



**PROPUESTA DE UN MODELO DE EMPRESA SOCIAL QUE FACILITE EL  
TRÁNSITO HACIA LA VIDA DIGNA DE LAS COMUNIDADES  
CAFICULTORAS DE ECONOMÍA CAMPESINA DEL MUNICIPIO DE  
SANTUARIO, RISARALDA**

**TRABAJO DE GRADO**

**MARÍA EUGENIA LÓPEZ SOSA**

Asesora de investigación  
Profesora María Isabel Irurita

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2018

**Propuesta de un modelo de empresa social que facilite el tránsito hacia la vida digna de las comunidades caficultoras de economía campesina del municipio de Santuario, Risaralda**

Trabajo de grado para optar el título de Máster en Gerencia para la Innovación Social

María Eugenia López Sosa

Asesora: María Isabel Irurita  
Candidato a Doctor - Middlesex University, 2018

Universidad ICESI  
Facultad de Derecho  
Maestría en Gerencia para la Innovación Social  
Cali  
2018

## **Dedicatoria**

A todos los que algún día han pensado que un mejor mundo es posible. Ellos motivan nuestros caminos.

## **Agradecimientos**

A Dios y a la vida por poner en mi camino nuevos retos que llenan mi vida de gran felicidad, porque me queda la certeza que un mundo mejor siempre será posible si existen voluntades que se encuentran en un mismo tiempo y espacio.

Agradezco a María Isabel Irurita por impregnarnos de su vocación y compromiso para con el mundo, a cada uno de los profesores que han servido de guía a lo largo de estos dos años, a mis compañeros y amigos de la maestría con quienes he tenido valiosos momentos y aprendizajes para toda la vida.

A mi familia y mi esposo que constituyen el motor que mueve mi mundo hacia nuevos caminos y hace que cada día de mi vida sea mejor, en especial a mi madre la mejor asistente de investigación; mujer comprometida desde su corazón con la única intención de hacer el bien.

Y a todos mis amigos, que siempre me han apoyado y me brindan su voz de aliento, cada “si se puede” hace que nada sea imposible.

A la Universidad del Valle por el apoyo que me ha brindado y por contribuir a mi desarrollo académico, laboral y personal.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación aplicada se ha concebido como un aporte a la vida digna de los caficultores de economía campesina del municipio de Santuario Risaralda, teniendo en cuenta que la gran mayoría de ellos se encuentran en estado de vulnerabilidad económica, viéndose afectados en las cinco dimensiones de pobreza multidimensional: educación, niñez y juventud, trabajo, salud, vivienda y servicios públicos. Esta situación no les permite estar en libertad para el desarrollo de sus capacidades y fomentar el crecimiento sostenible en su entorno.

Después de realizar el análisis del contexto histórico, económico, social y de revisar las posibilidades que brinda el emprendimiento social para el desarrollo rural, se presenta un modelo de emprendimiento social que pretende re significar las actividades de los caficultores de economía campesina y contribuir a mejorar sus condiciones de bienestar económico; apuntando a enriquecer sus niveles de competitividad y sostenibilidad de tal manera que favorezca el desarrollo humano en todas sus dimensiones.

Palabras claves: Emprendimiento social rural, vulnerabilidad económica, vida digna, caficultores de economía campesina.

### **Abstract**

This research work has been conceived as a contribution to the dignified life of coffee farmers in the municipality of *Santuario Risaralda*, taking into account that the vast majority of them are in a state of economic vulnerability, being affected in the five dimensions of multidimensional poverty: education, childhood and youth, work, health, housing and public services. This situation does not allow them to be free to develop their capacities and promote sustainable growth in their environment.

After analyzing the historical, economic and social context and reviewing the possibilities offered by social entrepreneurship for rural development, it is presented a model of social entrepreneurship that aims to praise the activities of peasant economy of coffee farmers and contribute to improve their economic welfare conditions; aiming to enrich its levels of competitiveness and sustainability in such a way that it promotes human development in all its dimensions.

Key words: Rural social entrepreneurship, economic vulnerability, dignified life, coffee farmers of peasant economy.

## Tabla de Contenidos

Introducción	10
Capítulo 1. Marcando el camino	13
1.1 Cuando se habla de campesino	15
1.2. El asunto que requiere atención	15
1.3 La meta	18
1.4 Breve contexto histórico de la transformación rural del país	19
Capítulo 2. Desarrollo rural y vulnerabilidad	21
2.1 Desarrollo	21
2.2 Desarrollo rural	21
2.3 Pobreza y vulnerabilidad desde la ruralidad	23
2.4 Economía del pequeño caficultor colombiano	24
2.4.1 La familia.	25
2.4.2 La remuneración.	26
Capítulo 3. Emprendimiento social y sus desafíos desde la ruralidad	28
3.1 Emprendimiento social	28
3.2 Creando valor desde el emprendimiento social	30
3.3. Emprendimiento social rural	30
3.4 Procesos de emprendimiento social desde la ruralidad	31
3.5 Desafíos por vencer desde la ruralidad en Colombia	34
Capítulo 4. Análisis situacional y contextual del municipio de Santuario, Risaralda	36
4.1 Descripción socio-demográfica del municipio de Santuario Risaralda	36
4.2 Perfil productivo del municipio	38
Capítulo 5. Experiencias de una mirada etnográfica del territorio	40
5.1 Descripción de los principales actores	40
5.2 Aciertos y desaciertos del pequeño caficultor	41
5.3 Situación económica del pequeño caficultor.	45
5.4 Obstáculos, retos y oportunidades para alcanzar el bienestar	50
Capítulo 6. Modelo de empresa social	54
6.1 ¿Qué creamos?	55
6.2 Lo que obtendremos	56
6.2.1 Los Impactos	56
6.3 La sostenibilidad	57
Capítulo 7. Análisis y Conclusiones	59
Lista de referencias	61
Anexos	65

## Índice de tablas

Tabla 1NBI - Municipio de Santuario Risaralda .....	38
Tabla 2- Análisis DOFA desarrollo del municipio de Santuario .....	39
Tabla 3 Análisis estadístico precio externo de venta de café.....	48
Tabla 4- Estructura legal de la organización.....	70
Tabla 5 Análisis de contexto - PESCTAL .....	74
Tabla 6- Diagnostico DOFA de modelo de emprendimiento .....	77
Tabla 7 - Producto café tostado y empacado .....	86
Tabla 8 - Productos preparados con café .....	87
Tabla 9- Productos y servicios para los asociados.....	89
Tabla 10- Equipos y recursos.....	94
Tabla 11- Requisitos legales y estándares de calidad .....	95
Tabla 12- Gestión del riesgo .....	97
Tabla 13- Criterios de sostenibilidad de la organización.....	99
Tabla 14- Estrategias de gobernanza .....	106
Tabla 15- Pronostico de ventas .....	107
Tabla 16- Costos fijos mensuales .....	108
Tabla 17- Costo variable mensual.....	109
Tabla 18- Inversión inicial .....	110
Tabla 19- Flujo de fondos año 1 .....	111
Tabla 20- Balance general inicial .....	112
Tabla 21- Pronóstico de ingresos y egresos a cinco años .....	113
Tabla 22- Pronóstico de costos fijos a cinco años .....	114
Tabla 23- Pronóstico de costos variables a cinco años .....	114
Tabla 24- Presupuesto de costos totales.....	115
Tabla 25- flujo de fondos proyectado a dos años .....	115
Tabla 26- Flujo de fondos proyectado a tres años .....	116
Tabla 27- Flujo de fondos proyectado a cuatro años .....	117
Tabla 28- Flujo de fondos proyectado a cinco años .....	118
Tabla 29- Proyección de ganancias a cinco años.....	119

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1- Privaciones por área - IPM global Colombia .....	14
Ilustración 2- Línea del tiempo historia rural de Colombia.....	20
Ilustración 3 Ubicación del municipio de Santuario Risaralda - .....	36
Ilustración 4 Precio (USD) externo de venta más bajo de café período 2008-2018.....	47
Ilustración 5 Precio (USD) externo de venta más alto de café período 2008-2018.....	48
Ilustración 6- Circulo dorado de la organización.....	54
Ilustración 7 - 7Ps de la organización.....	80
Ilustración 8 – Cantidad de marcas de café en grandes superficies.....	81
Ilustración 9 - Marcas de café con mayor presencia en el mercado .....	82
Ilustración 10- Esquema de las áreas del Centro de Experiencias.....	91
Ilustración 11- Esquema de las áreas del Café Boutique.....	93
Ilustración 12- Estructura empresarial para la gestión del riesgo.....	99
Ilustración 13- Organigrama inicial de la organización.....	104
Ilustración 14- Organigrama proyectado de la organización a 5 años.....	105
Ilustración 15- Etiqueta producto prototipo.....	121

## Introducción

La presente investigación aplicada tiene como objeto diseñar un modelo de emprendimiento social enfocado al desarrollo en términos de bienestar de los pequeños caficultores del municipio de Santuario, Risaralda, aportando al establecimiento de la vida digna. Este modelo se presenta como una alternativa para el desarrollo integral de la población de caficultores de economía campesina del municipio en mención, y a través de la puesta en marcha de dicho modelo de empresa se busca mitigar la vulnerabilidad social, económica, política y ambiental que se ha identificado a través del trabajo de investigación.

Factores como la inequidad en la distribución de las tierras, quedando en poder de las elites civiles y militares las mejores (Jaramillo, 2003) y las políticas de desarrollo establecidas por los entes gubernamentales, asociado esto a las repetidas crisis del sector agrícola en el país, han imperado en las condiciones sociales de las poblaciones de economía campesina de Colombia, lo que ha conllevado a que este sector social viva entre la pobreza y la pobreza extrema. Como se constata según informe elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, *La Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia año 2017* (2017), el porcentaje de personas pobres en los centros poblados y rurales disperso fue del 36%. Para el caso del municipio de Santuario, de acuerdo con ORMET (2016) el municipio presenta un porcentaje de incidencia de pobreza multidimensional del 32.5%.

El municipio de Santuario, que pertenece al departamento de Risaralda, es una muestra de lo anteriormente expuesto. Este municipio ha sido impactado de manera similar por diversos fenómenos socioeconómicos y políticos, que han dejado como resultado una crisis generalizada

en el sector rural, empobrecimiento gradual en su población, debilitamiento del tejido social, pérdida de los patrimonios familiares productivos, deterioro acelerado en sus formas de asociatividad y productividad, junto con la emigración de la población más joven ante ausencia de oportunidades para su desarrollo y crecimiento personal y productivo.

Siendo el sector cafetero el de mayor importancia social y económica para este municipio, y resaltando las oportunidades que brinda el desarrollo de su entorno territorial, es oportuno promover iniciativas y procesos de recuperación, empoderamiento y lógicamente de desarrollo sostenible, para lo cual la vocación productiva, las tendencias de desarrollo que tiene la región del eje cafetero en su conjunto, el proceso de pacificación del país y las posibilidades de participar de manera más competitiva en mercados nacionales, e incluso internacionales, son relevantes para la formulación de alternativas correctivas que, entrecruzadas con experiencias de desarrollo rural y de modelos de emprendimiento social han dado resultados positivos y sostenidos en otras regiones del país o del extranjero.

Con el propósito de alcanzar el objetivo principal se ha elaborado un recorrido conceptual, partiendo por la presentación de un breve contexto histórico del desarrollo rural en Colombia. Seguidamente se abordan temas en relación con el desarrollo rural, pobreza, vulnerabilidad y emprendimiento social con enfoque desde la ruralidad y sus desafíos. Luego se expone el análisis situacional y contextual del municipio de Santuario Risaralda, brindando un mejor conocimiento del entorno geográfico.

Como instrumento necesario para plantear el modelo de emprendimiento, se ha apreciado la situación de los principales actores a través de una mirada etnográfica del territorio, acercándose a la población objetivo a partir de sus experiencias, valoración de la situación económica actual,

identificación de los principales obstáculos y oportunidades para alcanzar el bienestar deseado, sus expectativas e identificación de elementos en común para plantear soluciones que aportan al desarrollo de la comunidad de caficultores de economía campesina del municipio de Santuario.

Después de recopilar la información de fuentes primarias y secundarias y al establecer las causas que han llevado al estado de vulnerabilidad social y económica en la que se encuentran las comunidades objeto de estudio, se han aplicado herramientas de Design Thinking con el fin de plantear el modelo de empresa social que se detalla en el capítulo 6 en un Plan de Negocios, el cual contiene en su estructura la estrategia de sostenibilidad financiera y creación de valor social para los beneficiarios.

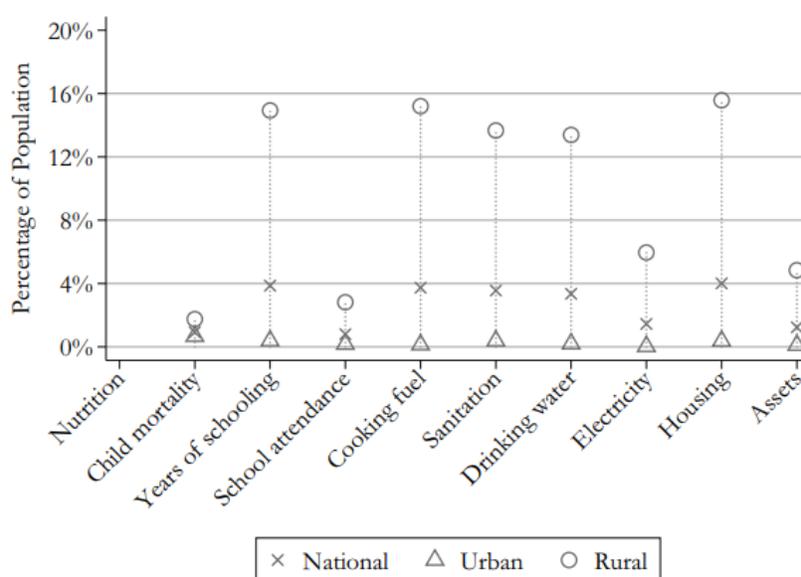
## Capítulo 1. Marcando el camino

Como inquietud personal de la investigadora, surge la preocupación por el bienestar y el estado de vulnerabilidad en el que se encuentran las comunidades cafecultoras de economía campesina del municipio de Santuario, Risaralda, se ha identificado que el desarrollo humano de la población sujeto de estudio no alcanza su máximo potencial y uno de los factores que inciden en este paradigma está relacionado con las privaciones a las que se ven sometidas estas comunidades. Para ello se ha tomado como punto de referencia el puntaje del Índice de Pobreza Multidimensional- IPM, para el municipio en mención.

Entendiéndose por Índice de Pobreza Multidimensional IPM a nivel global, de acuerdo con el Oxford Poverty & Human Development Initiative – OPHI, la valoración de las privaciones en las dimensiones: salud, educación y nivel de vida, estas dimensiones compuestas a su vez por diez (10) indicadores; dicho índice valora la proporción de personas en una población que son pobres multidimensionalmente y su intensidad en cuanto al número promedio de carencias que cada persona pobre experimenta. Es en este sentido que una persona es considerada pobre si se encuentra ponderada con el puntaje de privación igual o superior al corte de pobreza del 33,33%, dicho índice se calcula a partir de los datos de las encuestas demográficas y de salud más recientes. Para el caso de Colombia, se valoran cinco (5) dimensiones: primera condiciones educativas del hogar, segunda condiciones de la niñez y la juventud, tercera trabajo, cuarta salud, y quinta servicios públicos y condiciones de la vivienda y estas dimensiones a su vez están compuestas por quince (15) indicadores.

De acuerdo con reporte presentado en el año 2018 por el OPHI para Colombia, usando la medición IPM global muestra los diez indicadores que componen las dimensiones salud,

educación y nivel de vida clasificado por áreas: nacional, urbana y rural. En este informe se evidencia un mayor porcentaje de privaciones en las áreas rurales, en referencia con las áreas urbanas y el promedio nacional, en los indicadores de vivienda, combustibles para cocinar y años de escolaridad en el área rural se encuentran cercanos al 16%, mientras en las áreas urbanas se ubican cerca del 1%.



Notes: Source: DHS year 2015-2016, own calculations.

Fuente: [https://ophi.org.uk/wp-content/uploads/CB\\_COL-2.pdf](https://ophi.org.uk/wp-content/uploads/CB_COL-2.pdf)

*Ilustración 1- Privaciones por área - IPM global Colombia*

En cuanto al municipio de Santuario, Risaralda las inequidades reconocidas demuestran que las comunidades caficultoras de economía campesina ven comprometido el desarrollo de sus libertades por privaciones en las cinco dimensiones de pobreza multidimensional. En lo que respecta a la población rural se considera que este sector poblacional no logra la satisfacción de sus necesidades básicas, siendo la dependencia económica y el hacinamiento los factores más

relevantes, esto de acuerdo con la publicación realizada por el Ministerio de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2013) donde indican que el 23,6% la población rural se encuentra en estado de privaciones evaluado por el IPM establecido por Colombia. En efecto para el año 2013 la tasa de dependencia económica en el municipio fue de 56,3%, y por otra parte se tiene que para el año 2012 el 79,4% de los habitantes de Santuario se encontraban afiliados al régimen subsidiado en salud, demostrando dependencia de la población por parte del Estado.

### **1.1 Cuando se habla de campesino**

Para efectos del presente trabajo se considerarán como poblaciones caficultoras de economía campesina los productores que posean una unidad productiva agraria inferior o igual a cinco (5) hectáreas y que de su explotación agrícola dependa el sustento de su núcleo familiar. Con la finalidad de homogeneizar el concepto “campesino” se tomará como referencia la concepción planteada por Palacios (2011)

*“En cuanto a “familia”, los campesinos son conjunto de pequeños productores agrarios que trabajan la tierra con la ayuda de herramientas sencillas, producen alimentos y otros bienes para su propio sustento, y comercializan los excedentes o los destinan eventualmente al cumplimiento de obligaciones con los detentadores del poder económico y político. Los campesinos se han dicho, producen para comer y comen para producir”* Palacios (p.52).

### **1.2. El asunto que requiere atención**

En efecto, el nivel de ingresos de las comunidades campesinas es de escasa subsistencia y mínima capacidad de ahorro. De acuerdo con el Comité de Cafeteros de Caldas (2015), el

ingreso mensual promedio de una familia de caficultores de economía campesina es inferior a un salario mínimo; estas familias se caracterizan por poseer predios en promedio de 3 ha, viven en su finca y se encargan de la administración de la misma; su nivel de escolaridad es aproximadamente de 3,7 años, la mano de obra necesaria para el desarrollo de la actividad productiva cafetera la aporta el caficultor y su familia, únicamente requieren contratación de mano de obra en épocas de cosecha y ocasionalmente se emplean como mano de obra en otras fincas de economía a gran escala.

Desde esta visión de familia campesina se entra en el contexto de la actual situación del pequeño caficultor colombiano, en concordancia con Ramírez (2004), quien argumenta que la falta de fondos para explotación agrícola-comercial ha impulsado a la mujer y a los hijos a buscar formas de ingreso adicional. Sin embargo, cabe anotar que el papel de la madre campesina ha sido tradicionalmente ligado a labores domésticas con alta dependencia del ingreso económico del hombre y sin ningún tipo de aspiración social y en cuanto al papel de los hijos (población joven rural), menores de quince años, en pocas ocasiones son productivos. Las opciones de progreso en el campo para los jóvenes son poco alentadoras y la mejor opción posible es la emigración a centros urbanos, lo que se constituye para los padres en una posible forma de bienestar al contar con ayuda económica de sus hijos.

No sólo las situaciones laborales y económicas han impulsado el abandono de la población joven del campo, de acuerdo con Ramírez (2004):

*“...los campesinos han visto desmejorar su prestigio social e identidad cafetera. La disposición operacional sobre los medios de producción no tiene el mismo efecto psicológico que en épocas pasadas... son varios factores que motivan la actual situación; el primero, se*

*debe a la creación de nuevos parámetros sobre la sociedad, derivados de la influencia de los medios de comunicación social que reflejan un modo superficial de vida urbana..., el segundo, se debe a las condiciones de vida de e insuficiencia de ingresos, que se refleja notoriamente en sus padres..., y tercero, es posible considerar su limitada disposición sobre lotes de tierra o cafetales, que en otros tiempos sirvió de estímulo a sus padres” (p. 354).*

Para el caso específico del municipio de Santuario, Risaralda, de acuerdo con el Plan de Acción Territorial 2016-2019 de la Alcaldía Municipal, se encuentra que el empleo y calidad de vida de la población ha desmejorado en la última década, atribuyendo este fenómeno a la crisis de la comercialización del café, principal componente de la economía del municipio y también se deja establecido que esta situación ha contribuido a la pauperización del campesino cafetero.

Un reciente trabajo del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), planteó como una de las principales conclusiones que para que Colombia logre estándares de desarrollo humano similares a la de los países desarrollados tenía que superar las inequidades que se presentan entre el mundo urbano y el rural. Al respecto argumenta también que:

*“Ni el mercado ni el Estado han logrado un satisfactorio desempeño sectorial. A ello contribuyeron las políticas públicas discriminatorias y sin compromisos por parte de los inversionistas, las restricciones estructurales en infraestructura productiva y social, el suministro de bienes públicos, el descuido imperdonable del papel de la ciencia y la tecnología, y el desprecio por la capacidad productiva y social del campesinado.”*  
(PNUD, 2011).

Al respecto también el PNUD (2016) establece que los habitantes de las zonas rurales se encuentran entre la población con menores ingresos económicos en Colombia, es el grupo que

presenta mayor afiliación al régimen subsidiado de salud, la mayoría vive en zonas excluidas, los jefes de hogar cuenta con una bajo nivel de escolaridad (en Colombia aún existen dos millones de adultos analfabetas, la mayoría de los cuales viven en zonas rurales), de ingresos económicos inestables, además de alta dependencia familiar del jefe de hogar.

### **1.3 La meta**

Con el objetivo de re significar las comunidades de economía campesina, en especial a los pequeños caficultores del municipio de Santuario Risaralda, se presenta un modelo de empresa social enfocado en mejorar su calidad de vida hacia el desarrollo de las capacidades humanas; se busca potencializar las capacidades organizacionales, creadoras e innovadoras desde las comunidades campesinas. Por consiguiente, se apunta a enriquecer sus niveles de competitividad y sostenibilidad económica de tal manera que sea viable el florecer de las libertades para el enriquecimiento de la vida humana, la meta es el desarrollo bajo el planteamiento de Sen (2000):

*“Se trata principalmente de un intento de concebir el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos. En este enfoque, se considera que la expansión de la libertad es 1) el fin primordial y 2) el medio principal del desarrollo. Podemos llamarlos, respectivamente, “papel constitutivo” y “papel instrumental” de la libertad en el desarrollo. El papel constitutivo de la libertad está relacionado con la importancia de las libertades fundamentales para el enriquecimiento de la vida humana... El papel instrumental de la libertad se refiere a la forma en que*

*contribuyen los diferentes tipos de derechos y oportunidades a expandir la libertad del hombre en general y, por lo tanto, a fomentar el desarrollo” (p. 55-56).*

#### **1.4 Breve contexto histórico de la transformación rural del país**

El comportamiento de la economía en Colombia y otros factores que datan desde la conquista española ha influenciado la transformación de la agricultura. En este sentido, Jaramillo (2003) señala que después de la independencia se dio la distribución inequitativa de la tierra quedando en poder de las élites civiles y militares las mejores. Por consiguiente, una proporción relativamente pequeña de la población posee una gran parte de las tierras cultivables y reciben la mayor parte de los ingresos agropecuarios. Colombia ha vivido un constante debate entre el cierre y la apertura de fronteras para la comercialización de sus productos, el tema en cuestión es que el país siendo considerado de economía agraria no ha estado lo suficientemente preparado a nivel tecnológico, de infraestructura y político para enfrentar los mercados globalizados.

