



**PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO EN LA CREACIÓN DE LA  
COOPERATIVA DE FRUTAS Y VERDURAS “COVEFRU” EN EL  
MUNICIPIO DE LA CEJA**

**JULIÁN ANDRÉS GAVIRIA CARMONA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN**

**2016**

**PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO EN LA CREACIÓN DE LA  
COOPERATIVA DE FRUTAS Y VERDURAS COVEFRU EN EL  
MUNICIPIO DE LA CEJA**

**JULIÁN ANDRÉS GAVIRIA CARMONA**

Trabajo de grado para optar al título de:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Asesor:

**CARLOS MARIO LÓPEZ MUÑOZ**

MASTER en tecnologías de la información y la comunicación

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN**

**2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES Y HERMANA**

*Por haberme guiado durante toda mi vida para ser una persona de bien, por ayudarme a salir de los momentos más difíciles, por apoyarme en toda mi carrera profesional, por siempre haber hecho un esfuerzo para que siempre fuera el mejor, por ayudarme a levantar cada vez que decaigo y por el simple hecho de hacerme la persona que soy. La motivación que a diario me dan, me proyecta a realizar todos los sueños que tengo planeados para mi vida personal y profesional, gracias por su amor sin condiciones, gracias por sus regaños y enseñanzas, gracias por ser la mejor familia.*

### **A CARLOS MARIO**

*Gracias a sus conocimientos pude hacer posible este proyecto, su vocación profesional me alineó para encajar todos los eslabones que hacían falta para que fuera perfecto, su tiempo, dedicación y ganas, transmitían seguridad y confianza para seguir adelante y no desfallecer, aunque fue duro por el poco tiempo, lo hicimos posible en equipo. Mis más sinceros agradecimientos por haberme enseñado tantas cosas y siempre haber estado al tanto de todo.*

### **A MIS PROFESORES**

*Gracias por su acompañamiento en mi aprendizaje, fueron parte fundamental para llegar hasta este punto de mi vida, su vocación de educadores son vitales para realmente hacer algo por este país, su compromiso durante tantos años dan muestra de que la vida puede ser diferente si entre todos trabajamos en conjunto, gracias por formarme profesionalmente y por sus consejos, la virtud de las personas, está en hacer grandes cosas, con las enseñanzas de los que nos rodearon en alguna etapa de nuestras vidas.*

## RESUMEN

La economía solidaria en la actualidad, es una nueva plataforma para asociar sectores económicos, con el fin de hacerlos más competitivos, teniendo beneficios y ventajas sobre las empresas privadas, y fomentando el progreso de los asociados y sus familias, por este motivo se plantea como solución al problema del sector rural, la creación de la cooperativa COVEFRU.

En este trabajo, se realiza un estudio para analizar las diferentes necesidades del productor, con el único objetivo de brindarle solución a los problemas que vienen teniendo en el presente, asociándolos para tener mejores beneficios y ser más competitivos en el mercado, presentando estrategias para mejorar los vínculos de negociación con los clientes finales, tratando de minimizar los altos costos de la intermediación, además de plantear 4 líneas de servicios que tendrá en funcionamiento la cooperativa, fomentando la inversión agrícola para el crecimiento de las producciones y los ingresos de los campesinos, incentivando de esta manera la asociación para mejorar el poder de negociación.

En el documento se analizarán las proyecciones financieras a 5 años de la cooperativa, la viabilidad del proyecto en cuanto a la aceptación de los productores, las posibles alianzas en beneficio de los agricultores y además se promulgará la tecnificación de procesos, con el fin de mejorar los índices de calidad de los productos.

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativismo, Economía solidaria, Intermediación del mercado, Competitividad, Innovación, Asociatividad.

## ABSTRACT

The solidarity economy today, is a new platform to associate economic sectors, in order to make them more competitive, having benefits and advantages over private enterprises, and promoting the progress of associates and their families, for this reason it is proposed as a solution to the rural sector, the creation of the COVEFRU cooperative.

In this assignment, a study was done to analyze the different needs of the producer, with the sole purpose of bringing solution to the problems that are having at present, linking them to have better benefits and be more competitive in the market, presenting strategies to improve links negotiating with end customers, trying to minimize the high costs of intermediation, besides raising four service lines that will operate the cooperative, encouraging agricultural investment for growth of production and income of farmers, thus encouraging the association to improve bargaining power.

This document analices the financial projection of 5 years for the cooperative project feasibility regarding the acceptance of the producers, the possible alliances for the benefit of farmers will be analyzed and also the modernization process was enacted in order to improve rates of product quality.

**KEY WORDS:** Cooperativism, Solidarity economy, Brokering market, Competitiveness, Quality and innovation, Associativity.

## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Cooperativismo:** es un modelo socio-económico que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. En Colombia este modelo es tan común, que de cada 10 personas 6 tienen algo que ver con una cooperativa. El cooperativismo está presente en todos los países del mundo.

**Competitividad empresarial:** se define como la capacidad de una organización de generar un impacto positivo en sus consumidores, que le otorgue una ventaja sobre las demás empresas. Se puede representar en cada variable que pueda tener una organización y se crea mediante el aprendizaje constante. Se evalúa según la satisfacción de los clientes.

**Economía solidaria:** es un enfoque alternativo de la economía que se diferencia por tener en cuenta las necesidades las personas, el medio ambiente, el desarrollo, la sostenibilidad y la sustentabilidad. Se refiere al término de asociación con fines comunes y donde todos sus asociados tienen poder de decisión.

**Innovación empresarial:** se define como el cambio a nuevos procesos, que representen un giro para mejorar la imagen e interés corporativo de las empresas, fomentando el cambio social y adaptación a los nuevos modelos.

**Intermediarios del mercado en el sector agrario:** representan los diferentes comerciantes privados, que son terceros en la comercialización de los diferentes productos agrícolas y se caracterizan por tener altos márgenes de ganancias en el negocio.

**Supersolidaria:** es un ente descentralizado que se encarga de vigilar los movimientos financieros del cooperativismo, con el fin de que sigan los lineamientos que la ley estipula, esta superintendencia, fue creada en la ley 454 de 1998 al mandato del señor Presidente de la Republica Ernesto Samper Pizano.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	13
Módulo I: FORMULACIÓN DEL PROYECTO .....	14
1.1 PROBLEMATIZACIÓN .....	15
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	17
1.3 OBJETIVOS .....	19
1.3.1 Objetivo general .....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
Módulo II: EL MERCADO .....	21
2.1 ANTECEDENTES .....	22
2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO AGRARIO EN COLOMBIA.....	26
2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO SOLIDARIO EN COLOMBIA .....	34
Módulo III: ESTUDIO DE MERCADO .....	40
3.1 FICHA TÉCNICA .....	41
3.1.1 Etapas de instrumento .....	42
3.2 ANÁLISIS .....	43
3.2.1 Promedio de hectáreas aptas para el cultivo de frutas y verduras:.....	43
3.2.2 Conocimiento de los beneficios de las cooperativas:.....	44
3.2.3 Disposición para conformar la cooperativa:.....	44
3.2.4 Calificación a intermediación comercial por parte de terceros en el sector agrario: .....	45
3.2.5 Pago justo para los agricultores y productores:.....	46
3.2.6 Aporte inicial y por venta a la cooperativa: .....	47
3.2.7 Cantidad de porcentaje por venta al aporte: .....	48
3.2.8 Rangos de cantidad quincenal de productos en kilogramos:.....	49
3.2.9 Productos agrícolas frutales y vegetales más comunes en la región: .....	50
3.2.9.1 Cítricos: .....	51
3.2.9.2 Aguacate:.....	51
3.2.9.3 Plátano y banano:.....	52
3.2.9.4 Verduras: .....	52
3.2.9.5 Otros frutos:.....	53



3.2.9.6 Datos especiales y relevantes de producción en La Ceja: .....	53
3.2.10 Tecnificación de procesos en las producciones: .....	54
3.2.11 Negociación para promover negociación de insumos:.....	55
3.2.12 Crédito bancarios privados para agricultores: .....	56
3.2.13 Venta directa al consumidor final: .....	57
Módulo IV: SERVICIOS A OFRECER .....	58
4.1 APOORTE DE SOCIOS (APOORTE INICIAL DE AFILIACIÓN Y APOORTE DE VENTA). 60	
4.2 ACOPIO Y VENTA DE PRODUCTO .....	64
4.3 VENTA DE INSUMOS.....	69
4.4 CRÉDITOS AGROPECUARIOS .....	73
Módulo V: LEGISLACIÓN GENERAL.....	77
5.1 ANALISIS LEGAL .....	78
Modulo VI: ESTRATEGIAS.....	81
6.1 ESTRATEGIA SERVICIOS .....	82
6.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	83
6.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN .....	85
6.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	87
6.5 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.....	88
6.6 IMPACTOS .....	90
6.6.1 Sociales.....	90
6.6.2 Culturales .....	91
6.6.3 Económicos .....	92
Módulo VII: FINANCIERO.....	93
7.1 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	94
7.1.1 Perfiles y cargos de personal:.....	94
7.1.2 Gastos de funcionamiento:.....	95
7.2 PROYECCIÓN DE VENTA Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO .....	97
7.2.1 Capacidad porcentual de COVEFRU frente a producción total del municipio .....	99
7.2.2 Comparación de la capacidad de COVERFU y el total de producción .....	99
7.2.3 Representación de los ingresos, gastos y personal de apoyo, proyectados a 5 años .....	100
7.2.4 Utilidades proyectadas en los 5 años y porcentaje de margen de ventas .....	100
7.3 ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL DURANTE EL PRIMER AÑO DE LA COOPERATIVA .....	101

7.4 RESULTADO NETO ACUMULADO 2017 .....	102
7.5 FLUJO DE CAJA 2017 .....	103
7.6 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	105
7.6 RESULTADOS FINANCIEROS .....	107
Módulo VIII: CONCLUSIONES .....	108
8.1 CONCLUSIONES .....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	112
ANEXOS .....	113
MODELO CANVAS LÍNEA DE SERVICIO APORTE DE SOCIOS .....	114
MODELO CANVAS LÍNEA DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTO .....	115
MODELO CANVAS LÍNEA DE SERVICIO VENTA DE INSUMOS .....	116
MODELO CANVAS LÍNEA DE SERVICIO CRÉDITOS AGROPECUARIOS .....	117
INSTRUMENTO .....	118

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Participación % del área para uso agropecuario en Colombia .....	27
Ilustración 2: Participación % del área Rural Según su uso en Colombia.....	28
Ilustración 3: Distribución de las 7 áreas según su uso en Colombia .....	30
Ilustración 4: Participación % en uso de la tierra para plátanos y tubérculos en Colombia .....	32
Ilustración 5: Participación % para el uso de la tierra en cultivos de frutas en Colombia .....	32
Ilustración 6: participación % según el número de hectáreas por productor en municipio de La Ceja .....	43
Ilustración 7: Participación % de los productores que conocen los beneficios de una cooperativa en La Ceja.....	44
Ilustración 8: Participación % de los productores en apoyo a la creación de COVEFRU en La Ceja .....	45
Ilustración 9: Participación % de los productores según su opinión de la intermediación de los mercados agrarios .	46
Ilustración 10: % de opinión de los productores sobre el precio justo actual de las producciones .....	47
Ilustración 11: % de productores que pagaran el aporte inicial y por venta de la cooperativa en La Ceja .....	48
Ilustración 12: Participación % del valor que los productores estarían dispuestos a realizar su aporte .....	49
Ilustración 13: Participación % de los productores según su cantidad de producción quincenal en kilogramos .....	50
Ilustración 14: % de fincas que producen cítricos.....	51
Ilustración 15: % de fincas que producen aguacates .....	51
Ilustración 16: % de fincas que producen plátano y banano.....	52
Ilustración 17: % de fincas que producen verduras.....	52
Ilustración 18: % de fincas que producen otra clase de frutos.....	53
Ilustración 19: Participación % de la opinión a la tecnificación de las producciones en el municipio de La Ceja .....	54
Ilustración 20: % de productores que se asociarían para negociar insumos más económicos .....	55
Ilustración 21: % de productores que dicen que es sencillo adquirir un crédito bancario privado .....	56
Ilustración 22: % de productores que estarían de acuerdo con la venta directa a los consumidores finales .....	57
Ilustración 23: Flujograma de tareas para ingresar a la cooperativa como socio por primera vez .....	62
Ilustración 24: Flujograma de tarea para la comercialización de productos (Frutas y Verduras) en la cooperativa ...	67
Ilustración 25: Flujograma de tareas para la comercialización de insumos en la cooperativa .....	71
Ilustración 26: Flujograma de tareas para adquirir un crédito en la cooperativa .....	75
Ilustración 27: capacidad proyectada COVEFRU a 5 años .....	99
Ilustración 28: Flujo de caja acumulado de utilidades .....	102
Ilustración 29: Punto de equilibrio 2017 COVEFRU.....	105

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Cantidad de hectáreas por uso en Antioquia.....	32
Tabla 2: Proyección de la capacidad a 5 años de COVEFRU.....	94
Tabla 3: Ingresos y gastos en proyección a 5 años.....	95
Tabla 4: Utilidades proyectadas a 5 años.....	95
Tabla 5: Estado de resultados 2017 COVEFRU.....	96

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo, se realiza una propuesta para la creación de una cooperativa que beneficie a los productores agrícolas de frutas y verduras, se utilizan métodos de investigación de mercado, analizando variables para constituir un planteamiento empresarial viable, mediante un estudio de campo donde se hallaran datos que servirán para encontrar las estrategias a utilizar en todos los ámbitos de la organización. Se utilizara canvas para analizar todo el contraste de la cooperativa y las nueve líneas que implica utilizar este modelo, se analizará el mercado a nivel general tanto el mercado agrario, como el solidario, y se crearan las estrategias que darán impacto de valor agregado y que harán la diferencia frente a las demás cooperativas de la región.

Se estudiaran las relaciones con los clientes, los canales de distribución y los recursos clave que son necesarios para el perfecto funcionamiento y adaptación inicial de la cooperativa, analizar las diferentes fuentes para llegar al cliente en cuanto a comunicación y acopio de producto que son fundamentales para que exista armonía en la circulación del inventario, desde que el producto llega a la cooperativa, hasta sus clientes finales.

Particularmente, la cooperativa estará ubicada en el municipio de la ceja y podría beneficiar a más de 350 productores, incentivando la asociación como método para generar competitividad en momentos de recesión agraria, con el fin de minimizar el impacto que se tiene en el ingreso de os campesinos. Este proyecto surge de la necesidad de fomentar el sector agrícola del municipio de la ceja, tratando de aportar y de implantar modelos que en la actualidad son exitosos en muchos de los gremios en el mundo, y además, de aprovechar las cuestiones legales y fiscales que benefician este tipo de economías.

## **MÓDULO I: FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

## 1.1 PROBLEMATIZACIÓN

Antioquia ha sido durante muchos años productora por excelencia de suministros agrícolas, aunque en el departamento los años de oro de la industria rural caducaron, aún sigue siendo uno de los pilares fundamentales para la estabilidad económica de los Antioqueños. Lastimosamente los últimos años la economía agraria ha venido decayendo hasta el punto en que los productores agrícolas, que en su mayoría son campesinos, tengan que cambiar de trabajos porque con lo que ganan con sus producciones no les alcanza para alimentar a sus familias.

Este problema se debe a factores como la intermediación de terceros, que no tienen nada que ver con la producción, y se están quedando con cerca del 70% de las ganancias, también por la falta de oportunidades y de apoyo por parte del gobierno nacional, por los altos costos de los diferentes insumo agrícolas que dejan el margen de ganancia para el agricultor en menos de un 7% y por último, los innumerables requisitos para poder tener acceso a un crédito bancario.

En la actualidad, en el municipio de La Ceja, los agricultores llevan sus productos a las centrales mayoristas y minoristas, donde les dan un precio muy mínimo por sus producciones, muy diferente al que los consumidores ven reflejado en los supermercados y diferentes establecimientos de suministros alimenticios, por ejemplo, un kilogramo de aguacate en un supermercado puede estar costando entre los 3000 y 3900 pesos, y a los productores se les compra a tan solo 850 y 1200 pesos el kilogramo, y si a esos precios se le descuenta los diferentes gastos de producción y el tiempo de gestación, es insignificante el margen de ganancia.

Además de sus bajas ganancias, al agricultor se le suma el alto costo de los fertilizantes, abonos, venenos, entre otros insumos, ya que por ser importados dependen de la TRM, y con el valor actual, no ayuda mucho para disminuir gastos, y más aún cuando el capital de un campesino es mínimo, y la banca privada tiene un sin fin de requisitos en papel, que la gran mayoría de agricultores no posee.

El problema es claro, se deben tomar medidas para darle más importancia a las necesidades del agricultor y sus familias, incentivando un ingreso integral que le dé una mejor calidad de vida a los campesinos y productores, estableciendo asociaciones que generen más competitividad y por consiguiente, poder de negociación, facilitando créditos agrarios y disminuyendo los costes a los insumos agrícolas, todo esto teniendo en cuenta el equilibrio que debe existir entre el sector rural y urbano debe ser sostenible en el tiempo.



## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La producción agraria en cualquier parte del mundo es vital para el buen funcionamiento de la economía, los costos de la canasta familiar dependen de las cantidades de producción que a diario entran al mercado y los campesinos son elemento indispensable en el fortalecimiento de la industria de los alimentos que dependen de la tierra.

El equilibrio entre la zona rural y urbana tiene ciertas falencias que deben analizarse para evitar problemas a futuro; incrementos en los costos de vida de los ciudadanos, la reducción de los campos de producción, la escasez de alimentos, el clima que afecta el desarrollo del campo, las bajas inversiones para el desarrollo de la población rural, los bajos precios que se pagan por los productos a los agricultores, entre otros, esto debe ser tenido en cuenta para que una región sea sostenible.

Colombia tiene problemas serios en el fomento de la agricultura, en los últimos años se han vivido paro agrarios nacionales, que fueron influidos básicamente por los bajos márgenes de ganancias a los cuales los campesinos deben acoplarse, la tercerización de la comercialización ha dejado a las centrales mayoristas como únicas ganadoras, dejando al productor inicial con una utilidad mínima y más aún cuando las producciones se han visto afectadas por los cambios climáticos, los campos se están quedando sin mano de obra.

La situación actual en la zona rural del municipio de la ceja es crítica para la producción agrícola, los campesinos están migrando a lo urbano en busca de nuevas oportunidades y fuentes de ingreso que mejoren su calidad de vida, la mano de obra es escasa y las cosechas cada día son más bajas debido a los bajos precios de los productos, por este motivo una solución al

inconveniente es asociar a los productores para negociar el producto directamente con las grandes plataformas o generar productos de exportación.

Las centrales mayoristas y minoristas adquieren a diario toneladas de todo tipo de vegetales y frutas a bajos precios, lo que genera que el productor primario tenga un margen de utilidad bajo y se vean obligados a conseguir otros ingresos, dejando a un lado el manejo de la tierra que por herencia y costumbre han llevado de generación en generación, una cooperativa que fomente las ganancias de los agricultores sería un incentivo al trabajo del campo y se tendrá un equilibrio sostenible.

Una cooperativa se encarga siempre de incentivar la calidad de los productos, de fomentar la industria del sector, de incentivar las buenas prácticas y manejos de la tierra, se encarga de capacitar a sus asociados para garantizar el producto y además aumento los ingresos de las familias campesinas, es por esto, que a creación de la cooperativa COVEFRU, es la solución los problemas rurales.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta general para crear la cooperativa de frutas y verduras “COVEFRU” en el municipio de La Ceja, asociando a los diferentes productores de la localidad.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las ventajas que tiene el sector solidario en la actualidad y que beneficio tiene frente el sector privado, analizándolo desde el punto de vista comercial-agrario.
- Analizar mediante un estudio de campo las diferentes necesidades de los productores de frutas y verduras en el municipio de La Ceja para definir puntos en la propuesta de emprendimiento.
- Establecer, según datos obtenidos en la investigación, los servicios que presentara la cooperativa a corto, mediano y largo plazo.
- Describir cada uno de los servicios que prestara la cooperativa estableciendo las funciones, administraciones y la parte legal que conlleva tenerlos.

- Establecer estrategias primarias y alternas para generar un impacto en los asociados y clientes, generando sistemas de planeación estratégica a futuro.
- Realizar un análisis financiero con proyección a 5 años, para determinar la viabilidad del proyecto en propuesta y analizar el futuro crecimiento que podría generar la cooperativa.

## **MÓDULO II: EL MERCADO**

## 2.1 ANTECEDENTES

El verdadero pilar de la prehistoria de la cooperación, es la conciencia de la solidaridad humana que impulsa siempre a recibir y otorgar ayuda para conseguir un objetivo, este instinto de colaboración mutua que es dependiente de la felicidad propia y la felicidad de todos, como cita Kropotkin, “los hombres no pueden oír voces de angustia sin lanzarse en socorro de quien pide ayuda, solo cuando están en campos de batalla cesa en ellos ese sentimiento” (Kropotkin, 1902). Algunos antecedentes que parten de esta premisa, se presentan en ejemplos que indican que en todas las épocas se presentaron tipos de cooperación: las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios, los “ágapes” de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas de consumidores, organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el “Mir” y el “Artel” entre los rusos, la “Zadruga” de los serbios, las “cajas de la comunidad” en la época de la colonización española en América, entre otros (Warbasse, 1945).

Como precursores no se puede dejar atrás a los grandes utopistas, cuyas manifestaciones se inician con “la republica” de Platón y cobran fuerza en el renacimiento con la “utopía” de Tomas Mayo, además es imposible dejar atrás la “ciudad del sol” de Tomas Campanella, de todos estos autores se aprecia la aspiración de organizar la sociedad en una forma que asegure la perpetuidad, la paz, la justicia y el orden, buscando extinguir modelos que fomenten las diferencias de orden económico de las comunidades (Mladenatz, 1944).

