros salimos en búsqueda de autonomía, y el IMCA quiso fortalecer la autonomía. Ese concepto lo trabajamos profundamente en esa relación con IMCA, con ACOC, y con otras organizaciones que se involucraron en el departamento del Valle”.

“Entonces, de pronto, cuando empezamos a construir el tema de la toma de decisiones se planteó desde el IMCA de una manera vertical o sea reproduciendo el modelo: quien más

aporta es quien más tiene participación en la toma de decisiones. Y para nosotros eso fue muy fuerte, y no lo aceptamos desde un primer momento. Y eso causó un choque fuerte que nos llevó bastante tiempo de discusiones y fusiones. Entramos en un laberinto del cual no encontrábamos salida, hasta que, en un momento, ASOPECAM dijo: no hay problema nosotros no vamos en la sociedad, pero estamos dispuestos a apoyarlos para que saquen el proceso adelante”.

“Y esa decisión no fue una decisión hipócrita; fue una decisión madura porque hemos logrado encontrar madurez y veíamos también que hacia el futuro el IMCA... no desconocemos de su trabajo social... sabíamos que iba a entender la situación, y quizás, en otro momento, podríamos tener el acercamiento. Y fue una discusión fuerte que en un momento y en una reunión en la sede de ASOPECAM, dijimos: hasta aquí llegamos, no lo vamos a discutir más. Eso es un principio que no es negociable el IMCA puede poner más recursos económicos en el momento de la construcción de la propuesta, pero no queremos reproducir el modelo, entonces hasta acá llegamos nosotros como Asopecam y tengan la plena seguridad que les vamos a apoyar con café de buena calidad en el momento que ustedes necesiten de precisar de nosotros”.

“Y lo dijimos de una forma honesta, sincera, abierta, muy franca... porque hemos recibido mucho apoyo del IMCA. Y uno entiende que hay momentos que uno dice, carambas, esto no... el IMCA, tenía sus razones de peso, para decir... las decisiones las tomamos nosotros en un comienzo... porque también el IMCA le está respondiendo a otras instancias más arriba. Es comprensible. Por eso no vamos a ser enemigos. Y fue una reunión muy bonita porque cuando ASOPECAM dijo eso, el equipo del IMCA se retiró, hubo mucha tensión y cuando yo ya puse eso en la mesa, ya todo mundo quedó frío y nosotros quedamos reunidos también como organización y ACOC estaba ese día con su junta directiva”. (Mora, Mora, Rosales, Bermudez, & Morales, 2018, págs. 123-124)

“Pienso que, igual, las tres organizaciones que estamos dentro del proyecto nos

conocemos de años de muchos años. Yo pienso que ahí no había cuestiones de desconfianza; hay, había...una defensa que es casi que instintiva, de cada uno, por hacerse visible en la toma de decisiones. Porque nosotros venimos de un proceso y nuestro país viene de eso; el campesinado siempre ha sido sometido, el campesinado nunca ha podido levantar la voz porque hemos vivido dentro de un conflicto donde muchos líderes campesinos han sido asesinados por levantar su voz. Incluso ahora que estamos en el acuerdo de paz... Este año van más de 130, 140 líderes, de campesinos, de indígenas, de trabajadores asesinados por una gran fuerza de ultraderecha que hay en el país, que no quiere autonomía para los campesinos ni para los indígenas. Entonces, siempre ha habido una puja de poder y creo que eso marca cualquier espacio...como es la corrupción”.

“La corrupción... a veces nos quejamos de que hay corrupción en el gobierno, pero eso culturalmente se ha ido a la médula de la sociedad; entonces, esas cosas que aparentemente uno diría no nos afectan... nos afectan, nos crearon de una u otra forma, nos crearon dificultad. Y lo que tú dices: el detonante fue encontrar formas de que a ninguno le fueran a ser vulnerados su derecho a la opinión y a la toma decisiones, porque lógicamente, el IMCA tenía su... estaba poniendo un dinero. Y nosotros, muy fácil nos podríamos poner de acuerdo con ACOC, y si no hay consenso, pues se da la toma de decisiones y quienes ganan siempre, ganaríamos nosotros. Entonces, lógicamente entendimos que para ellos era difícil”. (Mora, Mora, Rosales, Bermudez, & Morales, 2018, pág. 125)

Anexo 9 Consentimientos informados y autorizaciones

- **Consentimiento Informado ACOC**

Título del Caso de Estudio: Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos

Le invito a participar en un caso de estudio acerca de su organización.