Es importante comprender cómo se han planteado las estrategias de desarrollo para el país, qué hechos relevantes han marcado la historia política y económica de la ruralidad, para de esta forma obtener una mejor comprensión de las causas que han llevado a la realidad ambiental, económica y social de la población objeto de estudio. Es así, que a continuación, se presenta un sucinto recorrido histórico en relación con las transformaciones que ha sufrido el campo colombiano. El recorrido inicia en el año 1930 dejando ver algunos vestigios de la modernización del campo, pasando por altibajos asociados a las políticas y movimientos sociales y económicos tanto a nivel mundial como local, hasta llegar a la realidad actual instalados en el año 2018.

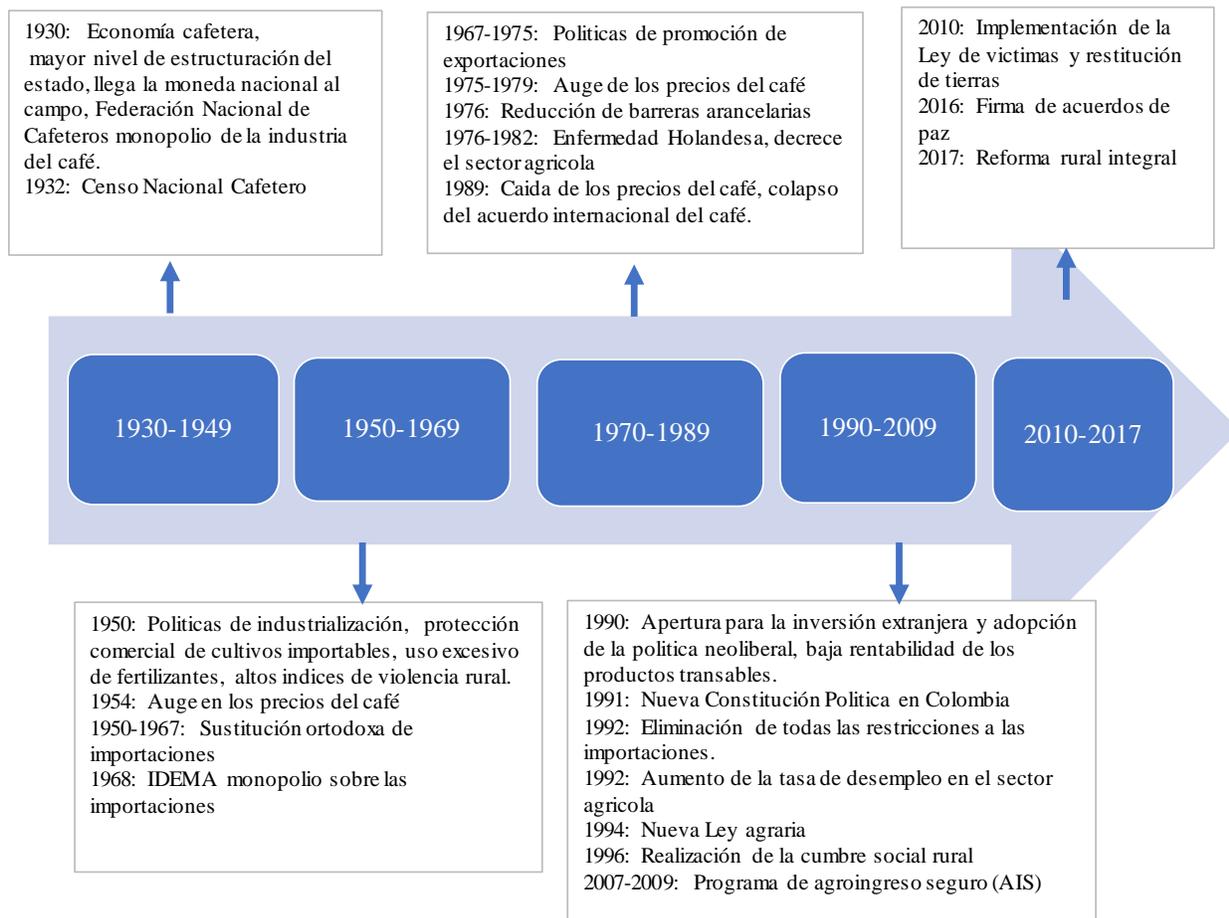


Ilustración 2- Línea del tiempo historia rural de Colombia. Elaboración del autor

## **Capítulo 2. Desarrollo rural y vulnerabilidad**

### **2.1 Desarrollo**

Entendiendo el desarrollo como la prosperidad de los países en función de la prosperidad de sus habitantes (Unceta, 2009), se pueden encontrar diversas definiciones de desarrollo de acuerdo con su orientación, tiempo y espacio donde se aplique este concepto.

El término desarrollo se empezó a usar tiempo después de la Segunda Guerra Mundial. De acuerdo con lo argumentado por Urquidi (2005), en el período comprendido entre 1945 y 1947 se plantearon las estrategias para la recuperación posguerra de los países más afectados. Luego, para el caso de América Latina, se empezó a hablar de desarrollo en el año de 1947, a partir de la creación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.

Al emerger el desarrollo, es inevitable hablar de pobreza, como parte de la conceptualización necesaria para definir los diferentes estados de desarrollo de las naciones. Como lo hace notar el autor Escobar (2007), el Banco Mundial para el año de 1948 definió como pobres aquellos países con ingreso per cápita inferior a 100 dólares y es así, que dos tercios de la población mundial fueron transformados en sujetos pobres. Y si el problema era de ingreso insuficiente, la solución era, evidentemente, el crecimiento económico, de allí la implementación de diversos modelos económicos. En el caso colombiano el que se ha considerado el camino más adecuado para lograr el desarrollo ha sido el modelo neoliberal.

### **2.2 Desarrollo rural**

Teniendo en cuenta que Colombia se ha caracterizado porque su población es de economía agrícola, para denotar el desarrollo rural colombiano se intervino directamente a través

de la política económica neoliberal, como lo afirma Vergara (2011), partiendo del supuesto que el sector agropecuario no debería recibir un trato diferente y menos discriminatorio con relación a los demás sectores económicos del país. De este modo, el Estado retiró la protección al sector rural que a la vez se vio afectado por factores propios del sistema neoliberal como: la política macroeconómica, el abandono al control de la tasa de cambio, la entrada masiva de capitales extranjeros, y la entrada masiva de bienes transables que desencadenó en mayor pobreza rural.

La razón de este fracaso radica en la aplicación de una política económica neoliberal para la cual los productores agrícolas no estaban preparados para competir en mercados extranjeros y sacar partido de los beneficios que presenta 'la mano invisible' del mercado. Por el contrario, se incrementó la concentración de la tierra y con ello se han ampliado las brechas de desigualdad social.

Bajo este contexto, las políticas de desarrollo rural establecidas en Colombia en el marco de las políticas neoliberales no resultaron beneficiosas y no han brindado las garantías suficientes para que la economía campesina logre condiciones de formalización y de bienestar. Esta dicotomía entre el modelo de desarrollo y política económica en Colombia, ha conllevado a las poblaciones de economía campesina a ineficiencias en sus transacciones agrícola-comerciales, dejando como consecuencia una amplia brecha de pobreza e inequidades en la calidad de vida de estas comunidades; y en respuesta las entidades estatales atienden esta situación de manera ineficiente e insuficiente con políticas de asistencialismo.

Es desde esta óptica del desarrollo que las poblaciones rurales de Colombia no han alcanzado un nivel de bienestar suficiente que les permita disfrutar de sus libertades y potenciar sus capacidades hacia el logro del desarrollo humano.

Cabe destacar que el actual sistema económico neoliberal actúa en contra de la conquista del desarrollo sostenible de las poblaciones rurales. Parafraseando a Esping-Andersen (2000) el problema que se debe resolver no es, exclusivamente el de unas persistentes desigualdades aisladas, sino la reproducción sistemática de las desigualdades. Colombia dio paso a la modernización sin antes solventar los problemas agrarios, se concibió un país más urbano que rural, cimentó un modelo de desarrollo que implica el fracaso rural “rindiéndole más culto al mercado que al Estado, lo cual amplió las brechas entre lo urbano y lo rural” (PNUD, 2011).

### **2.3 Pobreza y vulnerabilidad desde la ruralidad**

En efecto el fracaso en el modelo de desarrollo rural colombiano y la reproducción sistemática de desigualdades ha dejado como consecuencia altos índices de pobreza y vulnerabilidad; en lo que respecta a pobreza, ésta se entiende como la carencia de bienes. Los pobres se empezaron a definir como carentes de aquello que los ricos tenían, en términos de dinero y posesiones materiales según Escobar (2007). Por otra parte, el concepto de vulnerabilidad se define como el estado en el que los individuos no son aún pobres, pero tampoco han logrado llegar a la clase media. En otras palabras, es el riesgo latente de no tener sus necesidades básicas satisfechas, como la afirman López-calva, Cruces, Lach, & Ortiz-Juárez, (2014)

Prosiguiendo con las diferentes tendencias de desarrollo urbano-rurales, se puede interpretar según Stampini, Robles, Sáenz, Ibarrarán, & Medellín (2016) que cuando se trata de pobreza las ciudades y el campo permanecen a dos mundos de distancia; así que, por ejemplo, el crecimiento de la clase media es un fenómeno eminentemente urbano, en cambio en las áreas

rurales la reducción de la pobreza ha estado acompañada de una expansión de la clase vulnerable.

Para el caso de las áreas rurales remotas es más fuerte el estado de pobreza, ha existido una falla política generalizada en estas áreas geográficas, al pretender que la liberalización del comercio impulsaría el crecimiento económico y liberaría las brechas de pobreza. Pero en realidad el impacto de la liberalización no ha sido positivo para la economía campesina, puesto que, los mercados de las áreas rurales remotas son imperfectos, operan fuera de los sistemas de mercado monetizados y se encuentran expuestos a factores que ralentizan el desarrollo de las poblaciones, como lo sugieren Bird et. al (2016).

En contexto con la visión de pobreza como bajo desarrollo económico, es pertinente revisar la evolución del planteamiento de desarrollo que presenta Sen (2000), que consiste en la eliminación de algunas barreras de libertad que dejan a los individuos escasas oportunidades para ejercer su agencia razonada. Es a partir de este planteamiento de desarrollo que se da paso a una nueva concepción, visto con un enfoque integral en los aspectos del desarrollo humano, la relación con su entorno y los componentes que dan relevancia al bienestar del individuo, más allá de un simple desarrollo económico. Se hace hincapié en el individuo sus libertades y capacidades que lo pueden llevar a un estatus de calidad de vida, de acuerdo con su cultura, cosmovisión y expectativas.

#### **2.4 Economía del pequeño caficultor colombiano**

Con la finalidad de presentar el panorama actual del pequeño caficultor en cuanto a la familia, su remuneración y situación económica, se ha tomado información de fuentes

bibliográficas e información recolectada a través de trabajo de campo, desde la observación y entrevistas que recopilan las experiencias de algunas familias de comunidades campesinas del municipio de Santuario, Risaralda y personas que están relacionadas con su entorno.

#### **2.4.1 La familia.**

Un factor importante a destacar de la economía campesina, es el papel que juega la familia en la producción agrícola y la manera en que ésta logra mantener una somera estabilidad económica, gracias a los aportes en mano de obra no remunerada enfocada en mantener unas condiciones básicas de calidad de vida. Como lo sugiere Esping-Andersen (2000) la unidad familiar es el destino último del consumo y el reparto de bienestar, es la unidad de riesgo (...) Tradicionalmente la familia campesina ha soportado de manera solidaria las diversas contingencias en su trayectoria vital.

La base de la economía campesina está en la explotación de sus tierras con el recurso humano que es provisto por la familia, de acuerdo con lo expresado por Robledo (1998) en los cultivos tradicionales de café el pago de la fuerza de trabajo representa el 95% de los gastos. Es por esta razón que los campesinos propietarios de pequeñas extensiones de tierra, no tienen la capacidad económica de efectuar el pago de los jornales necesarios por realizar las labores agrícolas que demanda el cultivo de café, esta necesidad se suple con el trabajo no remunerado - en términos económicos- de las familias, básicamente aquellas familias tradicionales conformadas por la esposa y los hijos.

### **2.4.2 La remuneración.**

Basados en el trabajo de campo realizado y a partir de las entrevistas a miembros de la comunidad de Santuario, Risaralda, se pueden distinguir tres tipos de trabajadores rurales diferentes: los propietarios de terrenos, los agregados y los jornaleros. Siendo los primeros a los que se ha hecho referencia antes, los agregados son grupos familiares que no están provistos de tierras propias y que a cambio de cuidar una finca pueden vivir en ella y su remuneración proviene de las actividades que desarrollan en las fincas, en ocasiones se pactan sueldos fijos, en otros porcentajes de las cosechas y en otros casos, que representa la mayoría, los agregados ganan un valor por jornal mientras tienen actividades por realizar, de lo contrario deben buscar trabajo en otras fincas. El tercer tipo de trabajador son los llamados jornaleros, estas son personas que van de finca en finca usualmente en temporada de cosecha buscando el mejor pago por su trabajo, no cuentan con un trabajo estable y sus familias frecuentemente viven en poblaciones urbanas.

De acuerdo con información suministrada por campesinos del municipio de Santuario Risaralda el valor de un jornal para el año 2018 en una finca de un pequeño caficultor, está entre los \$30.000/día (si el contratante le suministra la alimentación) y \$40.000/día (si el trabajador provee su propio alimento). En temporada de cosecha cafetera (tradicionalmente los meses de mayo y octubre) se pactan pagos especiales que buscan bonificar a los mejores recolectores de café, es así, que el pago se hace por kilogramo de café recolectado, variando este precio entre los \$400/kg y \$600/kg (estos valores también varían si se provee el alimento), en promedio un recolector de café en temporada de cosecha recoge al día alrededor de 200kg, es decir, que puede

estar recibiendo por día entre \$80.000 y \$120.000, llegando de este modo hasta triplicar el valor de un jornal.

Cabe anotar que durante casi todo el año (el 80% del tiempo), no hay cosecha de café, por lo tanto, los ingresos estimados para los trabajadores campesinos equivalen a salarios mensuales entre los \$600.000 y \$800.000, esto sin ningún tipo de prestación laboral y adicionalmente sin garantías de estabilidad laboral, es así que con esta remuneración se deben proveen las necesidades básicas de una familia de 4 a 6 personas.

Teniendo en cuenta estas condiciones económicas, se puede argumentar que la capacidad de ahorro de las familias de economía campesina es prácticamente nula. Del mismo modo al no quedar excedentes, una vez se han suplido necesidades como; alimentación, vivienda, transporte y vestido, quedan excluidos aspectos como la recreación, la salud y la educación. Sin dejar notar que, a pesar de que más del 80% de la población rural cuenta con el beneficio de las políticas de subsidio en salud, sus condiciones no son de dignidad y equidad frente a las políticas de desarrollo y distribución presupuestal. A la pobreza se suma, entre otros, el indicador de analfabetismo, que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017) para el año 2016 alcanzó un promedio del 21,4%, en promedio para la población campesina.

### Capítulo 3. Emprendimiento social y sus desafíos desde la ruralidad

#### 3.1 Emprendimiento social

Como una alternativa para mejorar las condiciones de bienestar económico de las poblaciones de economía campesina, es oportuno realizar un acercamiento al emprendimiento social como herramienta dinamizadora de calidad de vida. A saber, por emprendimiento social se ha encontrado que autores tales como Gámez (2017), Espinoza, Cordero, Masís, Silberstein, & Galli (2017), Díaz-foncea & Marcuello, (2012), Hlady-rispal & Servantie (2018), centran el objeto del emprendimiento social en el cambio social que se espera obtener en beneficio del interés común y no del particular.

En ese sentido Gámez (2017), refiere que las empresas sociales se construyen alrededor de problemas sociales concretos y son propulsadas por principios como: responsabilidad, transparencia, democracia, participación y orientación a la justicia social. Se estima que la prestación de bienes y servicios se traducen en innovación social, donde los beneficios se reinvierten en el objetivo social y los retornos finales se obtienen a través de cambios sociales, beneficios económicos, reconocimiento y reputación.

Por su parte los autores Espinoza et al., (2017) afirman que los emprendedores sociales actúan como agentes de cambio en el sector social, adoptan como misión “*crear y sostener el valor social*”. Los emprendedores sociales asumen el reto de lograr equilibrio de la asignación de recursos entre el lucro y las actividades de bienestar que proporcionan. Los autores coinciden con Gámez, (2017) al referir que el emprendimiento social es el cambio completo del sistema,

que se enfoca en la innovación y el cambio social en empresas que buscan dinero para reinvertir y crecer.

Palacios (2010) enfatiza que los beneficios del emprendimiento social no están sólo ligados al mercado, sino que pueden actuar mejorando las capacidades humanas, incrementando la libertad y construyendo niveles de confianza. Es de este modo que se considera que las empresas sociales constituyen un elemento detonador para el mejoramiento de la calidad de vida.

En este sentido, una de las apuestas para el emprendimiento social en Colombia está relacionada con los instrumentos jurídicos para su creación y operación, puesto que no existe una figura jurídica que dé un enfoque diferencial y brinde estímulos para que los emprendedores desborden sus intereses hacia la creación de valor social. Sin embargo, existe un adecuado ecosistema, con necesidades insatisfechas que requieren con urgencia de un cambio social, además de un enfoque político neoliberal, que al menos en la teoría permite el libre desarrollo de la empresa. Finalmente, no es el instrumento jurídico el que define a la empresa social sino el objetivo final que persigue la empresa al movilizar recursos en beneficio del bien común, tal como lo expresa Escobar (2007):

*“Si bien la expansión tecnocientífica es irreversible, no tiene que ser catastrófica para los grupos populares y el ambiente. ¿Cómo es posible alterar sus finalidades y modos de operación? Esto requiere inventar prácticas sociales que relacionen los procesos sociales, económicos y políticos con las transformaciones tecnocientíficas, las creaciones artístico-culturales, y los esfuerzos por superar los graves problemas socioeconómicos que afectan a la mayoría de la población.” (p. 13)*

### **3.2 Creando valor desde el emprendimiento social**

Desde el punto de vista de Hlady-rispa & Servantie (2018), el emprendimiento social es concebido como el proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades para crear valor social. Los autores afirman que en cuanto al modelo de negocio la creación de valor se observa desde diferentes dimensiones e interconexiones que proporcionan un marco para flujos de valores permanentes y transacciones que conectan actividades de forma sistémica. Asimismo, desde la perspectiva del modelo de negocio, la empresa social puede ser vista como un fenómeno que permite el intercambio dentro de la red de valores sociales a través de la lógica de generación de valor social y captura de valor.

### **3.3. Emprendimiento social rural**

Según Vázquez-Maguirre & Portales (2014) la empresa social utiliza cuatro mecanismos principales para fomentar el desarrollo rural sustentable en la comunidad donde opera: el primero, la innovación en los métodos de explotación de los recursos naturales; el segundo, está relacionado con el trabajo como fuente de calidad de vida; el tercero, es la vinculación y desarrollo de proveedores locales, y el cuarto, está enfocado en la repartición equitativa de los beneficios entre la dimensión económica, social y ambiental. Estos mecanismos llevan al desarrollo integral de la comunidad, reflejándose en el incremento de la calidad de vida de sus habitantes, de esta forma se posiciona la empresa social como un actor clave para combatir la pobreza en las áreas rurales.

### **3.4 Procesos de emprendimiento social desde la ruralidad**

Es necesario tener en cuenta que las inequidades en relación con las condiciones de calidad de vida de las poblaciones de economía campesina, no es una situación exclusiva de Colombia y que por el contrario es un flagelo social, económico y ambiental que afecta a la gran mayoría de países en vía de desarrollo. En consecuencia, han surgido múltiples estrategias que buscan dar solución a las dificultades a las que se ven expuestas las familias de economía campesina. Dichas soluciones giran en torno al emprendimiento social, empoderamiento de las comunidades y fortalecimiento de las formas de asociación.

Cabe anotar que uno de los factores incidentes en el estado de vulnerabilidad de los productores de economía campesina se encuentra relacionado con la informalidad en la comercialización de sus productos agrícolas y las desventajas a la que se ven sometidos en los mercados, es este sentido es importante la revisión del concepto de comercio justo como un complemento fundamental para el planteamiento de soluciones.

Es destacable en los estudios realizados por Herrera (2016), su propuesta del comercio justo como una alternativa comercial sostenible y respetuosa con los derechos humanos; este autor pone de manifiesto la solidaridad entre el consumo y la producción, brindando primacía a los intereses comunes como el respeto a los Derechos Humanos, en especial, los asociados al trabajo decente y la apuesta por un modelo de Desarrollo Sostenible. El autor sostiene que el comercio justo es un instrumento para erradicar la pobreza.

Con relación a las políticas de desarrollo rural y las estrategias llevadas a cabo por entidades gubernamentales y no gubernamentales, se han observado interrupciones en torno a experiencias exitosas en países como México, España y Kenia que están vinculados con

emprendimientos sociales los cuales surgen y crecen en entornos rurales expuestos a situaciones de pobreza y vulnerabilidad.

El primer caso que se presenta es el expuesto por Palacios, (2010) quien demuestra el emprendimiento social como un modelo innovador para enfrentar la fuerte exclusión campesina que se da en el agro mexicano desde que se inició la fase agroexportadora y se adoptó el modelo neoliberal. En esta revisión se ha encontrado que, a través de novedosas formas de organización social, se han tejido redes solidarias que han desencadenado en la generación de capacidades humanas, recobrando la habilidad de volver a producir y de exportar, lo cual era impensable por los altos costos y la falta de conocimiento de los pequeños productores.

En la Asociación Michoacana de Promotores de la Empresa Social, A.C. (AMPES), los pequeños productores de Michoacán en red con los migrantes a Estados Unidos, las universidades y organismos gubernamentales lograron activar la actividad comercial de los pequeños productos agrícolas, la tecnificación en los procesos productivos de los campesinos y la consolidación de la economía solidaria, entre otros factores, gracias al aporte económico de los migrantes y del estado mexicano que aporta a través de la estrategia 3x1 así: por cada peso que aportan los migrantes el estado aporta 3. De este modo se ha constituido una forma novedosa de organización social para dar solución a la problemática del agro mexicano con una propuesta alternativa al neoliberalismo, reuniendo esfuerzos de los campesinos y la sociedad, en palabras del autor *“integrar a los excluidos al mercado global a través de las redes productivas”*

Un segundo caso hace alusión al método LEADER como política de desarrollo rural en Extremadura- España, analizado por Nieto & Cárdenas (2015), donde describen este método como un modelo de desarrollo rural integrado, endógeno e innovador, gestionado por grupos de

acción local en los territorios que experimentan desigualdades demográficas y socioeconómicas. A través del método LEADER se gestionan los ejes en relación con aumento de la competitividad del sector agrícola y forestal, mejora del medio ambiente y del entorno rural, calidad de vida en las zonas rurales y diversificación de la economía rural. El éxito del método LEADER se le atribuye al aprovechamiento del territorio, de los recursos endógenos y al grupo de acción local, la cooperación entre entes privados y públicos. En efecto se logra descentralizar la gestión del desarrollo rural a través de la estrategia de abajo hacia arriba, fomentado por las iniciativas comunitarias.