Entre los años 1796 y 1865 nació en Bélgica el doctor, historiador y economista Felipe Buchez, quien particularmente hizo un aporte fuerte al cooperativismo, “La democracia”, sobre

este principio que fomento Buchez, el profesor P. Lambert socializo lo que el economista infirió sobre “obreros extraños”, los obreros que no pertenezcan a la empresa: todos los miembros de la cooperativa deben llegar hacer parte de ella, básico, el mejor incentivo para valorar el trabajo y el sudor de un trabajador, es hacerlo sentir participe del objetivo, así se alcanza el mayor rendimiento para todos (Fauquet, 1944).

En Colombia aparece como precursor del cooperativismo moderno el genera Rafael Uribe Uribe, con su célebre conferencia de 1904 donde se dispuso a referenciar el trabajo mutuo y cooperativo para formar un mejor país, y se distribuyera de mejor manera los recursos económicos (Garzon, 1978).

“Hemos de darnos cuenta de cuáles son las funciones sociales que nos paga la sociedad a través de nuestros ingresos. Constituye una inexistencia mísera no saber esto, y considerar las horas que dedicamos al trabajo, tan solo un medio de ganar dinero, un asiento netamente pasivo al balance de nuestra vida, que solo se ve compensado por el asiento en el activo de los placeres que hace posible el dinero percibido por nuestro trabajo ” (Ropke, 1960).

Ideas semejantes, pero más cercanas al campo propio del cooperativismo, habría de encontrar también, expresadas de forma admirable, por alguien que durante varios años ocupó una de las más elevadas posiciones en la Alianza Cooperativa Internacional, el señor W. P. Watkins. El fundamentó su trabajo en la inspiración que genera el cooperativismo para ser individuos innovadores y creadores de un nuevo modelo económico solidario, su poder de remodelar la economía, venía dada por ese instinto de realmente ser proactivo hacia la sociedad y darle una idea moral, ética y social, a los ingresos generados por las empresas. No es sindicalismo, es un nuevo modelo económico que cada día crece más (Watkins, 1959).

El interés del estado por promover las cooperativas, con sus múltiples ventajas, exenciones de muchas obligaciones y algunos auxilios, había contribuido para fomentar un pensamiento errado y equívoco sobre el propósito real del cooperativismo, fue por esto, que muchas de las nuevas organizaciones que solo cumplían con los requisitos formales, se desenfocaban del espíritu de la cooperación auténtica. La ley que regía por esa época el funcionamiento de las sociedades cooperativas (Colombia, Ley 134, 1931), contemplaba con mucha precisión los principios esenciales del sistema, pero su contenido no era tan profundo y faltaron detalles cómo incorporar los procedimientos, funciones y labores de la cooperativa como modelo.

A lo largo de la historia las cooperativas en Colombia han evolucionado, las primeras cooperativas tenían un pensamiento confuso, por que las personas y hasta los mismos críticos, se argumentaban en cuestiones erradas como por ejemplo. Las cooperativas, ¿entidades estatales o gubernamentales? Entre 1944 y 1956 existió en la ciudad de Bogotá una “cooperativa”, fundada por 60 pequeños almacenes y denominada “Cooperativa de consumo de Bogotá” estaba dedicada a la venta de víveres de primera necesidad, este organismo había sido constituido bajo la legislación de la ley 134, la cual actuaba como reguladora de los precios en artículos de primera necesidad y servía normalmente como medio de distribución de los productos adquiridos por el Instituto Nacional de Abastecimientos (INA) tanto dentro como fuera del país (Garzon, 1978). Sin embargo en esta “cooperativa” más del 90% del capital pertenecía al municipio de Bogotá, el cual se atribuía tanto la dirección y administración de la entidad, por lo cual faltaban los elementos fundamentales de cualquier cooperativa, primero que todo, la propiedad de los bienes sociales en manos de los usuarios y la autonomía democrática de ellos en cuanto a dirección y fiscalización.



Es casi imposible generar una definición que abarque, en la proporción debida, todos los aspectos que encierra la idea general de cooperativa, según J. P. Warbasse “Una sociedad cooperativa es una asociación voluntaria en la que el pueblo se organiza democráticamente para llenar sus necesidades mediante el apoyo mutuo” (Warbasse, 1945). Por su parte para G. Fauquet infiere que “Es la unión de personas económicamente débiles que suavizan la rudeza de las relaciones económicas por hábitos de ayuda mutua y de solidaridad pero que al mismo tiempo ponen en juego el esfuerzo y la responsabilidad personal” (Fauquet, 1944). Existen muchas definiciones, puede decirse que cada persona tenía un punto de vista diferente frente a la percepción conceptual de cooperativa, simplemente la subjetividad generó la complejidad del modelos económico solidario.

Específicamente en el municipio de La Ceja han intentado en ciertas ocasiones, sin éxito alguno, implementar las teorías de la economía solidaria en el sector agrario, activando propuestas cooperativistas, pero lamentablemente han tenido muchos obstáculos y falta de apoyo, por este motivo las propuestas se han ido al bote de la basura. Sin embargo en cuanto a cooperativas existe una sucursal de la cooperativa de caficultores de Antioquia y la Asociación de floricultores de Antioquia.

## 2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO AGRARIO EN COLOMBIA

A lo largo de la historia Colombia ha sido productor agrario por excelencia, esa herencia de nuestros antepasados para manejar las tierras y llevar los productos colombianos al exterior. Muchos años atrás, se tuvo la época dorada del café, en donde una carga, equivalente a 120 kilos, tenía un costo en seco de 1 millón y medio de pesos, y cada finca en promedio tenía una capacidad por cosecha de hasta de 70 cargas, lo que generaba una calidad de vida, aceptable (Republica, 1987).

Luego de tantos años de ser uno de los países con mayor producción agrícola en el mundo, los precios internacionales fueron decayendo gracias a las crisis internacionales, lo que produjo que el dólar, la moneda con la cual se negocia en el exterior, comenzó a perder valor y las utilidades para los agricultores comenzaron a bajar en gran medida, afectando seriamente la economía agraria (Alcaraz, 1993).

El sector agrario se ha ido cayendo por muchos factores, de los cuales cabe resaltar los altos costos de los insumos para producir en masa, estamos hablando de abonos, fertilizantes, maquinaria, entre otros, por los cuales los principales afectados han sido los agricultores y pequeños productores (Stiglitz, 2002). El efecto que estos problemas de costos contiene, está en los precios que repercuten al consumidor, pero realmente no es el productor el que se hace millonario, porque las grandes ganancias están otorgadas a los comercializadores intermedios, las plazas mayoristas y las multinacionales propietarias de las patentes de los insumos.

Las virtudes y la ganas de los agricultores deben ser premiadas con mejor calidad de vida, y deben replantearse muchos de los proyectos que el gobierno nacional tiene como premisas de

gobierno, y más aún cuando en poco tiempo se iniciara el proceso del posconflicto, el sector agropecuario afronta en la actualidad una compleja coyuntura, ante la cual es necesario que el Gobierno Nacional tome una serie de medidas urgentes, que ante la sensación de vacío existente le devuelvan la confianza y la estabilidad al sector, como por ejemplo, o innumerables paros agrarios que en los últimos años el país se ha visto afectado (Ocampo, 1995).

Actualmente, según el departamento administrativo nacional de estadística (DANE) en un censo que se efectuó en enero de 2016, en Colombia existen 43.1 millones de hectáreas con uso agropecuario, de las cuales 34.4 millones de estas se usan para pastos, es decir ganado lechero y engorde, y solo 8.6 millones corresponden a cultivos Agroindustriales, tubérculos y plátanos, frutas, cereales, plantaciones forestales, hortalizas, verduras y legumbres, plantas aromáticas y medicinales, flores y follajes, lo que comienza con una desproporción en uso.

En la Ilustración 1, se muestra el porcentaje de participación del sector agropecuario, según el último censo realizado por el DANE (DANE, 2016).

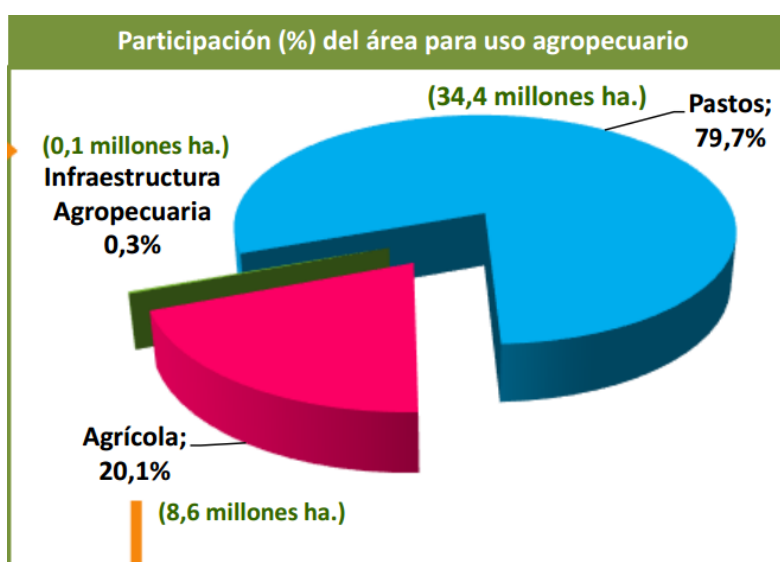


Ilustración 1: Participación % del área para uso agropecuario en Colombia (DANE, 2016)

El área total del territorio colombiano está distribuida de la siguiente manera, teniendo en cuenta, las reservas naturales, el espacio utilizado para el sector agropecuario, la siguiente ilustración muestra los porcentajes de uso (DANE, 2016).

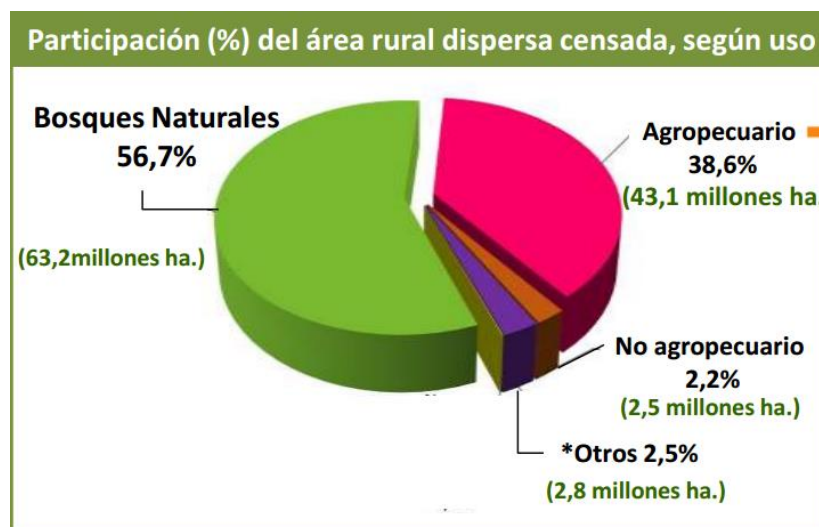


Ilustración 2: Participación % del área Rural Según su uso en Colombia (DANE, 2016)

Los campos destinados a la siembra en el país, se encuentran distribuidos en varios tipos de acuerdo al uso que se les dará en cuanto a producción y comercialización, los siguientes datos son fundamentales para comenzar a darle objetividad y darle un margen menor al uso que se le dará a la información para el análisis de las cooperativas agrarias. La distribución es la siguiente, según los indicadores del DANE en abril de 2016, se clasifican en 7 familias para su mejor comprensión (DANE, 2016).

1. Agroindustrial (3.298.975 millones de hectáreas)
  - Café
  - Caña azucarera

- Caña panelera
  - Palma
  - Algodón
  - Caucho
  - Tabaco
  - Otros agroindustriales
2. Tubérculos y plátano (2.087.763 millones de hectáreas)
- Papa
  - Yuca
  - Plátano
  - Otros tubérculos y plátano
3. Frutas (1.510.372 millones de hectáreas)
- Banano común
  - Banano exportación
  - Piña
  - Aguacate
  - Cítricos
  - Otras frutas
4. Cereales (986.598 millones de hectáreas)
- Arroz

- Maíz amarillo
- Maíz blanco
- Otros cereales

5. Hortalizas, verduras y legumbres (430.106 mil hectáreas)

- Lechuga
- Cebolla
- Otros

6. Plantas aromáticas (85.208 mil hectáreas)

7. Flores y follajes (14.972 mil hectáreas)

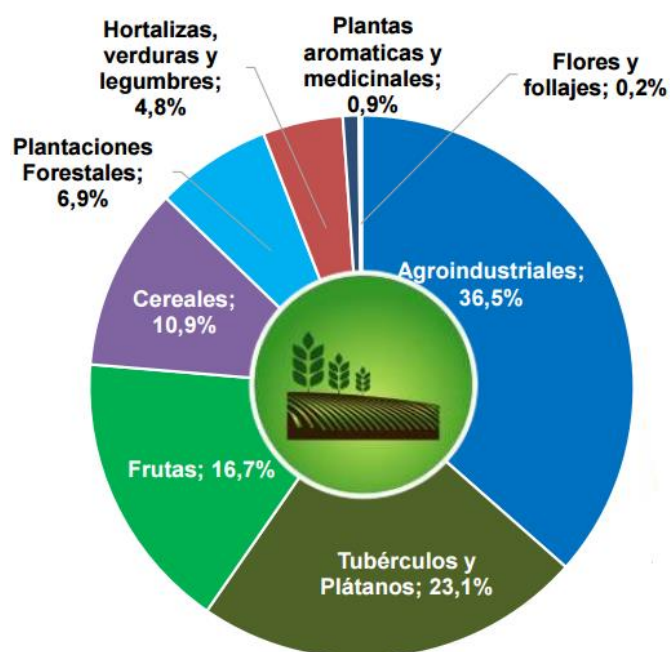


Ilustración 3: Distribución de las 7 áreas según su uso en Colombia (DANE, 2016)

Según el censo, Antioquia posee el 9,4% del área asignada al sector agroindustrial, lo que es equivalente a 310.103 hectáreas, lo que está representada en gran medida, por el café que produce el occidente y el oriente antioqueño, esto pone al departamento Antioqueño en segundo lugar, solo superado por el valle del Cauca por sus grandes producciones azucareras y paneleras (DANE, 2016).

También se puede inferir que Antioquia es el mayor productor de plátanos y tubérculos del país, posee el 9,2% de la área asignada al sector platanero y de tubérculos, lo que es equivalente a 192.074 hectáreas, lo que está representada en gran medida por la producción de papa en el oriente antioqueño y la producción platanera en el Urabá, el plátano es un producto de exportación de la zona (DANE, 2016).

Para precisar más sobre el entorno cooperativista próximo a realizarse que está ligado al sector específico de frutas y verduras, el censo indica que Antioquia es el segundo mayor productor de frutas del país, posee el 7,9% de la área asignada al sector de las frutas según el DANE, lo que es equivalente a 119.319 hectáreas, lo que está representada en gran medida por la producción de mora, tomate de árbol, banano, aguacate, fresa, granadilla, uchuva, entre otras en el oriente, occidente, norte y el Urabá Antioqueño (DANE, 2016).

El departamento Antioqueño en cuanto a verduras y hortalizas, solo produce el 4,7% de la producción nacional, esta lista, la lidera Nariño, Tolima y Meta. Antioquia se distingue por la producción de tomate de aliño, lechuga y zanahoria. La cantidad de hectáreas usadas para la producción de este sector en Antioquia es de 20.214, la mayor concentración se encuentra en el oriente por tener temperaturas bajas.

Las siguientes ilustraciones extraídas de la página web del DANE muestran los porcentaje de tierra usados en algunos cultivos frutales y de verduras en el país (DANE, 2016).

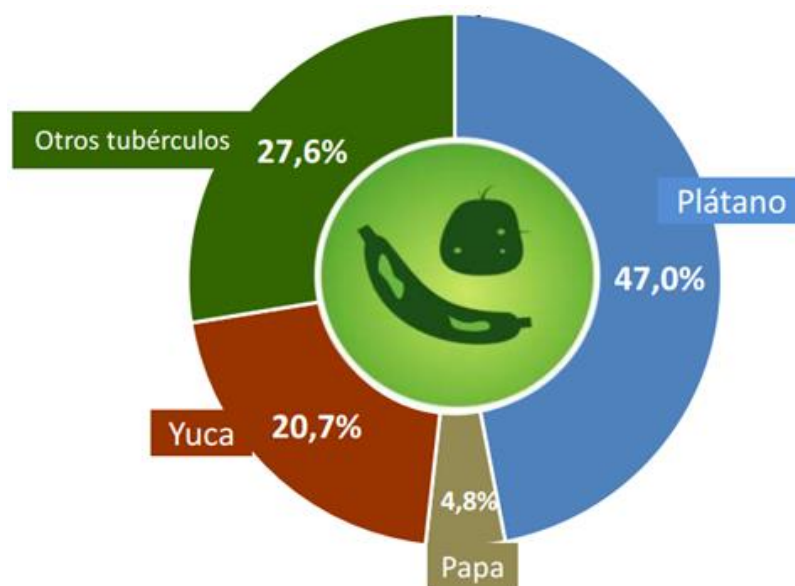


Ilustración 4: Participación % en uso de la tierra para plátanos y tubérculos en Colombia (DANE, 2016)

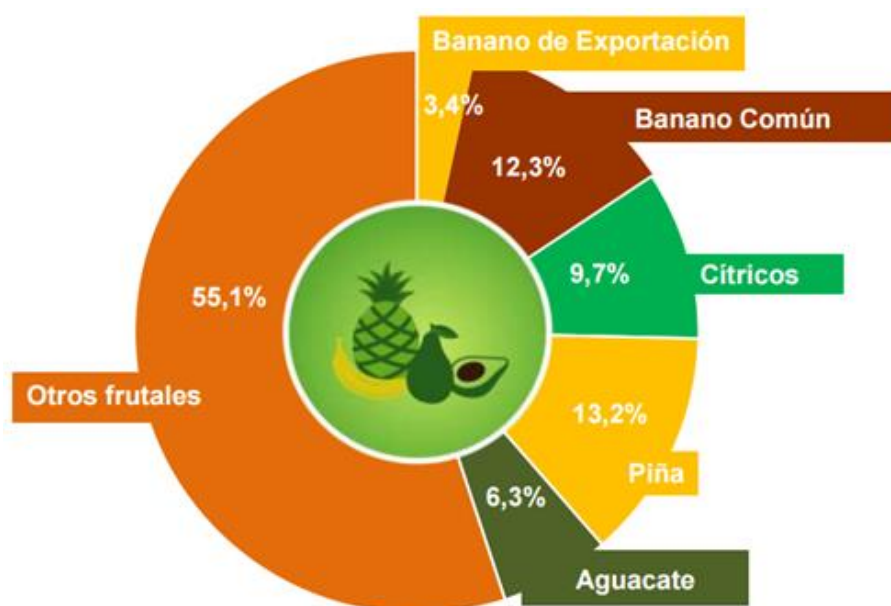


Ilustración 5: Participación % para el uso de la tierra en cultivos de frutas en Colombia (DANE, 2016)



Según el Dane, la cantidad de hectáreas sembradas en cultivos agrícolas en Antioquia, clasificadas por su tipo y uso, están visualizadas en la siguiente tabla (DANE, 2016):

<b>SECTOR</b>	<b>NUMERO HECTAREAS</b>
Agroindustrial	310.103
Plátanos y tubérculos	192.074
Frutas	119.319
Cereales	65.115
Forestales	121.161
Hortalizas y verduras	20.214
Flores	1.991
<b>TOTAL</b>	<b>829.977</b>

*Tabla 1: Cantidad de hectáreas por uso en Antioquia (DANE, 2016)*

### 2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO SOLIDARIO EN COLOMBIA

Las organizaciones Solidarias en Colombia, son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico (Ramirez, 1992). Dichas organizaciones tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado, por este motivo, en los últimos años, han tenido constante crecimiento las cooperativas y asociaciones de diferentes sectores, en especial las de sector financiero y comercial agrario.

El mercado solidario se ha caracterizado por ser competitivo frente el capital privado con fines de lucro, esto se debe a las excelentes practicas con las cuales, estas asociaciones y cooperativas, plantean sus procesos, mejorando los niveles de calidad en los productos y generando el valor agregado para los clientes finales (Paez, 1989).

La principal labor de fidelización que ejercen las cooperativas a sus miembros, es el espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua, los beneficios que otorgan muchas de ellas, facilitando el ingreso a educación superior y básica, fomentando la financiación de proyectos y emprendedores a muy bajas tasas de interés, generando desarrollo personal y de entorno de todos sus integrantes, y lo mejor de todo, es que las personas son propietarias de la empresa.

Otro de los factores por los cuales en Colombia han venido creciendo el número de cooperativas es por su modelos de participación ciudadana, las decisiones son tomadas mediante

administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora, eso genera confianza que puede brindarle a sus directivas respaldo a sus decisiones.

### **Ventajas de la cooperativa:**

- Cooperativismo.
- Democracia.
- Igualdad.
- Facilidades de financiamiento por programas gubernamentales.
- Están exentas de gastos de registro e impuesto sobre la renta.
- Protección del estado.
- Preferencia del estado al recurrir a sus servicios.
- Igualdad con otras empresas de distintas denominaciones jurídicas.
- Al estar exentas de impuestos pueden ofrecer mejores precios mejorando las posibilidades de competencia en el mercado.
- Competitivas.

### **Desventajas de las cooperativas:**

- Tienen mala fama por los antecedentes de cooperativas en sus inicios.
- Dificultad para obtener préstamos privados o en bancos no gubernamentales.
- Se requieren como mínimo 5 personas para conformarlas.