El objetivo de este estudio es introducir a los estudiantes al modelo de negocio social en general y a los desafíos específicos involucrados en cumplir con los estándares solidarios, de inclusión, ambientales, financieros y administrativos, propios de este tipo de negocio. Si usted está de acuerdo en participar, desarrollaré algunas entrevistas con usted, tomaré notas en nuestras conversaciones y las entrevistas serán grabadas en audio.

No hay riesgos importantes involucrados en este estudio.

Nadie más que los investigadores tendrán acceso a sus entrevistas grabadas. Secciones transcritas de las entrevistas pueden aparecer en el caso, y su nombre, al igual que el de su compañía, aparecerá en el caso de igual forma, con su autorización.

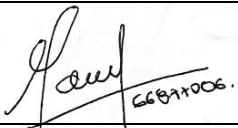
El estudio del caso puede ser de beneficio para usted.

El proyecto de investigación colaborativo está asociado con beneficios potenciales para usted. Es una oportunidad para obtener información que puede conducirle a mejores condiciones y a una mayor efectividad.

Su participación es totalmente voluntaria.

Usted es libre de dar por terminada con su participación en este proyecto, en cualquier momento y por cualquier razón o motivo. Puede contactarme al número telefónico 3184659357 o al siguiente correo electrónico: macrisbol10@gmail.com. Estaré encantado de responder cualquier pregunta o inquietud que se le presente.

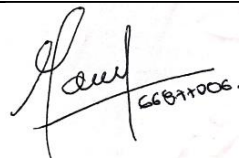
He leído y entendido toda la información anterior y acepto participar en el caso de estudio.

María Nidia Sánchez	66877006		Mayo 2020
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha

- **Autorización para la publicación el Caso de Estudio ACOC**

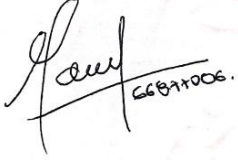
Título del Caso de Estudio: Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos.

Se concede el permiso a María Cristina Beltrán Bolaños, identificada con cédula 52.716.614 para incluir el material relacionado con el caso de Garittea: un spin-off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuitas, para su publicación y difusión a escala global. Este caso no será utilizado exclusivamente como fundamento para discusión en clase, podría ser utilizado como ejemplo del manejo efectivo o ineficaz de una decisión administrativa.

María Nidia Sánchez	66877006		Mayo 2020
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha

- **Autorización de Socialización del Caso de estudio en eventos académicos y otros medios de difusión ACOC**

He leído el Caso de estudio titulado: Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos, **y he autorizado el uso de este material en concursos de casos, presentaciones de conferencias, publicaciones de libros de texto y de revistas, programas educativos y de capacitación, y en formatos electrónicos para propósitos educativos. Este caso se presenta sin cambios.**

María Nidia Sánchez	66877006		Abril 2021
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha

- **Consentimiento Informado ASOPECAM**

Título del Caso de Estudio: Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos

Le invito a participar en un caso de estudio acerca de su organización.

El objetivo de este estudio es introducir a los estudiantes al modelo de negocio social en general y a los desafíos específicos involucrados en cumplir con los estándares solidarios, de inclusión, ambientales, financieros y administrativos, propios de este tipo de negocio. Si usted está de acuerdo en participar, desarrollaré algunas entrevistas con usted, tomaré notas en nuestras conversaciones y las entrevistas serán grabadas en audio.

No hay riesgos importantes involucrados en este estudio.

Nadie más que los investigadores tendrán acceso a sus entrevistas grabadas. Secciones transcritas de las entrevistas pueden aparecer en el caso, y su nombre, al igual que el de su compañía, aparecerá en el caso de igual forma, con su autorización.

El estudio del caso puede ser de beneficio para usted.


El proyecto de investigación colaborativo está asociado con beneficios potenciales para usted. Es una oportunidad para obtener información que puede conducirlo a mejores condiciones y a una mayor efectividad.

Su participación es totalmente voluntaria.