El tercer caso se refiere al estudio de micro franquicias “farmstore” en una población rural de Kenia para cerrar las brechas de pobreza. Teniendo en cuenta a los autores Anderson & Lent (2017), este caso se presenta a manera de ilustración de las formas en que la creación de valor social contribuye al desarrollo de poblaciones rurales, con la conceptualización que realizan en torno al emprendimiento rural y la creación de una cadena de valor social. Los autores sostienen que en Kenia entre el 70% y 80% de la población depende de la agricultura y son predominantemente pequeños agricultores, caso similar al colombiano. La deficiente infraestructura y escaso acceso a la información hace que estas poblaciones sean menos competitivas en sistemas de comercialización. El modelo que exponen los autores funciona así:

*Farmstore opera como un centro de conocimiento de prácticas agrícolas de pequeña escala efectiva y como proveedor de productos agrícolas confiables, es una empresa social sin fines de lucro. Sin embargo, para llegar a las zonas rurales e involucrar a los agricultores locales, ha organizado un grupo de micro franquiciados con fines de lucro. Estas personas locales operan emprendedoramente con pequeñas agro-tiendas modernas*

*e "independientes"; pero están estrechamente respaldados con el asesoramiento operativo y de productos de Farmstore´ (p. 4)*

A través de las micro franquicias Farmstore contribuye a mejorar las condiciones sociales y económicas de las poblaciones rurales que se encuentran alejadas de las posibilidades comerciales. Los autores sostienen que la pobreza rural es una función de la distancia; distancia física, distancia social y distancia económica y para hacer que estas poblaciones sean más competitivas se rompen las distancias con la intermediación de la empresa social.

### **3.5 Desafíos por vencer desde la ruralidad en Colombia**

El contexto histórico colombiano en el que se ha desarrollado un país que se estima de economía agrícola y la notoria contradicción que existe en Colombia entre el Estado Social de Derecho y el modelo económico neoliberal permite deducir como lo refiere Arango (2016) que:

*“Ambas ideologías son distintas en su naturaleza, lo que hace prácticamente imposible su aplicación simultánea sin incurrir en un enorme costo nacional: graves consecuencias para los ciudadanos en términos políticos, legislativos, económicos y sociales.” (p. 168)*

Se requiere de un desarrollo desde las expectativas de la comunidad, haciendo uso de las políticas que hacen parte del modelo económico colombiano, dinamizando la participación colaborativa, la inclusión de las poblaciones rurales en la economía a través de emprendimientos sociales, para de esta manera superar el estado de vulnerabilidad y de pobreza en algunos casos, que requiere contar con voluntad política y de los sectores privados para incluir y mantener una economía campesina estable y justa o como lo sugiere Cortes (2004):

*“Las profundas diferencias en la estructura de producción agraria colombiana, que mantienen en condiciones de marginalidad y pobreza a un amplio sector de la población rural, significan un reto para la sociedad y en particular para el sector ciencia y tecnología agroalimentaria... Es por ello que proponemos una cruzada hacia lo rural, como un megaproyecto que trascienda los periodos gubernamentales y que abarque temas fundamentales como lo son la educación, la ciencia, la tecnología, la cultura, la participación y la convivencia, entre otros. (P. 122)*

Una cruzada como la que propone el autor, tendría que hacer énfasis en los desafíos que plantean las dimensiones del IPM, los deseos y proyecciones en la calidad de vida deseada por las comunidades campesinas y a través de estrategias que trascienden a través del tiempo y logren llegar hasta los espacios rurales más remotos.



municipal, un corregimiento y treinta y ocho (38) veredas. Según datos oficiales<sup>1</sup> se estima que para el año 2018 la población es de 15.786 habitantes, con una distribución poblacional aproximada del 53,8% en la zona rural y del 46,2% en el área urbana. Para el año 2013<sup>2</sup> según reportes del Ministerio de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, la población afrocolombiana presente en el territorio era del 2,95 %, distribuido el 83,7% en la zona rural y el 16,3% en la zona urbana y respecto a población indígena se reportaba el 0,59%.

Continuando con los datos registrados por la Alcaldía Municipal de Santuario, se tiene que la extensión del municipio es de 20.089 ha, del cual el uso del suelo para el cultivo de café es del 31% equivalente a 6.236 ha, siendo este el segundo orden en cuanto al uso del suelo después de las extensiones de bosques nativos que ascienden a 9.470 ha que constituyen en parte el Parque Nacional Natural Tatamá. En información consignada en el Plan de Acción Territorial se describe la distribución de los 1372 predios que componen el área total sembrada en café (6.236 ha), de estos predios se encuentra que el 56,4% corresponden a fincas con extensiones inferiores a 5 ha, el 32,9% están entre las 5 ha y 10 ha, y el 10,7% de predios cultivados con café superiores a 10 ha, por lo que es evidente que el municipio es netamente de economía campesina constituyendo un 89,3% de predios de pequeños caficultores.

El municipio es reconocido por su vocación agrícola, siendo el cultivo de café la principal fuente de la economía local con una participación estimada del 73,7% según información registrada por la Alcaldía Municipal para el año 2010. También se encuentran otros cultivos transitorios que sirven de soporte en las épocas que no se cuenta con la cosecha cafetera.

---

<sup>1</sup> Decreto No. 1-100-18-85 octubre 10 de 2018 “Por medio del cual se determina la categoría de clasificación para el municipio de Santuario Risaralda”

<sup>2</sup> Se toma información de referencia del año 2013 porque no se encuentra en la literatura este dato actualizado a la fecha.

## 4.2 Perfil productivo del municipio

De acuerdo con ORMET (2016) Santuario tiene un porcentaje de incidencia de pobreza multidimensional del 32.5%. Desde las necesidades básicas insatisfechas (NBI), según publicación del Ministerio de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (2013) indica que el 23,6% de la población del municipio se encuentra en estado de NBI, haciendo referencia a la dependencia económica y el hacinamiento como se expone en la siguiente tabla:

*Tabla INBI - Municipio de Santuario Risaralda*

Índice	Valor Cabecera Municipal	Valor rural
NBI- Necesidades Básicas Insatisfechas	16,2%	29,5
Hacinamiento	5,98%	11,1%
Dependencia Económica	11,1%	18,7%
Educación (años)	4,87 años	3,28 años

Elaboración del autor a partir de publicación del Min de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2013)

Para el año 2018, según el Decreto No. 1-100-18-85 Octubre 10 de 2018 de la Alcaldía Municipal, se ha reportado la categorización del municipio como categoría 5, cuya clasificación se establece de acuerdo a su población e ingresos corrientes de 1 a 6 (siendo 1 el mejor) Sin embargo, de acuerdo con información publicada por el Ministerio de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2013, Santuario presentó un alto grado de dependencia fiscal vía transferencia del sistema de participación (SGP) con un índice integral de eficiencia del 79%, hubo pocas empresas y negocios que fueron generadores de ingresos propios y con ello poca inversión económica, bajo desarrollo industrial y ruptura de la cadena productiva

que permitiera el aprovechamiento de la composición del territorio y su extensión rural, lo que conllevó a una dependencia económica del municipio de los entes departamentales y nacionales.

En relación con la percepción de la comunidad referente al perfil productivo, para el año 2013 según el PNUD se estableció que la migración de los jóvenes hacia otros territorios no permitía el relevo generacional en las actividades económicas tradicionales agrícolas, también se identificó que las limitaciones en relación con los recursos económicos, la comercialización de los productos agrícolas, la politiquería, la falta de liderazgo, escasa asociatividad e integración del territorio frenaron el desarrollo económico del municipio.

Continuando con la publicación del Ministerio de Trabajo, se destaca por parte de la comunidad como oportunidades y fortalezas para el desarrollo los aspectos referenciados en la siguiente tabla.

*Tabla 2- Análisis DOFA desarrollo del municipio de Santuario*

<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Alianzas y proyectos productivos	Recurso humano	Drogadicción
Comercio exterior y turismo	Desarrollo productivo	Prostitución
Alianzas productivas en café, plátano y mora	Paisaje Cultural Cafetero	Desplazamiento de los jóvenes por factores económicos
Generación de proyectos productivos	Producción de café, plátano y la ganadería	Poca capacidad de inversión del municipio
		Fluctuaciones del precio interno del café

Elaboración del autor a partir de publicación del PNUD (2013)

A razón de la insuficiente información actualizada en relación con el perfil productivo del municipio y su caracterización socio-demográfica se hace necesario complementarla con la investigación cualitativa que se ampliará en el capítulo cinco.

## **Capítulo 5. Experiencias de una mirada etnográfica del territorio**

### **5.1 Descripción de los principales actores**

A través de material pedagógico elaborado desde la técnica de recolección de datos etnográficos, denominado “cuadernos de sensibilización” se logró recopilar las experiencias y vivencias de nueve familias caficultoras de economía campesina del municipio de Santuario, cuyo trabajo arrojó similitudes en sus maneras de pensar, deseos y manifestaciones de la vida en comunidad desde los cuales se logra presentar una aproximación del perfil de los principales actores que hacen parte de este estudio.

Los miembros de las familias, sujetos de estudio, se caracterizan por ser personas que en su mayoría trabajan de 6 a 7 días de la semana en labores del campo y domésticas; son personas apacibles, coinciden al manifestar que lo que más les gusta del lugar donde viven es la tranquilidad y la paz en la que se desarrolla su vida. Sus viviendas son sencillas: algunas construidas en bareque y otras en ladrillo (sin acabados de obra blanca), algunas casas tienen pisos en madera, otras en cemento y muy pocas en baldosa, cuentan con los servicios de electricidad y agua, y en su mayoría cocinan con fogón de leña.

La estructura familiar tiende a variar, aunque en promedio se observa que los cabezas de hogar son los hombres que en su mayoría se encuentran en un rango de edad entre los 55 y los 65 años, algunos con hijos menores que alternan sus actividades académicas con trabajo en el campo. Por su parte, las mujeres asumen el rol de ama de casa, relevándolo con apoyo en mano de obra en actividades de labranza del campo. Todos coinciden en que la remuneración económica que reciben por su trabajo no es suficiente y que a pesar de toda la vida haber vivido del café, éste no les da garantías para obtener los ingresos económicos que desean. Esto sumado

a que la economía familiar es compartida, es decir en una casa trabajan padres, hijos y esposa para el sostenimiento de los gastos de la casa y para sostenimiento de la finca de tal forma que la producción no se vea estancada.

Entre sus expectativas esperan que el precio del café se dé al alza, algunos de ellos concuerdan que un precio satisfactorio sería mantener el valor de la arroba en \$100.000, otros se muestran desesperanzados y desean poder emigrar en busca de una mejor calidad de vida, en palabras de la señora Alba Miriam *“Me gustaría cambiar de trabajo ya que el campo está muy abandonado, pues estamos trabajando a pérdida, en eso estamos todos de acuerdo”* cuando manifiesta un acuerdo grupal se refiere a su grupo familiar que está compuesto por su esposo y su hija de 18 años.

Así como el caso de la familia de la señora Alba Miriam, se ha evidenciado en las manifestaciones de esta comunidad el deseo de cambiar su vida tranquila por otro estilo de vida en las ciudades, ya sea en Colombia o en el extranjero.

## **5.2 Aciertos y desaciertos del pequeño caficultor**

Es paradójico notar que los pequeños caficultores que en su mayoría son familias de tradición campesinas, que han vivido del campo desde sus ancestros y que han recorrido un mismo camino para lograr ser propietarios de sus pequeñas fincas, terminen por abandonar sus predios en busca de mejores oportunidades económicas. Es así, que la adquisición de sus fincas es usualmente gracias al trabajo no remunerado de los hijos y la esposa que se logra un excedente económico el cual es invertido en la compra de un lote pequeño y así se pueda pasar de ser un agregado (administrador de una finca de mayor extensión) a ser propietario de unas

cuantas hectáreas. Para lograrlo pueden transcurrir entre 10 y 15 años desde que sus hijos sean tenidos en cuenta como mano de obra productiva, usualmente un niño de 12 años ya puede estar realizando jornadas de trabajo en el campo durante el receso escolar. En algunos casos los niños que apoyan las labores del campo no alcanzan a terminar el bachillerato porque son necesarios para el sostenimiento de la economía familiar. Actualmente, los jóvenes campesinos ya no siguen esa ruta para hacerse dueños de sus unidades productivas, la opción más viable está ligada a la emigración, evidenciando que el abandono del campo en población joven es alto.

Puede resultar incoherente calificar como un acierto de las familias campesinas la ruta a seguir para la consecución de sus unidades de producción agrícola, pero es relevante hacer énfasis en la importancia de la solidaridad y apalancamiento por parte de la familia, esta unión de esfuerzos permanece a lo largo de la vida y es un valor inmutable con el que muchas familias han logrado un estatus de bienestar deseable.

Por otra parte, algunos jóvenes campesinos han dejado sus hogares y se encuentran de inmigrantes principalmente en Estados Unidos y la Unión Europea, en donde trabajan en oficios varios y con sus ganancias aportan para el sostenimiento de sus familiares en Colombia procurando mejorar la calidad de vida de estos y en cierta medida contribuir a que la producción agrícola aumente a través de la inversión de estos recursos. También invierten en compra de más terrenos y en nuevos emprendimientos agrícolas; aunque mejora el flujo de dinero se puede notar que disminuye la mano de obra campesina, generando dificultades para la sostenibilidad de la producción del café. Es allí donde se identifica un desacierto en relación con el abandono de las actividades agrícolas por parte de los jóvenes campesinos, se puede observar cómo la población

adulta se hace cargo de terrenos que adquieren sus hijos y de los cuales ellos no están en la plena capacidad física de explotar agrícola y comercialmente.

A esto se suma la desintegración familiar, por el abandono al que son sometidos los hijos de los jóvenes que han emigrado al extranjero, termina finalmente la familia viviendo en la zona urbana con el sostenimiento de las remesas que reciben, quedando el campo relegado, sin la posibilidad de un relevo generacional, porque las nuevas generaciones están creciendo en las urbes alejados de la vida campesina y lejos de los saberes de los adultos mayores. En otras palabras, el problema de envejecimiento del campo no está solamente en que los jóvenes campesinos no deseen dedicarse a esta actividad, el tema es la retribución económica que no se ve reflejada en el trabajo que implica labrar el campo. En cuanto al tema de aspiraciones, muchos coinciden en que es necesario ser un gran terrateniente para ver dignificado su trabajo.

Simultáneamente, en la conquista de sus aspiraciones las familias recurren a realizar cambios en sus producciones agrícolas, de acuerdo con las especulaciones sobre qué está a buen precio en el mercado. Por ejemplo; en la actualidad el aguacate es un cultivo muy prometedor para la exportación y es así que algunos productores campesinos han reemplazado algunas plazas de café por plantaciones de aguacate. Cabe anotar que, sin embargo, no pierden la esperanza que el precio del café se estabilice, como dice don Orlando *“yo estaría muy contento si el café se pone a \$100.000 la arroba, pero que sea por mucho tiempo este precio”*.

Las transiciones entre diversos cultivos y el café son recurrentes, usualmente ante la incapacidad de mantener su unidad productiva en su totalidad con producción de café con algún nivel de tecnificación, los campesinos han recurrido a la siembra en los lotes que no están explotando con café, con otros cultivos transitorios como el tomate, el plátano, maíz, frijol entre otros. Para ello

recurren a préstamos que fácilmente otorga el Banco Agrario con lo que logran realizar la fase de siembra y cosecha, en algunas oportunidades la decisión de cultivo no es la apropiada, puesto que al momento de la siembra la demanda era alta y la oferta escasa, presentando buenos precios, pero por la generalización de un mismo cultivo se invierte la situación, quedando una oferta muy amplia para una demanda limitada y precios de venta muy bajos que dejan pérdidas al productor. A esto se le suma que la mayoría de estos productos agrícolas son comercializados a través de un intermediario que requiere de un porcentaje de la venta del mismo.

Otro desacierto que marca la realidad del campo en la actualidad, está relacionado con la educación a pesar de que algunos niños y jóvenes tienen acceso a educación en sus niveles básicos y media vocacional, el modelo académico no está diseñado para fomentar las capacidades de los niños, niñas y adolescentes campesinos, no son de alta calidad y se puede observar que el acceso a la educación superior es casi nulo. En el ámbito escolar han existido algunas opciones para que los jóvenes campesinos puedan realizar sus estudios de educación básica y media vocacional, por ejemplo, el bachillerato en bienestar rural en el que la mayoría de los jóvenes campesinos han estudiado, cuenta con un sistema que se desarrolla por módulos y las clases son los días viernes y sábado con la finalidad de no interrumpir las labores del campo. Por otra parte, en algunas veredas (no supera la cobertura del 10% de la población) de los municipios y de acuerdo con la Alcaldía de turno, se cuenta con transporte para que los jóvenes a diario se desplacen a la cabecera municipal a recibir sus clases los colegios públicos Instituto Santuario y María Auxiliadora con los que cuenta el municipio.

En palabras de uno de los jóvenes campesinos de la región *“estudiar no sirve para nada, esa es una pérdida de tiempo y de plata”*. Cabe anotar que no es generalizado el concepto,

algunos de ellos esperan continuar sus estudios en educación superior, y en los casos que han logrado llegar a la Universidad se han encontrado con serias dificultades académicas, en relación con los conocimientos previos necesarios. En esta dimensión se deja ver la inequidad del Estado al momento de atender las necesidades de las poblaciones rurales.

### **5.3 Situación económica del pequeño caficultor.**

Para el campesino propietario de una pequeña finca la situación económica es similar a la del jornalero, es más por temporadas ellos buscan trabajo como jornaleros para suplir las necesidades básicas de la familia. El cultivo de café exige de constante trabajo y de la aplicación de agroquímicos en casi todos los casos, si se desea contar con cosechas constantes y libres de plagas. Son pocos los predios de pequeños cafeteros que funcionan con enfoque orgánico u agroecológico. En muchos casos algunos cultivos de café se pueden catalogar como libres de agroquímicos a raíz de las dificultades económicas de sus propietarios para la compra de agroquímicos. A pesar de resultar ambientalmente sostenible el no uso de agroquímicos, en el ámbito económico no es viable para los pequeños caficultores, teniendo en cuenta que baja la productividad y eficiencia de sus cosechas, porque no se han sustituido los agroquímicos por las practicas correctas de producción agroecológica.

Como se ha referenciado anteriormente, durante el año se tienen dos periodos de cosechas; la primera de ellas es más concentrada en cantidad y calidad de granos que la segunda la cual es denominada por los campesinos la “traviesa”, depende del régimen de lluvias para la floración del café, tradicionalmente en el municipio de Santuario estas cosechas se dan en los meses de mayo y octubre, El resto del año hay graneos (cosechas que presentan pocos granos de

café maduro) que en ocasiones el costo de recolección es más alto que la comercialización del café, sin embargo, es necesario recolectar el café siempre que esté maduro para evitar proliferación de broca y daño en la cosecha por otras plagas o enfermedades.

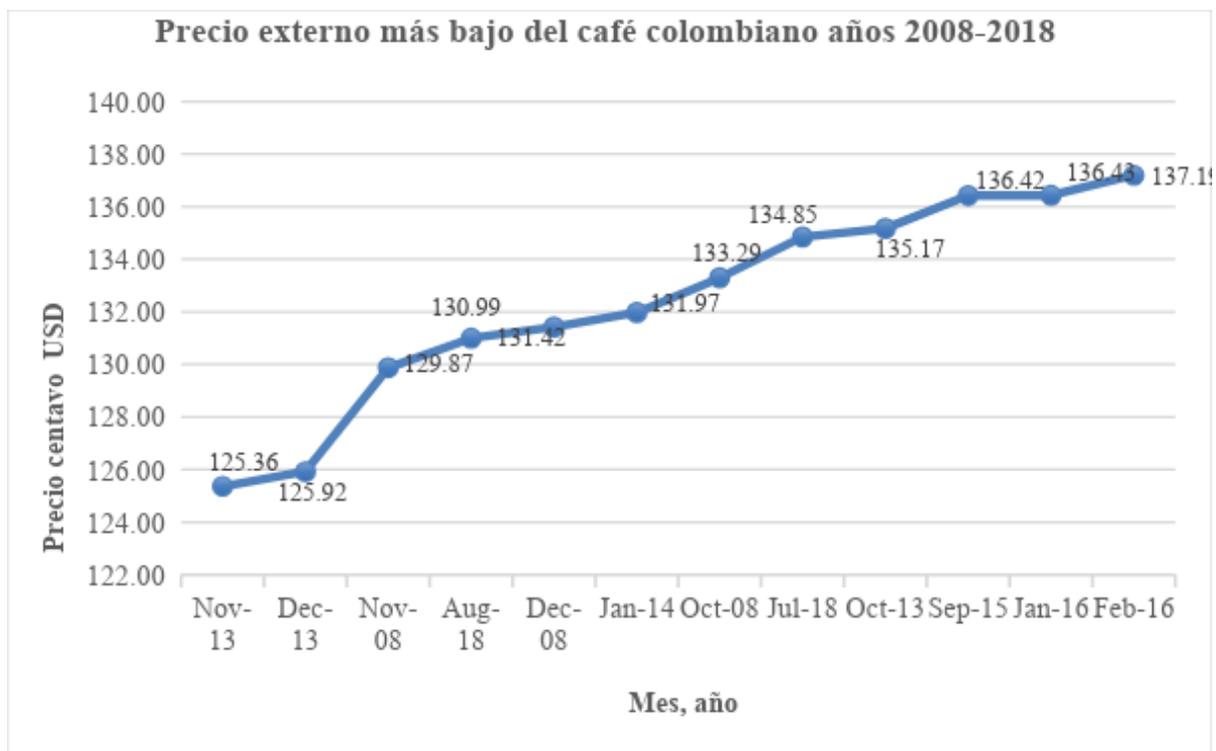
En cuanto a los ingresos económicos de los pequeños caficultores, estos dependen en su totalidad de la venta del café, el cual una vez es cosechado es despulpado, lavado, secado y posteriormente es vendido en su mayoría a la Federación de Cafeteros de Colombia. El valor de venta del café depende de la calidad del mismo y de los precios establecidos al momento de la venta. Así;

*La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ofrece a todos los cafeteros la garantía de compra, mediante la publicación de un precio base de mercado que se calcula de acuerdo con la cotización de cierre en la Bolsa de Nueva York del día, la tasa de cambio del día y el diferencial o prima de referencia para el café colombiano. Se adicionarán las bonificaciones para programas de cafés especiales. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018)*

Se ha identificado que estos precios no gozan de estabilidad, son cotizados en dólares, el pago a los campesinos se realiza en pesos colombianos, y el valor se ve afectado por temas de oferta y demanda a nivel internacional. A continuación, se presenta un resumen del análisis realizado de los valores más bajos y más altos que ha tenido el café durante los últimos diez años periodo correspondiente a 2008-2018, a partir de información publicada por la Federación Nacional de Cafeteros.