- Las cooperativas que obtienen con mayor rapidez sus beneficios son aquellas que tienen más miembros.
- No permiten la contratación de empleados, ni obreros, todo aquel que desempeñe un cargo dentro de la asociación debe ser un miembro activo.
- Generalmente las cooperativas desarrollan actividades sumamente básicas, y con conocimientos empíricos por lo cual pocas veces son tomadas en serio por posibles contratantes.
- No existe a nivel nacional ningún plan que apoye a las cooperativas en cuanto a la instrucción de SAC, o de las actividades que desarrollan.
- Requieren más de 5 años de trayectoria para ser tomadas en cuenta por planes de financiamiento no gubernamentales.

Según estadísticas del gobierno, en el 2015, las cooperativas en el territorio nacional representaron el 5,1% de producto interno bruto (PIB) del país, con más de 17.200 millones de dólares en ingresos, y además una generación de empleo considerable, alrededor de 592 mil empleos formales (Antioquia, 2014).

A pesar de que han surgido algunas cooperativas de una forma no original al modelo, es decir empresas que han usado la forma sin serlo y que han maltratado el espíritu cooperativista, generando una mala imagen del sector, actualmente existen cerca de 7.600 cooperativas en Colombia, haciendo importantes aportes a la economía y la sociedad nacional.

Así lo explica Carlos Ernesto Acero Sánchez, presidente ejecutivo de Confecoop (Confederación de Cooperativas de Colombia) cuando asegura que el sector solidario es un modelo que ha sabido crecer y que se ha ido adaptando a las nuevas reglas del mercado y

permanecido a pesar de que no ha sido objeto de una política pública coherente que reconozca el modelo cooperativo y la necesidad de una mejor supervisión.

Alrededor de 6.1 millones de colombianos pertenecen y son asociados a cooperativas, esto representa un gran porcentaje de la población, por lo cual se infiere que es vital el buen funcionamiento de la economía solidaria para mantener la estabilidad de muchas familias.

Las cooperativas con mayor movimiento son las de “ahorro y crédito” que suman alrededor de 4, 5 millones de colombianos, los cuales son copropietarios de ese tipo de cooperativas. Por esto 1 de cada 7 colombianos se beneficia de un modelo cooperativo en el país. Una presencia cooperativa en más de 900 municipios del país, aportando a todos los sectores económicos de los cuales se puede resaltar el cooperativismo agropecuario integrando el sector rural.

El promedio de personas que pertenecen a cooperativas en todo el territorio nacional de aproximadamente 490 personas, dejando en claro que existen cooperativas de gran tamaño y otras pequeñas, las que más tienen asociados son las de ahorro y crédito, ya que comúnmente pertenecen al sector urbano.

En el departamento de Antioquia, las cooperativas son muy comunes, ya que es el primer departamento en cantidad, posee el 14,5% de las cooperativas del país, lo cual representa aproximadamente unas 1.070 cooperativas formales e informales. De estas cooperativas entre las más grandes se encuentran las de “crédito y ahorro” y “comercialización de productos agrícolas”, de las más conocidas podemos resaltar a Colanta, la cooperativa de cafeteros de Antioquia, Cobelen, Cotrafa, entre otras. De este número de cooperativas existentes en Antioquia, el 27%

tienen relación con el sector agrario y las representan en su mayoría personas del sector rural (Ramos, 1988).

Los modelos de negocios utilizados más comúnmente por las cooperativas se basan en la recolección de un aporte que tiene como fin, generar un capital para maximizar los servicios a sus cooperativistas, los más comunes son los créditos de acuerdo a sus aportes, las asociaciones con empresas para adquirir beneficios como por ejemplo descuentos, aprovisionamiento de asesorías dependiendo del tipo de uso del servicio, comercialización e incentivación a la calidad del producto, entre otras. Además de esto, buscan hacer crecer el sector para generar industria, empleo y desarrollo personal y económico de sus cooperativistas (Nebel & Wright, 1999).

Este nuevo modelo económico cooperativista se ha convertido en una nueva locomotora económica del país, en la cual se habla de una economía para todos, un país de copropietarios, donde se genera patrimonio para millones de personas de una forma incluyente, desde donde se genera riqueza de una forma colectiva y se reparte de una manera colectiva.

Cabe resaltar que en la cultura cooperativista cada asociado vota igual, no importa el dinero (aporte) que tenga adentro de la Cooperativa, pero sí importa la participación, el uso de los servicios que haga y el cumplimiento de las reglas de juego del cooperativismo.

Las cooperativas son vigiladas por la superintendencia de la economía solidaria, esta entidad fue creada a través de la Ley 454 de 1998, como un organismo de carácter técnico, encargado de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las organizaciones de la economía solidaria bajo la norma y regulación establecida (Colombia, Ley 454, 1998). En la actualidad solo 5.455 cooperativas reportan información a la superintendencia, pero cada día trabajan para que el 100% de las existentes lo realicen, su visión para el 2018 es que “La

Superintendencia de la Economía Solidaria será reconocida en el 2018, por la efectividad en la aplicación de estándares internacionales de auditoría y supervisión por riesgos, acordes con las exigencias del sector y del Gobierno Nacional, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza en el modelo solidario, a través de la protección del asociado y la defensa de sus derechos.”

### **MÓDULO III: ESTUDIO DE MERCADO**



### 3.1 FICHA TÉCNICA

Para la realización de la prueba de campo se encuestaron un total de 120 propietarios de tierras aptas para la producción de frutas y verduras de un total de 320, con el fin de ser más concretos en la aprobación o no de una nueva cooperativa especial para estos productos. No se quiso realizar a campesinos trabajadores para disminuir el margen de error del estudio. Según los datos recolectados, podemos concluir lo siguiente:

**Objetivo de la investigación:** encontrar las necesidades reales de los agricultores de frutas y verduras en el municipio de La Ceja, los volúmenes de producción y las extensiones de tierra correspondientes para usos exclusivos.

- **Universo:** el total de propiedades que cultivan frutas y verduras en el municipio de La Ceja, según la secretaría de medio ambiente del municipio, es de 320 fincas productoras.
- **Metodología de muestreo:** es muestreo aleatorio simple, en donde cualquiera de los productores tenía la misma probabilidad de ser encuestados.
- **Tamaño de la muestra:** resultado de la muestra fue de 120.
- **Margen de confianza y de error:** el margen de confianza es del 95% y el margen de error del 7%.
- **Técnica e instrumento utilizado:** es de tipo encuesta, la cual consta de 14 preguntas de respuesta cerrada.
- **Periodo de recolección de información:** 3 días
- **Numero de encuestadores:** 4

### 3.1.1 ETAPAS DE INSTRUMENTO

La encuesta es una técnica cuantitativa que consta de una serie de preguntas estandarizadas que fueron realizadas a una muestra representativa, a partir de esto, se pudieron obtener mediciones cuantitativas de cualidades tanto objetivas como subjetivas de la población. En este caso se realizó una encuesta que consta de 14 preguntas cerradas en las cuales se caracteriza en cualidades de tipo cooperativista y se realiza el sondeo de las necesidades más importantes de los productores agrícolas para tomar las respectivas decisiones, frente las estrategias para la creación de la cooperativa de frutas y verduras “Covefru”.

Este instrumento se aplicó luego de realizar la investigación del entorno económico solidario en el municipio de La Ceja, y además de realizar un sondeo previo para la asociación con el objetivo de fomentar mejores ingresos para los campesinos del municipio. Se realizó el día 16 de junio de 2016 y se contó con un apoyo de 4 personas.

Luego de tener los resultados de la encuesta, se comenzaron a definir las actividades y las estrategias para fomentar y desarrollar el proyecto solidario, generando luego los modelos financieros y estatutarios.

## 3.2 ANÁLISIS

### 3.2.1 PROMEDIO DE HECTÁREAS APTAS PARA EL CULTIVO DE FRUTAS Y VERDURAS:

- Según el estudio realizado en las veredas del municipio de la ceja, podemos concluir que un 60% de las fincas tienen un extensión de tierra inferior a 2 hectáreas, mientras que un 40% de la fincas tienen extensiones de tierra de más de 2 hectáreas. Con esto podemos analizar que es viable el proyecto de creación de la cooperativa, ya que las extensiones de tierra son suficientes para mantener un movimiento de productos suficientes, para suministrar insumo a las partes demandantes. También se podrían establecer dos tipos de asociados según el número de hectáreas utilizadas para la producción de frutas y verduras.

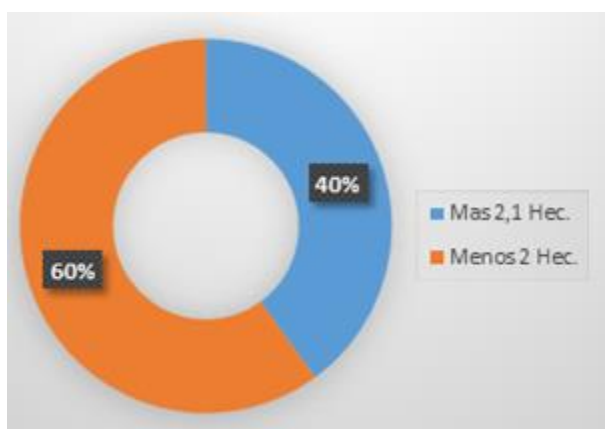


Ilustración 6: participación % según el número de hectáreas por productor en municipio de La Ceja

### 3.2.2 CONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LAS COOPERATIVAS:

- El municipio de la ceja se encuentra bien en términos de claridad sobre los conocimientos de los beneficios de una cooperativa, lo que repercute en la facilidad para transmitir la información sobre la creación de la cooperativa, un 81% de la población sabe que es una cooperativa y que beneficios podría darle a su producción, ingreso y para sus familias de igual manera. Aunque un 19% no sabe que es una cooperativa y que ventajas podría darle al sector, se crea la oportunidad de generar esquemas de comunicación para dar a conocer a la totalidad de la población sobre la competitividad actual que posee la economía solidaria, se tendría que entender esa debilidad como una oportunidad empresarial a futuro.

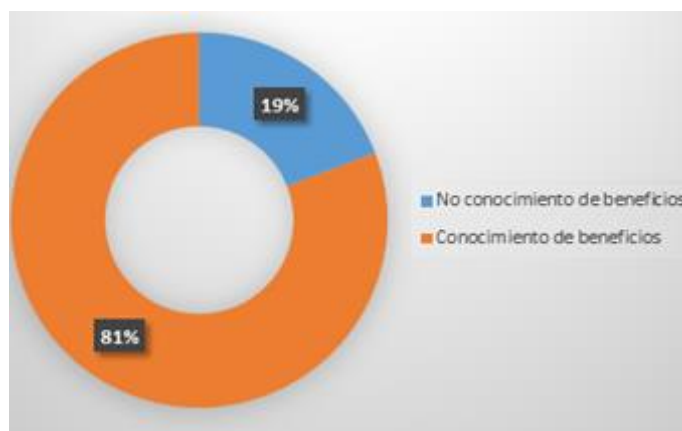
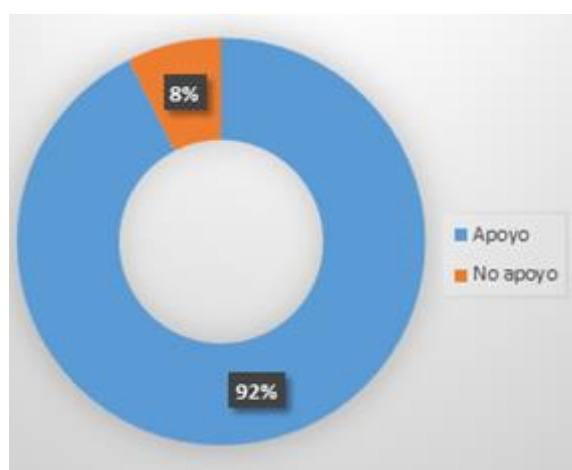


Ilustración 7: Participación % de los productores que conocen los beneficios de una cooperativa en el municipio de La Ceja

### 3.2.3 DISPOSICIÓN PARA CONFORMAR LA COOPERATIVA:

- Según los datos arrojados por el estudio que se realizó en las diferentes zonas rurales del municipio de la ceja, el 92% de los productores estarían de acuerdo en la creación de

una cooperativa de frutas y verduras, esto indica que la viabilidad es casi del 100% ya que las personas serian gran apoyo para finalizar la intermediación de comerciantes que no pagan un valor justo por las producciones, este grana apoyo de las personas se ve reflejado por los malos manejos que el gobierno le ha dado al sector agrario por lo que ven como una oportunidad de crecimiento utilizar la economía solidaria, en donde todos son propietarios.

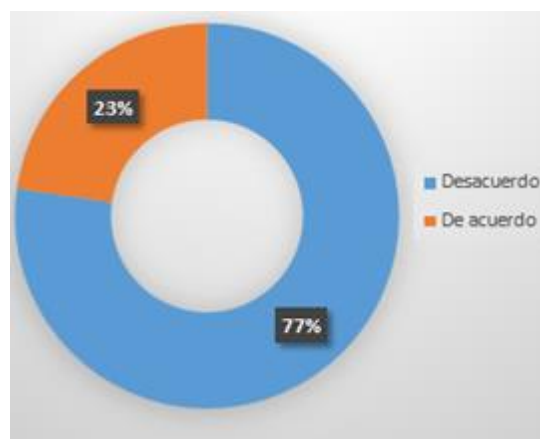


*Ilustración 8: Participación % de los productores en apoyo a la creación de COVEFRU en el municipio de La Ceja*

### **3.2.4 CALIFICACIÓN A INTERMEDIACIÓN COMERCIAL POR PARTE DE TERCEROS EN EL SECTOR AGRARIO:**

- Según el estudio, el 77% de la población no está de acuerdo con que existan los intermediarios del sector agrario, esto debido a los bajos ingresos que tiene el agricultor y los altos márgenes de ganancia que tienen muchos de los comerciantes que no tienen ningún aporte para la producción y “ni se ensucian las manos”. Solo el 23% está de acuerdo con la intermediación, y es debido a la garantía de compra que les ofrecen estos

comerciantes. Con esta información encontramos como debilidad, la costumbre de llevar los productos a las plazas mayoristas, donde la seguridad de compra para el agricultor es muy importante, por el motivo que deben llevar alimento a sus hogares, pero se puede solucionar con estrategias de precio que solucionen las necesidades al agricultor, se les indique que tendrán mejores ingresos y beneficios adicionales para todas sus familias.

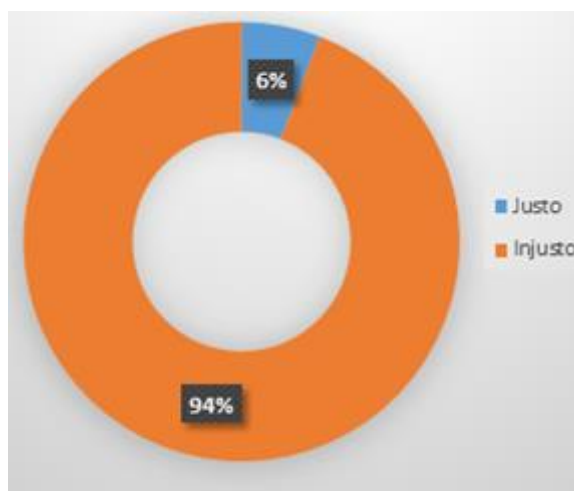


*Ilustración 9: Participación % de los productores según su opinión de la intermediación de los mercados agrarios*

### **3.2.5 PAGO JUSTO PARA LOS AGRICULTORES Y PRODUCTORES:**

- Según el estudio el 94% de las personas considera que el pago que devengan por sus productos es mínimo, no les alcanza para el sustento de sus familias, teniendo en cuenta que observando el precio final en supermercados, el agricultor recibe solo el 12% del precio final, lo que no justifica el trabajo tan exhaustivo que se realiza en el campo. Solo un 6% cree que es justo el precio que se les da por sus producciones. Estas variables son fundamentales para la viabilidad de la creación de la cooperativa, es una oportunidad para explotar el tema de los precios de los productos, generando convenios directos con los

supermercados para que no existan intermediarios e ir el producto del campo directamente al punto de venta al consumidor final, esto ayudara a que los costos de distribución y comercialización sean los mínimos, lo que conlleva al incremento de las utilidades para los agricultores. Con esta oportunidad se deben crear estrategias que mejoren la calidad de vida de los campesinos.

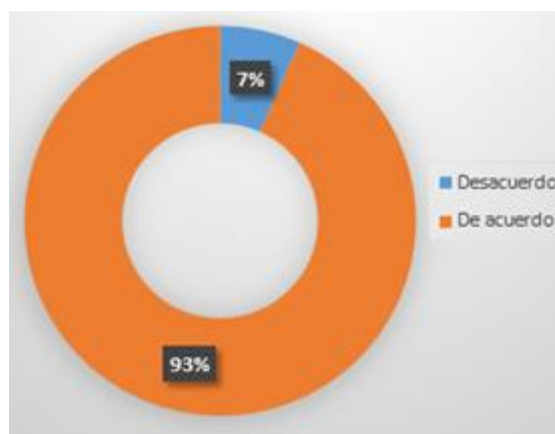


*Ilustración 10: % de opinión de los productores sobre el precio justo actual de las producciones*

### **3.2.6 APOORTE INICIAL Y POR VENTA A LA COOPERATIVA:**

- Según los datos arrojados por el estudio, el aporte que se debería dar para darle inicio a la cooperativa y en cada venta que realice algún asociado, estaría aprobado por el 93% de las personas, lo que indica que la sostenibilidad económica está bien sustentada y habrá una rotación de caja para cubrir los gastos y cotos que llevara la cooperativa. Con la aprobación de este aporte se dará inicio a los servicios que prestara la cooperativa a medida que se tenga el capital suficiente, de este modo, entre más personas estén dispuesta a dar su aporte de venta e inicial, se tendrá el presupuesto necesario para el uso

de la cooperativa. Solo el 7% no estaría de acuerdo en dar un aporte, lo que es un porcentaje bajo y no significa un gran problema para el futuro de la cooperativa. Con este porcentaje se deben crear estrategias dirigidas a las inversiones futuras para incrementar la capacidad concentración de producto, además, estrategias de fidelización y servicio en la cuales los asociados vean que sus aporte si se están utilizando para mejorar la calidad de vida de los agricultores.



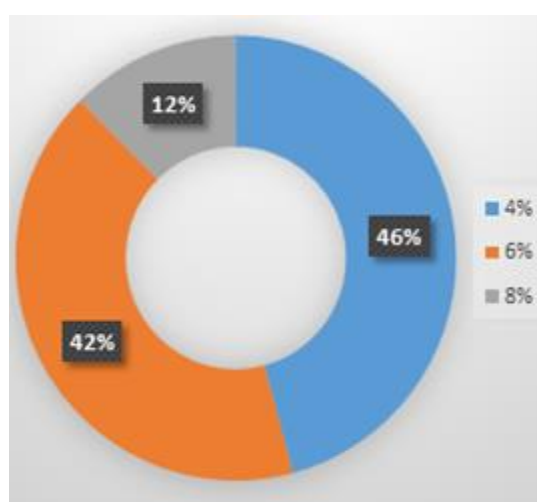
*Ilustración 11: % de productores que pagaran el aporte inicial y por venta de la cooperativa en el municipio de La Ceja*

### **3.2.7 CANTIDAD DE PORCENTAJE POR VENTA AL APOORTE:**

- Con respecto a la cantidad porcentual que los propietarios estarían dispuestos a dejar por cada venta, pudimos hallar que el 42% de las personas dicen que el 6% es el valor que se debe dejar en cada venta, el 46% de las personas dicen que el 4% y el 12% de las personas indicaron que el 8% sería apropiado. Con estos datos podemos concluir que los porcentajes 4 y 6 son los más opcionados para asignar la cantidad de aporte de venta, tanto para beneficio de la cooperativa tendría que ser el 6% ya que se tendría un mayor



capital y los servicios podrían dar inicio con más proximidad, se podría plantear la estrategia de iniciar con el 6% mientras la cooperativa se capitaliza y luego cuando ya exista capitalización, usar el 4% como opción plena. El 8% se encuentra descartado por el poco apoyo que recibió en el estudio realizado. Las estrategias deben plantearse para fomentar la capitalización y mejorar la calidad de los servicios, también se debe plantear sobre el futuro económico y presupuestal de la cooperativa.

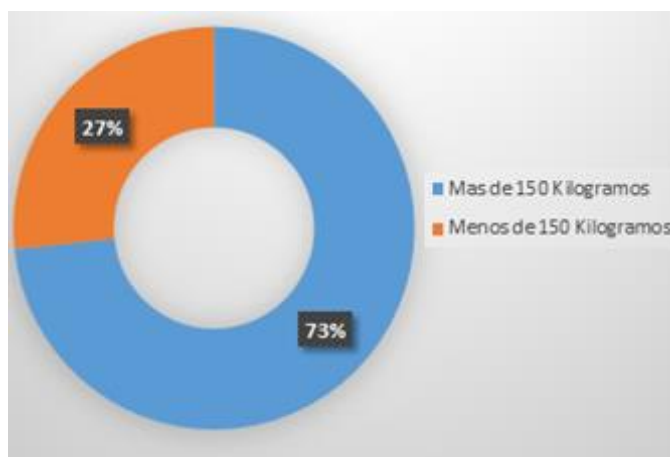


*Ilustración 12: Participación % del valor que los productores estarían dispuestos a realizar su aporte*

### **3.2.8 RANGOS DE CANTIDAD QUINCENAL DE PRODUCTOS EN KILOGRAMOS:**

- Según los datos del estudio, el 73% de las fincas que producen frutas y verduras tienen una oferta de producto quincenal mayor a los 150 kilogramos lo que representa una gran cantidad de producto y garantiza el flujo constante de mercancía, la pregunta que se debe realizar es cuánto producto se está dispuesto a recibir según la capacidad al iniciar la cooperativa y cuál será el crecimiento a futuro para incrementar la capacidad y poder

recibir el 100% de la mercancía producida, también debe tenerse en cuenta el tema de la calidad de producto y la clasificación de los mismos, por otra parte el 27% de las fincas produce menos de 150 kilogramos quincenalmente. El 100% actual de la producción sería un estimado de 43 toneladas de producto en frutas y verduras quincenalmente, es decir 86 toneladas mensuales, se deben analizar estrategias para garantizar el flujo de mercancía y también estrategias de crecimiento y capacidad, además también se debe tener en cuenta las posibles ayudas para el crecimiento de los cultivos. Otro de los temas con este dato sería el de la negociación con la demanda y establecer que se está dispuesto a ofrecer y si realmente existen la demanda suficiente.