Usted es libre de dar por terminada con su participación en este proyecto, en cualquier momento y por cualquier razón o motivo. Puede contactarme al número telefónico 3184659357 o al siguiente correo electrónico: macrisbol10@gmail.com. Estaré encantado de responder

cualquier pregunta o inquietud que se le presente.

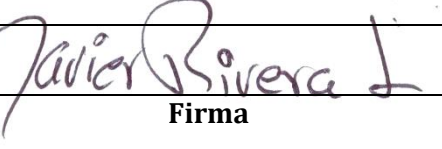
He leído y entendido toda la información anterior y acepto participar en el caso de estudio.

Javier Rivera Laverde	79105327		Mayo 2020
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha

- **Autorización para la publicación el Caso de Estudio ASOPECAM**

Título del Caso de Estudio: Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos

Se concede el permiso a María Cristina Beltrán Bolaños, identificada con cédula 52.716.614 para incluir el material relacionado con el caso de Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos, para su publicación y difusión a escala global. Este caso no será utilizado exclusivamente como fundamento para discusión en clase, podría ser utilizado como ejemplo del manejo efectivo o ineficaz de una decisión administrativa.

Javier Rivera Laverde	79105327		Mayo 2020
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha

- **Autorización de Socialización del Caso de estudio en eventos académicos y otros medios de difusión ASOPECAM**

He leído el Caso de estudio titulado Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos, y he autorizado el uso de este material en concursos de casos, presentaciones de conferencias, publicaciones de libros de texto y de revistas, programas educativos y de capacitación, y en formatos electrónicos para

propósitos educativos. Este caso se presenta sin cambios.

Javier Rivera Laverde	79105327		Abril 2021
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha

- **Consentimiento Informado IMCA**

Título del Caso de Estudio: Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos

Le invito a participar en un caso de estudio acerca de su organización.

El objetivo de este estudio es introducir a los estudiantes al modelo de negocio social en general y a los desafíos específicos involucrados en cumplir con los estándares solidarios, de inclusión, ambientales, financieros y administrativos, propios de este tipo de negocio. Si usted está de acuerdo en participar, desarrollaré algunas entrevistas con usted, tomaré notas en nuestras conversaciones y las entrevistas serán grabadas en audio.

No hay riesgos importantes involucrados en este estudio.

Nadie más que los investigadores tendrán acceso a sus entrevistas grabadas. Secciones transcritas de las entrevistas pueden aparecer en el caso, y su nombre, al igual que el de su compañía, aparecerá en el caso de igual forma, con su autorización.

El estudio del caso puede ser de beneficio para usted.


El proyecto de investigación colaborativo está asociado con beneficios potenciales para usted. Es una oportunidad para obtener información que puede conducirlo a mejores condiciones y a una mayor efectividad.

Su participación es totalmente voluntaria.

Usted es libre de dar por terminada con su participación en este proyecto, en cualquier momento y por cualquier razón o motivo. Puede contactarme al número telefónico 3184659357 o al siguiente correo electrónico: macrisbol10@gmail.com. Estaré encantado de responder

cualquier pregunta o inquietud que se le presente.


He leído y entendido toda la información anterior y acepto participar en el caso de estudio.

Erminsu David Pabón	98323239		Mayo 2020
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha

- **Autorización para la publicación el Caso de Estudio IMCA**

Título del Caso de Estudio: Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos


Se concede el permiso a María Cristina Beltrán Bolaños, identificada con cédula 52.716.614 para incluir el material relacionado con el caso de Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos, para su publicación y difusión a escala global. Este caso no será utilizado exclusivamente como fundamento para discusión en clase, podría ser utilizado como ejemplo del manejo efectivo o ineficaz de una decisión administrativa.

Erminsu David Pabón	98323239		Mayo 2020
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha

- **Autorización de Socialización del Caso de estudio en eventos académicos y otros medios de difusión IMCA**

He leído el Caso de estudio titulado Garittea un spin- off de emprendimiento social en colaboración con universidades y centros sociales jesuíticos, y he autorizado el uso de este material en concursos de casos, presentaciones de conferencias, publicaciones de libros de texto y de revistas, programas educativos y de capacitación, y en formatos electrónicos para

propósitos educativos. Este caso se presenta sin cambios.

Erminsu David Pabón	98323239		Abril 2021
Nombre del protagonista	Cédula	Firma	Fecha