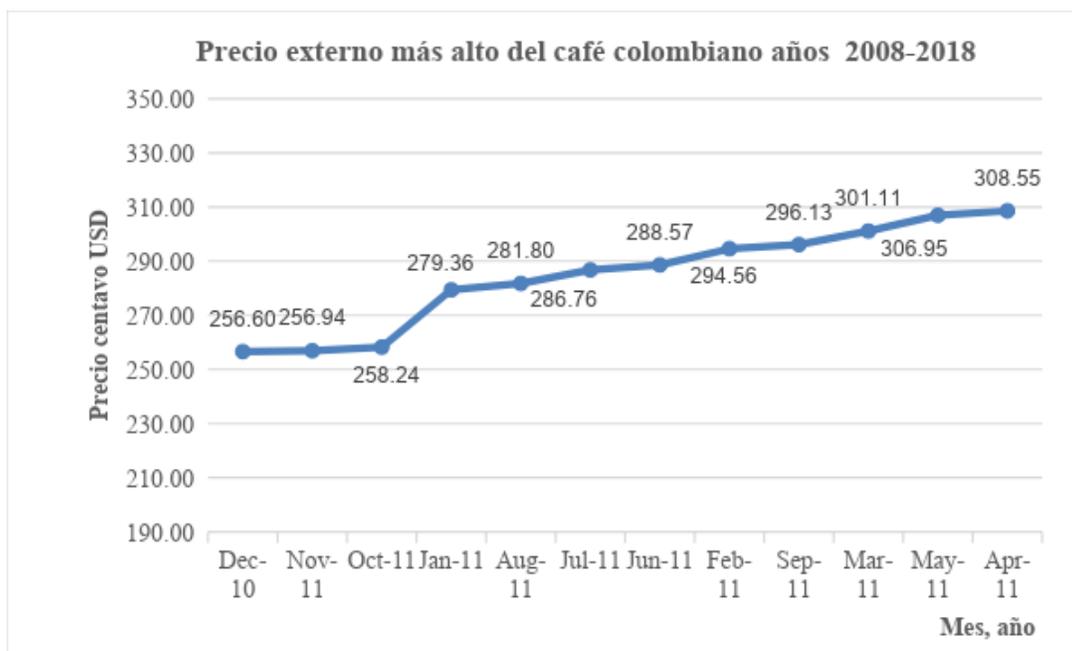
Como se puede evidenciar en las ilustraciones 3 y 4 del análisis de precios de los últimos diez años 2008-2018, los precios de venta del café en Colombia han tenido una gran variabilidad.

Se ha encontrado (ilustración 4) que el mayor valor pagado fue en abril del año 2011, alcanzando los 308,55 centavos de dólar por libra de café excelso y el menor valor hallado (ilustración 3) en este mismo periodo se posiciono en 125,36 centavos de dólar en el mes de noviembre del año 2013.



*Ilustración 4 Precio (USD) externo de venta más bajo de café período 2008-2018*

Elaboración del autor a partir de información publicada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.



*Ilustración 5 Precio (USD) externo de venta más alto de café período 2008-2018*

Elaboración del autor a partir de información publicada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

*Tabla 3 Análisis estadístico precio externo de venta de café*

<i>Precio externo del café período 2008-2018</i>	
<b>Media</b>	<b>181,10</b>
Error típico	4,07
Mediana	163,12
<b>Desviación estándar</b>	<b>46,07</b>
Varianza de la muestra	2122,20
Curtosis	0,45
Coficiente de asimetría	1,13
Rango	183,19
<b>Mínimo</b>	<b>125,36</b>
<b>Máximo</b>	<b>308,55</b>
Suma	23180,56
Cuenta	128,00

Elaboración del autor a partir de información publicada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

De acuerdo con la tabla 3, la cual contiene el análisis estadístico descriptivo de la información de los precios de venta de café excelso para los años 2008 al 2018, se observa que el valor de venta promedio en este periodo es de 181,10 centavos de dólar por libra de café excelso, considerando este valor por debajo del valor máximo de venta en un 58,6% en el mismo periodo, y asimismo se ha evidenciado que el valor mínimo de venta está por debajo del promedio de venta en un 69%, en otras palabras, se puede argumentar que la venta del café excelso colombiano se ha mantenido fluctuante, sin acercarse al máximo valor y con tendencia a la baja.

Cabe anotar que estos valores al momento que el productor de café realiza la venta son afectados por temas de calidad, rendimiento, entre otros factores que son valorados por el comprador, así las cosas, para ilustrar el movimiento comercial del café; se presenta el siguiente ejercicio: considerando que al día de hoy (sep. /2018) se tiene el precio externo de venta de café en 105,75 centavos de dólar por libra de café (más bonificaciones para cafés especiales), este valor de acuerdo con la tabla de precio interno de referencia para la compra de café pergamino seco por carga de 125 kg, publicación realizada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, se traduce al precio de compra interno en pesos colombianos en \$ 2.465,31 por libra de café, lo que en arrobas (12,5 Kg) equivale a \$ 67.938 y en cargas (de 125 kg.) corresponde a \$ 679.375.

En cuanto a los costos que debe asumir para la producción un pequeño caficultor con un nivel de tecnificación medio, y de acuerdo con información suministrada por un colaborador de la Cooperativa de Cafeteros de Santuario Risaralda, el costo de producción de una arroba de café se estima en \$70.000, en ese orden de ideas, con el valor de cotización del precio interno del café

al día de hoy (sep./2018) de \$67.938 por arroba y por lo tanto el ejercicio arroja que no es posible ni siquiera llegar a cubrir los costos de producción, quedando un déficit del 3% para cubrir.

Estos ingresos negativos, son los que se distribuyen al interior de la familia, es por esa razón que la mano de obra familiar no obtiene remuneración económica, para lograr de este modo la subsistencia del núcleo familiar y el mantenimiento en el mejor estado posible de los cafetales para continuar el ciclo de labranza, cosecha, recolección y al final sostenerse.

El estado de pobreza y vulnerabilidad que se evidencia para los pequeños caficultores está ligado a las políticas económicas y de desarrollo rural del país, en efecto, de acuerdo con el boletín técnico de pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2017 (DANE Boletín, 2018), se puede constatar que para el año 2017 la pobreza extrema para las cabeceras municipales registró 1,1% y para los centros poblados y rural disperso 2,7%.

#### **5.4 Obstáculos, retos y oportunidades para alcanzar el bienestar**

Existe un acuerdo casi mayoritario de las familias en relación con las intervenciones que han recibido por parte de los entes gubernamentales, pues manifiestan estar decepcionados por las formas en que se dan dichas intervenciones que pretenden ayudar a mejorar las condiciones de vida en el campo. Manifiestan que los recursos económicos que son destinados para mejoras de vivienda, auxilios para la producción agrícola, protección de bosques, fomento del emprendimiento terminan siempre en poder de las mismas personas. En palabras de don Jesús *“Por acá llegan los ingenieros, los técnicos y vienen miden, revisan por todas partes nos dicen que tenemos que hacer una cosa o la otra y luego aparecen los disque auxilios de los cuales más*

*de la mitad se los llevan esos ingenieros por el pago de su trabajo y después van y dicen que recibimos ayudas por no sé cuántos millones, de verdad que uno se mantiene muy decepcionado”.*

Las políticas asistencialistas hacen que las comunidades campesinas no encuentren un real apoyo en los entes gubernamentales, por el contrario, actúan en detrimento del desarrollo, a través de la distribución de los recursos económicos que no logran llegar a niveles de impacto en infraestructura que garantice una real oportunidad para las poblaciones rurales. Finalmente, el asistencialismo se constituye como un obstáculo para lograr el bienestar, puesto que se tiende a generar dependencia por parte de las comunidades de estos recursos que, aunque insuficientes, les permite entrar en un estado de confort, que es más el resultado de una comunidad desmotivada que se encuentra invadida por la desesperanza aprendida y no consiguen visualizar otros caminos para el desarrollo.

En el mismo sentido se puede evidenciar que las comunidades tienen dificultades para la asociatividad, se deja notar que no existe confianza sólida entre ellos. Uno de los factores que incide está relacionado con la corrupción en todas las escalas, desde los pequeños actos que se manifiestan en llevar ventaja sobre los demás, como sucede en los casos relacionados con subsidios gubernamentales. Algunos miembros de la comunidad se muestran reacios a participar en temas de asociatividad, y sobre todo si existe dinero de por medio creen que es muy factible que algunas personas quieran aprovecharse sobre la mayoría. Esta afirmación de acuerdo con algunos relatos de las vivencias confirma este sentimiento de desconfianza. El mayor reto para alcanzar el desarrollo en términos de bienestar que conlleve a una vida digna, está en tejer lazos

de confianza con bases sólidas para que de manera solidaria se logren objetivos en común. Retomar esto en las conclusiones

A pesar de los asomos de desconfianza entre las familias de economía campesina, existe un valor más fuerte que los identifica. Este es la solidaridad. Tradicionalmente las familias han trabajado en conjunto para obtener sus bienes materiales e inmateriales. Al momento de evidenciarse una necesidad en la comunidad que resulta vital, a su ayuda acuden los vecinos sin distinguir si han tejido lazos de amistad o si solamente son conocidos de la vereda. Este valor es fundamental y brinda grandes oportunidades para el planteamiento de nuevos caminos hacia el bienestar de la comunidad.

Entre los anhelos más recurrentes que se han encontrado en la comunidad está la posibilidad de obtener un mayor ingreso económico para tener acceso a otros elementos de bienestar, como lo definen las personas de la comunidad a la posibilidad de viajar, conocer otros lugares, comprar algunos bienes tecnológicos, practicar deportes, acceder a educación superior y poder disfrutar de un tiempo libre con sus familias.

De allí la necesidad de contrarrestar algunos de los desaciertos identificados como por ejemplo el mecanismo de siembra de cultivos transitorios: se requiere establecer ciclos adecuados para los diversos cultivos transitorios, de tal forma que la oferta y la demanda sean estables y puedan dar garantía de precios justos para los campesinos, además de constituir cadenas de mercadeo directo eliminando las barreras de intermediación que golpean la economía de los productores.

Por otra parte, un factor que obstaculiza fuertemente la producción agropecuaria está relacionado con el uso de agroquímicos que además de ser costosos, deterioran la calidad

ambiental y disminuyen la calidad de los cultivos en términos de sanidad alimentaria. Para mitigar este factor existen tecnologías agroecológicas que maximizan la producción agropecuaria de manera limpia y sostenible en términos ambientales, económicos y sociales.

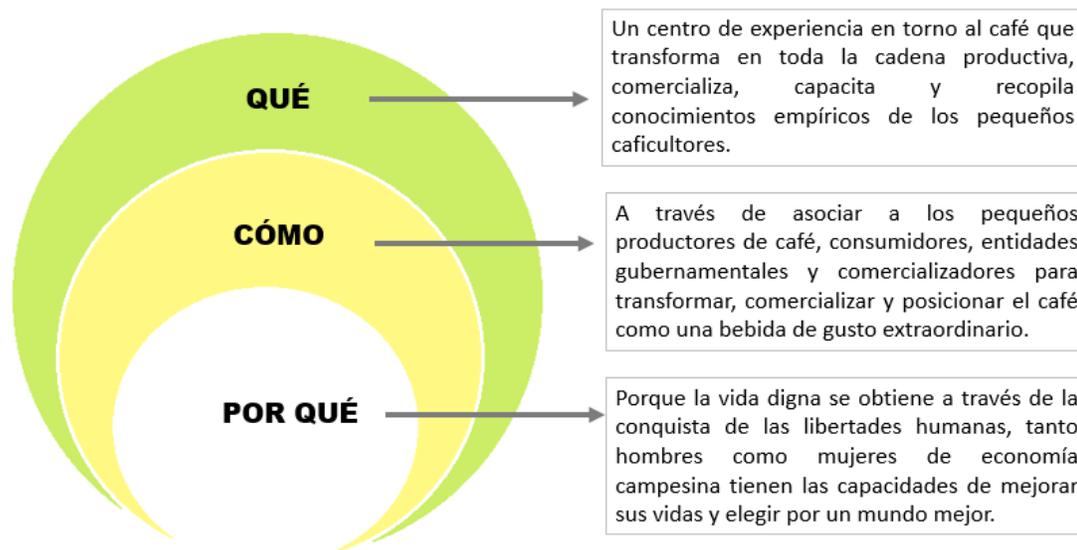
La asociatividad es un valor que contribuye para llegar a la implementación de este tipo de tecnologías, teniendo en cuenta que las unidades de producción agrícola de cada familia se encuentran interconectadas por linderos de barreras naturales, influyendo los comportamientos agronómicos entre ellas, además de las facilidades en términos de trabajo que representa realizar estas actividades en asocio, se dispersan los costos y se maximizan los beneficios.

Un reto importante está relacionado con la posibilidad de brindar la estabilidad económica al precio de venta del café, de tal manera que los ingresos percibidos por los caficultores de economía campesina sean estables y les permita optimizar su producción, acceder a elementos que les proporcione mayor bienestar para el grupo familiar y llevar un estatus de vida digna que dé garantías de sostenibilidad económica, social y ambiental. De esta manera se prevé que es posible mitigar los obstáculos encontrados para el desarrollo como, por ejemplo: el relevo generacional, el acceso a educación básica, media vocacional y superior, mejor acceso a servicios de salud y mejoras en sus unidades de vivienda, entre otros aspectos aspiracionales de la comunidad sujeto de estudio.

## Capítulo 6. Modelo de empresa social

Con el objetivo de presentar el modelo de empresa social propuesto para mejorar el bienestar económico que facilite el tránsito a un estado de vida digna de los caficultores de economía campesina del municipio de Santuario, a continuación, se expone el modelo de negocios en detalle, indicando productos, servicios y beneficiarios. Para la construcción del mismo se ha tomado como guía el documento “Social Enterprise business planning toolkit” (Business Link in London, 2010)

Para empezar, se presenta a continuación, de manera resumida las motivaciones para la conformación de la organización social, dando respuesta a los interrogantes del ¿qué?, ¿cómo? y el ¿por qué? del planteamiento del modelo de negocios.



*Ilustración 6- Círculo dorado de la organización*

*Elaboración del autor*

Para el presente trabajo académico se denominará a la organización social como “Café abuelo de los ríos”, con la finalidad de referirse a la organización y exponer los componentes del modelo de negocios planteado.

## **6.1 ¿Qué creamos?**

A través de la transformación en todo su ciclo productivo del café producido por caficultores de economía campesina; con extensiones de cultivos de hasta 5 ha, brindando valor agregado al cultivo por medio del procesado del café verde, desde la trilla, el tostado, empaque, comercialización y distribución, bajo estándares de comercio justo, minimización de intermediarios. De esta manera el producto final café tostado empacado en diferentes presentaciones se ofrecerá a clientes locales, nacionales e internacionales.

El producto final se comercializará en las principales ciudades del país, con una sede principal en la ciudad de Cali, donde se establecerá un local comercial “café boutique abuelo de los ríos” con un triple propósito; venta de producto, venta de preparaciones a partir de café e instruir a los consumidores en el mundo del café. Como parte de la proyección del crecimiento de la empresa también se contará con la comercialización del producto y bebidas de café en el café móvil, a través de la figura de franquicias con sedes a nivel nacional.

Como parte complementaria, se propone que la organización Café abuelo de los ríos cuente entre sus servicios con un centro de experiencias del café, con sede en el municipio de Santuario Risaralda, este espacio está diseñado para que los campesinos cuenten con un punto de encuentro donde tendrán a su disposición la asesoría y las herramientas necesarias para potencializar sus capacidades asociativas, administración de sus fincas, facilitar el intercambio

de saberes y adicionalmente este espacio se concibe un centro de operación para el proceso, empaque y venta del producto terminado.

## **6.2 Lo que obtendremos**

En primera instancia se obtiene valor agregado al comercializar directamente el café procedente de los caficultores de economía campesina, permite brindar retribuciones a los cultivadores en términos del bienestar económico deseado por ellos y este a su vez otorga otros beneficios a su grupo familiar como: la disminución de la tasa de migración de la población joven (desintegración familiar), re significar las labores del campo, ampliar posibilidades en educación, recreación y deporte, y favorecer la empresa rural. Por otra parte a partir de las estrategias de comercialización del café se pretende dar un mayor estatus al café Colombiano, generando la cultura de consumo de café de calidad a nivel local, ampliando los horizontes de los consumidores hacia los atributos diferenciales de cada tipo de café que se produce y se puede consumir en el país, cambiando el paradigma de exportar los mejores granos y consumir a nivel local los de menor calidad.

### **6.2.1 Los Impactos**

Se espera que la puesta en marcha de la empresa social genere impactos positivos para los caficultores de economía campesina y el entorno que les rodea, es así, el impacto planteado de la empresa social se transferiría en tres sentidos; ambiental, social y económico:

- En el área ambiental se plantea minimizar el uso de agroquímicos en el cultivo de café; por ser este procedente de pequeñas fincas (extensiones hasta 5 ha) facilita el manejo

agroecológico de los cultivos, además de ser este un factor que aporta a la calidad del producto final, por otra parte, en los procesos del producto terminado se optan por empaques ecológicos y en los locales comerciales se establecerán medidas de minimización de huella hídrica y de carbono.

- En cuanto al impacto social se propende por el desarrollo sostenido de las comunidades de economía campesina, transfiriendo parte de las ganancias de la actividad comercial al beneficio de las familias, materializado en educación, cultura, recreación y empoderamiento del campesinado, además de lo antes mencionado bienestar económico derivado de sus actividades agrícolas.
- En el sentido económico se ha podido establecer teóricamente (ver anexo plan de negocios) que la empresa es viable económicamente, en la proyección realizada a cinco años de operaciones de la organización se identifica la posibilidad en el tercer año de recuperar la inversión de los accionistas y el pago del crédito requerido para la inversión inicial. Del mismo modo al cuarto año de operaciones se da el retorno de la inversión esperada por crowdfunding.

### **6.3 La sostenibilidad**

Como parte de la estrategia de sostenibilidad y generación de valor para los beneficiarios, la empresa Café abuelo de los ríos, será compuesta con la participación de pequeños caficultores a través de la compra de acciones, se espera que un 60% de la empresa sea de constituida por accionistas de economía campesina, de esta forma se garantiza que la empresa conserve su

misión y visión a lo largo del tiempo y cuenta con el enfoque que le brindan desde sus expectativas de vida los caficultores de economía campesina.

En el aspecto financiero se ha establecido que Café abuelo de los ríos dedicará parte de sus ganancias al crecimiento de la organización y en la estructura de costos incluye en sus gastos de funcionamiento el sostenimiento centro de experiencias del café; resultando viable financieramente (ver anexos plan de negocio, flujo de fondos proyectado) para el negocio.

Además de la rentabilidad financiera que brinda la empresa, se proyectan retribuciones sociales que se mantendrán por medio del centro de experiencias del café, teniendo en este espacio para mantener activos los valores de los pequeños caficultores, fomentar el emprendimiento y la educación no formal para los asociados y beneficiarios; en primera instancia del municipio de Santuario, Risaralda y en proyecciones futuras de otros municipios del país con vocación cafetera.

Para ampliar el modelo de empresa se deja planteado en el aparte de anexos el plan de negocios para la creación y puesta en marcha de la empresa social “Café abuelo de los ríos” en los aspectos detallados de la organización: estrategia a seguir para su conformación y sostenibilidad, análisis de contexto, mercadeo, operaciones y entrega de los productos y servicios, medición de impacto, dirección y personal y financiación.

## Capítulo 7. Análisis y Conclusiones

En la revisión bibliográfica del contexto histórico y económico del desarrollo rural en Colombia, se han identificado constantes crisis de tipo económico y político que han afectado especialmente a las comunidades de economía campesina, desde tiempos de la conquista, partiendo con la distribución inequitativa de la tierra y revisando desde el año de 1930 a la actualidad (2018) se ha evidenciado que el país ha estado en constante cambio en relación con la política de comercio, pasando de apertura de fronteras a los cierres de las mismas. Y como consecuencia de una industrialización tardía e incipiente se abandonaron las políticas enfocadas hacia la infraestructura y crecimiento rural y el país que ha sido de vocación agrícola intenta conquistar un espacio en el mercado globalizado con su naciente industria. Sin embargo, en la actualidad el país continúa siendo en su mayoría dependiente de las actividades agrícolas.

Es así, que las comunidades rurales hacen parte de los grupos excluidos de los mercados y se encuentran en estado de vulnerabilidad y algunos en estado de pobreza absoluta, esto teniendo en cuenta que el país se ha desarrollado en torno a las élites y los grandes terratenientes, minimizando las oportunidades de desarrollo para las poblaciones de economía campesina.

Teniendo presente los desafíos que supone equiparar a las comunidades de economía campesina, para integrarlos a los mercados y obtener un mayor bienestar económico que contribuya al establecimiento de una vida digna en el campo, se toma como medida de cohesión la posibilidad que otorga el emprendimiento social a través de la maximización de beneficios hacia el interés común, apuntando a resolver concretamente la inequidad en ingresos económicos

y las dificultades que tienen estas comunidades para resolver sus privaciones en aspectos como educación, asistencia sanitaria – salud y la calidad de vida como bienestar social. Se puede concluir de acuerdo con la revisión de casos exitosos de emprendimiento social desde la ruralidad, que esta alternativa es viable de aplicar en el país a pesar de la ausencia de instrumentos jurídicos que garanticen su institucionalidad; sin embargo, existe un ecosistema adecuado que proporciona la posibilidad de intercambios dentro de la red de valores sociales de los caficultores de economía campesina.

De acuerdo con las experiencias recolectadas a través de la mirada etnográfica de las poblaciones de caficultores de economía campesina del municipio de Santuario, se hace notoria que la situación económica del pequeño caficultor es el principal factor que afecta las visiones de bienestar de las familias. Es por esta razón que se considera pertinente presentar un plan de negocios que contiene los aspectos detallados de una empresa social con enfoque rural, diseñada desde las expectativas de los pequeños caficultores y que de manera sostenida busca la transformación de las condiciones de vida de los beneficiarios, apuntando directamente a establecer un nivel de vida digna para los caficultores de economía campesina.

### Lista de referencias

Alcaldía de Santuario Risaralda (2017) Plan de acción territorial del Municipio de Santuario Risaralda 2016-2019, Santuario Risaralda, consultado en <http://www.santuariorisaralda.gov.co/planes/plan-de-accion-municipio-de-santuario-20181-270753>

Anderson, A. R., & Lent, M. D. (2017). Enterprising the rural; Creating a social value chain. *Journal of Rural Studies*, xxx, 1–8.

Arango, L. (2016). Estado, poder y neoliberalismo en Colombia: análisis sociológico a finales del siglo XX. *Escenarios: Empresa y Territorio*, 5(2322–6331), 167–174. Revisado el 20 de marzo de: <http://revistas.esumer.edu.co/index.php/escenarios/article/view/88/102>

Bird, K., Hulme, D., Moore, K., & Shepherd, A. (2016). Chronic poverty and remote rural areas. *Chronic Poverty Research Centre*, (13), 1–57. Recuperado el 20 de marzo de [http://www.chronicpoverty.org/uploads/publication\\_files/WP13\\_Bird\\_et\\_al.pdf](http://www.chronicpoverty.org/uploads/publication_files/WP13_Bird_et_al.pdf)

Business link London (2010). *Social Enterprise business planning toolkit*. London, UK.

Comité de Cafeteros de Caldas (2015). Nuestros cafeteros. Revisado el 30 de sep/2018 de: [https://caldas.federaciondecaseteros.org/fnc/nuestros\\_cafeteros/category/118](https://caldas.federaciondecaseteros.org/fnc/nuestros_cafeteros/category/118)

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. Documento Conpes 3803: Política para la preservación del paisaje cultural cafetero de Colombia. Recuperado oct 14/2018 <http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/Conpes1.pdf>

Cortes E. 1ra ed. (2004). *Sector agropecuario y desarrollo rural: Una mirada integral*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE. (2016). Tercer Censo Nacional Agropecuario. Bogotá. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2016*. Bogotá. Recuperado mayo 4 de 2018 de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2016>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2018). *Boletín Técnico Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia año 2017*. Dane, 1–41. Revisado:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_17.pdf)

Departamento Nacional de Planeación - DNP, Dirección de Desarrollo Social – DDS, Subdirección de Promoción Social y Calidad de Vida – SPSCV (2011). Índice de Pobreza Multidimensional (IPM-Colombia) 1997-2008 y meta del PND para 2014. Revisado el 01/10/2018 de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/%C3%8Dndice%20de%20Pobreza%20Multidimensional%20\(IPM-Colombia\)%201997-2008.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/%C3%8Dndice%20de%20Pobreza%20Multidimensional%20(IPM-Colombia)%201997-2008.pdf)

Díaz, J. (1ra Ed) (2011) Estado, poder y neoliberalismo en Colombia análisis sociológico a finales del siglo XX. Manizales, Colombia: Editorial Universidad de Caldas.