*Ilustración 13: Participación % de los productores según su cantidad de producción quincenal en kilogramos*

### **3.2.9 PRODUCTOS AGRÍCOLAS FRUTALES Y VEGETALES MÁS COMUNES EN LA REGIÓN:**

- En cuanto a los diferentes tipos de productos que más se cultivan en las fincas del municipio de La Ceja, los resultados fueron los siguientes

### 3.2.9.1 Cítricos:

El 93% de las fincas tienen siembra de este producto de productos cítricos, entre estos se encuentran la naranja, mandarina, mora y limón como mayoría.

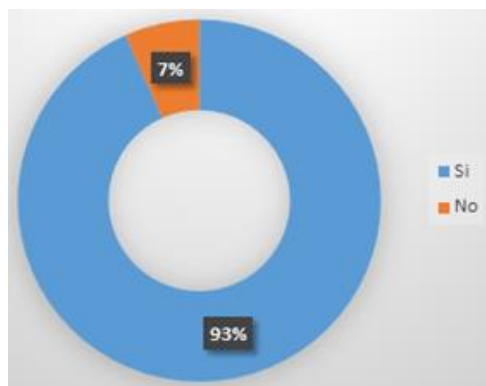


Ilustración 14: % de fincas que producen cítricos

### 3.2.9.2 Aguacate:

El 79% de las fincas producen aguacates, además es un producto muy comercial y de buen precio.

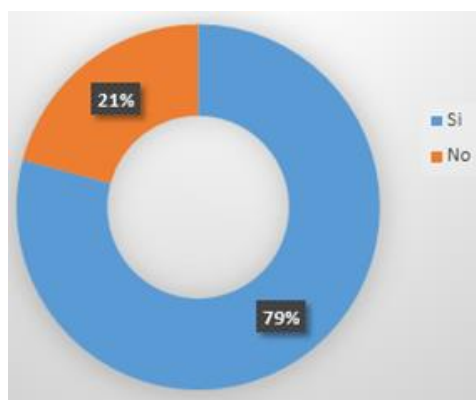


Ilustración 15: % de fincas que producen aguacates

### 3.2.9.3 Plátano y banano:

El 87% de las fincas tienen siembra de este producto, lo que se puede decir es que es muy comercial y casi que indispensable de la canasta familiar, lo que conlleva a una oportunidad de negocio.

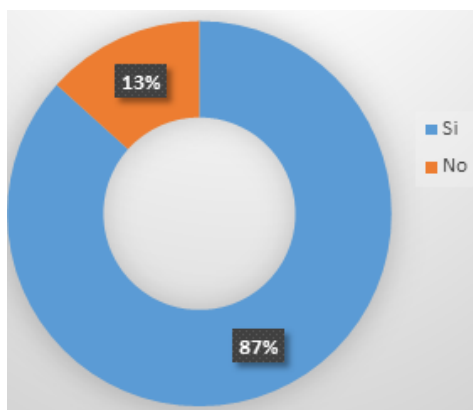


Ilustración 16: % de fincas que producen plátano y banano

### 3.2.9.4 Verduras:

El 64% de las fincas tienen siembra de estos productos, los cuales también pertenecen a la canasta familiar, los más comunes en la finca fueron el tomate, cebolla, cilantro y lechuga.

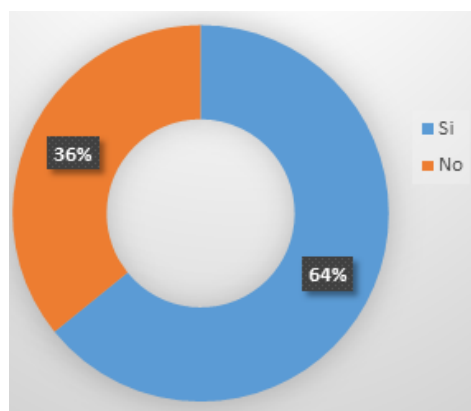


Ilustración 17: % de fincas que producen verduras

### 3.2.9.5 Otros frutos:

El 32% de las fincas tienen siembra de otros productos, como tomate de árbol y granadilla, lo que es un producto también muy comercial.



*Ilustración 18: % de fincas que producen otra clase de frutos*

### 3.2.9.6 Datos especiales y relevantes de producción en La Ceja:

1. El 41% producen los cuatro productos.
2. El 5% producen cítricos y aguacate.
3. El 22% producen cítricos, aguacate, plátano y banano.
4. El 11% producen cítricos, plátano, banano y verduras.
5. El 6% producen cítricos, plátano y banano.
6. El 3% producen cítricos y verduras.
7. El 4% producen cítricos, aguacate y verduras.
8. El 4% producen aguacate, banano, plátano y verduras.

### 3.2.10 TECNIFICACIÓN DE PROCESOS EN LAS PRODUCCIONES:

- Según el estudio realizado, el 71% de las personas estarían dispuestas a tecnificar sus cultivos y volver un sistema empresarial que incrementara sus ganancias a futuro, mientras que el 29% no tecnificaría por diferentes motivos, principalmente por costumbres y tradiciones. Viendo estos resultados se podrían realizar estrategias en educación agraria y actualización en nuevos métodos y manejos de la agricultura, con los cuales, las fincas puedan volverse más competitivas y generar un producto de mayor calidad, porque les dará mejor pago. También podemos identificar que existe una oportunidad para ser pioneros en tecnificación industrial en el municipio de la ceja, llevan la tecnología al campo actualizando los manejos y ayudando con la economía local. También se puede inferir sobre la elección de las tecnologías a usar, hay que tener muchos factores y las estrategias deben estar ligadas frente todas las variables, como el clima, la dificultad de manejo, entre otros. Con el porcentaje que no tecnificarían se necesitan realizar estrategias que muestren los beneficios de tecnificar y también educar de los procesos del mercado para que los socios también se enteren de cómo funcionan los negocios a gran escala.

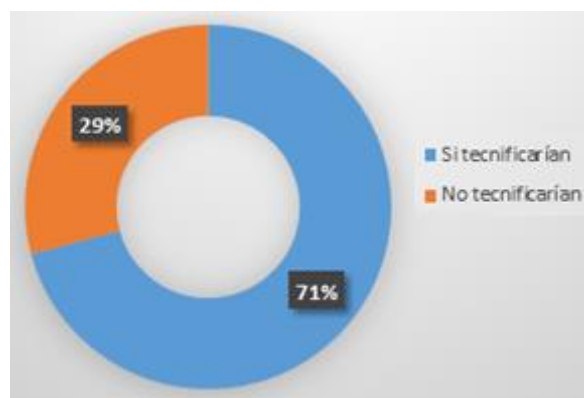


Ilustración 19: Participación % de la opinión a la tecnificación de las producciones en el municipio de La Ceja

### 3.2.11 NEGOCIACIÓN PARA PROMOVER NEGOCIACIÓN DE INSUMOS:

- El 93% de las personas con el fin de conseguir insumos agrícolas más económicos, estarían dispuestas a asociarse para adquirir insumos más económicos, por lo cual se deben generar convenios con industrias productoras de insumo agrícolas y hacer negocios a gran escala con el fin de conseguir descuentos considerables, que beneficien los asociados de la futura cooperativa. Casi la totalidad de las personas estarían de acuerdo, ahora lo que se debe analizar es que tipo de convenios deben realizarse, por ejemplo, contrato de exclusividad con alguna compañía para conseguir mejores descuentos, o variedad en producto, serian estrategias para estudiar a futuro dentro de la organización. Otro de los factores para analizar es como se realizara la venta, si solo al público asociado o también se tendrán ventas para el común, son decisiones que deben tomarse a medida que avanza el proceso de constitución. De igual manera este servicio sería un ingreso adicional de la cooperativa con el que podrá capitalizarse para reinversión interna.

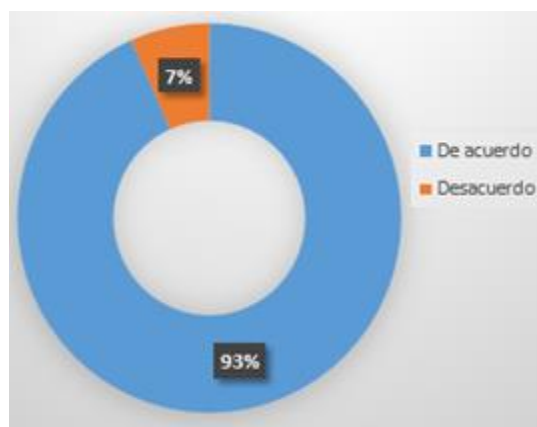
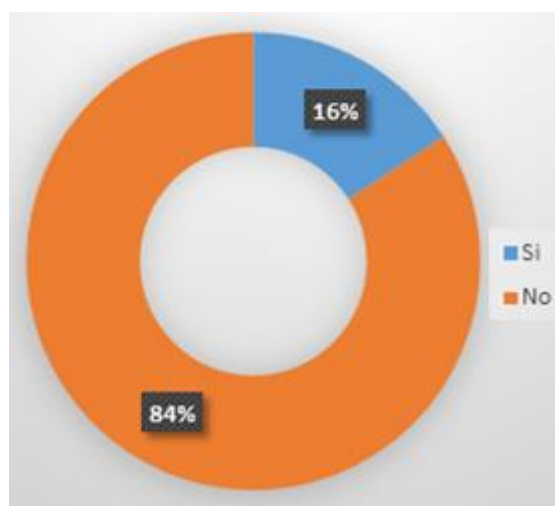


Ilustración 20: % de productores que se asociarían para negociar insumos más económicos

### 3.2.12 CRÉDITO BANCARIOS PRIVADOS PARA AGRICULTORES:

- Según los datos hallados en el estudio de campo, se encontró que el 84% de las personas indicaron que los créditos privados para las inversiones agrarias no son fáciles de conseguir y solo el 16% indico que si es accesible, al respecto podemos analizar una oportunidad tanto de negocio como de servicio para los cooperativistas a mediano plazo. Se deben analizar los requisitos legales para establecer este tipo de servicios que son tan regulados por el estado, además de analizar las tasas de interés que beneficien al socio y a la cooperativa como tal, las estrategias de este servicio deben establecerse para generar fidelización entre los asociados, promoviendo el ingreso a la cooperativa y generando ingresos por aporte, ya que este sería la variable más importante para la adquisición de créditos.



*Ilustración 21: % de productores que dicen que es sencillo adquirir un crédito bancario privado*



### 3.2.13 VENTA DIRECTA AL CONSUMIDOR FINAL:

- Según el estudio, el 96% de las personas estaría de acuerdo la venta directa de la cooperativa al consumidor final, esto indica que sería casi que en su totalidad, el apoyo para consecución de este servicio, ahora hay que analizar en qué instalaciones se debe realizar esta venta, si en la cooperativa misma o en otro local diferente, también se deben analizar las diferentes propuestas de valor que van a ofrecerse al público y plantear las estrategias de venta frente la competencia. También, en la medida de lo posible, establecer estrategias de comunicación, para definir los métodos de compra de os clientes, posibles usos de redes sociales o marketing tradicional.

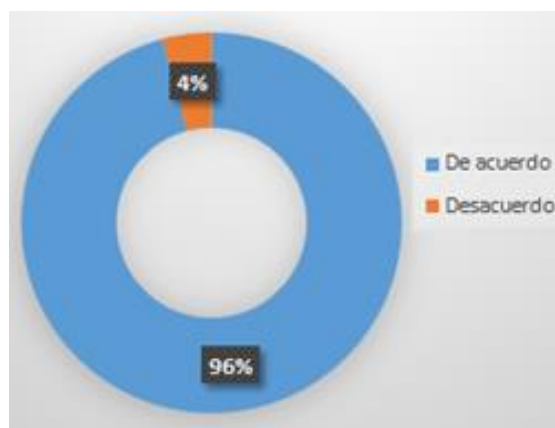


Ilustración 22: % de productores que estarían de acuerdo con la venta directa a los consumidores finales

## **MÓDULO IV: SERVICIOS A OFRECER**

El presente módulo presenta de manera detallada el análisis técnico y descripción de cada uno de los servicios que serán ofertados por la cooperativa. Después de analizar las diferentes opciones se determinó que la cooperativa ofrecerá los siguientes servicios:

- **Servicio 1:** Aporte de Socios (afiliación y aporte por venta)
- **Servicio 2:** Acopio y venta de producto
- **Servicio 3:** Venta de insumos
- **Servicio 4:** Créditos agropecuarios

Para cada uno de ellos se hará una descripción detallada de su funcionamiento, requisitos legales, atributos, entre otros.

#### **4.1 APOORTE DE SOCIOS (APOORTE INICIAL DE AFILIACIÓN Y APOORTE DE VENTA)**

##### **DESCRIPCIÓN:**

El aporte inicial de socio es el capital que la cooperativa utiliza para fomentar el crecimiento de los servicios. Este aporte también le genera la asociación formal al miembro de la cooperativa y comenzara a partir de ese momento a obtener los beneficios al cual tienen derecho, este aporte será un valor fijo establecido en los estatutos y estará definido por la junta directiva de la cooperativa, también cabe resaltar que este aporte inicial, será reintegrado al cooperativista en el momento que éste decida hacer retiro de su membresía.

El aporte de venta del cooperativista será del 8% del valor total de cada facturación, el cual será un ahorro a futuro con el cual tendrá los beneficios de préstamos a mediano plazo, y estos valores se le reintegraran al finalizar su convenio con la cooperativa. Estos aportes generan crecimiento en cuanto a servicios a los cooperativistas, no se usaran para el sostenimiento mensual de la misma. Cabe resaltar que entre más aportes tenga el cooperativista, mayor será el cupo de préstamo.

##### **ATRIBUTOS:**

1. El aporte inicial no se utiliza para gastos de funcionamiento.
2. Es único y varia cada año según decisiones de la junta directiva para nuevos miembros.
3. El aporte inicial se utiliza para incrementar la capacidad en cuanto a servicios de la cooperativa.

**VALOR AGREGADO Y BENEFICIOS:**

1. El nuevo asociado tendrá acceso a todos los beneficios que brinda la cooperativa
2. Garantía de compra
3. Orientación a la tecnificación
4. Créditos ágiles a baja tasa de interés
5. Acceso a educación técnica para el mejoramiento de la producción
6. Descuentos en insumos

**SEGMENTO CLIENTES:**

## ✓ Productores

- los clientes pueden ser del área rural o urbano.
- Debe poseer tierras aptas para la agricultura.
- Los clientes pueden ser hombres o mujeres.
- Deben ser mayores de 18 años.
- Deben tener como mínimo una hectárea de tierra.
- El cliente debe ser propietario de la tierra.
- Los clientes deben tener cosechas de frutas o vegetales.
- Deben estar de acuerdo con los estatutos de la cooperativa.
- Las tierras pueden estar ubicadas en el oriente cercano Antioqueño.

## FLUJOGRAMA DEL SERVICIO:

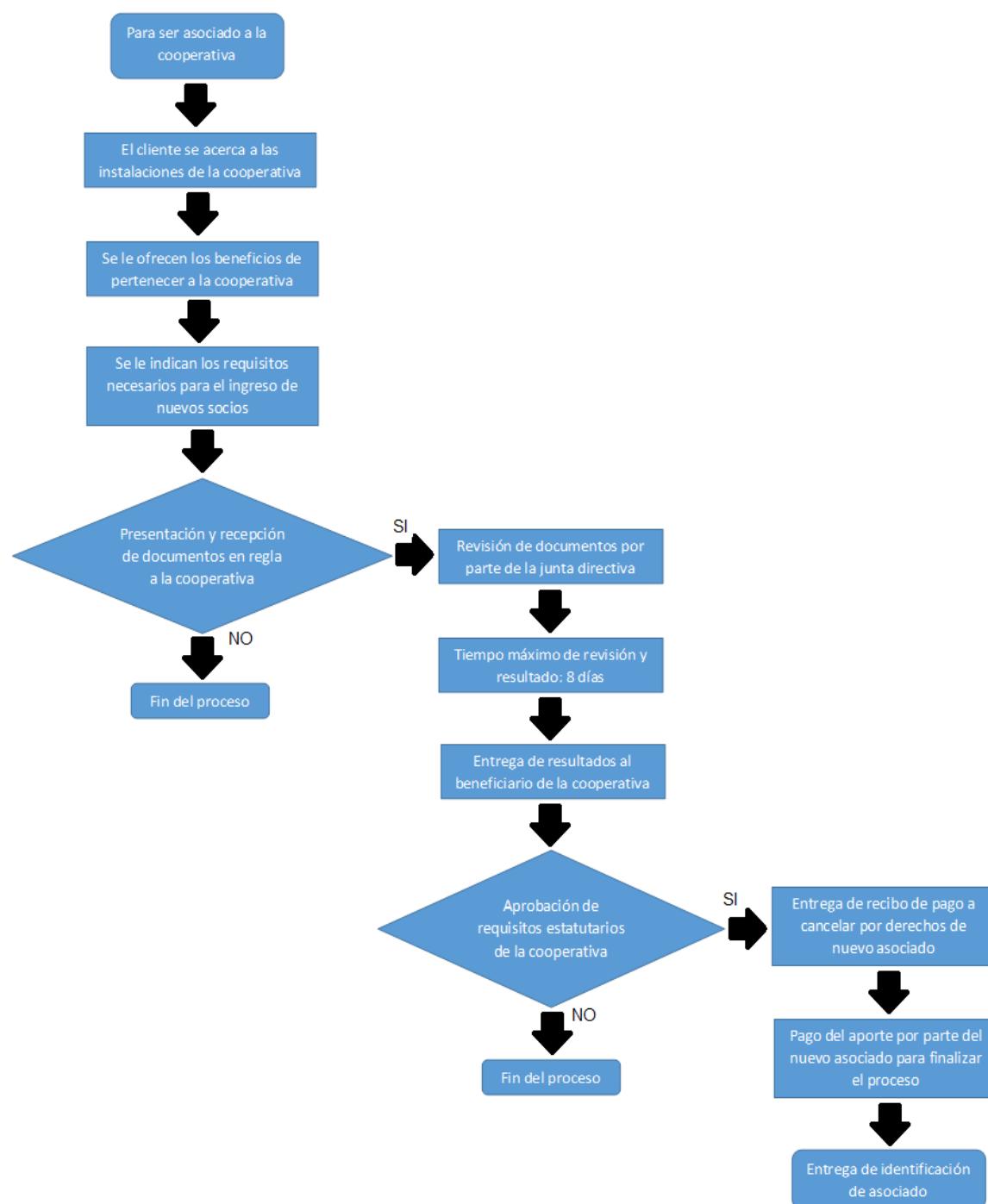


Ilustración 23: Flujograma de tareas para ingresar a la cooperativa como socio por primera vez

## MARCO LEGAL ESPECÍFICO SERVICIO:

- En cuanto al tema de aportes, la ley regula la cantidad de aportes por asociado, en este caso, el artículo 50 de la ley 79 de 1988 indica que ninguna persona natural podrá tener más del diez por ciento (10%) de los aportes sociales de una cooperativa y ninguna persona jurídica más del cuarenta y nueve por ciento (49%) de los mismos (Colombia, Ley 79, 1988).
- En cuanto a las personas que pueden pertenecer a la cooperativa, la ley indica que podrán ser pertenecientes, trabajadores de la tierra, propietarios de las tierras, o ambas modalidades, y para la constitución legal frente a la superintendencia solidaria, según el artículo 71 de la ley 79 de 1988, las cooperativas de trabajo asociado se constituirán con un mínimo de diez asociados, y las que tengan menos de veinte, en los estatutos o reglamentos deberán adecuar los órganos de administración y vigilancia a las características particulares de la cooperativa, especialmente al tamaño del grupo asociado, a las posibilidades de división del trabajo y a la aplicación de la democracia directa, así como también a las actividades específicas de la empresa (Colombia, Ley 79, 1988).
- Según el artículo 6 de la ley 454 de 1998 la regulación de los aportes debe estar establecidos legalmente en los estatutos referidos en la superintendencia solidaria, en donde se expresa “Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados durante su existencia”, también se expresa en este artículo que en caso de disolución o liquidación de la cooperativa, se debe establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial (Colombia, Ley 454, 1998).

## **4.2 ACOPIO Y VENTA DE PRODUCTO**

### **DESCRIPCIÓN:**

La venta del producto para cualquier agricultor es fundamental para retornar la inversión de sus siembras, por este motivo, todos los asociados a la cooperativa tendrán el beneficio de compra garantizada para que no tengan que preocuparse por el futuro de sus familias económicamente hablando, esto conlleva a que el agricultor no tendrá que visitar las diferentes plazas mayoristas para mirar el costo que les van a dar por sus frutas y/o verduras, y solo estarán al tanto de la calidad de sus sembrados para incrementar sus ganancias, ya que el costo en la cooperativa incrementa si es de alta calidad.

### **ATRIBUTOS:**

1. Compra de productos según oferta y demanda del mercado
2. Selección de calidad y comercialización de los productos agrícolas
3. Peso exacto del producto
4. Acceso a educación
5. Comercialización directa de producto con cliente final

### **VALOR AGREGADO Y BENEFICIOS:**

1. Pago de contado para el agricultor
2. Precio justo por sus productos
3. Crecimiento gremial
4. Tecnificación de las producciones



5. Incentivos a la calidad de producto
6. Creación e incremento de fondo de ahorro
7. Crecimiento de la cooperativa y de las cosechas

## **SEGMENTO CLIENTES:**

- ✓ Productores afiliados:
  - Los clientes deben tener cosechas de frutas o vegetales
  - Deben estar registrados en las bases de datos de la cooperativa COVEFRU
  - Deben tener acceso a los centros de acopio de los productos
  - Los clientes pueden ser hombres o mujeres.
  - Pueden pertenecer al área rural o urbana
  - Debe residir en el oriente cercano antioqueño.
  