Díaz-foncea, M., & Marcuello, C. (2012). Las empresas sociales en España: concepto y características. GEZKI, 8, 143–164.

Escobar A. (1r Ed) (2007) La invención del tercer mundo, Construcción y deconstrucción del desarrollo. Caracas Venezuela, Fundación Editorial el perro y la rana.

Espinoza, L., Cordero, D. de la O., Masís, A., Silberstein, D., & Galli, M. (2017). Emprendimiento social: una oportunidad para el cambio. Investiga TEC.

Esping-Andersen, G. (2000). Fundamentos sociales de las economías postindustriales. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2018). Tabla precio interno de referencia para la compra de café pergamino seco por carga de 125kg –, consultado sep 23 de 2018. [https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/precio\\_cafe.pdf](https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/precio_cafe.pdf)

Federación Nacional de Cafeteros (2018). Precio interno del café. Recuperado: sep 16/2018: [https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)

Gámez, J. (2017). Aproximación al emprendimiento social.pdf. Gestión & Finanzas, 1, 21–28.

Herrera, D. C. (2016). Comercio justo: Una alternativa comercial sostenible y respetuosa con los Derechos Humanos. Revista de Antropología Experimental, 16(1578–4282), 71–78. Retrieved from <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/view/3287/>

Hlady-rispa, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. IJMR International Journal of Management, 20, 62–80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>

Jaramillo C. (2002). Crisis y transformación de la agricultura colombiana 1990-2000. Bogotá, Colombia: Banco de la Republica/ Fondo de Cultura Económica.

López-calva, L. F., Cruces, G., Lach, S., & Ortiz-Juárez, E. (2014). Clases medias y vulnerabilidad a la pobreza reflexiones desde América Latina. *El trimestre económico*, LXXXI (2), 281–307.

Nieto, A., & Cárdenas, G. (2015). El Método LEADER como Política de Desarrollo Rural en Extremadura en los últimos 20 años (1991-2013). *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 69(0212-9426), 139–162.

Palacios, M. (1r Ed) (2011) *¿De quién es la tierra? Propiedad, politización y protesta campesina en la década de 1930*, Bogotá, Colombia: Ediciones Fondo de Cultura Económica Ltda. Universidad de los Andes.

Equipo técnico RED ORMET, (2016). Aproximaciones al perfil productivo, énfasis en el área rural dispersa municipio de Santuario Risaralda. Recuperado de: <http://www.almamater.edu.co/AM/images/PNUD/aprox/13.Aprox.pdf>

Palacios, G. (2010). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(1315–9518), 1–10. Recuperado: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400002)

-

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Humano- PNUD (2011). Informe nacional de desarrollo humano 2011, Colombia rural razones para la esperanza. Bogotá. Revisado marzo 16/2018 de: [http://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-ic\\_indh2011-parte1-2011.pdf](http://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-ic_indh2011-parte1-2011.pdf)

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Humano- PNUD (2016). Objetivos de desarrollo sostenible, Colombia herramientas de aproximación al contexto local. Bogotá. Revisado 20/08/2018 de: <http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODM/undp-co-ODSColombiaVSW-2016.pdf>

Ramírez, R. (1ra Ed) (2004) *Formación y transformación de la cultura laboral cafetera en el siglo XX*, Medellín, Colombia: Editorial Lealon.

Sen A. (2010), Primera ed., *Desarrollo y libertad*, Editorial Planeta S.A., Buenos Aires Argentina.

Stampini, M., Robles, M., Sáenz, M., Ibararán, P., & Medellín, N. (2016). Poverty, vulnerability, and the middle class in Latin America. *Latin American Economic Review*, 25. <https://doi.org/10.1007/s40503-016-0034-1>

Unceta, K. (2009). Desarrollo, subdesarrollo, mal desarrollo y postdesarrollo una mirada transdisciplinar sobre el debate y sus implicaciones. *Carta Latinoamericana*, abril de 2009, No 7:1–34.

Urquidí, V. (2005). *Otro siglo perdido Las políticas de desarrollo en América Latina (1930-2005)* (1ra ed.). Ciudad de México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Vázquez-maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales Social enterprise as a generator of quality of life and sustainable development in rural communities. *Pensamiento y Gestión*, 37, 255–284.

Vergara W. (2011) Desarrollo del subdesarrollo o nueva ruralidad para Colombia. *Cartografías de desarrollo rural*. *Revista de la Universidad de la Salle*, (55), 33-66. Recuperado a partir de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/lr/article/view/517>

## Anexos

**Anexo 1. Precio externo del café colombiano (exdock)\* - promedio mensual**

Centavos de dólar por libra de 453.6 gr. Excelso (\*Resultado de la ponderación de los precios de los 6 días anteriores)- Fuente Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Mes-año	Precio externo						
ene-08	142,25	ene-09	139,17	ene-10	204,67	ene-11	279,36
feb-08	155,18	feb-09	145,22	feb-10	205,19	feb-11	294,56
mar-08	157,10	mar-09	151,36	mar-10	205,55	mar-11	301,11
abr-08	141,51	abr-09	177,39	abr-10	201,94	abr-11	308,55
may-08	143,72	may-09	206,06	may-10	199,37	may-11	306,95
jun-08	146,78	jun-09	200,91	jun-10	219,27	jun-11	288,57
jul-08	153,34	jul-09	186,97	jul-10	235,58	jul-11	286,76
ago-08	150,13	ago-09	187,86	ago-10	243,69	ago-11	281,80
sep-08	150,28	sep-09	178,01	sep-10	248,52	sep-11	296,13
oct-08	133,29	oct-09	177,52	oct-10	230,83	oct-11	258,24
nov-08	129,87	nov-09	177,49	nov-10	243,90	nov-11	256,94
dic-08	131,42	dic-09	191,17	dic-10	256,60	dic-11	252,74
ene-12	256,12	ene-13	168,83	ene-14	131,97	ene-15	185,31
feb-12	246,30	feb-13	162,53	feb-14	159,68	feb-15	177,09
mar-12	226,07	mar-13	161,75	mar-14	210,15	mar-15	155,88
abr-12	215,29	abr-13	162,19	abr-14	216,08	abr-15	156,46
may-12	209,51	may-13	160,00	may-14	216,42	may-15	152,33
jun-12	185,88	jun-13	148,42	jun-14	195,87	jun-15	151,13
jul-12	200,92	jul-13	147,53	jul-14	193,03	jul-15	145,92
ago-12	188,58	ago-13	144,29	ago-14	210,41	ago-15	147,13
sep-12	189,28	sep-13	139,12	sep-14	208,10	sep-15	136,42
oct-12	183,16	oct-13	135,17	oct-14	223,10	oct-15	142,78
nov-12	171,10	nov-13	125,36	nov-14	206,74	nov-15	138,40
dic-12	166,05	dic-13	125,92	dic-14	193,33	dic-15	139,69
ene-16	136,43	ene-17	163,71	ene-18	143,48		
feb-16	137,19	feb-17	164,81	feb-18	142,35		
mar-16	144,37	mar-17	159,23	mar-18	139,79		
abr-16	144,55	abr-17	156,00	abr-18	139,00		
may-16	144,58	may-17	151,24	may-18	140,50		
jun-16	153,94	jun-17	146,86	jun-18	139,17		
jul-16	164,04	jul-17	150,91	jul-18	134,85		
ago-16	160,73	ago-17	156,46	ago-18	130,99		
sep-16	167,62	sep-17	151,57				
oct-16	170,55	oct-17	145,01				
nov-16	179,78	nov-17	143,85				
dic-16	160,92	dic-17	142,51				

**Anexo 2. Plan de negocios para la creación y puesta en marcha de la empresa social “Café abuelo de los ríos**



## **PLAN DE NEGOCIOS “CAFÉ ABUELO DE LOS RIOS”**

**Propuesta de un modelo de empresa social que facilita el tránsito hacia la vida digna de las comunidades caficultoras de economía campesina del municipio de Santuario, Risaralda.**

Carrera 57 # 11a-50  
Cali, Valle del Cauca  
Colombia

teléfono 3167415912

e-mail:  
mauloso@gmail.com

## Contenido plan de negocios

1.0 Acerca de la organización.....	70
1.1 Estructura legal.....	70
1.2 Estrategia.....	70
1.3 Visión.....	72
1.4 Misión.....	72
1.5 Metas.....	72
1.6 Valores.....	73
1.7 Análisis de contexto PESCTAL.....	73
1.8 Diagnóstico DOFA.....	77
2.0 Mercadeo.....	78
2.1 Objetivo.....	78
2.3 Población objetivo.....	78
2.4 Idea social (objetivo).....	78
2.5 Producto.....	79
2.6 Beneficiarios para las partes.....	79
2.7 Tamaño del mercado.....	79
2.8 7 Ps. de la organización.....	80
2.9 Rutas de mercado de la competencia.....	81
2.9.1 Producto empacado.....	81
2.9.2 Cafés en la ciudad de Cali.....	82
2.10 Rutas para comercializar los productos.....	83
2.10.1 Local comercial.....	83
2.10.2 Tienda virtual.....	84
2.10.3 Café móvil.....	84
2.10.4 Ventas corporativas.....	85
2.10.5 Servicios para asociados y proveedores.....	85
3.0 Productos y servicios.....	86
3.1 Café tostado y empacado.....	86
3.2 Café Boutique, bebidas a base de café.....	86
3.3 Servicios para los clientes.....	88
3.4 Servicios para los asociados y proveedores.....	89
4.0 Operaciones y entrega.....	90
4.1 Locales y oficinas.....	90
4.1.1 Centro de experiencias.....	90
4.1.2 Café boutique.....	92
5.0 Equipo y recursos.....	94
5.1 Equipos y recursos para inicio de actividades.....	94
5.2 Requisitos legales y estándares de calidad.....	94
5.3 Proveedores y socios.....	95
5.3.1 Colaboración y asociaciones.....	96
6.0 La gestión del riesgo.....	97
6.1 Modelo para la gestión del riesgo.....	97

6.2 Estructura para la gestión del riesgo .....	99
6.3 Criterios de sostenibilidad.....	99
7.0 Impacto social .....	101
7.1 Índice de vida digna .....	101
7.2 Impacto económico y ambiental .....	103
8.0 Dirección y personal .....	104
8.1 Dirección.....	104
8.2 Organigrama proyección.....	105
8.3 Gobernanza .....	105
9.0 Financiación.....	107
9.1 Generación de ingresos y gastos .....	107
9.2 Costos fijos mensuales.....	108
9.3 Costos variables mensuales.....	109
9.4 Punto de equilibrio.....	112
9.5 Balance general proyectado inicio de operaciones .....	112
9.6 Inicio de actividades .....	113
9.7 Pronóstico de ingresos y egresos a cinco años.....	113
9.7.1 Pronóstico de ventas. ....	113
9.7.2 Pronóstico costos fijos .....	113
9.7.3 Pronóstico costos variables .....	114
9.7.4 Presupuesto de costos totales .....	114
9.8 Flujo de fondos proyección a cinco años .....	115
9.9 Sostenibilidad financiera.....	119
10. Prototipo del plan de negocios .....	121

## 1.0 Acerca de la organización

### 1.1 Estructura legal.

Se constituye una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S - Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo BIC Para la constitución legal de la empresa se deben definir los aspectos legales detallados a continuación, aunque en la actualidad la empresa no cuenta aún con el registro ante Cámara de Comercio, Industria y Comercio ni tampoco ante la División de Impuestos y Aduanas Nacionales, se deja planteada la información necesaria para efectuar dichos registros:

*Tabla 4- Estructura legal de la organización*

Razón social	Café abuelo de los ríos
Identificación tributaria	No se encuentra aún registrada
Domicilio social	Municipio de Santuario Risaralda
Capital social	Se estima que para dar inicio a las actividades de la organización se requiere como mínimo, suscribir un capital de \$30.000.000.
% desembolsado	No desembolsado
Ampliación prevista	Locales comerciales ventas en cinco principales ciudades de Colombia. (modelo café móvil – franquicias)
Fecha	Un año después de inicio de operaciones, gradualmente cada seis meses apertura de nuevos locales comerciales.
Sector	Agroindustria de los alimentos

Elaboración del autor

### 1.2 Estrategia

Con la creación de la empresa Café abuelo de los ríos, asociando a pequeños caficultores, que cuentan con una Unidad Productiva igual o inferior a cinco (5) ha, a través de la

participación directa en la compra de acciones de la organización, como proveedores de materia prima y como usuarios de los servicios ofrecidos por la compañía.

Se establece la cadena de transformación del café de tal forma que la venta se realiza del producto final al consumidor, los mecanismos de comercialización del café se realizarán en tres niveles: Primero en el local comercial para el consumo directo del cliente y la venta para llevar a sus casas, segundo; a través de una aplicación móvil que permite el despacho del café en diferentes presentaciones con distribución en las principales ciudades de Colombia y municipios intermedios, tercero; se establecerán franquicias de cafés móviles con ubicación en los municipios cafeteros y principales ciudades del país. Por otra parte, el “Centro de experiencias del café” se establece como la red de apoyo de campesinos y campesinas para el intercambio de saberes en la producción del campo, estimular la capacitación en tecnologías de la información, seguridad social, oficios, artes y economía solidaria.

Como una de las estrategias de comercio justo se realizará el programa de habilidades y formación para el campo, con el fin de proveer mano de obra calificada para la producción agrícola y se establece el banco de manos disponibles para la labranza, las personas inscritas son ubicadas laboralmente con remuneración económica bajo la normatividad colombiana con sus prestaciones de ley. La inclusión de la mujer se visualiza a través de la asociación a la empresa, manteniendo como mínimo una cuota del 40% de acciones en poder de mujeres campesinas, del mismo modo se estimulará la asociatividad de jóvenes campesinos a través de la mentoría y acompañamiento en emprendimiento rural.

### **1.3 Visión**

Contribuir a la vida digna de los pequeños caficultores, potencializando el desarrollo de sus libertades posibilitando que las comunidades puedan vivir la vida que desean bajo preceptos de respeto, tolerancia, dignidad, equidad de género, bienestar económico, bienestar social y político.

### **1.4 Misión**

Transformar todo su ciclo productivo, comercializar y posicionar a nivel mundial el café; en asocio con los caficultores de economía campesina de Colombia, bajo estrategias de comercio justo, sostenibilidad ambiental y equidad social. Resignificando la vida campesina y potencializando el bienestar rural.

### **1.5 Metas**

- Estabilizar el precio del café, proporcionando un ingreso económico sólido que le permita a los caficultores de economía campesina alcanzar el bienestar económico deseado.
- Fomentar las formas de asociación entre la comunidad rural, integrando al territorio en los ciclos de crecimiento económico, social y ambiental. Potencializando las habilidades organizacionales.
- Incrementar el relevo generacional en las actividades agropecuarias, en especial en las relacionadas con la explotación cafetera. De tal forma que disminuya la emigración de la población joven a otros territorios en busca de mejoras económicas.
- Cerrar las brechas de desigualdad entre el ingreso económico percibido en zonas rurales en contraste con las zonas urbanas.

- Inclusión de la mujer en la economía campesina, garantizar una remuneración justa y equitativa.

## **1.6 Valores**

- El respeto por el otro, reconociendo en las demás personas sus cualidades y destrezas, percibidos como sujetos valiosos para el crecimiento de la organización, sin discriminación de identidad sexual, raza, etnia, edad, creencia religiosa, posición política y económica.
- La tolerancia percibida como el reconocimiento de la diferencia con el otro, manteniendo flexibilidad y apertura al cambio.
- La dignidad de la persona está sobre todas las cosas y se establece como base para la toma de todas las decisiones organizacionales.
- La solidaridad es el pilar para el desarrollo de la organización, se pone de manifiesto el bienestar general de los actores involucrados con la organización.
- La empatía se constituye como herramienta dinamizadora de las redes de apoyo y crecimiento planteadas para la empresa.
- La transparencia es el método de accionar de cada uno de los involucrados en el proyecto organizacional, los derechos y deberes son claros y la rendición de cuentas a la sociedad es de total acceso en todo momento.

## **1.7 Análisis de contexto PESCTAL**

A continuación, se presenta el análisis de contexto en los aspectos político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal – PESCTAL

Tabla 5 Análisis de contexto - PESCTAL

Aspecto	Análisis
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Federación Nacional de Cafeteros otorga el certificado de calidad origen Colombia, solo a aquellos cafés que cumplen con las características de calidad, el resto se exporta con la etiqueta producto de Colombia.</li> <li>- En los lineamientos de desarrollo planteados en el país, el café ha sido uno de los principales productos agrícolas, desde el año de 1930 se hablaba del monopolio del café, es más para el año de 1932 se realizó el censo nacional cafetero, reconociendo el país como netamente cafetero, manteniéndose en la actualidad como uno de los principales cultivos transables.</li> <li>- Documento CONPES 3803 - Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación: Política para la preservación del paisaje cultural cafetero de Colombia, la declaración del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC) como patrimonio mundial por parte de la UNESCO, compromete a los entes gubernamentales con su preservación, productividad y sostenibilidad.</li> <li>- El mecanismo de exportación de pequeñas cantidades diseñado por la Federación con el apoyo de la Presidencia de la República y el Ministerio de Comercio con el propósito de fomentar las exportaciones directas de café y aumentar las alternativas de agregación de valor y de ingreso para el productor, permite exportar hasta 60 kilogramos de café.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“La caficultura genera cerca de 800 mil empleos directos en el sector rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR) ... El empleo que genera la caficultura es 3,5 veces el empleo creado por los cultivos de arroz, maíz y papa juntos, y cerca de 10 veces el que genera el cultivo de palma africana y caucho juntos.”</i> (Federación Nacional de Cafeteros, 2013).</li> <li>- En el segundo trimestre del año 2018 el PIB en relación con agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca creció 11,8%, en relación con el año 2017.3.</li> <li>- Según la Organización Internacional del Café (OIC) en el año 2016/17, las exportaciones mundiales de café ascendieron a 120 millones de sacos, para el caso de Colombia se reportan exportaciones de 13 millones de sacos (de 60</li> </ul>

<sup>3</sup> DANE (2018) Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) segundo trimestre 2018.

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IItrim18\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim18_produccion_y_gasto.pdf)

Económico	<p>kilos c/u), de los cuales el 7% (912.000 sacos) corresponde a café industrializado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Federación Nacional de Cafeteros (FNC) ha desarrollado la modalidad exportación directa en pequeñas cantidades, y durante el año 2017 se han exportado 16.652 kilos de café tostado y 6905 kilos de café verde, a través de siete empresas de mensajería expresa u operadores de tráfico postal.</li> <li>- En 2017 el precio del café en la Bolsa de Nueva York se redujo 18% al pasar de 148 USD/lb en enero a 122,1 USD/lb en diciembre, como resultado de un buen abastecimiento del mercado causado por mayores exportaciones de suaves y un mayor nivel de inventarios en los países importadores. 4(FNC 2018)</li> <li>- La tasa de cambio peso/dólar afecta directamente el precio de venta del café. Teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de la producción cafetera en Colombia se destina a la exportación. (FNC 2018)</li> <li>- Para el año 2018, se ha reportado la categorización del municipio de Santuario Risaralda como categoría 5, según el Decreto No. 1-100-18-85 octubre 10 de 2018 de la Alcaldía Municipal.</li> </ul>
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La población del municipio de Santuario Risaralda asciende a 15651 hab, representando el 1.66% del departamento de Risaralda y el 0.03 de la nación. El 45,9% de la población se ubica en la zona urbana y el 54,1% en la zona rural.</li> <li>- El 53,2% de los habitantes del municipio son hombres y el 46,8% mujeres.</li> <li>- Se reporta un 23,6 de Necesidades Básicas Insatisfechas en el municipio para el año 2013. La población con dependencia económica es del 15,3%, el índice de envejecimiento poblacional se ubicó en 30.8%.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Colombia se están probando nuevas tecnologías en la recolección de la cosecha de café, para suplir los escasos de mano de obra, Cenicafé se encuentra en fase de pruebas de prototipos de equipos, y adicionalmente se están revisando algunas tecnologías utilizadas en Brasil e Italia. (FNC 2018)</li> <li>- El Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), reporta que en</li> </ul>

<sup>4</sup> Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2018), Comportamiento de la industria cafetera 2017 [https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe\\_Industria\\_2017.pdf](https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2017.pdf)

Tecnológico	<p>Colombia más de 30% de los beneficiaderos de café son ecológicos y más del 50% están en transición hacia esta tecnología. La FNC y Cenicafe, lanzó la tecnología Ecomill® con un consumo de agua entre 0,35 y 0,5 litros kg de cps y además reduce la contaminación al 100%, al aplicarse las aguas resultantes en la misma finca cafetera.<sup>5</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo con información publicada por el Mintic a septiembre de 2018 en Colombia operan 6879 Kioscos Vive Digital KVD: Los Kioscos Vive Digital son puntos de acceso comunitario a Internet para los niños, jóvenes y adultos en zonas rurales de más de 100 habitantes, ubicados en las zonas más alejadas de Colombia, donde pueden conectarse a internet y recibir capacitaciones gratuitas en uso y apropiación de las TIC.<sup>6</sup></li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variaciones climáticas como fenómeno del niño y de la niña afecta directamente la cantidad y calidad de las cosechas. Además de los procesos de la cosecha.</li> <li>- Las avalanchas afectan las vías de acceso para el transporte de la materia prima y el producto terminado.</li> </ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Café excelso que cumpla con las normas de calidad descritas en la resolución 02 de 2016.</li> <li>- Decreto 612 de 2000; por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones. Expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Alimentos INVIMA.</li> <li>- Inscripción de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.</li> </ul>

<sup>5</sup> [http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/caficultura\\_en\\_colombia\\_ahorra\\_850\\_millones\\_de\\_litros\\_de\\_agua\\_al\\_ano](http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/caficultura_en_colombia_ahorra_850_millones_de_litros_de_agua_al_ano)

<sup>6</sup> <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36365.html>

## 1.8 Diagnóstico DOFA

A continuación, se presenta el análisis realizado de las oportunidades, fortalezas

Tabla 6- Diagnostico DOFA de modelo de emprendimiento

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
<b>Origen interno (organización)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición y calidad de la materia prima cafés especiales agroecológicos.</li> <li>- Productores campesinos con disposición hacia el emprendimiento.</li> <li>- Facilidad de acceso para el proceso de transformación del café pergamino a café tostado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo recurso financiero para realizar el montaje de la planta de transformación del café.</li> <li>- Débiles lazos de asociatividad entre la comunidad campesina.</li> <li>- Desconocimiento por parte de los productores de café de los atributos de sus cafés.</li> </ul>
<b>Origen externo (entorno)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado nacional creciente en el consumo de café. Para el año 2017 fue de 2,1 kg de café verde por persona al año.</li> <li>- Ampliación de la cultura de consumo de café a nivel Colombia.</li> <li>- Conectividad a través de las tecnologías de la información facilitando el mercadeo del producto.</li> <li>- Beneficios que ofrecen las Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo BIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio interno del café fluctuante, representa obstáculo para el comercio exterior.</li> <li>- Altos costos en los trámites para la obtención del registro del café para comercialización.</li> <li>- Competencia creciente en la comercialización de cafés con denominación de origen Colombia.</li> </ul>

## **2.0 Mercadeo**

### **2.1 Objetivo**

Sostenibilidad económica y social para los caficultores de economía campesina, hacia la conquista de una vida digna a través del fortalecimiento de las libertades humanas, acrecentando sus capacidades y talentos.

### **2.2 Agente de cambio social**

Comunidad de economía campesina (pequeños caficultores), Alcaldía de Santuario Risaralda, consumidores de café (compradores), organización xx, redes sociales.

### **2.3 Población objetivo**

Los pequeños caficultores del municipio de Santuario Risaralda, aquellos que poseen una unidad productiva de hasta 5 ha, también se incluyen los campesinos sin tierras.

### **2.4 Idea social (objetivo)**

Un centro de experiencia en torno al café que transforma en toda la cadena productiva, comercializa, capacita y recopila los conocimientos empíricos de los caficultores para pasar el legado de generación en generación. A través de la comercialización directa del café ya transformado se garantiza un precio estable del café, un ingreso justo para el caficultor, generando ingresos económicos que permite a la familia campesina acceder a bienes y servicios que proporcionan bienestar y el disfrute de sus libertades.

## **2.5 Producto**

Café con denominación de origen, bebidas preparadas a base de café, bebidas de café preparada en diferentes métodos que llevan a la experiencia del consumidor a concebir el café como una bebida de gusto extraordinario.

## **2.6 Beneficiarios para las partes**

Los consumidores finales del producto se establecen en el territorio nacional e internacional; población en un rango de edad entre los 14 y 80 años, estudiantes, trabajadores, deportistas, amas de casa, personas jubiladas, estos son considerados consumidores directos del producto a granel. Se establecen como beneficiarios corporativos: cadenas de hoteles, hostales, entidades bancarias, clubes, entidades gubernamentales, restaurantes gourmet, universidades, empresas en general.

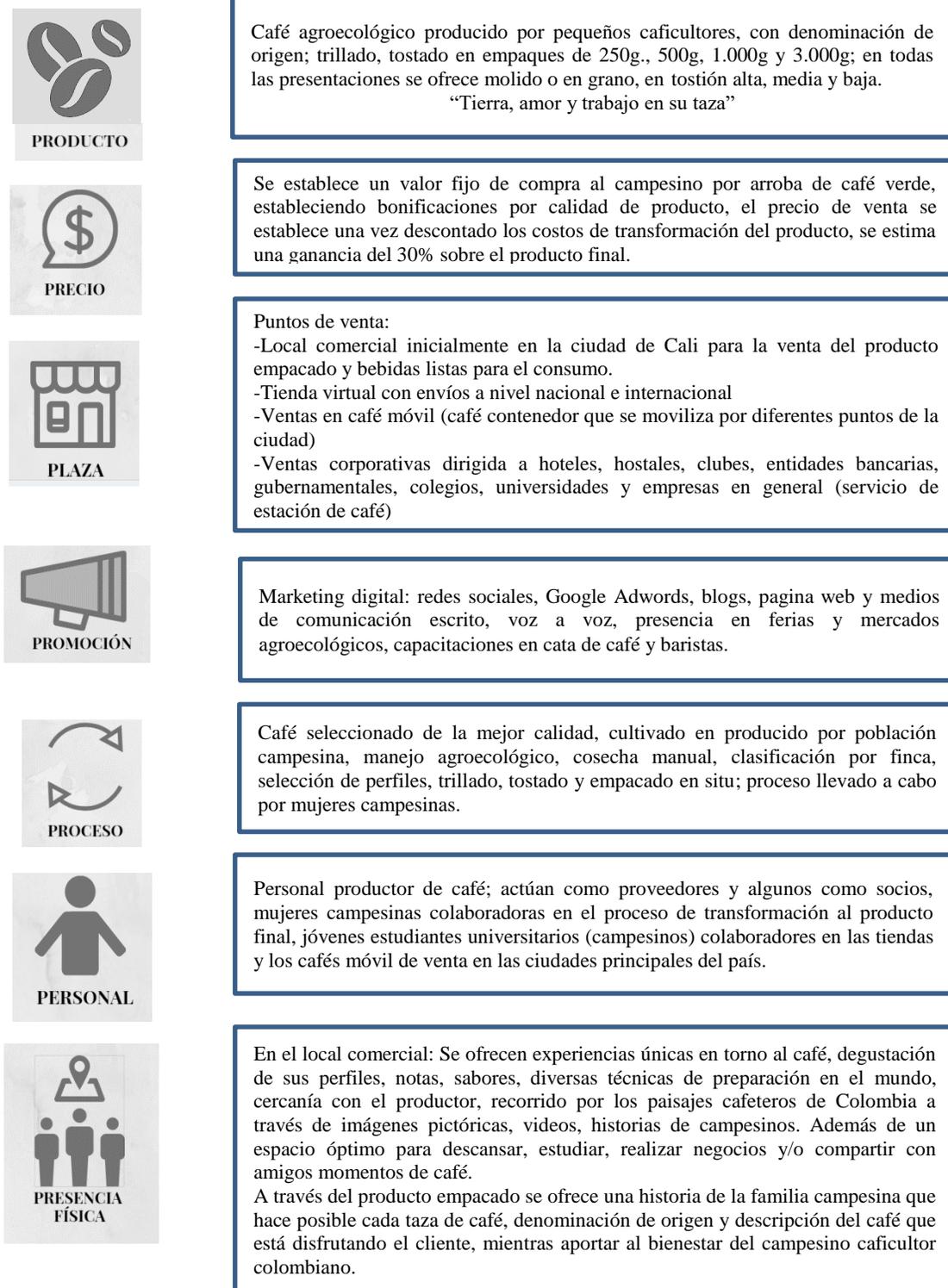
## **2.7 Tamaño del mercado**

Para el año 2017 el consumo interno de café en Colombia se estableció en 1.7 millones de sacos, equivalente a 2,1 kilogramos de café verde por persona<sup>7</sup>. Se han identificado hasta 34 marcas diferentes de café que se comercializan en almacenes de grandes superficies en la ciudad de Cali, evidenciando un mercado creciente de consumidores de café a nivel nacional.

---

<sup>7</sup> Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2017), Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2017. [https://www.federaciondecateros.org/static/files/Informe\\_Industria\\_2017.pdf](https://www.federaciondecateros.org/static/files/Informe_Industria_2017.pdf)

## 2.8 7 Ps. de la organización



Ilustraci3n 7 - 7Ps de la organizaci3n

## 2.9 Rutas de mercado de la competencia

En relación con los productos y servicios ofrecidos por la organización a continuación, se proporciona el análisis de las rutas actuales más notables en la ciudad de Cali para la comercialización de café tostado empacado y bebidas a base de café.

### 2.9.1 Producto empacado

Después de una evaluación previa de las rutas de mercado más relevantes para la comercialización del café procesado se han encontrado hasta 34 marcas diferentes de café en los estantes de grandes superficies en la ciudad de Cali, a continuación, se presenta un resumen del estudio realizado en los supermercados de cadena con presencia en varias ciudades de Colombia; Carulla, Almacenes Éxito, Jumbo y Almacenes la 14 y las marcas de café con mayor presencia.

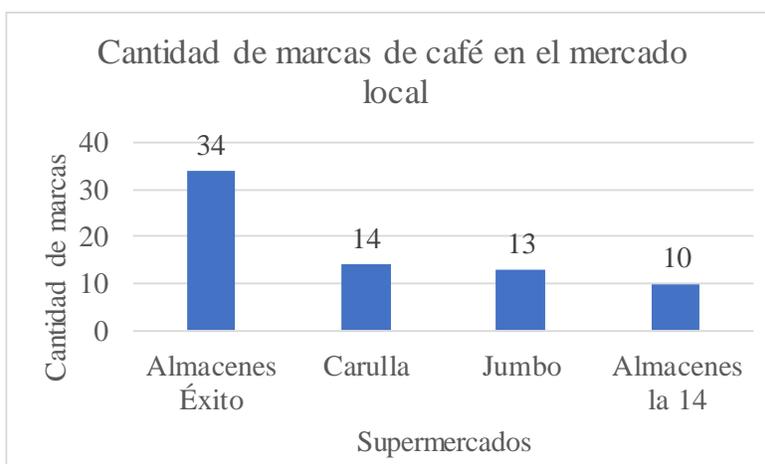


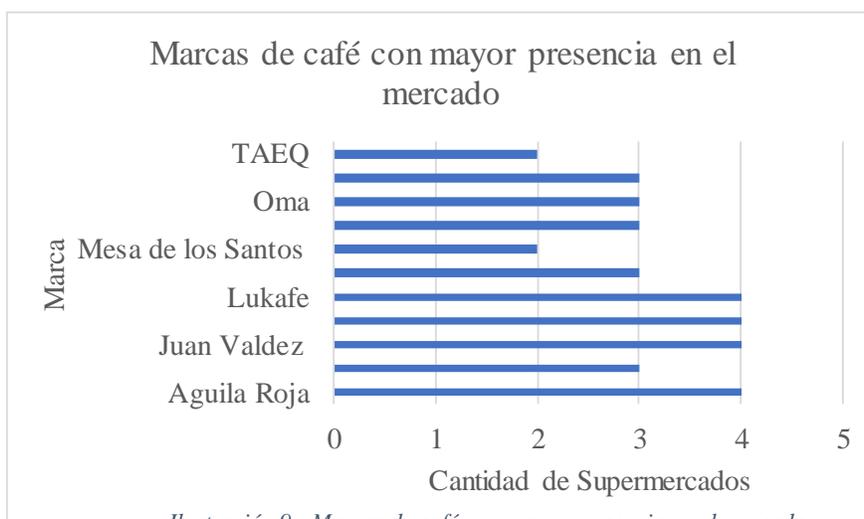
Ilustración 8 – Cantidad de marcas de café en grandes superficies

Fuente: elaboración del autor

La ilustración 8 permite identificar que Almacenes Éxito es el supermercado que más marcas de café comercializa con un total de 34 marcas diferentes entre cafés de torrefacción, cafés seleccionados y cafés con denominación de origen, seguidamente se encuentra Carulla con

14 marcas diferentes, seguido por Jumbo con 13 marcas y finalmente Almacenes la 14 con un total de 10 marcas disponibles para comercializar.

Del total de marcas de café identificado en los supermercados revisados en la ilustración 8 se evidencia que las marcas que tienen más presencia en el mercado corresponden a dos marcas de café de consumo masivo; Águila Roja y Lukafe y la marca de la Federación Nacional de Cafeteros Juan Valdez la cual cuenta con amplia presencia en el mercado nacional e internacional. Las demás marcas han ido ganando espacio en el mercado local y se identifican como marcas de cafés especiales, algunos de ellos con denominación de origen.



*Ilustración 9 - Marcas de café con mayor presencia en el mercado*

*Fuente: elaboración del autor*

### **2.9.2 Cafés en la ciudad de Cali.**

De acuerdo con el portal TripAdvisor; que recoge las opiniones de viajeros por el mundo en relación con hoteles, cafés, restaurantes, entre otros y basados en opiniones de los clientes en cafés de la ciudad de Cali, los mejores cafés de la ciudad se describen a continuación en el orden de puntuación que han dado los consumidores.

1. Macondo Café
2. PorVerte
3. Valparaiso Focacceria
4. Colbru Coffe Shop
5. Bendito Café
6. The Trinitario Coffe
7. Café Juan Valdez
8. Medium Espresso Bar
9. Starbucks
10. Me Latte Café
11. Café & Kink
12. Coffe Cups Cali
13. Mali Postres y Café
14. Café on the Road

## **2.10 Rutas para comercializar los productos**

Las rutas a seguir para comercializar los productos y servicios del café Abuelo de los Ríos, se establecen en los siguientes sentidos: local comercial, tienda virtual, café móvil, ventas corporativas y los servicios para asociados y proveedores.

### **2.10.1 Local comercial.**

Establecimiento comercial ubicado en la ciudad de Cali, tipo café boutique, con estantes para la venta del café procesado y empacado listo para que el consumidor lo lleve, también se

dispone de un espacio de experiencias de café, este lugar estará dotado de cómodas sillas, mesas un ambiente que invita a compartir entorno a una taza de café y sus diversos métodos de preparación. Asimismo, se cuenta con un espacio destinado para aquellas personas que desean disfrutar de una bebida café y de buena compañía, mientras escuchan música, se entretienen con juegos de mesa, leen o trabajan.

Nota: Inicialmente se proyecta un café en la ciudad de Cali, como plan de expansión se espera abrir después de 12 meses de funcionamiento; uno en Bogotá, a los 18 meses en Medellín, a los 24 en Barranquilla, a los 36 meses Armenia, Manizales y Pereira y a los 48 meses en Bucaramanga y Cartagena.

### **2.10.2 Tienda virtual.**

Como segunda ruta para comercializar nuestros productos se establece una tienda virtual a través de la página web de la compañía, desde la cual se despacharán pedidos a nivel nacional e internacional; en primera instancia se realizarán ventas nacionales en las mismas presentaciones que se comercializan en el local comercial, posteriormente se incursionará en mercados internacionales a través de las ventas en la modalidad de exportación directa en pequeñas cantidades. La operación de las ventas online se dará desde el inicio de operaciones.

### **2.10.3 Café móvil.**

Por otra parte, otro canal de ventas será constituido por el café móvil; este consta de un contenedor dotado con equipo y mobiliario requerido para atender los servicios de venta de bebidas de café, bajo el mismo concepto que se maneja en el local comercial. Este canal de ventas se espera establecer como micro franquicias que tengan operaciones en ciudades principales e intermedias de Colombia.

#### **2.10.4 Ventas corporativas**

Para ventas corporativas, se manejará una línea de comunicación directa con el cliente, a través de un asesor corporativo que tiene a su cargo la tarea de brindar asesoría al cliente y recopilar los requerimientos que serán atendidos a través del local comercial, para la atención de eventos se realizará con el apoyo del café móvil.

#### **2.10.5 Servicios para asociados y proveedores**

En relación con los servicios que se establecen para asociados y proveedores, se dispone de un centro de experiencia ubicado en el municipio de Santuario Risaralda, este es un espacio que cuenta con oficinas que se encargan de las labores administrativas de las fincas cafeteras, salón de capacitaciones, sala-café de encuentros y un espacio de coworking para que los asociados “caficultores de economía campesina” atiendan sus negocios y realicen las actividades de administración de sus fincas.

### 3.0 Productos y servicios

La organización ofrece productos y servicios que vienen desde los cafeteros de economía campesina y al mismo tiempo estos productos generan servicios para el bienestar de los mismos, a continuación, se realiza la descripción de los productos y servicios a disposición de los clientes y usuarios:

#### 3.1 Café tostado y empaçado

Cómo se ha mencionado anteriormente el principal producto que se ofrece es el café transformado listo para el consumo en el hogar, en establecimientos como cafeterías, restaurantes, bares y/o compañías.

*Tabla 7 - Producto café tostado y empaçado*

Producto	Presentación	Clasificación
Café con denominación de origen Colombia – tipo I	Empaque por 250g, 500g, 1000g y 3000g en bolsa biodegradable con válvula desgasificadora, café molido o entero, tueste ligero o medio.	Café de altura (cultivado en fincas de igual o superior a los 1.000 msnm.)
Café con denominación de origen Colombia – tipo II	Empaque por 250g, 500g, 1000g y 3000g en bolsa biodegradable con válvula desgasificadora, café molido o entero, tueste ligero, medio y oscuro.	Café cultura (cultivado en fincas hasta los 1.000 msnm.)
Café tipo III	Empaque por 250g, 500g, 1000g y 3000g en bolsa biodegradable con válvula desgasificadora, café molido o entero, tueste ligero, medio y oscuro.	Café cultura (cultivado en fincas hasta los 1.000 msnm.)

#### 3.2 Café Boutique, bebidas a base de café

Por otra parte, se plantea el servicio en un establecimiento comercial donde el cliente puede encontrar para la venta de bebidas a base de café en diferentes presentaciones con la

posibilidad de elegir el tipo de café que desea (clasificación establecida por piso térmico) y con diversos métodos de preparación, el consumidor vive la experiencia de café a través de sus sentidos, aprende a cerca de las maneras de degustar el café y aprecia diversos métodos de preparación.

*Tabla 8 - Productos preparados con café*

Producto	Presentación	Descripción
Café espresso	Servido en presentaciones de 50ml, 70ml y 80ml en vasos de cerámica para consumo en el local y en vasos biodegradables para llevar.	Preparación realizada en máquina de espresso, café molido fino, se obtiene una bebida de color oscuro de sabor intenso, con la extracción de los olores y sabores del grano.
Café americano	Servido en presentaciones de 200ml, 250ml y 300ml en vasos de cerámica para consumo en el local y en vasos biodegradables para llevar.	El café se muele fino o semi fino, de acuerdo al gusto del cliente, entre más fino el grano más intenso el sabor.
Capuchino	Servido en presentaciones de 150ml, 200ml y 300ml en vasos de cerámica para consumo en el local y en vasos biodegradables para llevar.	Preparación a base de espresso, leche y espuma de leche por partes iguales.
Café latte	Servido en presentaciones de 200ml y 300ml en vasos de cerámica para consumo en el local y en vasos biodegradables para llevar.	A partir de un espresso corto se adicionan tres partes de leche evaporada.
Café macchiato	Servido en presentaciones de 250ml y 350ml en vasos de cerámica para consumo en el local y en vasos biodegradables para llevar.	Utilizando los mismos ingredientes del café latte, en proporción similar, pero bajo una técnica que permite presentar un café preparado por capas.
Mocachino	Servido en presentaciones de 200ml y 300ml en vasos de cerámica para consumo en el local y en vasos biodegradables	Con una preparación similar al café latte, adición de cacao (seleccionado nacional agroecológico).

	para llevar.	
Cold brew	Servido en presentaciones de 250ml, 300ml y 450ml en vasos de cristal para consumo en el local y en botellas de vidrio para llevar.	Café filtrado en frío y lentamente con un tiempo de preparación de 18 a 20 horas, bebida servida fría.
Café y fruta	Bebida servida en presentaciones de 250ml, 300ml y 450ml en vasos de cristal para consumo en el local y en botellas de vidrio para llevar.	Mezclas de café cold brew con diversas frutas tropicales, adición de leche, helado, chocolate, arequipe y/o licor.
Café experiencia	Diversos métodos de preparar el café, acompañados del compartir de conocimientos de la cultura del café, sus cualidades y vivencias en torno a él.	Bebidas de café preparada en diferentes métodos que llevan a la experiencia del consumidor: V60, Chemex, Clever Driper, Prensa Francesa, Aeropress, sifón. Estas preparaciones son realizadas por baristas expertos que le enseñaran sus saberes.

**Nota:** Los acompañantes de las bebidas preparadas a base de café, tales como tortas, sándwich, galletas, pasteles y demás serán adquiridos a través de consignación por parte de emprendedores locales.

### 3.3 Servicios para los clientes

Se presenta un portafolio de servicios dirigido a clientes corporativos a través del café móvil, el cual consiste en un contenedor dotado con los implementos e insumos necesarios para prestar los servicios de estación de café, atendiendo eventos sociales y reuniones corporativas. El café móvil se desplaza hasta el lugar que es requerido por el usuario y brinda los productos y servicios similares al local comercial.

### 3.4 Servicios para los asociados y proveedores

En relación con los servicios que ofrece la organización para los productores cafeteros de economía campesina se tiene:

*Tabla 9- Productos y servicios para los asociados*

Servicio	Descripción	Usuarios
Certificaciones	Acompañamiento en los trámites relacionados con certificaciones tales como; denominación de origen, comercio justo, suscripción de marcas.	Emprendedores campesinos
Outsourcing	Se prestan los servicios para la contratación de personal que realiza las labores agrícolas en relación con el cultivo y transformación del café, garantizando contratos con prestaciones sociales y salarios equitativos.	Caficultores de economía campesina
Administración y manejo contable	Servicio de administración de las fincas cafeteras, manejo de operaciones contables y asesoría financiera para los productores.	Caficultores de economía campesina y emprendedores rurales
Centro de experiencias	Fomento del intercambio de saberes entre las comunidades campesinas, transferencia de conocimiento generacional y capacitaciones en relación con temas agrícolas, consumo de café, cuidado del ambiente, tecnologías de la información y administración de negocios rurales.	Caficultores de economía campesina y emprendedores rurales

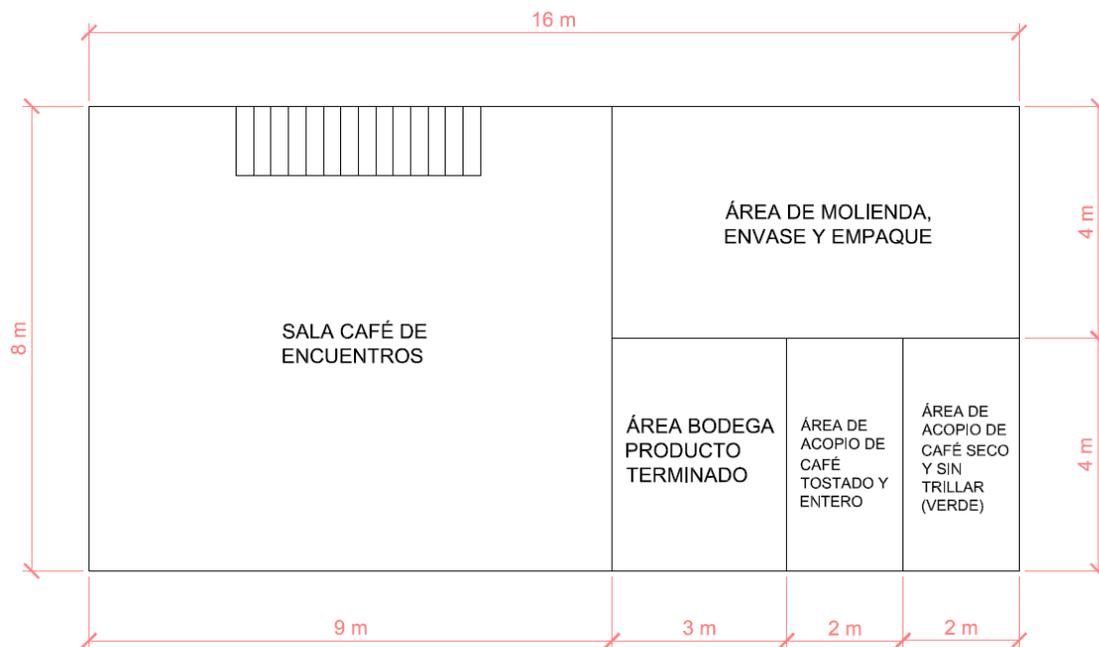
## **4.0 Operaciones y entrega**

### **4.1 Locales y oficinas**

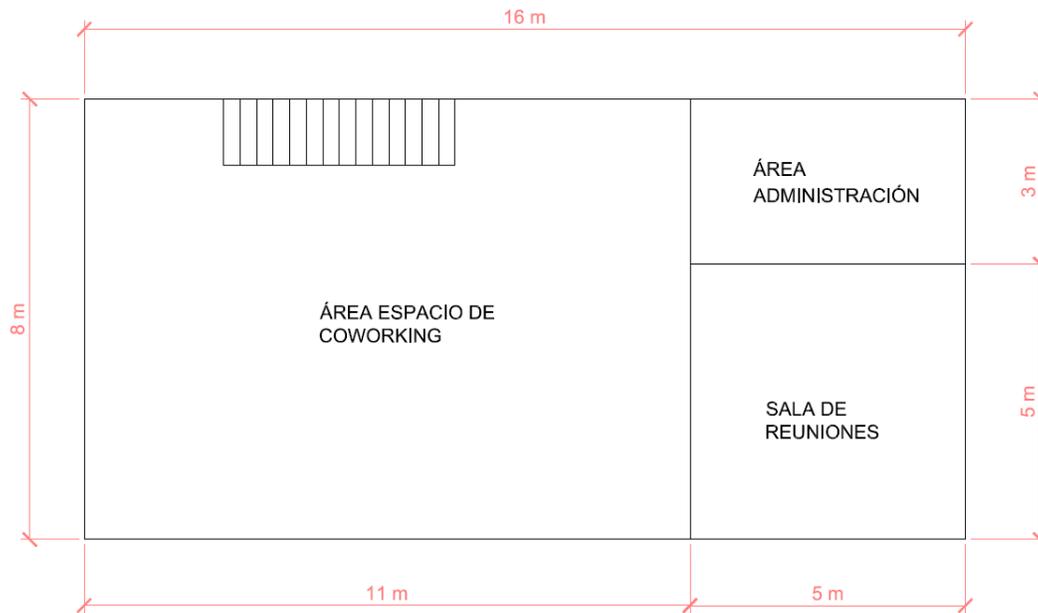
Se plantea que para la primera fase de la implementación del negocio se cuente con dos tipos de infraestructuras físicas, ubicadas, la primera en el municipio de Santuario y la segunda en la ciudad de Cali, las cuales se describen a continuación:

#### **4.1.1 Centro de experiencias**

Este consta de la zona de acopio del café verde, el cual es enviado a proceso de trillado y tostado (a través de maquila), posteriormente se recibe en el centro de experiencias, allí pasa a la zona de envase y empaquetado, para finalmente ser almacenado en las bodegas listo para el despacho. También se tienen la sala de reuniones, la sala-café de encuentros, el centro administrativo y el espacio de coworking campesino; todos estos espacios están diseñados para el uso de los asociados y proveedores de la organización y adicionalmente se cuenta con un espacio para la venta del producto y bebidas a base de café con atención a todo el público. Este centro de operaciones se ubica en el municipio de Santuario Risaralda.