- ✓ Productores no afiliados:
  - Los clientes pueden ser hombres o mujeres.
  - los clientes deben tener cosechas de frutas o vegetales.
  - Deben tener acceso a los centros de acopio de los productos.
  - El cliente debe ser mayor a 18 años.
  - En caso de no ser mayor de edad, debe tener representante legal.
  - Debe residir en el oriente cercano antioqueño.
  
- ✓ Plataformas al por mayor:
  - Las empresas deben ser legalmente constituidas.

- Deben poseer facturación legal vigente.
  - Deben tener receptores de productos.
  - Deben tener registros invima actualizados de comercialización de frutas y verduras.
  - Deben poseer refrigerador y acopio.
  - Deben ser empresas que comercialicen al consumidor final
  - Debe estar registrada en cámara de comercio y Dian
  - Debe estar ubicada en Antioquia.
- ✓ Consumidores de frutas:
- Los clientes pueden ser hombres o mujeres.
  - los clientes deben tener acceso a los puntos de venta de los comercializadores finales.
  - los clientes deben tener acceso al punto de venta de la cooperativa.
  - Los clientes pueden tener cualquier edad.
  - Los clientes pueden ser del sector rural o urbano de todo el país.

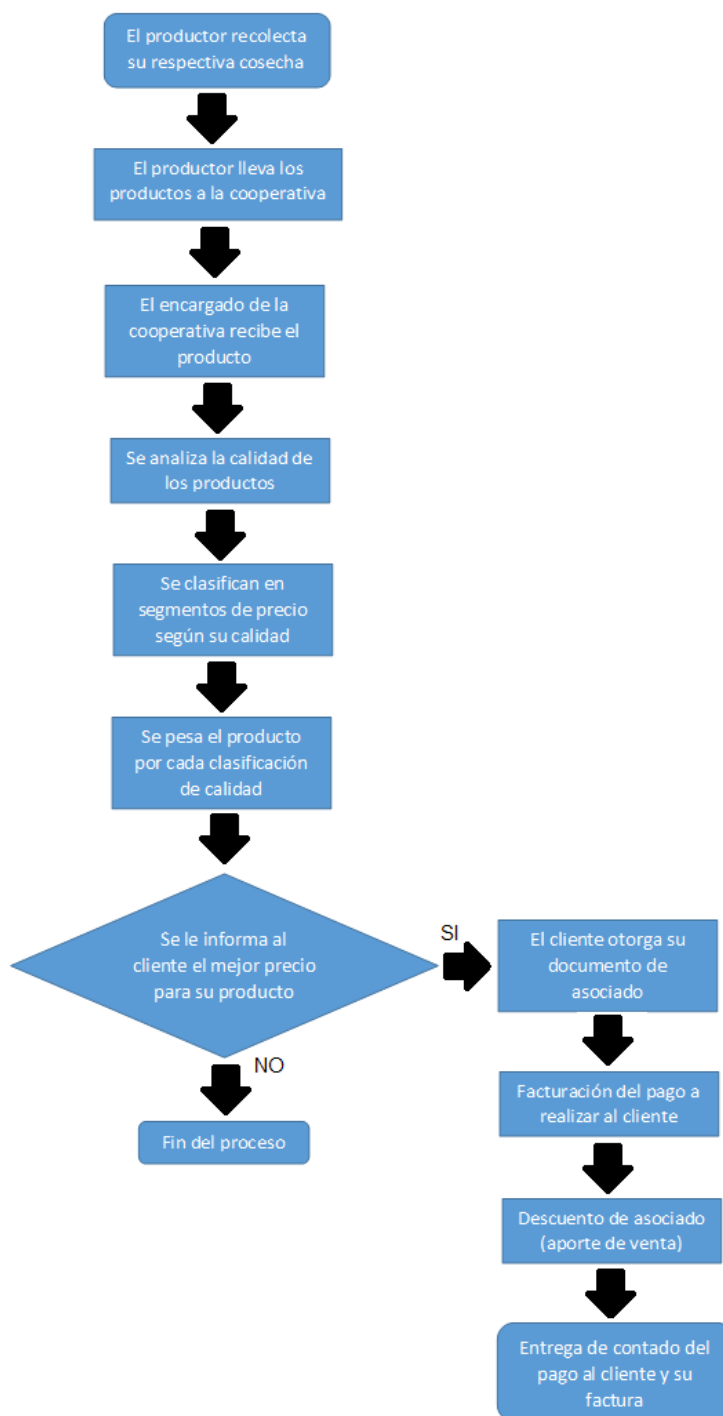
**FLUJOGRAMA DEL SERVICIO:**

Ilustración 24: Flujograma de tarea para la comercialización de productos (Frutas y Verduras) en la cooperativa

**MARCO LEGAL ESPECÍFICO SERVICIO:**

- Para la comercialización y acopio de los productos ( cosechas de frutas y verduras), la cual será la principal línea de servicio, se tendrán regulaciones supervisadas por la superintendencia solidaria, a la cual se le presentaran estados financieros trimestralmente como indica la ley, además como se indica en el artículo 85 de la ley 79 de 1988, las cooperativas agropecuarias podrán desarrollar sus actividades por medio de la explotación colectiva o individual de la tierra y los bienes vinculados a ella, dentro de la más amplia concepción contractual, pudiendo incluso celebrar contratos de fideicomiso con asociados o terceros.
- Según el artículo 34 de la ley 454 de 1998 el Presidente de la República ejercerá por conducto de la Superintendencia de la Economía Solidaria la inspección, vigilancia y control de las cooperativas y de las organizaciones de la Economía Solidaria, para todas sus líneas de servicio, este artículo, aplica para todas las líneas de servicio.

### 4.3 VENTA DE INSUMOS

#### **DESCRIPCIÓN:**

La venta de insumos es fundamental tanto para los cooperativistas como para la misma empresa, ya que esto generara un ingreso adicional para la cooperativa y sus asociados recibirán beneficios como por ejemplo descuentos en abono, fertilizantes y químicos diferentes. Se harán convenios con empresas productoras o importadoras de los insumos con el fin de conseguir buenos precios, aunque se someterá a decisión de la junta si se generaran convenios con clientes exclusivos en donde se podrían tener mayores descuentos pero no habría variedad, o si el tener variedad de productos es más viable aunque no se obtengan descuentos mayores, esto se dará de acuerdo a estudio y aceptación por parte de los mismos cooperativistas.

#### **ATRIBUTOS:**

1. Fácil acceso (porque todo lo necesario para la producción lo encontrara en la cooperativa).
2. Libre elección de compra (el cooperativista no estará obligado a adquirir estos productos).
3. Estudios previos a los insumos para analizar los beneficios.
4. Crecimiento de la cooperativa.

#### **VALOR AGREGADO Y BENEFICIOS:**

1. Asesoramiento para los diferentes tratamientos a las plantas.
2. Bajos costos a diferencia de los comercializadores de insumos privados
3. Garantía en los productos.

4. Propuesta de venta con producto (el cooperativista podría adquirir los insumos con producto).

### **SEGMENTO CLIENTES:**

- ✓ Productores afiliados:
  - Deben estar registrados en las bases de datos de la cooperativa COVEFRU.
  - Deben tener acceso a los centros de acopio de los insumos.
  - Deben ser mayores de 18 años.
  - Los clientes pueden ser hombres o mujeres.
  - Pueden pertenecer al área rural o urbana.
  - los clientes deben tener cosechas de frutas o vegetales.
  
- ✓ Productores no afiliados:
  - Los clientes pueden ser hombres o mujeres.
  - los clientes deben tener cosechas de frutas o vegetales.
  - Deben tener acceso a los centros de acopio de los insumos.
  - El cliente puede tener cualquier edad.
  - Pueden pertenecer al área rural o urbana.

## FLUJOGRAMA DE TAREAS:

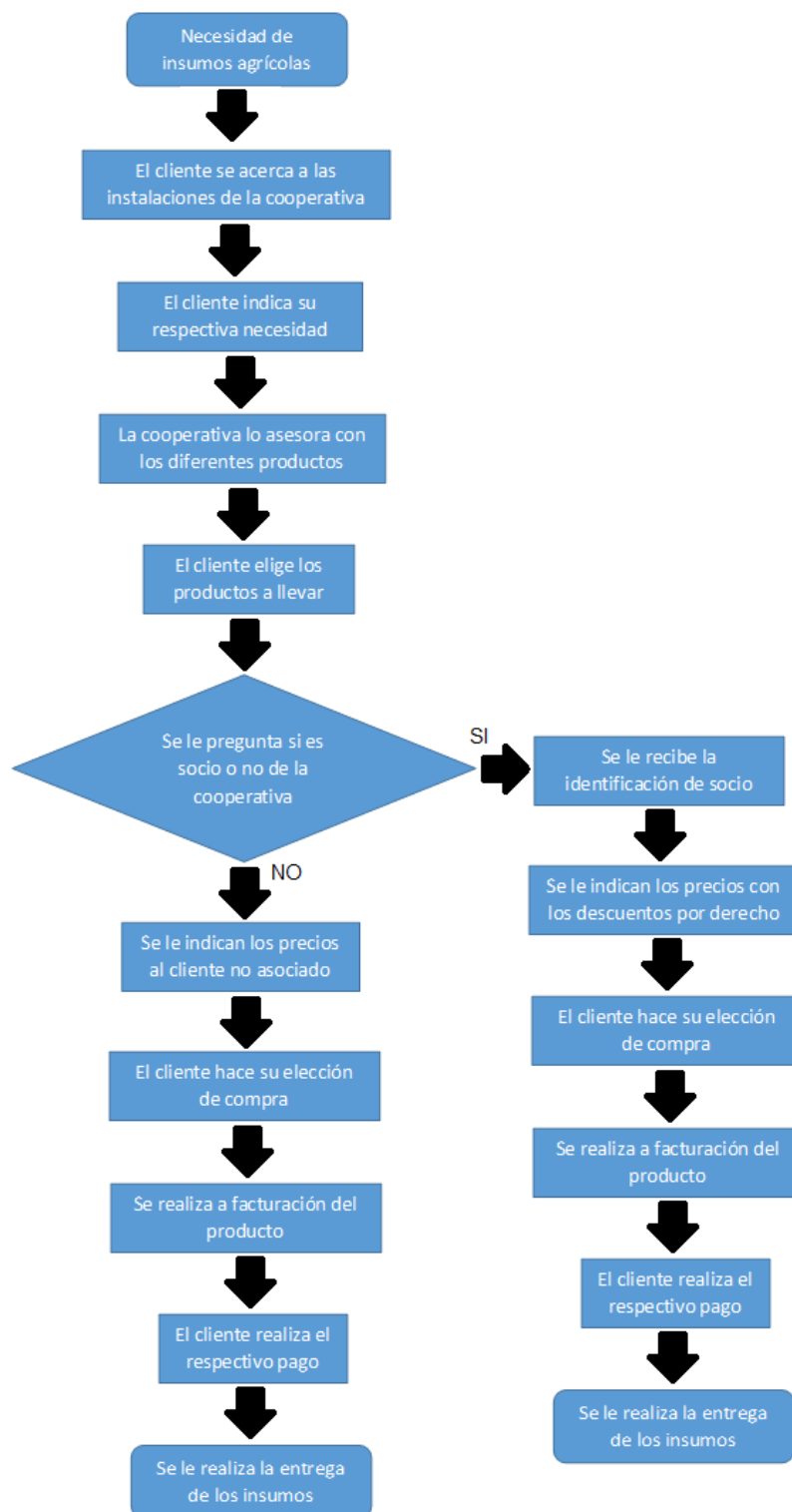


Ilustración 25: Flujo de tareas para la comercialización de insumos en la cooperativa

## **MARCO LEGAL ESPECÍFICO SERVICIO:**

- En temas legales, este servicio se soporta también en el artículo 85 de la ley 79 de 1988, las cooperativas agropecuarias podrán desarrollar sus actividades por medio de la explotación colectiva o individual de la tierra y los bienes vinculados a ella, por tanto los insumos agrícolas como abonos, fertilizantes, semillas, entre otros, son productos que beneficiaran a toda la comunidad asociada y no asociada, además le dará un ingreso adicional y se encuentra dentro de los productos relacionados al objetivo principal de la cooperativa (Colombia, Ley 79, 1988).
- En los artículos 35 y 36 de la ley 454 de 1998, se expresa con claridad los objetivos de vigilancia de la supe solidaria, es especial indica que regulará y protegerá los intereses de los asociados de las organizaciones de economía solidaria, de los terceros y de la comunidad en general, además de vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización de las ventajas normativas a ellas otorgadas, establecer el régimen de reportes socioeconómicos periódicos u ocasionales que las entidades sometidas a su supervisión deben presentarle, entre muchos otros, en este caso, mientras que los servicios sean utilizados en favor de la comunidad y el crecimiento de la cooperativa, no se tendrán inconvenientes con el gobierno nacional (Colombia, Ley 454, 1998).



#### **4.4 CRÉDITOS AGROPECUARIOS**

##### **DESCRIPCIÓN:**

El crédito agrario de la cooperativa, es un modelo de servicio al cual los cooperativistas tendrán acceso con el fin de incrementar las producciones de verduras y frutales, para renovar plantas o para los mantenimientos de las mismas. En la cooperativa el cooperativista tendrá un asesoramiento financiero que lo guiara con el manejo de sus inversiones con el fin de que pueda estar tranquilo al invertir el dinero para maximizar sus utilidades a futuro. Estos créditos serán efectivos de forma sencilla en caso de que la persona sea asociada a la cooperativa y tendrán tasas de interés inferiores al 8% Efectivo Anual. El monto máximo que un asociado puede adquirir será hasta el 85% del aporte que tenga hasta el momento, y tendrá un plazo máximo de 24 meses para cancelar la deuda. El asociado deberá llevar el plan de inversión para el cual usara el crédito y estos serán auditados con el fin de constatar que las inversiones realizadas con estos dineros, estén ligados a los cultivos propuestos por la cooperativa en el contrato de préstamo.

##### **ATRIBUTOS:**

1. Solo estará disponible para asociados activos a la cooperativa.
2. El préstamo estará ligado a las producciones relacionadas la cooperativa.
3. Se realizaran auditorias de inversión de los créditos.
4. El plazo máximo de pago del préstamo es de 24 meses.

**VALOR AGREGADO Y BENEFICIOS:**

1. Los créditos tendrán muy bajas tasas de interés, por debajo del 8% efectiva anual.
2. Fácil acceso para los asociados a la cooperativa.
3. Entre más aportes tenga el asociado, mayor será el cupo de crédito en la cooperativa.
4. Se realizaran asesorías de manejos de créditos e inversión, con el cual os asociados sabrán manejar los dineros para maximizar sus beneficios.

**SEGMENTO CLIENTES:**

- ✓ Productores afiliados:
  - Deben estar registrados en las bases de datos de la cooperativa COVEFRU.
  - Deben tener acceso al establecimiento principal de la cooperativa.
  - Los clientes no deben estar reportados en centrales de riesgo.
  - Deben estar documentados legalmente en Colombia.
  - Clientes asociados con aportes superiores a los 500.000 pesos.

## FLUJOGRAMA DE TAREAS:

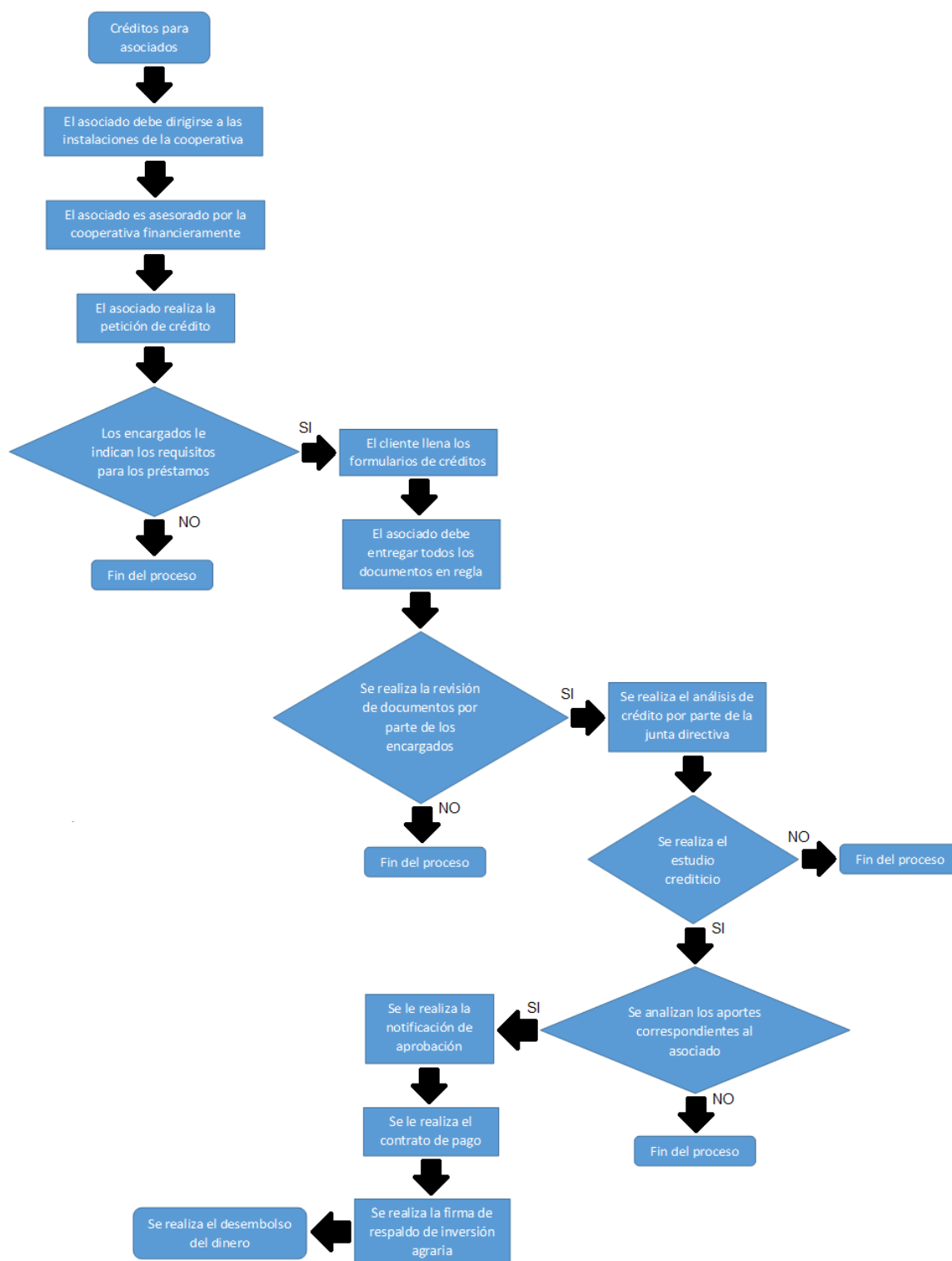


Ilustración 26: Flujo de tareas para adquirir un crédito en la cooperativa

## MARCO LEGAL ESPECÍFICO SERVICIO:

- Se soporta esta línea de servicio en el artículo 6 de la ley 454 de 1998, en donde se expresa que estar organizada como empresa, se debe contemplar en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario, o cual en este caso, sería facilitar económicamente hablando, créditos de inversión exclusivamente para usos agrarios frutales o derivados (Colombia, Ley 454, 1998).
- En cuanto a esta línea de crédito, como indica el artículo 34 de la ley 454 de 1998 las cooperativas integrales con sección de ahorro y crédito, las funciones de regulación y vigilancia serán asumidas por la supe solidaria mediante el establecimiento de una delegataria especializada en supervisión financiera, la cual recibirá asistencia tecnológica, asesoría técnica y formación del recurso humano de la Superintendencia Bancaria (Colombia, Ley 454, 1998).
- Según el artículo 39 de la ley 454, Las cooperativas multiactivas o integrales podrán adelantar la actividad financiera exclusivamente con sus asociados mediante secciones especializadas, bajo circunstancias especiales y cuando las condiciones sociales y económicas lo justifiquen, previa autorización del organismo encargado de su control. “En concordancia con las previsiones del artículo 335 de la Constitución Política, la Superintendencia encargada de la vigilancia de la entidad infractora, adelantará las medidas cautelares establecidas en el numeral 1 del artículo 108 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero respecto de las entidades que adelanten actividad financiera sin haber recibido la autorización pertinente, sin perjuicio de lo previsto en el numeral 3 del artículo 208 del mismo ordenamiento” (Colombia, Ley 454, 1998).

## **MÓDULO V: LEGISLACIÓN GENERAL**

## 5.1 ANALISIS LEGAL

El sistema cooperativo colombiano se encuentra regulado y amparado por las leyes colombianas, comenzando con el derecho a la libre asociación, expresado en el artículo 38 “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. Con el paso del tiempo se han ido actualizando las distintas leyes que conforman el sistema solidario las cuales se conocen como ley 134 de 1931, ley 24 de 1981, ley 79 de 1.988 y la ley 454 de 1998. Estas leyes nos frecen todo lo necesario para la constitución de las cooperativas, demuestran los beneficios y reflejan las regulaciones que deben tener en sus servicios para no extraviarse de los lineamientos planteado en los estatutos o que se encuentren por fuera de la ley.

En el caso de la cooperativa COVEFRU, se manejan cuatro líneas de servicios que se verán reguladas de la siguiente manera:

La ley 79 de 1.988 es la actualización de la ley 24 de 1981, en esta reforma se acepta la asociación cooperativista con el fin de generar desarrollo por encima del capitalismo individual y contiene más preocupación por el ingreso colectivo y el desarrollo de las regiones (Colombia, Ley 79, 1988). El artículo 2 declara de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso cualquier actividad económica y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

En el tema de regulación, el gobierno nacional es muy preciso en determinar los requisitos que primordialmente debe tener una cooperativa, el artículo 4 de la presente ley, indica que es la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa y debe cumplir los siguientes requisitos: establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial y que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa (Colombia, Ley 79, 1988).

Según la ley 454 de 1998 que presento varios cambios a la economía solidaria y sus regulaciones y veedurías, se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria pero al final desaparecería para crear lo que actualmente se conoce como la Superintendencia de la Economía Solidaria (Colombia, Ley 454, 1998).

Para los aportes que la cooperativa debe realizar a la súper solidaria, el artículo 99 de la ley 795 de 2003, los recursos necesarios para cubrir los gastos de funcionamiento e inversión que requiera la Superintendencia de la Economía Solidaria provendrán de la tasa de contribución. Las contribuciones pagadas por las entidades vigiladas, se exigirán por el Superintendente de la Economía Solidaria (Colombia, Ley 795, 2003). Para estos efectos, el Superintendente deberá, el 1 de febrero y el 1 de agosto de cada año, o antes, exigir a las entidades mencionadas el pago de la contribución, este monto de la contribución impuesta a las entidades vigiladas deberá guardar equitativa proporción con sus respectivos activos.

COVEFRU tendrá 4 líneas de servicios, Aporte de socios (aporte inicial de afiliación y aporte de venta), Acopio y venta de producto, Venta de insumos y Créditos Agropecuarios, estas líneas serán el pilar de sustento de la cooperativa por las cuales obtendrá ingresos y generara crecimiento a su objetivo social. El artículo 46 de la presente ley expresa que el patrimonio de la cooperativa estará constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial, estos dineros serán utilizados bajo previa supervisión, para garantizar la sostenibilidad de las líneas de servicio e incrementar el patrimonio de la cooperativa.



## **MODULO VI: ESTRATEGIAS**

## 6.1 ESTRATEGIA SERVICIOS

Los servicios prestados por la cooperativa estarán ligados a la ganancia comunitaria de todos los campesinos asociados a ésta, las estrategias están definidas para atraer asociados, generar crecimiento y disminuir las desigualdades que el mercado de las frutas y verduras tiene para los productores de los cultivos, por este motivo lo que se busca es un valor agregado a la cooperativa COVEFRU para que grandes, medianas y pequeñas empresas, se integren al proceso y apoyen el sector rural.

- Se realizaran campañas de mercadeo con el fin de atraer asociados, garantizándoles la compra de sus producciones y el pago de contado, esto será de gran ayuda para que muchos de los campesinos que tengan dudas para ingresar a la cooperativa, tomen la decisión. (estrategia para el servicio 1 y 2)
- Generar valor agregado en la venta directa al consumidor con un excelente servicio al cliente, haciendo que los visitantes se sientan miembros de la cooperativa y que esto genere un crecimiento en el mercado local, proyectando el sector agrario a ser una economía sostenible en el tiempo. (estrategia para el servicio 2)
- Realizar campañas en el sector urbano para dar a conocer los objetivos de la cooperativa, con el fin de generar un arraigo local por el consumo de los productos de COVEFRU y crecer en cobertura. (Estrategia para el servicio 1)

- Realizar convenios estratégicos con las diferentes empresas productoras de insumos y analizar las diferentes posibilidades, para establecer pedidos a gran escala y obtener descuentos que beneficien a los asociados y no asociados. Estos vínculos deben estar alineados al compromiso de los cooperativistas para el consumo interno, con el fin de darle un ingreso a la cooperativa y rotación al inventario. (estrategia para el servicio 1 y 3)
- Generar el servicio de crédito a mediano plazo como valor agregado para atraer asociados, con el fin de fomentar el crecimiento de los cultivos y por consiguiente de los ingresos con las inversiones. Se realizarán campañas para educación financiera y se tendrán bajas tasas de interés. Los créditos estarán ligados a los aportes de asociado. (estrategia para el servicio 1, 2 y 4)
- El servicio financiero será único y exclusivamente para asociados y el porcentaje de posibilidad de pago se analizará por la junta directiva. (estrategia para el servicio 1 y 4)

## **6.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Las frutas y las verduras durante los últimos años, han tenido precios muy fluctuantes debido a las diferentes contingencias que ocurren en el país como por ejemplo paros camioneros, clima, regulación estatal, oferta y demanda, entre otros, por consiguiente tener una estrategia única sería prácticamente imposible, pero si se deben tener ciertos lineamientos establecidos.

- Como primera estrategia está la vigilancia en los precios de los intermediarios del mercado en este sector de frutas y verduras. Para esto se tendrán actualizaciones diarias de los cambios en precios que manejan las sucursales de la mayorista y minorista del municipio de la ceja. (estrategia para el servicio 2)
- En la medida de lo posible, los precios pagados al productor, siempre debe ser superiores a los ofrecidos por los intermediarios del mercado, con el fin de atraer más asociados e incentivar la labor del productor agrícola. (estrategia para el servicio 1 y 2)
- Gestionar clientes empresariales estables, incluyendo grandes plataformas, con el fin de mantener una circulación de producto activa que garantice la compra de todo el volumen de producción a los productores. (estrategia para el servicio 2 y 3)
- Establecer márgenes de calidad en los productos, para determinar el precio que se le pagara a los asociados y el que se les ofrecerá a los clientes empresariales, esto con el fin de incentivar la calidad de las producciones y tener clientes satisfechos. Definir tres márgenes de calidad con un rango determinado por expertos que determinaran el valor agregado de cada producto. (estrategia para el servicio 1 y 2)
- Generar expectativa a los consumidores finales, fomentando campañas de apoyo al campesino para la sostenibilidad del sector rural, representando en campañas publicitarias que al adquirir un producto está beneficiando al campesino. (estrategia para el servicio 2)

- Fomentar tasa de interés bajas para que el crédito sea accesible para los asociados y además de fortalecer en gran medida las renovaciones de producción y el crecimiento de las mismas. (estrategia para el servicio 1 y 4)

### **6.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

Las estrategias para la distribución de los productos es de vital importancia para generar una buena imagen a nuestros clientes mayoritarios y minoritarios, éstas, siempre estarán alineadas al cumplimiento de los pactos contractuales para la entrega de producto, siendo el eje principal, el cumplimiento de suministros a nuestros clientes.

- Analizar opciones de distribución intermunicipal, fomentando la disminución de costos de transporte y garantizar una entrega de producto a tiempo para incrementar la imagen positiva de la cooperativa en negocios futuros. (estrategia para el servicio 2)
- Establecer contacto con los clientes potenciales cuando no se puedan hacer llegar los productores, para establecer soluciones de transporte y hacer una entrega efectiva. (estrategia para el servicio 2)

- Establecer modelos que conlleven a la cooperativa a incluir el transporte en casos de volúmenes altos de pedido y clientes potenciales a futuro. Establecimiento de medidas para la consecución de esta estrategia de venta y distribución. (estrategia para el servicio 2 y 3)
- Fomentar una distribución intensiva en donde se busca que el producto llegue a tantos consumidores como sea posible, porque las ventas dependen de la presencia del producto en el mercado. Aprovechamiento de envíos intermunicipales y distribución en un solo envío. (estrategia para el servicio 2)
- Fomentar el consumo directo local, con franquicia de la cooperativa con el fin de crear un canal directo al consumidor final, con el cual se puede interactuar y otorgar sugerencias para el mejoramiento de los procesos y niveles de calidad. (estrategia para el servicio 2)
- Implementar estrategias en grandes y medianas superficies de venta de víveres, con el fin de promocionar los productos de la cooperativa, generando un impacto y visual ante el público consumidor de la región. (estrategia para el servicio 2)
- Presentar propuestas para generar buena imagen de la cooperativa, con el fin de que todas las regiones del municipio conozcan los diferentes beneficios de ser parte de la cooperativa COVEFRU. (estrategia para el servicio 1, 3 y 4)

## 6.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

En cuanto a posicionamiento, se tendrán estrategias que garanticen la continuidad y crecimiento de la cooperativa, implementado factores que sensibilicen a la población y utilizando mecanismos de mercadeo actuales capaces de llegar a un nivel de reconocimiento superior.

- Diseñar campañas públicas, para dar a conocer los diferentes beneficios que tiene el ser un cooperativista y las grandes ventajas competitivas que se tienen frente el sector intermediario privado. (estrategia para el servicio 1)
- Implementar vínculos alternos con los consumidores y pobladores del municipio de la ceja, con el fin de alcanzar un apoyo raigal que genere consumo local y desarrollo económico para el sector rural del municipio. (estrategia para el servicio 2)
- Presentar nuevas alternativas de mercado a los clientes, con el fin de posicionar la cooperativa a nivel local, proyectándose a objetivos departamental y nacionales. La responsabilidad social cumple un papel fundamental en la consecución de crecimiento. (estrategia para el servicio 1)
- Fomentar el desarrollo social del municipio de a ceja, aprovechando la educación en escuelas, colegios y universidades, fomenta y proyectando temas agrícolas y de interés

común, con el fin de tener a futuro una cultura sostenible y establecer un sentido de pertenencia por el campo. (estrategia para el servicio 1)

- Mantener convenios con empresas productoras de insumos, para que la cooperativa pueda ser competitiva en el mercado de comercialización de este tipo de productos, además de incentivar con diferentes beneficios a las personas asociadas. (estrategia para el servicio 3)
- Crear modelos de financiamiento para los asociados con ventajas competitivas frente la banca privada, disminuyendo la cantidad de requisitos y brindando prioridad y asesoramiento para los cooperativistas. (estrategia para el servicio 1 y 4)

## **6.5 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN**

Las estrategias estarán alineadas al bienestar de los asociados y sus familiares, fomentado el desarrollo en cuanto a educación, capacitación, subsidios, entre otros. La mejor manera de generar retención de los asociados, es hacerlos sentir parte de un conjunto de objetivos que llevaran a un bienestar común y que se les haga saber que sus familias son también parte importante del proceso del sector.

- Conocer a los asociados. A las personas les gusta que las organizaciones las conozcan y sepan sus necesidades particulares, por esto, se realizaran modelos de socialización para



dar a conocer perspectivas diferentes y darle un mejor futuro a la cooperativa y recibir sugerencias de los cooperativistas. (estrategia para el servicio 1,2,3 y 4)

- Realización de auditorías de calidad para analizar temas esenciales para el buen funcionamiento de la cooperativa como por ejemplo el servicio al cliente, estado de las instalaciones, entre otros, para garantizar la buena acogida de los asociados. (estrategia para el servicio 1,2,3 y 4)
- Generar modelos como el cliente secreto, con el fin de calificar el servicio de los funcionarios y colaboradores de la cooperativa, con el fin de incentivar o mejorar en los procesos internos. (estrategia para el servicio 1,2,3 y 4)
- Generación de programas que fomenten la responsabilidad social para los asociados, creando incentivos, como subsidios para la educación, capacitando en temas agrarios a los agricultores asociados, fomentando la tecnificación y otorgando subsidios de inversión, entre otros. (estrategia para el servicio 1)
- Manejar ofertas de servicios exclusivas, para darle primordial importancia al valor agregado que nuestros asociados esperando, generando un impacto positivo que de igual manera generara más posicionamiento en el mercado. (estrategia para el servicio 1,2,3 y 4).

## 6.6 IMPACTOS

### 6.6.1 SOCIALES

Positivos:

- Las personas asociadas a la cooperativa “Covefru” tendrán mejor calidad de vida tanto para ellos como sus familias, mejorando los ingresos por sus producciones y fomentando el desarrollo de las empresas familiares.
- Todos los asociados tendrán mayores oportunidades de progreso, ya que tendrán acceso a diferentes servicios mediante la cooperativa, como créditos, asesorías gratuitas de inversión y agricultura, y educación.
- Uno de los impactos más importantes será la cooperación de todos los agricultores de frutas y verduras con el fin de promover un nuevo mercado y dar a conocer la calidad de los productos de la región, con los nuevos modelos de acción en los campos de producción.
- Se fomentara la equidad en los ingresos de los agricultores, y permitirá que las negociaciones se realicen directamente con los clientes finales y no se tengan que tener intermediarios privados. El campo será sostenible a lo largo del tiempo ya que los campesinos no tendrán que migrarse al sector urbano para conseguir un ingreso suficiente, sino que las mismas producciones tendrán un pago bien remunerado por parte de la cooperativa.

Negativos:

- Las personas que tienen sus negocios en la intermediación privada del sector agraria perderán muchos clientes y tendrán que encontrar otras fuentes de ingreso.

## 6.6.2 CULTURALES

Positivos:

- Con las campañas de la cooperativa “Covefru”, las personas del municipio de la ceja tendrán más conocimientos sobre las producciones agrarias de los campos y en general del sector rural, fomentando el arraigo por los campesinos.
- A los asociados a la cooperativa se les incentivara para que sus familias estudien y adquieran capacidades y técnicas para incrementar los niveles de competitividad.
- Las personas aprenderán y avanzaran culturalmente en temas de cuidado del medio ambiente y se educara en temas de sostenibilidad y sustentabilidad a lo largo del tiempo.
- Se tendrá una nueva tendencia cultural hacia la cooperación mutua y dejar el individualismo con el único fin de fomentar el desarrollo común de la región y el municipio como tal.
- Las personas del sector rural tendrán mayores posibilidades para ingresar a la educación y conocerán más sobre temas económicos y mercado nacional, para tener mayor poder de negociación y hacer crecer sus producciones.

Negativos:

- Los cambios culturales pueden generar malestar en muchas personas del sector rural, lo que se conoce como el ser “reactivo al cambio”.

### 6.6.3 ECONÓMICOS

Positivos:

- La economía crecerá por que los mercados e las frutas y verduras serán mayores al tener mejor poder de negociación, además de ser productos de alta calidad y clientes exclusivos.
- Estabilidad económica para los campesinos y el municipio en general.
- Incrementos en las inversiones agrarias por las diferentes facilidades que brinda la cooperativa para adquirir crédito para las diferentes producciones.
- Crecimiento del gremio y la cooperativa a largo plazo, teniendo como postulado principal el crecimiento social agrario de los cooperativistas, además de incrementar los beneficios.

## **MÓDULO VII: FINANCIERO**

## 7.1 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los costos administrativos son los conceptos por los cuales la cooperativa tendrá que hacer usos para su respectivo funcionamiento, tendrá gastos también de utilerías y papelería y se verán reflejados inicialmente de la siguiente manera.

### 7.1.1 PERFILES Y CARGOS DE PERSONAL:

- **Gerente general:** este cargo debe ser ocupado por una persona con perfil comercial, manejo de relaciones públicas y profesional en áreas administrativas. Este cargo se encargara de encontrar los diferentes clientes comerciales a nivel intermunicipal y departamental, de establecer las estrategias y guías de la cooperativa, estando al tanto de las contingencias que puedan aparecer en el proceso para darles respectiva solución. Con experiencia en el sector comercial.

**Costo:** 2.200.000\$

- **Contador:** este cargo deber ser ocupado por un contador público y estará en cargado de realizar las operaciones financieras de la cooperativa y presentar los respectivos informes en las fechas establecidas por los entes encargados de la vigilancia de la economía solidaria, este cargo podrá ser por contrato a prestación de servicios.

**Costo:** 600.000\$

- **Revisor fiscal:** este cargo debe ser ocupado por un contador público y estará encargado de vigilar que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad, se ajustan a las prescripciones de los estatutos.

**Costo:** 600.000\$

- **Encargado de la compra del producto y comercialización de insumos:** este cargo será el encargado de recibir los productos, pesarlos y definir el precio de ellos, para luego facturarlos. Además tendrá la función de comercializar los diferentes abonos, fertilizantes y derivados. De acuerdo a crecimiento de la cooperativa se contratara más personal. Esta persona debe tener experiencia en temas agrarios y conocer los sistemas de calidad de las frutas y verduras.

**Costo:** 850.000\$

- **Secretaria:** será la encargada de facturar los productos, realizar el manejo de caja y pago a los asociados o no asociados, además tendrá la función de tramitar los créditos que otorgara la cooperativa a mediano plazo. Esta persona debe tener experiencia en manejo de sistemas informáticos.

**Costo:** 850.000\$

### **7.1.2 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO:**

- **Arrendamiento:** este gasto se verá reflejado en el local que debe ser utilizado para el funcionamiento de la cooperativa, y debe tener un área aproximada a los 250 metros cuadrados central al municipio de La Ceja, en el cual se prestaran todos los servicios y

adicionalmente se instalara la venta directa al público. Para el año 1 (2017) se espere un gasto para esta variable de aproximadamente 28.800.000 pesos.

- **Papelería:** este gasto refiere a toda la papelería que se tendrá que utilizar para el funcionamiento de la cooperativa, en cuanto a facturadores, cartas, entre otros. Para el año 1 (2017) se espere un gasto para esta variable de aproximadamente 2.400.000 pesos.
- **Servicios públicos:** este gasto como su nombre lo indica se refiere a los consumos de energía, agua y teléfono. Para el año 1 (2017) se espere un gasto para esta variable de aproximadamente 4.080.000 pesos.
- **Marketing y publicidad:** este gasto se realizara con el fin de brindarle posicionamiento a la cooperativa y generar un impacto positivo a nuevos públicos y atraer nuevos socios para incrementar las utilidades a futuro. Para el año 1 (2017) se espera un gasto para esta variable de aproximadamente 8.100.000 pesos.
- **Relaciones públicas:** se evidencia necesario tener un presupuesto anual para crear relaciones públicas, visitando diferentes convenciones y reuniones empresariales, con el fin de concretar clientes a corto y mediano plazo. Para el año 1 (2017) se espere un gasto para esta variable de aproximadamente 4.750.000 pesos.



## 7.2 PROYECCIÓN DE VENTA Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO

**2017:** Para el primer año de funcionamiento se espera que la capacidad máxima de almacenamiento de la cooperativa sea del 38% del total de producción, ya que no se tendrá el capital suficiente para mantener grandes volúmenes de producto. De igual manera los primeros 4 meses el pago a los socios se hará efectivo 3 días después de la entrega del producto con el fin de generar flujo de caja efectivo. Adicionalmente se espera que las utilidades el primer año sean de aproximadamente 24.966.000 de pesos. Se espera que para el 2017 la economía Colombia tenga un leve crecimiento luego del estancamiento del 2016 en cuanto a producción y venta agraria.

**2018:** Luego de tener un año de experiencia en el sector solidario y ser más competitivos, se esperan abrir nuevas fronteras que incrementen la capacidad de almacenamiento un 48%, se tendrían un total de 48.840 kilogramos de producto en circulación mensualmente, dejando una utilidad anual de 62.795.600 de pesos. Para este entonces, la producción total del municipio habrá tenido un crecimiento del 4%, por lo que se concluye que la cooperativa tendría la posibilidad de manejar el 55% de la producción total del municipio. Se espera que la economía internacional se estabilice, y esto llevara a que los precios sean muy estables.

**2019:** Para ese año, la cooperativa estará consolidada y tendrá un crecimiento del 35% en cuanto a capacidad de almacenamiento y comercialización, con un total de 65.934 kilogramos de producto mensuales, lo que significa que se tendrá la posibilidad de manejar el 71% de la producción total del municipio teniendo en cuenta que este también tuvo un crecimiento del 4%

gracias a las campañas de la cooperativa en incentivar la inversión agraria para el crecimiento de las producciones. Para el 2019 se espera una utilidad anual de 134.930.836 pesos.

**2020:** Para este año se tendrán más de 200 asociados y se tendrá un total de capacidad de circulación de producto de 82.418 kilogramos mensuales, lo que equivale al 85% de la producción total del municipio de la ceja, para este año se tendrán utilidades cercanas a los 170.263.856 pesos anuales, por cual será una cooperativa solida económicamente, generadora de empleo entre los asociados y con todos los servicios en funcionamiento. Los márgenes de ganancia pueden subir un poco gracias al poder de negociación ganado, gracias a la gran cantidad de asociados, lo que incrementara el nivel de competitividad en el mercado.

**2021:** Para este año tendremos la capacidad de manejo del 94% de la producción del municipio, hasta un total de 94.780 kilogramos de producto mensualmente, y se tendrán más de 256 asociados aproximadamente. Se tendrán envíos en todo el departamento y los productos se caracterizaran por su buena calidad y su buen manejo empresarial, gracias a las intervenciones de la cooperativa en los cultivos, preparando y capacitando a cada uno de sus asociados. El margen de ganancia será el mayor desde la constitución de la cooperativa, gracias al manejo del mercado local de estos productos. Para este año la utilidad será aproximadamente de 197.145.367 pesos anualmente.