PLANTA 1



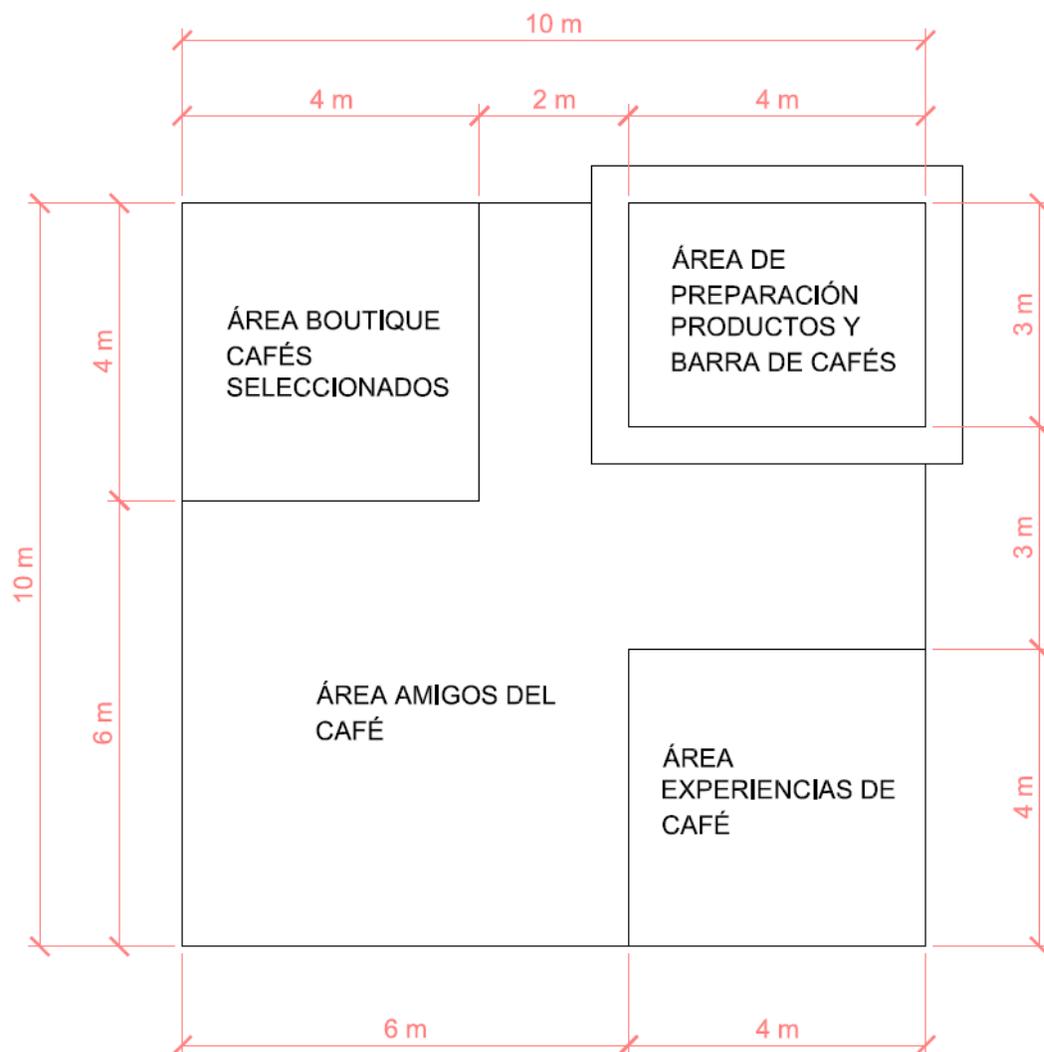
PLANTA 2

Ilustración 10- Esquema de las áreas del Centro de Experiencias

#### **4.1.2 Café boutique**

Es un local comercial ubicado en la ciudad de Cali, el cual cuenta con cuatro espacios demarcados, de acuerdo a su uso; primero se encuentra la barra de atención rápida donde el consumidor puede comprar su preparación a base de café para llevar y disfrutar por el camino, seguidamente se encuentra la boutique cafés seleccionados; esta es la vitrina donde se pueden encontrar diferentes tipos de cafés seleccionados con denominación de origen y clasificados de acuerdo con sus cualidades, luego se encuentra el salón de los amigos del café; este espacio se conecta con los demás espacio del café, permitiéndole al usuario elegir la manera de disfrutar de sus momentos de café, y finalmente se encuentra el centro de experiencias de café; en este espacio el usuario tiene la posibilidad de conocer diferentes métodos de preparación de café, aprender a catar y elegir de acuerdo con sus gustos la línea de café que más se ajusta a sus preferencias.

Nota: En la fase de inicio de la organización las oficinas administrativas operaran desde el local comercial del café boutique.



*Ilustración 11- Esquema de las áreas del Café Boutique*

## 5.0 Equipo y recursos

Para el inicio de operaciones de la organización se requiere de la dotación y adecuación de la infraestructura física de los dos locales comerciales proyectados, además de los gastos legales para el funcionamiento de la empresa.

### 5.1 Equipos y recursos para inicio de actividades

*Tabla 10- Equipos y recursos*

Detalle	Valor total
Maquinaria y equipo	\$68.575.000
Mobiliario	\$25.600.00
Equipo de oficina	\$13.700.000
Planta física	\$20.000.000
Gastos de constitución de la empresa	\$5.400.000
<b>Total</b>	<b>\$133.275.000</b>

Fuente: elaboración del autor

Nota: Las descripciones y cantidades de los equipos, mobiliario y recursos necesarios se encuentran en el apartado de financiación, inversión inicial.

### 5.2 Requisitos legales y estándares de calidad

De acuerdo a las normas vigentes en el país, es necesario dar cumplimiento con la siguiente normatividad para la puesta en marcha de la organización, del mismo modo se establecen las certificaciones de calidad que se requieren para que el producto sea comercializado a nivel nacional e internacional bajo los estándares requeridos que le permitan el reconocimiento de producto y de proceso.

Tabla 11- Requisitos legales y estándares de calidad

Legales	Calidad
Inscripción de la organización ante Cámara y Comercio.	Licencia certificación Café de Colombia; otorgada por la Federación Nacional de Cafeteros.
Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la organización.	Denominación de Origen (DO; Federación Nacional de Cafeteros y Super Intendencia de Industria y Comercio.
Creación de la razón social ante la Dirección de Impuestos y Aduanas – DIAN.	Certificado de producto ecológico; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
Resolución de facturación ante la DIAN.	Certificación Comercio Justo; Fair Trade Pequeños Productores.
Registro de marca ante la Super Intendencia de Industria y Comercio.	Certificaciones ISO 9001, 14001 y 26001
Registro ante el Sistema de Seguridad Social.	
Concepto Sanitario INVIMA “BPM” buenas prácticas de manufactura.	
Registro Sanitario INVIMA	

Fuente: elaboración del autor

### 5.3 Proveedores y socios

En relación con los proveedores y socios el esquema es híbrido, donde los proveedores de materia prima (café verde), también tienen la posibilidad de convertirse en socios, el sistema de asociado se realiza a través de la adquisición de acciones que están disponibles para caficultores de economía campesina. Siendo los socios los mismos productores de café se tiene garantía de proveedores. Sin embargo, también se realizará la compra de materia prima a otros productores campesinos que no se encuentren asociados y que cumplan con los estándares de calidad requeridos para el producto final.

En el municipio de Santuario Risaralda es de vocación agrícola, siendo el café el principal cultivo, se tiene que el 73,7% de la economía local es movilizadora por el café, de estos

el 56,4% corresponde a caficultores de economía campesina. De acuerdo con el Plan de Acción Territorial en el municipio existen 1372 predios que componen el área total sembrada en café, lo cual en hectáreas equivale a 6.236. En ese orden de ideas los proveedores locales suplen las necesidades de abastecimiento.

### **5.3.1 Colaboración y asociaciones**

- ✓ Se requiere hacer sinergias con otras organizaciones de productores campesinos, con el objetivo de compartir saberes, establecer redes de mercado y alianzas para la exportación de los productos finales.
- ✓ Contar con la colaboración de la Federación Nacional de Cafeteros es muy importante para la organización, teniendo en cuenta que este es el ente que centraliza todos los procesos y trámites pertinentes en relación con la producción y comercialización del café.
- ✓ La colaboración de los entes gubernamentales es vital para el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento empresarial y para llevar a cabo las estrategias de apoyo a los caficultores.
- ✓ Se plantea generar alianzas con instituciones educativas, para fortalecer los saberes de los productores, asociados y proveedores, en temas como; manejo de tecnologías de la información, administración de empresas agrícolas, oficios y manualidades.

## 6.0 La gestión del riesgo.

En cuanto a la Gestión del Riesgo Empresaria GRE; se presenta un modelo de operación previo, el cual es sujeto a modificaciones y/o ajustes en la marcha de operaciones de la organización, teniendo en cuenta que los riesgos son constantes y cambiantes con el tiempo.

### 6.1 Modelo para la gestión del riesgo

Tabla 12- Gestión del riesgo

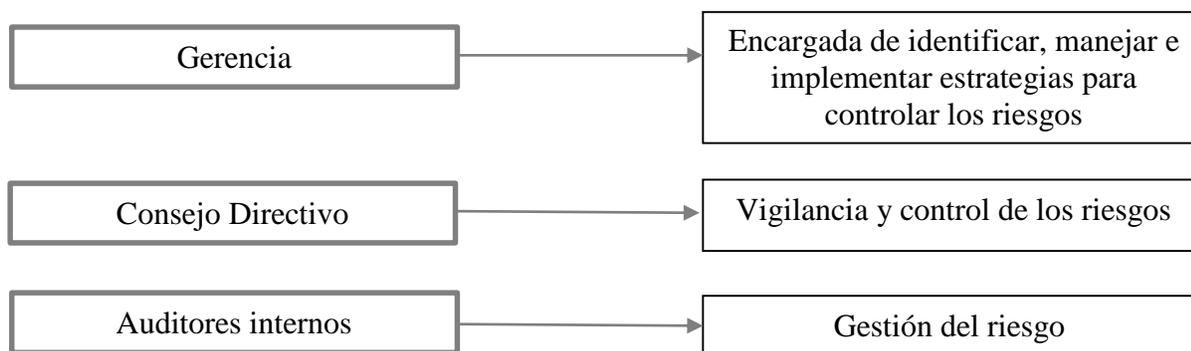
	Riesgo	Tipo de riesgo	Formas de tratar el riesgo
<i>Ejes Estratégicos</i>			
Vida digna para los caficultores de economía campesina.	Políticas de orden económico y social que no permita el establecimiento del modelo de negocio.	Estratégico	Mitigarlo
<i>Metas</i>			
Bienestar económico para los caficultores de economía campesina.	Desinterés por parte de los caficultores por darle continuidad a sus actividades agrícolas.	Estratégico	Transformarlo
Trabajo digno a través de los estándares del comercio justo.	Deficiencia de mano de obra para realizar actividades del campo.	Estratégico	Transformarlo
Relevo generacional en las actividades agrícolas.	Composición de la población rural mayoritariamente por adultos mayores.	No estratégico	Mitigarlo
Posicionar el café como producto selecto, con	Baja producción de café y con estándares de		

<p>oportunidad de consumo en todos los grupos sociales a nivel nacional e internacional.</p> <p>Estabilizar el precio de compra del café al productor, con garantía de ingresos económicos sostenibles.</p>	<p>calidad deficientes.</p> <p>Crisis financiera a nivel mundial, devaluación de la moneda nacional.</p>	<p>Estratégico</p> <p>Estratégico</p>	<p>Transformarlo</p> <p>Mitigarlo</p>
<p><i>Objetivos Específicos</i></p> <p>Desarrollo de las libertades económicas, políticas, sociales y culturales de los caficultores de economía campesina.</p> <p>Dar a conocer a nivel local, nacional e internacional las variedades de café, sus cualidades y métodos de preparación; con la finalidad de aumentar las ventas del producto procesado.</p> <p>Aumentar los ingresos económicos de los caficultores de economía campesina, logrando la sostenibilidad financiera de sus fincas.</p>	<p>Pérdida de identidad campesina y frustración en relación con el futuro de la vida rural.</p> <p>Alta competencia en el sector de comercialización de cafés especiales.</p> <p>Factores climáticos que causen daños en los cultivos de café, afectando la productividad y calidad del mismo.</p>	<p>Estratégico</p> <p>No estratégico</p> <p>Estratégico</p>	<p>Transformarlo</p> <p>Transformarlo</p> <p>Mitigarlo</p>

*Fuente: elaboración del autor*

## 6.2 Estructura para la gestión del riesgo

A continuación, se presenta la estructura para la gestión del riesgo empresarial en la organización:



*Ilustración 12- Estructura empresarial para la gestión del riesgo*

## 6.3 Criterios de sostenibilidad

Con el objetivo de mantener bajo control los riesgos que afectan el desarrollo y crecimiento de la organización se plantea la realización de una evaluación semestral de los siguientes criterios de sostenibilidad:

*Tabla 13- Criterios de sostenibilidad de la organización*

Criterio	Componente
Buen Gobierno	Misión, visión, valores Estructura de gobierno Procesos para transformar conflictos Grupos de interés
Derechos Humanos	Debida diligencia Capacitación de derechos humanos Iniciativas de inclusión social No contratación de trabajo infantil
Prácticas laborales	Empleos directos e indirectos % de mujeres, % de hombres Salarios mujeres Vs. hombres Índice de rotación Beneficios laborales

	Desarrollo profesional Evaluación de desempeño profesional
Medio Ambiente	Identificación y medición de impactos ambientales Educación ambiental Iniciativas ambientales
Prácticas Justas de Operación	Identificación de impactos negativos a proveedores Políticas de contratación y abastecimiento con criterios de sostenibilidad Apoyo al desarrollo de proveedores Transferencia de buenas prácticas
Asuntos de Beneficiarios, Consumidores, Participantes	Comunicación transparente y oportuna Medición de impactos en salud y seguridad Mecanismos de diálogo con los clientes/beneficiarios Promoción de consumo responsable Sistematización de experiencias Evaluación del impacto social
Participación activa y desarrollo de las comunidades	Desarrollo de negocios inclusivos Identificación y medición de los impactos sociales % de contratación de mano de obra local Iniciativas de desarrollo comunitario Inversión social

*Fuente: elaboración del autor*

## **7.0 Impacto social**

Como fin general este modelo de negocio apunta a contribuir a la vida digna de los pequeños caficultores de Colombia, en este sentido se ha construido el índice de vida digna para valorar los impactos en la ejecución.

### **7.1 Índice de vida digna**

A continuación, se describen los indicadores que componen el índice de vida digna planteado para la valoración del impacto de las actividades desarrolladas por la organización:

- Porcentaje de familias del municipio de Santuario Risaralda de economía campesina cafetera que tienen vivienda rural propia, dotada de servicios de saneamiento básico, infraestructura de servicios públicos (agua potable, pozo séptico, electricidad), espacios suficientes para la familia con un mínimo necesario de 10m<sup>2</sup> por persona, diseño del hogar que optimice el uso de los recursos naturales. Se plantea que el 70% se complete a dos años de inicio de operaciones de la organización.
- Porcentaje de familias del municipio de Santuario Risaralda de economía campesina cafetera que tienen acceso a servicios de salud de calidad y oportunos, tratamientos con médicos especialistas sin desplazarse más de 30km de su lugar de origen, acceso a salud preventiva, atención en instituciones médicas de tercer nivel. Todo esto con una cobertura del 100% a dos años de inicio de operaciones de la organización.

- Porcentaje de familias de economía campesina cafetera que cuentan con ingresos mensuales de al menos tres salarios mínimos legales vigentes mensuales, con prestaciones sociales de ley, remuneración obtenida bajo los estándares de la ley en cuanto a la cantidad de horas laboradas (semana) y condiciones de trabajo digno. A un año de operaciones de la organización que se alcance el 80%.
- Porcentaje de familias de economía campesina cafetera que tienen una ingesta de calorías de 2000 calorías al día por cada miembro de la familia, bajo la rigurosidad de alimentos saludables libres de agroquímicos, alimento balanceado frutas, verduras y proteínas que aportan los nutrientes necesarios para mantener una buena salud. Se plantea que el 90% se logre a un año de operaciones.
- Porcentaje de familias de economía campesina cafetera que tienen la posibilidad de disfrutar de un periodo de vacaciones, a elección libre por ellos a lugares que les proporcione descanso, recreación y les permita disfrutar de un espacio de ocio con tranquilidad. A dos años de inicio de operaciones se plantea un alcance del 80%.
- Porcentaje de familias de economía campesina cafetera con acceso a educación superior de calidad, pertinente con su entorno social, cultural y de producción, educación que les brinde herramientas para explotar sus capacidades y dinamizar la vida en el campo. Se plantea que a dos años de inicio de operaciones se alcance el 80%.

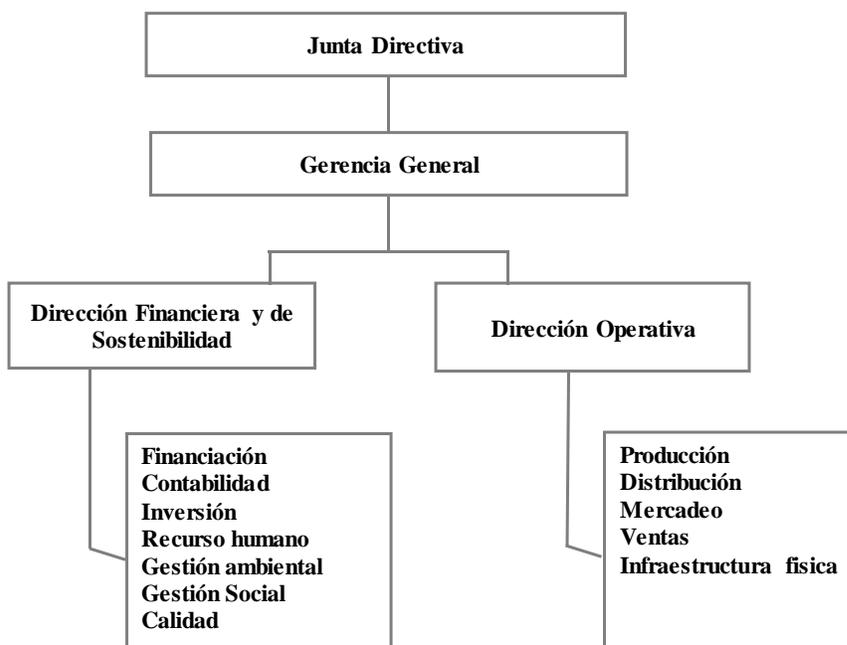
## **7.2 Impacto económico y ambiental**

En relación con las mediciones del impacto económico, social y ambiental se realizará a través del Global Reporting Initiative GRI, informe que se presenta al final de operaciones anual, para recopilar esta información se tienen como insumos las evaluaciones de sostenibilidad que se realizarán semestrales. Con este informe se busca dar reporte a los grupos de interés y al mismo tiempo dar cumplimiento al requerimiento legal para las empresas de Beneficio e Interés Colectivo.

## 8.0 Dirección y personal

### 8.1 Dirección

Se plantea el siguiente organigrama para el inicio de operaciones de la organización, constituida por la Junta Directiva, que es elegida por la asamblea general de accionistas, a su vez la Junta Directiva selecciona a la persona que se encarga de la Gerencia General y el Gerente escoge a su equipo de trabajo conformado por la Dirección financiera y de sostenibilidad y la Dirección Operativa. A medida que se hace necesario de acuerdo con el flujo de actividades se vincula el personal necesario para brindar el apoyo a las actividades desarrolladas por las direcciones.

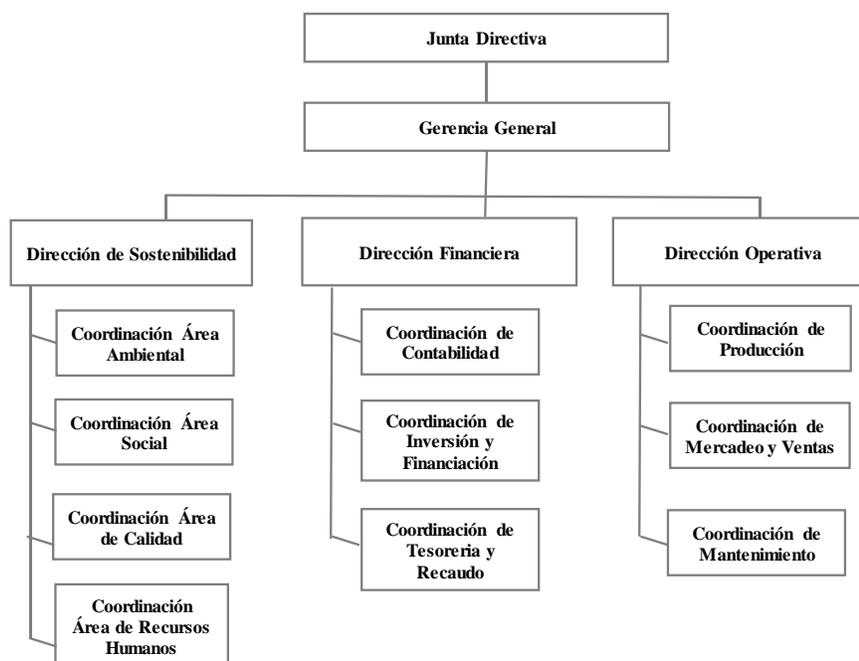


*Ilustración 13- Organigrama inicial de la organización*

*Fuente: elaboración del autor*

## 8.2 Organigrama proyección

Después de cinco años de operaciones de la organización, se plantea el siguiente organigrama, para el momento en el que la empresa ha alcanzado un nivel de consolidación total y tiene en operaciones todos los productos y servicios para sus beneficiarios.