### 7.2.1 CAPACIDAD PORCENTUAL DE COVEFRU FRENTE A PRODUCCIÓN TOTAL DEL MUNICIPIO DE LA CEJA

VARIABLE	2017	2018	2019	2020	2021
Capacidad de almacenamiento mensual	33.000	48.840	65.934	82.418	94.780
Porcentaje de almacenamiento/ producción total	38%	55%	71%	85%	94%
Total producción municipio de la ceja mensual	86.000	89.440	93.018	96.738	100.608
Margen de ganancia a los clientes finales	16%	18%	20%	18%	22%
Utilidad anual proyectado (precio ponderado 1900 * kg)	24.966.000	62.795.600	134.930.836	170.263.856	197.145.367
Número de socios	80	123	166	209	252

Tabla 2: Proyección de la capacidad a 5 años de COVEFRU

### 7.2.2 COMPARACIÓN ESPACIAL ENTRE LA CAPACIDAD DE LA COOPERATIVA COVERFU Y EL TOTAL DE PRODUCCIÓN MUNICIPAL A LO LARGO DE 5 AÑOS

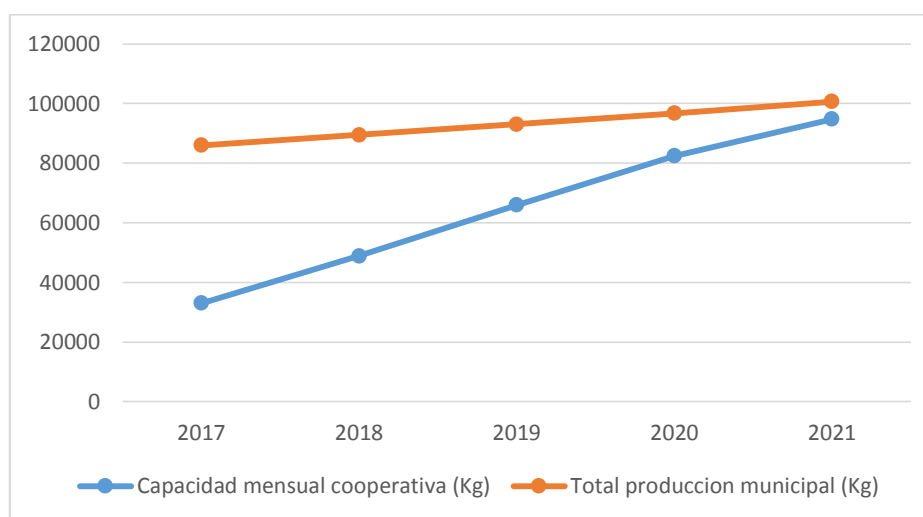


Ilustración 27: capacidad proyectada COVEFRU a 5 años

### 7.2.3 REPRESENTACIÓN DE LOS INGRESOS, GASTOS Y PERSONAL DE APOYO, PROYECTADOS A 5 AÑOS

Ingresos	2017	2018	2019	2020	2021
Venta Neta	872.784.000	1.396.454.400	2.080.717.056	2.600.896.320	2.886.994.915
Otros ingresos	79.181.000	126.689.600	188.767.504	235.959.380	261.914.912
Gastos	2017	2018	2019	2020	2021
Coste Ventas	810.039.000	1.296.062.400	1.931.132.976	2.413.916.220	2.679.447.004
Publicidad	8.100.000	14.580.000	21.870.000	28.431.000	34.117.200
Relaciones Púb.	4.750.000	9.500.000	11.400.000	14.250.000	18.525.000
Varios ventas					
Gastos I+D					
Arrendamientos	28.800.000	33.120.000	37.094.400	40.061.952	43.266.908
Conservación					
S. Profesionales	14.400.000	15.552.000	16.796.160	18.139.853	19.591.041
Tributos					
Seguros					
Otros servicios	4.080.000	4.284.000	4.498.200	4.723.110	4.959.266
Suministros					
Viajes, dietas...					
Material Oficina	2.400.000	3.600.000	4.680.000	5.756.400	6.619.860
Transportes					
Excepcionales	200.000	220.000	242.000	266.200	292.820
Financieros (no %)					
Personal	2017	2018	2019	2020	2021
Pers. prod/servicio	20.400.000	40.800.000	61.200.000	91.800.000	91.800.000
Marketing y ventas					
Admin. y dirección	26.400.000	39.600.000	45.540.000	49.183.200	53.117.856

Tabla 3: Ingresos y gastos en proyección a 5 años

Esta grafica representa el flujo de caja anual durante la proyección de 5 años en las cuales se observa un crecimiento bastante considerable entre el 2017 y 2021 y el principal crecimiento se encuentra en el año 2019 donde la cooperativa ya estará totalmente posicionada.

### 7.2.4 UTILIDADES PROYECTADAS EN LOS 5 AÑOS Y PORCENTAJE DE MARGEN DE VENTAS

Resultados	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos netos	951.965.000	1.523.144.000	2.269.484.560	2.836.855.700	3.148.909.827
Gastos Operativos	919.563.000	1.457.318.400	2.134.453.736	2.666.527.935	2.951.736.955
Amortizaciones	7.250.000	2.850.000			
Gastos Financieros	180.000	180.000	99.988	63.910	27.505
<b>Resultado</b>	<b>24.966.000</b>	<b>62.795.600</b>	<b>134.930.836</b>	<b>170.263.856</b>	<b>197.145.367</b>
margen s/ventas	<b>2,62%</b>	<b>4,12%</b>	<b>5,95%</b>	<b>6,00%</b>	<b>6,26%</b>

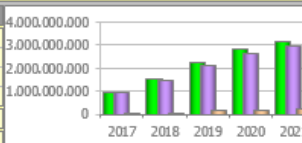


Tabla 4: utilidades proyectadas a 5 años

### 7.3 ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL DURANTE EL PRIMER AÑO DE LA COOPERATIVA

COVEFRU		Pérdidas y Ganancias (previstas)												Ejercicio 2017	
<b>INGRESOS</b>	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Venta neta total	872.784.000	91,7%	50.692.000	52.896.000	66.120.000	63.916.000	74.936.000	92.568.000	77.140.000	63.916.000	68.324.000	85.956.000	88.160.000	88.160.000	
Otros ingresos	79.181.000	8,3%	4.500.000	4.750.000	5.200.000	5.000.000	5.780.000	8.405.000	7.456.000	4.530.000	6.700.000	8.900.000	7.670.000	10.290.000	
<b>Total Ingresos</b>	<b>951.965.000</b>		<b>55.192.000</b>	<b>57.646.000</b>	<b>71.320.000</b>	<b>68.916.000</b>	<b>80.716.000</b>	<b>100.973.000</b>	<b>84.596.000</b>	<b>68.446.000</b>	<b>75.024.000</b>	<b>94.856.000</b>	<b>95.830.000</b>	<b>98.450.000</b>	
<b>GASTOS</b>	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Consumo															
Costes de venta	810.039.000	92,8%	46.800.000	48.840.000	60.900.000	58.880.000	68.720.000	85.590.000	71.840.000	58.200.000	63.460.000	80.889.000	82.430.000	83.490.000	
Personal comisiones	46.800.000	5,4%	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	
producción/servicio marketing/ventas	20.400.000	2,3%	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	
administración/DG	26.400.000	3,0%	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	
Marketing y ventas	12.850.000	1,5%	1.600.000	1.500.000	1.200.000	1.300.000	1.000.000	900.000	700.000	500.000	600.000	800.000	1.250.000	1.500.000	
Publicidad	8.100.000	0,9%	1.200.000	1.100.000	800.000	750.000	500.000	450.000	400.000	250.000	400.000	500.000	850.000	900.000	
Relaciones Púb.	4.750.000	0,5%	400.000	400.000	400.000	550.000	500.000	450.000	300.000	250.000	200.000	300.000	400.000	600.000	
Varios ventas variables															
Generales y adm	49.680.000	5,7%	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	
Gastos I+D															
Arrendamientos	28.800.000	3,3%	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	
Conservación															
S. Profesionales	14.400.000	1,6%	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	
Tributos															
Seguros															
Otros servicios	4.080.000	0,5%	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	
Suministros															
Viajes, dietas...															
Material Oficina	2.400.000	0,3%	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
Transportes															
Excepcionales	200.000	0,0%	50.000			50.000			50.000			50.000			
Insolvencias															
<b>Total gastos</b>	<b>919.569.000</b>	<b>105,4%</b>	<b>56.490.000</b>	<b>58.380.000</b>	<b>70.140.000</b>	<b>68.270.000</b>	<b>77.760.000</b>	<b>94.530.000</b>	<b>80.630.000</b>	<b>66.740.000</b>	<b>72.100.000</b>	<b>89.779.000</b>	<b>91.720.000</b>	<b>93.030.000</b>	
Amortizaciones	7.250.000	0,8%	325.000	508.333	508.333	508.333	508.333	508.333	508.333	508.333	841.667	841.667	841.667	841.667	
<b>Res. Explotación</b>	<b>25.146.000</b>	<b>2,9%</b>	<b>-1.623.000</b>	<b>-1.242.333</b>	<b>671.667</b>	<b>137.667</b>	<b>2.447.667</b>	<b>5.934.667</b>	<b>3.457.667</b>	<b>1.197.667</b>	<b>2.082.333</b>	<b>4.235.333</b>	<b>3.268.333</b>	<b>4.578.333</b>	
<b>Res. Financiero</b>	<b>-180.000</b>	<b>0,0%</b>			<b>-36.000</b>		<b>-36.000</b>		<b>-36.000</b>		<b>-36.000</b>		<b>-36.000</b>		
Gastos Financieros	180.000	0,0%			36.000		36.000		36.000		36.000		36.000		
Intereses	180.000				36.000		36.000		36.000		36.000		36.000		
Otros gastos financ.															
<b>RESULTADO</b>	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Res. antes de impuestos	<b>24.966.000</b>	<b>2,9%</b>	<b>-1.623.000</b>	<b>-1.242.333</b>	<b>635.667</b>	<b>137.667</b>	<b>2.411.667</b>	<b>5.934.667</b>	<b>3.421.667</b>	<b>1.197.667</b>	<b>2.046.333</b>	<b>4.235.333</b>	<b>3.232.333</b>	<b>4.578.333</b>	
impuesto s/beneficio															
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>24.966.000</b>	<b>2,9%</b>	<b>-1.623.000</b>	<b>-1.242.333</b>	<b>635.667</b>	<b>137.667</b>	<b>2.411.667</b>	<b>5.934.667</b>	<b>3.421.667</b>	<b>1.197.667</b>	<b>2.046.333</b>	<b>4.235.333</b>	<b>3.232.333</b>	<b>4.578.333</b>	
			<b>-1.623.000</b>	<b>-2.865.333</b>	<b>-2.229.667</b>	<b>-2.092.000</b>	319.667	6.254.333	9.676.000	10.873.667	12.920.000	17.155.333	20.387.667	24.966.000	

Tabla 5: Estado de resultados 2017 COVEFRU

## 7.4 RESULTADO NETO ACUMULADO 2017

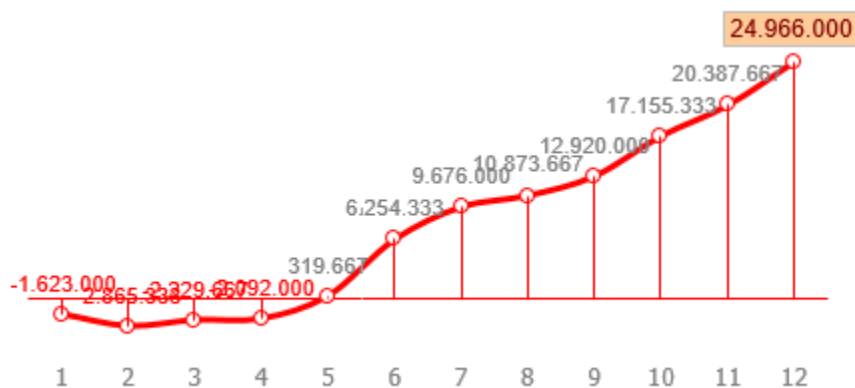


Ilustración 28: Flujo de caja acumulado de utilidades

- Los primeros 5 meses se tendrá que realizar un gran esfuerzo para soportar económicamente los gastos de la cooperativa, mientras se estabiliza con la venta de los productos, es de vital importancia ir estableciendo posicionamiento en el municipio.
- Se observa que a partir de quinto mes, se comenzaran a generar utilidades y se comenzaran a poner a disposición de los asociados los diferentes servicios que la cooperativa llevara en su funcionamiento.
- La estabilidad real para la cooperativa, se iniciara entre el noveno y décimo mes, donde se alcanzaran niveles de flujo de caja, suficientes para darle autonomía de capital.

## 7.5 FLUJO DE CAJA 2017

El flujo de caja es el movimiento de efectivo que maneja la cooperativa entre ingreso y egreso, por este motivo, la siguiente tabla muestra las diferentes salidas de dinero e ingresos, que tendrá la cooperativa “Covefru” mensualmente durante el primer año de funcionamiento. Cabe resaltar que el capital social inicial no se encuentra dentro de este flujo de caja porque pertenece a la inversión inicial de funcionamiento. En general, según este flujo de caja, el mayor esfuerzo por parte de los cooperativistas, debe realizarse los dos primeros meses que se tendrá saldo negativo, por lo cual se deben encontrar formas de financiación.

VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades	23.000	24.000	30.000	29.000	34.000	42.000	35.000	29.000	31.000	39.000	40.000	40.000
+ Venta Neta	50.692.000	52.896.000	66.120.000	63.916.000	74.936.000	92.568.000	77.140.000	63.916.000	68.324.000	85.956.000	88.160.000	88.160.000
+ Otros Ingresos	4.500.000	4.750.000	5.200.000	5.000.000	5.780.000	8.405.000	7.456.000	4.530.000	6.700.000	8.900.000	7.670.000	10.290.000
Total Ingresos	55.192.000	57.646.000	71.320.000	68.916.000	80.716.000	100.973.000	84.596.000	68.446.000	75.024.000	94.856.000	95.830.000	98.450.000
- Costo Producto	43.700.000	45.600.000	57.000.000	55.100.000	64.600.000	79.800.000	66.500.000	55.100.000	58.900.000	74.100.000	76.000.000	76.000.000
- Costo Insumos	3.100.000	3.240.000	3.900.000	3.780.000	4.120.000	5.790.000	5.340.000	3.100.000	4.560.000	6.789.000	6.430.000	7.490.000
Total Costos	46.800.000	48.840.000	60.900.000	58.880.000	68.720.000	85.590.000	71.840.000	58.200.000	63.460.000	80.889.000	82.430.000	83.490.000
- Publicidad	1.200.000	1.100.000	800.000	750.000	500.000	450.000	400.000	250.000	400.000	500.000	850.000	900.000
- Relac. Publicas	400.000	400.000	400.000	550.000	500.000	450.000	300.000	250.000	200.000	300.000	400.000	600.000
- Arrendamiento	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
- Serv. Profesional	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
- Otros Servicios	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000
- Material Oficina	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
- Personal	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000
TOTAL	-1.644.000	-744.000	1.180.000	696.000	2.596.000	6.443.000	4.016.000	1.706.000	2.924.000	5.127.000	4.110.000	5.420.000

Ilustración 29: Flujo de caja 2017 Covefru

En este flujo de caja podemos analizar los diferentes gastos frente cada actividad que realice la cooperativa, entre ellos tenemos los gastos de relacionamiento público, que tiene que ver con las diferentes reuniones y convenciones al cual el gerente de la cooperativa deba asistir para fortalecer las relaciones con los clientes, el tema de publicidad, es decir las salidas de dinero especialmente para las campañas publicitarias, para estos dos gastos podemos analizar y observar que al inicio de la cooperativa esta salida de dinero será mayor para poder darle un punta pie inicial a la perspectiva hacia la nueva cooperativa de frutas y verduras, además de que se hará

una labor de relacionamiento mucho mayor de cuando ya esté posicionada, también se observa que los meses con mayor inversión en temas de posicionamiento son enero, febrero, marzo y diciembre.

Para el personal de apoyo entre todos los salarios habrá un flujo de caja de 3.900.000 pesos mensualmente en el 2017, este será un valor fijo y contara con tres empleados, otro flujo de caja fijo será el de arrendamiento que ser aproximado de 2.400.000 pesos y por ultimo como valor fijo estará los servicios profesionales que estarán ligados a la revisoría fiscal y la contabilidad.

El flujo de caja en los productos está ligado a las cantidades que se roten en la cooperativa, el pago se hará de contado y se tratara e negociar a corto plazo con los clientes para tener un buen flujo de efectivo, según se analiza en la tabla, la estabilización del flujo de caja autónomo para la cooperativa Covefru se estará dando para el mes de junio del 2017.



## 7.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio en el cual la cooperativa comenzará a tener ganancias, será cuando el ingreso sea superior a 927.264.290 pesos para el 2017, desde ese punto se generan utilidades.

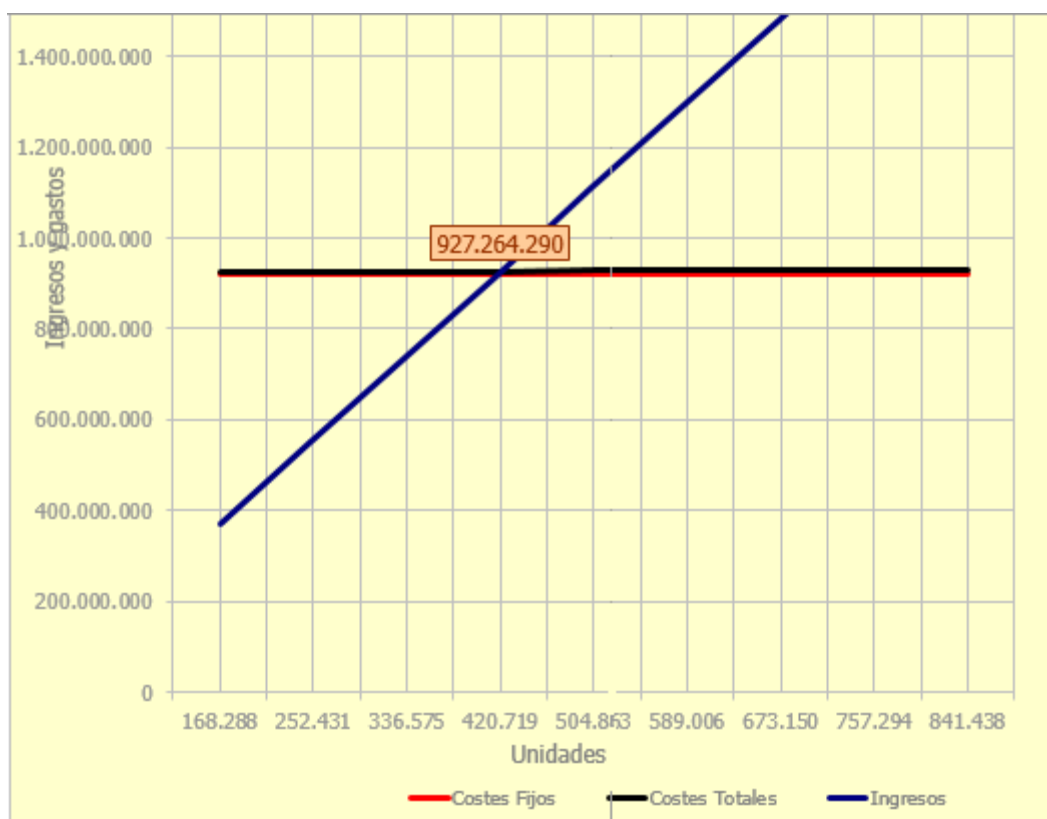


Ilustración 30: Punto de equilibrio 2017 COVEFRU

Este dato se obtiene de analizar los gastos y la utilidad necesaria para solventar estos gastos, por lo siguiente podemos inferir que aproximadamente en promedio se tienen que tener ingresos para el primer año de 77.272.204 de pesos mensualmente, lo que por día significa 2.575.000 pesos.

Este objetivo debe lograrse gracias al funcionamiento de la venta de insumos, lo cual generara aproximadamente el 15% del ingreso total y estará ligado a que los asociados tengan un consumo interno en la cooperativa, además de la comercialización de los productos agrícolas que es su objetivo fundamental y estará concentrado en conseguir el mayor número de clientes posibles para mantener una rotación de inventario constante. La variable diferenciadora, estará en darle al cliente un valor especial y otorgándole beneficios en cuestiones de calidad y responsabilidad social.

En el momento en que estos ingresos sean superados en el 2017, se comenzará a tener un capital social con el cual se podrán realizar inversiones para los asociados, y se tendrá en uso el servicio de créditos agrarios para que los cooperativistas puedan invertir en sus producciones y por consiguiente incrementar a futuro la oferta de “Covefru”.

Se debe tener en cuenta que a medida que los gastos y costos de la cooperativa vayan incrementado a medida que pasan los años, el punto de equilibrio de igual forma tendrá un nivel superior.

## 7.6 RESULTADOS FINANCIEROS

Se concluye el negocio como VIABLE, ya que los resultados a futuro son superiores a las diferentes tasas de interés, se tienen beneficios fiscales sobre la empresa privada como tal y las ganancias son superiores a las inversiones de los cooperativistas.

El VPN se evaluó de forma diferente, ya que en la economía solidaria el capital social es común y se globalizo en uno solo, infiriendo que el valor de asociación será de 95.000 pesos y con una cantidad inicial de socios de 40 de 3.800.000 de pesos como capital social inicial, este dinero no será repartido como dividendos, sino que al finalizar el contrato de asociación del cooperativista, se le devolverá el capital invertido más los aportes abonados a futuro.

El cash flow de la cooperativa es totalmente estable comenzando con una utilidad el primer año de 24.966.000 pesos y al año 5 con una utilidad de 197.780.000 pesos, por lo que se concluye que la creación de la cooperativa es totalmente viable, evaluándola con un porcentaje de varianza e inflación del 6% en promedio durante los 5 años, además con una tasa de retorno aproximada de 9 meses.

## **MÓDULO VIII: CONCLUSIONES**

## 8.1 CONCLUSIONES

A nivel general se concluye la viabilidad de la propuesta en positiva, clasificando las necesidades de los agricultores en prioridad para la sostenibilidad del campo en el municipio de La Ceja, pensando en mejorar el beneficio neto de los agricultores, mejorando las condiciones de calidad de vida de cada una de sus familias y motivando la innovación y el crecimiento empresarial dentro de la industria agraria cejeña.

- Se analizaron los diferentes entornos que corresponden a la economía solidaria y el mercado agrario, su relación y proyecciones futuras, y se concluye que sería una forma innovadora de generar competitividad en una actualidad en la que el campesino no se está viendo beneficiado en el municipio de La Ceja, por este motivo es viable la creación de una cooperativa con la características planteadas en el proyecto.
- Se realizó un estudio de campo en las diferentes veredas del municipio de La Ceja y se encontraron las necesidades más comunes e importantes del campo, se concluye que la creación de la cooperativa COVEFRU sería una solución a mediano plazo para satisfacer las necesidades de los agricultores.
- Se concluye que con los datos establecidos en el estudio de campo realizado, deberían implantarse 4 líneas de servicio dentro de la cooperativa, la cuales estarían definidas en, aporte de socios, acopio y venta de producto, venta de insumos y crédito agropecuario dentro de la cooperativa, esto para darle solución correspondiente a las peticiones de los

futuros asociados, además de que la gran mayoría de la personas estarían de acuerdo en este proyecto.

- Se realizó el establecimiento de cada una de las líneas de servicio, describiendo cada uno de sus procesos internos, términos legales y cumpliendo a cabalidad con la normatividad establecida por la ley, además de las respectivas tareas que deben cumplir los asociados, además se concluyó que cada uno de los servicios entrará en vigor a medida que el capital sea suficiente para el auto sostenimiento, es decir, os primero servicios que tendrán en usos será a comercialización de producto agrícola y el aporte de socios, la comercialización de insumo y créditos, se irán instalando a medida q pase el tiempo y se acumula un capital social que sea auto sostenible.
- Se realizaron de acuerdo a las 4 líneas de servicio propuestas, las estrategias de servicio, precio, distribución, posicionamiento, fidelización y comunicación, con las cuales la cooperativa tendrá mejor proyección para el futuro y adquirir más asociados, estas se construyeron objetivamente para solventar todas las necesidades básicas de la comunidad, además de postular las acciones futuras para generar la sostenibilidad del proyecto y buscar el bienestar de los asociados.
- Se realizó un análisis de proyección a un futro de 5 años, donde se concluyó la viabilidad financiera de la cooperativa, un crecimiento elevado que se vería reflejado por el incremento de asociados y en el fortalecimiento del mercado y por los grandes volúmenes de circulación de producto, se concluye que el incremento de la utilidad a

reinvertir se le otorga a futuro al funcionamiento del 100% de los servicios de la cooperativa, además se presentó un flujo de caja con el cual se garantiza la financiación presente y futura de la cooperativa.

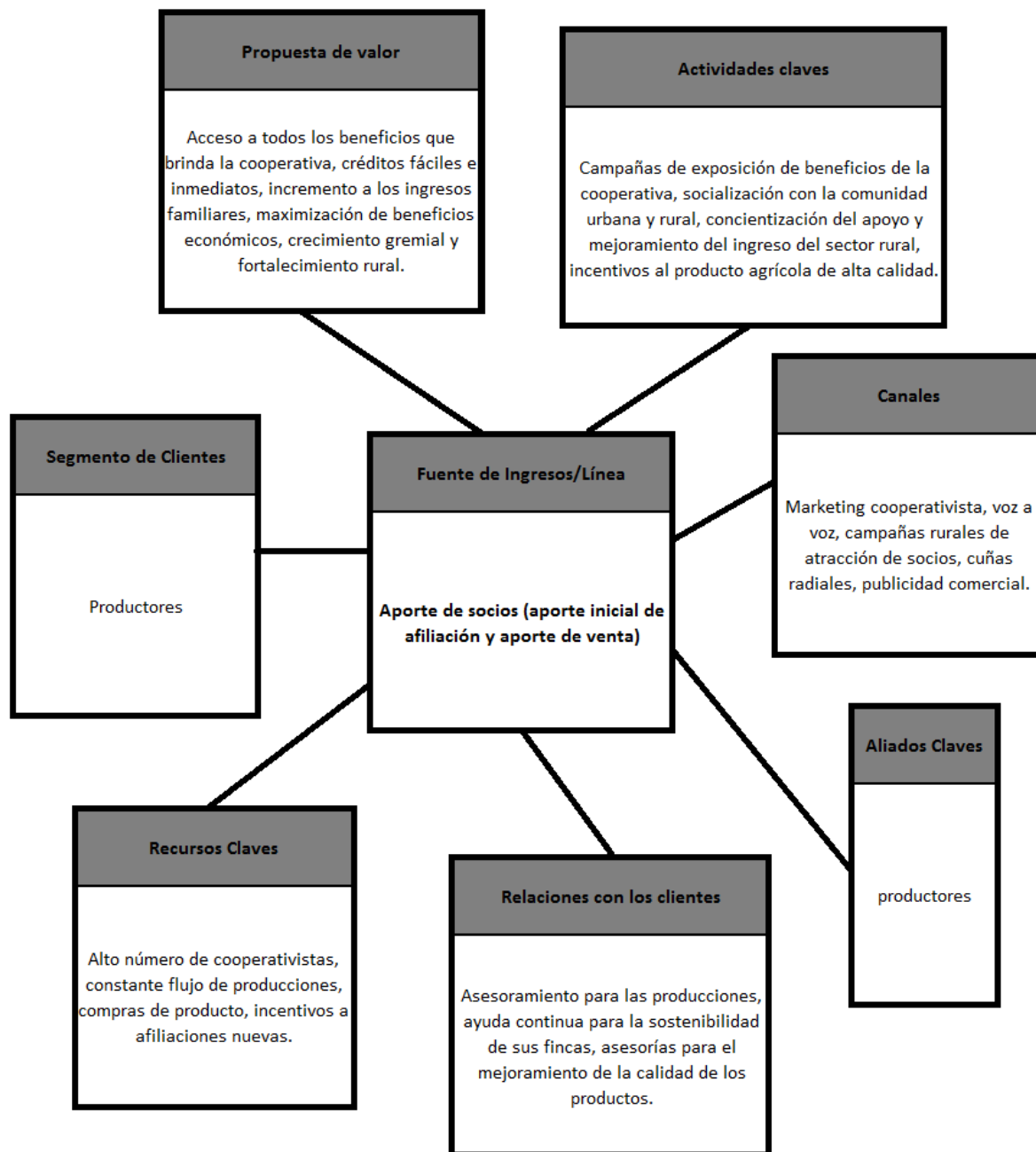
## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, E. C. (1993). *Fruticultura general: El esfuerzo del hombre*. Mexico: Grupo Noriega.
- Antioquia, G. d. (2014). *Documentos Antioqueños*. Medellin: Independiente.
- Colombia, C. d. (1931). Ley 134. Bogota.
- Colombia, C. d. (1988). Ley 79. Bogota.
- Colombia, C. d. (1998). Ley 454. Bogota.
- Colombia, C. d. (2003). Ley 795. Bogota.
- DANE. (29 de 04 de 2016). *DANE*. Obtenido de DANE: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- Fauquet, G. (1944). *El sector cooperativo*. Bogota: Libreria Voluntad.
- Garzon, C. U. (1978). *Bases del cooperativismo*. Bogota: Coocentros.
- Kropotkin, P. (1902). *El apoyo mutuo: un factor de la evolucion* . Inglaterra: The Nineteenth Century.
- Mladenatz, G. (1944). *Historia de las doctrinas cooperativas*. Mexico: America.
- Nebel, B. J., & Wright, R. T. (1999). *Ecoogia y desarrollo sostenible*. Mexico DF: Pearson Education.
- Ocampo, J. A. (1995). *El giro de la política agropecuaria*. Bogota: TM Editores fonade.
- Paez, L. F. (1989). *La economia del trabajo*. Bogota: Colacot.
- Ramirez, J. A. (1992). *Desarrollo y cambio social*. Cali: Instituto fes de liderazgo.
- Ramos, G. P. (1988). *Historia economica de Antioquia*. Medellin: Autores Antioqueños.
- Republica, B. d. (1987). *Control de cambios en Colombia*. Bogota: CBR.
- Ropke, W. (1960). *Mas alla de la oferta y la demanda*. Valencia: Ediciones Valencia.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalizacion* . Bogota: Taurus.
- Warbasse, J. P. (1945). *Democrcia cooperativa*. Buenos Aires: Atalaya.
- Watkins, W. P. (1959). *Pensamiento estatico y dinamico en el movimiento cooperativo*. Buenos Aires: Intercoop.

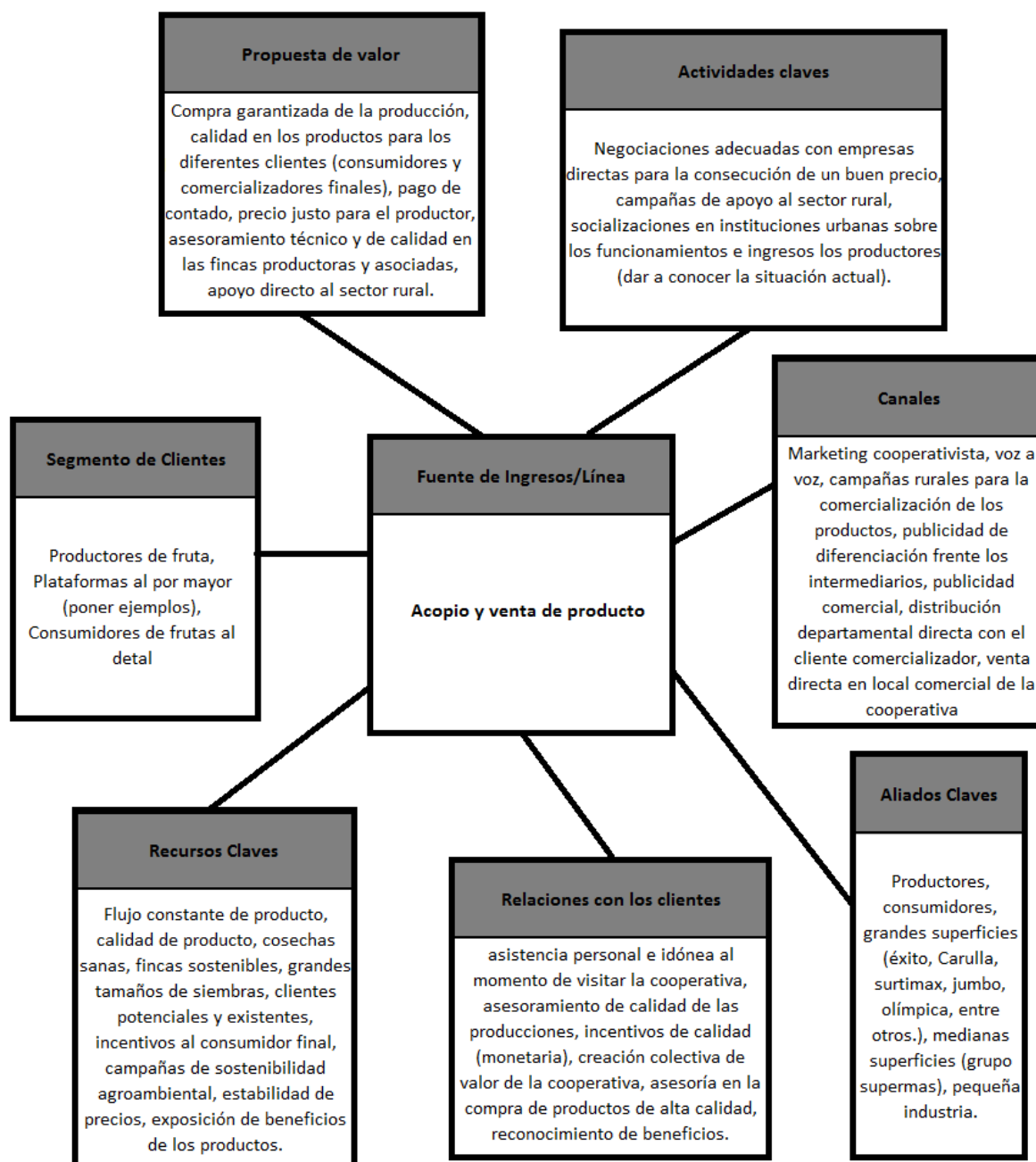


**ANEXOS**

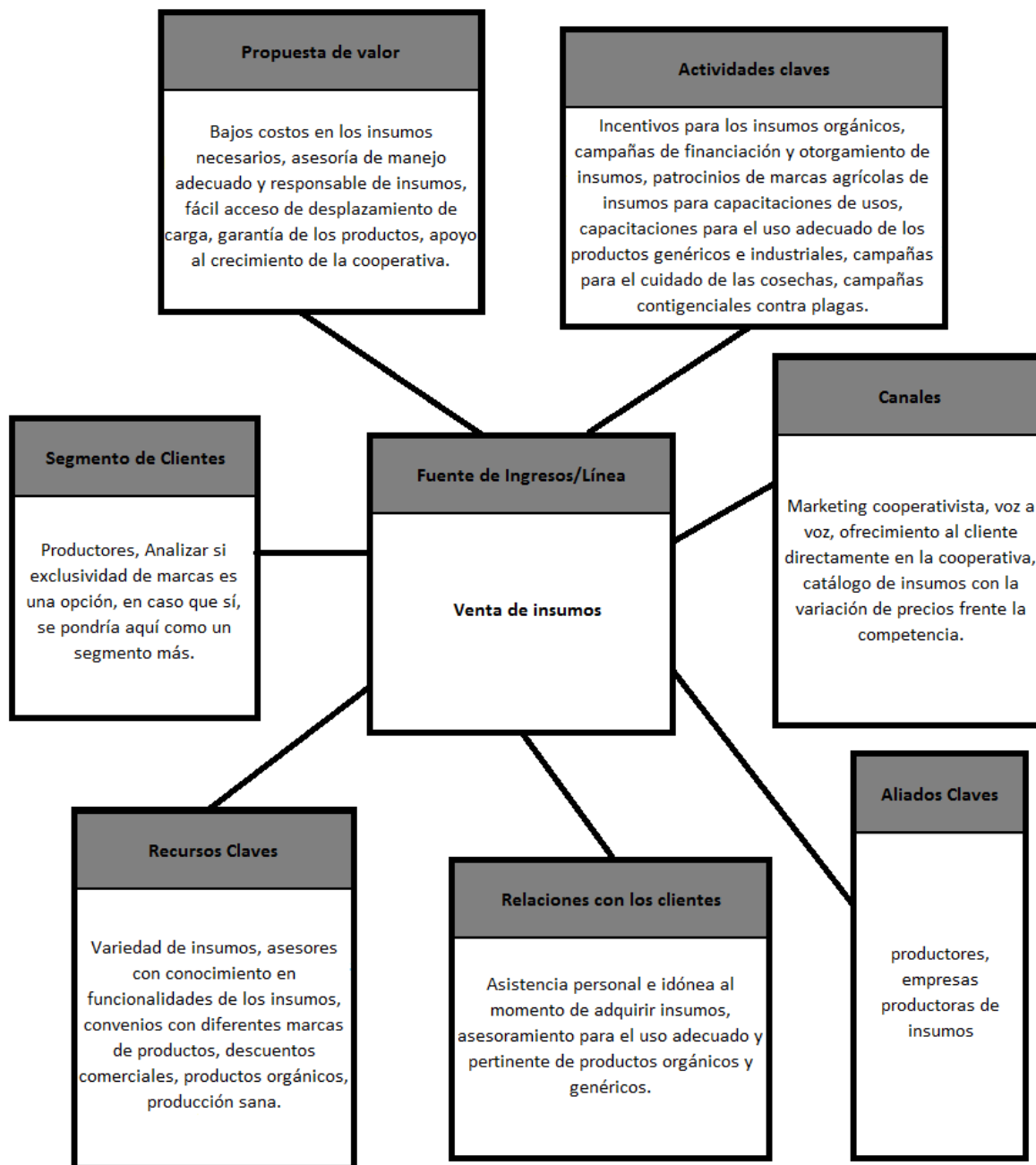
## MODELO CANVAS LÍNEA DE SERVICIO APOORTE DE SOCIOS



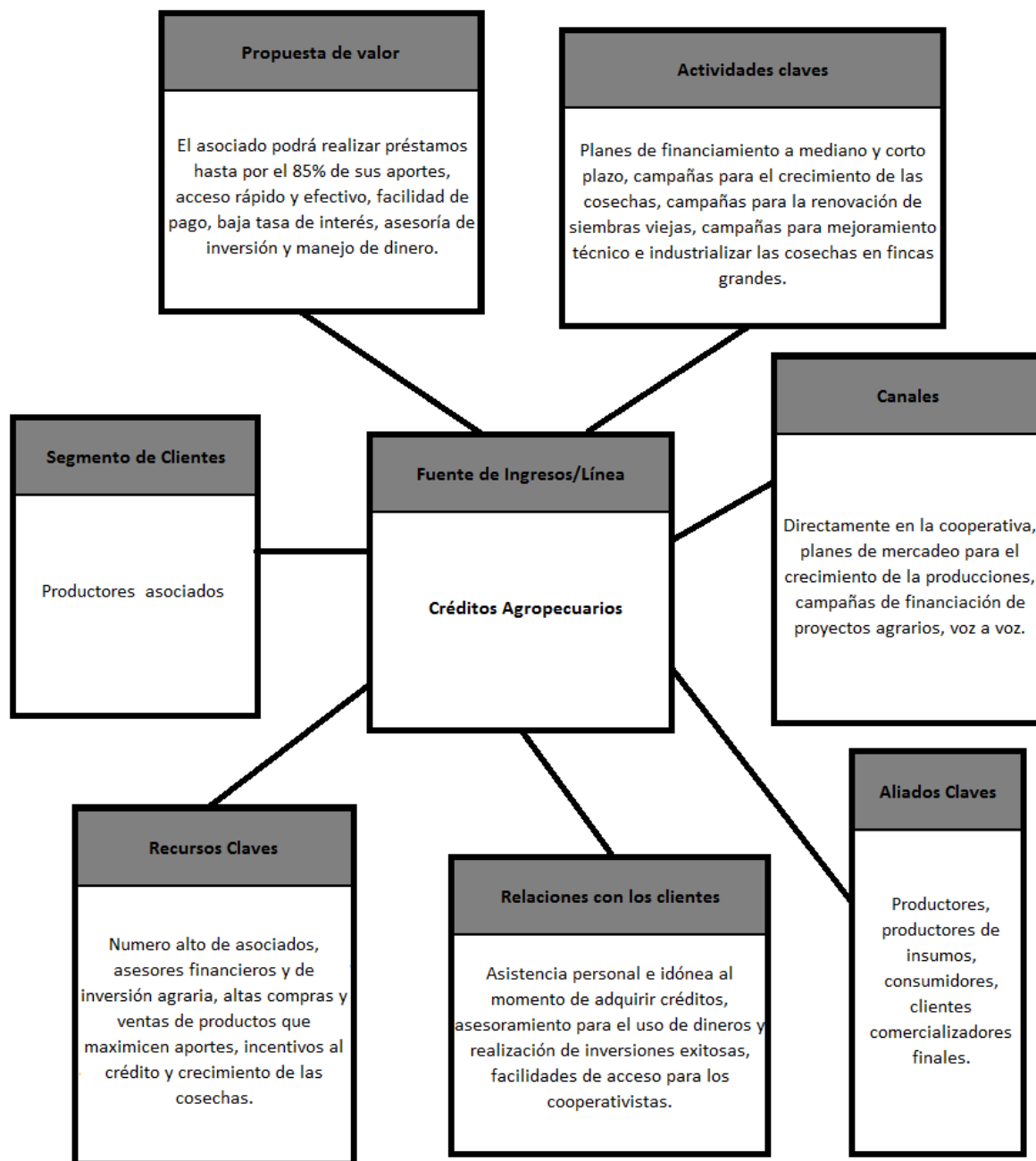
## MODELO CANVAS LÍNEA DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTO



## MODELO CANVAS LÍNEA DE SERVICIO VENTA DE INSUMOS



## MODELO CANVAS LÍNEA DE SERVICIO CRÉDITOS AGROPECUARIOS



## INSTRUMENTO

1. ¿Usted posee tierras aptas para las cosechas de frutas o verduras, ya sean propias o de hacendado?  
SI  NO  (En caso de ser SI pasar a la siguiente pregunta, en caso de NO pasar a la pregunta 15)
2. ¿Cuántas hectáreas de tierra posee para el uso de la siembra de frutas y verduras?  
Menos de 2 hectáreas  Más de 2,1 hectáreas
3. ¿Conoce usted las ventajas y los beneficios de ser asociado a una cooperativa agraria para la comercialización de sus productos agrícolas? SI  NO  (pasar a la siguiente pregunta)
4. ¿Cree usted, que debería existir una cooperativa de productores agrícolas que comercialice exclusivamente los productos frutales y vegetales en el municipio de La Ceja? SI  NO  (pasar a la siguiente pregunta)
5. ¿Está de acuerdo con la intermediación de comerciantes entre la producción agrícola de frutas o verduras, y el cliente final? SI  NO  (pasar a la siguiente pregunta)
6. ¿Está de acuerdo con los pagos realizados por los intermediarios del mercado de frutas y verduras por los productos cosechados por los agricultores? SI  NO  (pasar a la siguiente pregunta)
7. En caso de ser asociado a la cooperativa ¿Estaría de acuerdo en dejar por cada venta un pequeño porcentaje (aporte cooperativo) el cual será un ahorro a futuro y será utilizado para implementar servicios de crédito fácil para asociados y educación agrícola? SI  NO  (pasar a la siguiente pregunta)
8. ¿Qué porcentaje estaría de acuerdo en dejar por cada venta para el sostenimiento, fortalecimiento y crecimiento de la cooperativa, además de incrementar sus aportes de asociado?  
4%  6%  8%
9. ¿Qué cantidad de productos tiene usted en promedio quincenalmente?  
Menos de 150 kilos  Más de 150 kilos
10. ¿Qué tipo de frutas y verduras produce?  
Cítricos  Aguacate  Plátano y banano  verduras  otros frutos
11. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones para la tecnificación y educación de sus cosechas con el fin de hacer que el sector rural sea sostenible en el tiempo? SI  NO  (pasar a la siguiente pregunta)
12. ¿Estaría de acuerdo en asociarse con los productores para conseguir insumos agrícolas a precios más económicos y además generarle un ingreso extra a la cooperativa para su crecimiento?  
SI  NO  (pasar a la siguiente pregunta)
13. ¿Considera usted que los créditos agrarios son de fácil acceso para los agricultores cuando se trata de realizar inversiones en las producciones agrícolas?  
SI  NO  (pasar a la siguiente pregunta)
14. ¿Cree usted que sería viable comercializar directamente a los consumidores finales los productos frutales en una central dedicada únicamente a este uso?  
SI  NO  (Fin de encuesta productor)