*Ilustración 14- Organigrama proyectado de la organización a 5 años*

*Fuente: elaboración del autor*

## 8.3 Gobernanza

La estrategia de gobernanza de la organización se encuentra centrada en las partes interesadas; entendiendo por interesados a los proveedores (en su mayoría caficultores de economía campesina), colaboradores y consumidores, esto en asocio con los accionistas de la organización. Se definen dos líneas de políticas, las primeras generales alineadas con la visión de la organización, y las segundas específicas que contribuyen al cumplimiento de la misión y el

desarrollo de la empresa bajo los estándares BIC. Existen políticas que apuntan tanto a la línea general como específica.

Tabla 14- Estrategias de gobernanza

Tipo de Política	Meta Estratégica	Política
General	Estabilizar el precio del café, proporcionando un ingreso económico sólido que le permita a los caficultores de economía campesina alcanzar el bienestar económico deseado.	Comercio justo
	Fomentar las formas de asociación entre la comunidad rural, integrando al territorio en los ciclos de crecimiento económico, social y ambiental. Potencializando las habilidades organizacionales.	Comercio justo Igualdad y diversidad Formación y desarrollo
	Inclusión de la mujer en la economía campesina, garantizar una remuneración justa y equitativa.	
	Incrementar el relevo generacional en las actividades agropecuarias, en especial en las relacionadas con la explotación cafetera. De tal forma que disminuya la emigración de la población joven a otros territorios en busca de mejoras económicas.	
	Cerrar las brechas de desigualdad entre el ingreso económico percibido en zonas rurales en contraste con las zonas urbanas.	Comercio justo Gestión Ambiental Desarrollo Social
Específica	Colaboradores activos comprometidos con la misión empresarial y motivados por el crecimiento personal y empresarial.	Recursos humanos Formación y desarrollo Igualdad y diversidad
	Reducción de la huella ecológica en todos los procesos de productos y servicios de la organización, contribuyendo al desarrollo sostenible.	Gestión ambiental
	Resignificar la vida campesina a través de potencializar el bienestar rural.	Desarrollo Social Igualdad y diversidad Gestión ambiental Formación y desarrollo

Fuente: elaboración del autor

## 9.0 Financiación

### 9.1 Generación de ingresos y gastos

Se presenta un pronóstico de ventas detallado para un mes, de los productos de café empacado en sus cuatro presentaciones, del mismo modo se hace un presupuesto de ventas de las bebidas preparadas a base de café que se comercializan en el “Café Boutique”.

Tabla 15- Pronostico de ventas

Detalle	Valor unitario antes de IVA	Cantidad	Valor total
Café tostado en presentación de 250 g	\$8.000	542	\$4.336.000
Café tostado en presentación de 500 g	\$15.000	865	\$12.975.000
Café tostado en presentación de 1000 g	\$29.000	350	\$10.150.000
Café tostado en presentación de 3000 g	\$84.600	200	\$16.920.000
<b>Total Producto_Empacado</b>			<b>\$44.381.000</b>
Café espresso 50 ml	\$1.700	900	\$1.530.000
Café espresso 70 ml	\$1.900	600	\$1.140.000
Café espresso 80 ml	\$2.100	450	\$945.000
Café americano 200 ml	\$1.900	1350	\$2.565.000
Café americano 250 ml	\$2.100	900	\$1.890.000
Café americano 300 ml	\$2.300	900	\$2.070.000
Capuchino 150 ml	\$2.500	750	\$1.875.000
Capuchino 200 ml	\$3.400	900	\$3.060.000
Capuchino 300 ml	\$5.100	600	\$3.060.000
Café latte 200 ml	\$3.500	1050	\$3.675.000
Café latte 300 ml	\$5.200	900	\$4.680.000
Café macchiato 250 ml	\$4.300	800	\$3.440.000
Café macchiato 350 ml	\$6.100	700	\$4.270.000
Mocachino 200 ml	\$3.700	900	\$3.330.000
Mocachino 300 ml	\$5.500	700	\$3.850.000
Cold brew 250 ml	\$2.500	500	\$1.250.000
Cold brew 300 ml	\$3.000	350	\$1.050.000
Cold brew 450 ml	\$4.500	300	\$1.350.000
Café y fruta 250 ml	\$4.000	450	\$1.800.000
Café y fruta 300 ml	\$4.800	360	\$1.728.000
Café y fruta 450 ml	\$7.200	300	\$2.160.000
Café experiencia por taza de café (300)	\$2.500	600	\$1.500.000

ml)		
Total bebidas de café	15260	\$52.218.000
Total ventas mensuales		\$96.599.000
Total ventas anuales		\$1.159.188.000

## 9.2 Costos fijos mensuales

La estimación de costos fijos mensuales toma los gastos necesarios para el sostenimiento de los dos locales comerciales; “Centro de Experiencias” en el municipio de Santuario Risaralda, este es el espacio de operaciones del producto final y el centro de servicios para los beneficiarios y proveedores, el “Café Boutique” ubicado en la ciudad de Cali, el cual es el espacio para la venta final de los productos y bebidas de café. También se tienen en cuenta los costos del personal para el funcionamiento y la administración general de la organización

Tabla 16- Costos fijos mensuales

Detalle	Valor unitario	Valor total
Alquileres		\$13.000.000
Alquiler de local "Centro de Experiencias"	\$3.000.000	
Alquiler de local "Café Boutique"	\$10.000.000	
Servicios Públicos		\$2.800.000
Centro de Experiencias	\$800.000	
Café Boutique	\$2.000.000	
Personal		\$32.954.000
Gerente General	\$5.390.000	
Dirección Financiera y Sostenibilidad	\$3.850.000	
Dirección Operativa	\$3.850.000	
Contador	\$2.000.000	
Auxiliar de operaciones	\$2.310.000	
Auxiliar administrativo de "Centro de Experiencias"	\$2.310.000	
Auxiliar administrativo de "Café Boutique"	\$2.310.000	
Barista	\$3.080.000	
Auxiliar barista 1	\$2.310.000	
Auxiliar barista 2	\$2.310.000	
Administrador "Café Boutique"	\$3.234.000	

Seguros	\$200.000
Total Costos fijos mensuales	\$48.954.000
Total Costos fijos anuales	\$587.448.000

### 9.3 Costos variables mensuales

Los costos variables mensuales se estiman en proporción directa con el estimado en ventas, teniendo en cuenta los costos de producción y comercialización del producto empacado y las bebidas de café.

Tabla 17- Costo variable mensual

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Materia Prima			\$28.472.400
Arroba de café verde	\$110.000	165	\$18.150.000
Maquila (trilla, tostado) por arroba	\$64.400	132	\$8.500.800
Empaque por arroba	\$11.500	132	\$1.518.000
Etiqueta por arroba	\$2.300	132	\$303.600
Transporte	\$20.000	132	\$2.640.000
Subtotal producto empacado			\$31.112.400
Materia prima bebidas de café			\$12.964.000
Café tostado (kilogramos)	\$29.000	200	\$5.800.000
Leche (litro)	\$2.500	750	\$1.875.000
Agua filtrada (litro)	\$1.800	1100	\$1.980.000
Fruta (kilogramo)	\$2.200	60	\$132.000
Cacao (kilogramo)	\$25.000	5	\$125.000
Consumibles; azúcar, mezcladores, servilletas, canela (por bebida)	\$200	15.260	\$3.052.000
Subtotal bebidas de café			\$12.964.000
Total costo variable mensual			\$44.076.400
Total costo variable año			\$528.916.800

Tabla 18- Inversión inicial

Equipo	Cant.	Valor unitario	Valor total
Maquinarias y equipo			\$68.575.000
Máquina de café espresso profesional	3	\$14.000.000	\$42.000.000
Molino profesional para métodos y libras	3	\$4.400.000	\$13.200.000
Prensa Francesa (métodos)	15	\$35.000	\$525.000
Cafetera Chemex 3 tazas	10	\$155.000	\$1.550.000
Sifón Sommelier 5 tazas	3	\$550.000	\$1.650.000
Gramera más cronómetro	5	\$230.000	\$1.150.000
Cafetera Aeropress	5	\$200.000	\$1.000.000
Driper V60 más jarra	10	\$200.000	\$2.000.000
Jarras	10	\$80.000	\$800.000
Cristalería, vasos y platos en cerámica	150	\$18.000	\$2.700.000
Otros utensilios necesarios para la preparación de bebidas	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Mobiliario			\$25.600.000
Enfriador	2	\$2.000.000	\$4.000.000
Horno	2	\$1.000.000	\$2.000.000
Mesas	25	\$400.000	\$10.000.000
Sillas	100	\$60.000	\$6.000.000
Estanterías	4	\$900.000	\$3.600.000
Equipo de oficina			\$13.700.000
Equipos de computo	2	\$4.500.000	\$9.000.000
Software contable y de oficina	1	\$3.500.000	\$3.500.000
Software de oficina	2	\$300.000	\$600.000
Impresora	1	\$600.000	\$600.000
Planta Física			\$20.000.000
Adecuación local "Centro de Experiencias"	1	\$5.000.000	
Adecuación local "Café Boutique"	1	\$15.000.000	
Gastos de Constitución			\$5.400.000
Registro de marca	1	\$2.500.000	
Inscripción Cámara y Comercio	1	\$400.000	
Registro INVIMA	1	\$2.500.000	
TOTAL			\$133.275.000

Tabla 19- Flujo de fondos año 1

Período: año 2019

<b>Efectivo al 1/01/2019</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
<b>Actividades Operativas</b>		
Ingresos		
Pronóstico de ventas	\$	1.159.188.000,00
Costos variables	\$	(528.916.800,00)
Costos fijos	\$	(587.448.000,00)
<b>Flujo de Fondo Operativo</b>	<b>\$</b>	<b>42.823.200,00</b>
<b>Actividades de Inversión</b>		
Ingresos		
Ventas de acciones	\$	30.000.000,00
Crowdfunding	\$	70.000.000,00
Gastos		
Costos de constitución	\$	(5.400.000,00)
Compra de maquinaria y equipo	\$	(68.575.000,00)
Mobiliario	\$	(25.600.000,00)
Equipo de oficina	\$	(9.000.000,00)
Planta física	\$	(20.000.000,00)
<b>Flujo de Fondos de Inversión</b>	<b>\$</b>	<b>(28.575.000,00)</b>
<b>Actividades Financieras</b>		
Gastos		
Pago de intereses	\$	(3.249.000,00)
Cuota crédito	\$	(10.576.752,00)
Seguros	\$	(360.000,00)
<b>Flujo de Fondos Financiero</b>	<b>\$</b>	<b>(14.185.752,00)</b>
<b>Variación del Efectivo</b>	<b>\$</b>	<b>62.448,00</b>
<b>Efectivo al 31/12/2019</b>	<b>\$</b>	<b>62.448,00</b>

### 9.4 Punto de equilibrio

Partiendo del pronóstico de ventas mensual y el cálculo de costos anteriormente descritos, se establece que el valor de las ventas necesario para lograr el punto de equilibrio es de \$48.953.999,54

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{1 - \frac{\text{costos variables}}{\text{ventas reales}}}$$

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{48.954.000}{1 - \frac{44.076.400}{96.599.000}} = 48.953.999,54$$

### 9.5 Balance general proyectado inicio de operaciones

Partiendo de la base de la inversión inicial proyectada, y los recursos que son necesarios para iniciar operaciones, a continuación, se prestan el Balance inicial proyectado de la organización.

Tabla 20- Balance general inicial

<b>Activo</b>		<b>\$ 86.300.000,00</b>
Corriente		
Efectivo	\$	-
Maquinaria y equipo	\$	68.575.000,00
Mobiliario	\$	25.600.000,00
Equipo de oficina	\$	13.700.000,00
Dep.Acum. Maquinaria	\$	(21.575.000,00)
<b>Pasivo</b>		<b>\$ 38.367.500,00</b>
Corto plazo	\$	13.367.500,00
Proveedores	\$	-
Alquiler para pago	\$	13.000.000,00
Intereses préstamo	\$	337.500,00
Póliza préstamo	\$	30.000,00
Largo plazo	\$	25.000.000,00
Préstamo bancario	\$	25.000.000,00

<b>Patrimonio</b>		<b>\$ 30.000.000,00</b>
Capital	\$ 30.000.000,00	
Utilidad Acumulada	\$ -	
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>\$ 68.367.500,00</b>

## 9.6 Inicio de actividades

Para el inicio de actividades se requiere de una inversión inicial de \$128.575.000, en la proyección del flujo de fondos para el año 1, se plantea cubrir estos costos con el dinero que se recolecte en acciones, estimado en Treinta Millones de Pesos (\$30.000.000), un préstamo bancario por valor de Veinticinco Millones de Pesos (\$25.000.000) y el restante equivalente a Setenta Millones de Pesos (\$70.000.000) a través de obtener financiamiento por medio de estrategias gestionadas de crowdfunding.

## 9.7 Pronóstico de ingresos y egresos a cinco años

### 9.7.1 Pronóstico de ventas.

Partiendo de la proyección de ventas a un año, seguidamente se realiza el pronóstico a cinco años, tomando un incremento en ventas del 5% para el primer año (2020), y para los siguientes tres años se toma un incremento anual del 4% (2021, 2022, 2023).

Tabla 21- Pronóstico de ingresos y egresos a cinco años

<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor más ajuste IPC</b>
2019	\$1.159.188.000	1.217.147.400
2020	\$1.217.147.400	1.278.004.770
2021	\$1.265.833.296	1.329.124.961
2022	\$1.316.466.628	1.382.289.959
2023	\$1.369.125.293	1.437.581.558

Nota: En relación con el ajuste del IPC se está tomando como valor de referencia el 5% anual.

### 9.7.2 Pronóstico costos fijos

Se ha calculado un incremento en costos en relación con la proyección de las ventas; para el primer año (2020) un incremento del 5% y para los siguientes tres años incrementos del 4% y un se toma como referencia un IPC del 5%.

Tabla 22- Pronóstico de costos fijos a cinco años

	<b>Valor</b>	<b>Valor más ajuste IPC</b>
2019	\$528.916.800	555.362.640
2020	\$555.362.640	583.130.772
2021	\$577.577.146	606.456.003
2022	\$600.680.231	630.714.243
2023	\$624.707.441	655.942.813

### 9.7.3 Pronóstico costos variables

Del mismo modo que los costos fijos, la proyección de los costos variables se realiza el cálculo de un incremento del 5% para el primer año (2020) y para los siguientes tres años incrementos del 4% y un se toma como referencia un IPC del 5% para el ajuste

Tabla 23- Pronóstico de costos variables a cinco años

<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor más ajuste IPC</b>
2019	\$587.448.000	616.820.400
2020	\$616.820.400	647.661.420
2021	\$641.493.216	673.567.877
2022	\$667.152.945	700.510.592
2023	\$693.839.062	728.531.016

### 9.7.4 Presupuesto de costos totales

A continuación, se presenta la sumatoria de los costos fijos más los variables con proyección a cinco años, del mismo modo que las ventas.

Tabla 24- Presupuesto de costos totales

<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor más ajuste IPC</b>
2019	\$1.116.364.800	1.172.183.040
2020	\$1.172.183.040	1.230.792.192
2021	\$1.219.070.362	1.280.023.880
2022	\$1.267.833.176	1.331.224.835
2023	\$1.318.546.503	1.384.473.828

### 9.8 Flujo de fondos proyección a cinco años

Se presenta el flujo de fondos proyectado desde el año uno de operaciones hasta el quinto año, teniendo en cuenta la información de los pronósticos de ventas y costos totales proyectados durante los cinco años.

Tabla 25- flujo de fondos proyectado a dos años

#### Período: año 2020

<b>Efectivo al 1/01/2020</b>	<b>\$</b>	<b>62.448,00</b>
------------------------------	-----------	------------------

<b>Actividades Operativas</b>		
<b>Ingresos</b>		
Pronóstico de ventas	\$	1.278.004.770,00
Costos variables	\$	(647.661.420,00)
Costos fijos	\$	(583.130.772,00)
<b>Flujo de Fondo Operativo</b>	<b>\$</b>	<b>47.212.578,00</b>

<b>Actividades de Inversión</b>		
<b>Ingresos</b>		
Ventas de acciones	\$	-
Crowdfunding	\$	-
<b>Gastos</b>		
Compra de maquinaria y equipo	\$	-
Mobiliario	\$	(5.000.000,00)
Equipo de oficina	\$	(2.500.000,00)
Planta física	\$	(2.500.000,00)
<b>Flujo de Fondos de Inversión</b>	<b>\$</b>	<b>(10.000.000,00)</b>

#### Actividades Financieras

Gastos		
Pago de intereses	\$	(2.313.000,00)
Cuota crédito	\$	(10.576.752,00)
Seguros	\$	(360.000,00)
Flujo de Fondos Financiero	\$	(13.249.752,00)
<b>Variación del Efectivo</b>	<b>\$</b>	<b>23.962.826,00</b>
<b>Efectivo al 31/12/2020</b>	<b>\$</b>	<b>24.025.274,00</b>

Tabla 26- Flujo de fondos proyectado a tres años

**Período: año 2021**

<b>Efectivo al 1/01/2021</b>	<b>\$</b>	<b>24.025.274,00</b>
------------------------------	-----------	----------------------

<b>Actividades Operativas</b>		
Ingresos		
Pronóstico de ventas	\$	1.329.124.960,80
Costos variables	\$	(673.567.876,80)
Costos fijos	\$	(606.456.002,88)
<b>Flujo de Fondo Operativo</b>	<b>\$</b>	<b>49.101.081,12</b>

<b>Actividades de Inversión</b>		
Ingresos		
Ventas de acciones	\$	-
Crowdfunding	\$	-
Gastos		
Compra de maquinaria y equipo	\$	-
Mobiliario	\$	(5.000.000,00)
Equipo de oficina	\$	(2.500.000,00)
Planta física	\$	(5.000.000,00)
<b>Flujo de Fondos de Inversión</b>	<b>\$</b>	<b>(12.500.000,00)</b>

<b>Actividades Financieras</b>		
Gastos		
Pago de intereses	\$	(873.000,00)
Cuota crédito	\$	(10.576.752,00)
Seguros	\$	(360.000,00)
Flujo de Fondos Financiero	\$	(11.809.752,00)

**Variación del Efectivo** \$ **24.791.329,12**

**Efectivo al 31/12/2021** \$ **48.816.603,12**

Tabla 27- Flujo de fondos proyectado a cuatro años

**Período: año 2022**

**Efectivo al 1/01/2022** \$ **48.816.603,12**

<b>Actividades Operativas</b>	
Ingresos	
Pronóstico de ventas	\$ 1.382.289.959,23
Costos variables	\$ (700.510.591,87)
Costos fijos	\$ (630.714.243,00)
<b>Flujo de Fondo Operativo</b>	<b>\$ 51.065.124,36</b>

<b>Actividades de Inversión</b>	
Ingresos	
Ventas de acciones	\$ -
Crowdfunding	\$ -
Gastos	
Compra de vehículo	\$ (80.000.000,00)
Mobiliario	\$ -
Equipo de oficina	\$ (3.000.000,00)
Planta física	\$ (5.000.000,00)
<b>Flujo de Fondos de Inversión</b>	<b>\$ (88.000.000,00)</b>

<b>Actividades Financieras</b>	
Gastos	
Pago de intereses	\$ -
Cuota crédito	\$ -
Seguros	\$ -
<b>Flujo de Fondos Financiero</b>	<b>\$ -</b>

**Variación del Efectivo** **-\$ 36.934.875,64**

**Efectivo al 31/12/2022** \$ **11.881.727,48**

Tabla 28- Flujo de fondos proyectado a cinco años

**Período: año 2023**

<b>Efectivo al 1/01/2023</b>	<b>\$ 11.881.727,48</b>
------------------------------	-------------------------

<b>Actividades Operativas</b>	
Ingresos	
Pronóstico de ventas	\$ 1.437.581.557,60
Costos variables	\$ (728.531.015,55)
Costos fijos	\$ (655.942.812,72)
<b>Flujo de Fondo Operativo</b>	<b>\$ 53.107.729,34</b>

<b>Actividades de Inversión</b>	
Ingresos	
Ventas de acciones	\$ -
Crowdfunding	\$ -
Gastos	
Compra de maquinaria y equipo	\$ (20.000.000,00)
Mobiliario	\$ -
Equipo de oficina	\$ (5.000.000,00)
Planta física	\$ (10.000.000,00)
<b>Flujo de Fondos de Inversión</b>	<b>\$ (35.000.000,00)</b>

<b>Actividades Financieras</b>	
Gastos	
Pago de intereses	\$ -
Cuota crédito	\$ -
Seguros	\$ -
<b>Flujo de Fondos Financiero</b>	<b>\$ -</b>

<b>Variación del Efectivo</b>	<b>\$ 18.107.729,34</b>
-------------------------------	-------------------------

<b>Efectivo al 31/12/2023</b>	<b>\$ 29.989.456,82</b>
-------------------------------	-------------------------

Tabla 29- Proyección de ganancias a cinco años

<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor más ajuste IPC</b>
2019	\$42.823.200	\$44.964.360
2020	\$44.964.360	\$47.212.578
2021	\$46.762.934	\$49.101.081
2022	\$48.633.452	\$51.065.124
2023	\$50.578.790	\$53.107.729

### 9.9 Sostenibilidad financiera

De acuerdo con los ejercicios realizados con los flujos de fondos proyectados a cinco años, se puede evidenciar que la sostenibilidad financiera de la organización es viable, es más permite el crecimiento gradual de la empresa y la adquisición de bienes de inversión.

Al finalizar el ejercicio del año número tres (3) se ha recuperado la inversión de los accionistas, estimado en \$30.000.000, en este mismo periodo se termina de pagar el crédito requerido para la inversión inicial por \$25.000.000 y al finalizar el ejercicio del año cuatro (4) se ha recuperado la inversión realizada por medio de crowdfunding, pero como se espera que esta inversión no sea devolutiva se ha planteado realizar inversiones adicionales (vehículo) por valor de \$80.000.000.

En cuanto al valor de los productos y servicios ofrecidos por la organización, se han proyectado de acuerdo con el mercado actual, el estimado para el producto terminado se realiza con un margen de ganancia de aproximadamente el 40%, después de descontar los costos de producción y, aun así, el valor de venta final se encuentra entre los más económicos del mercado con calidad superior.

La estabilidad de la organización depende directamente de la venta de los productos y servicios, como se ha dicho anteriormente el consumo de café a nivel nacional está en

crecimiento lo cual es una buena perspectiva para poner en marcha las estrategias de mercadeo y ventas.

## 10. Prototipo del plan de negocios

Desde hace ya dos años y medio se ha iniciado las primeras actividades encaminadas hacia la constitución de la empresa social, es así como surgió “café abuelo de los ríos”, el cual es cultivado en la vereda de Los Planes de San Rafael del municipio de Santuario Risaralda, por una familia caficultora de economía campesina.

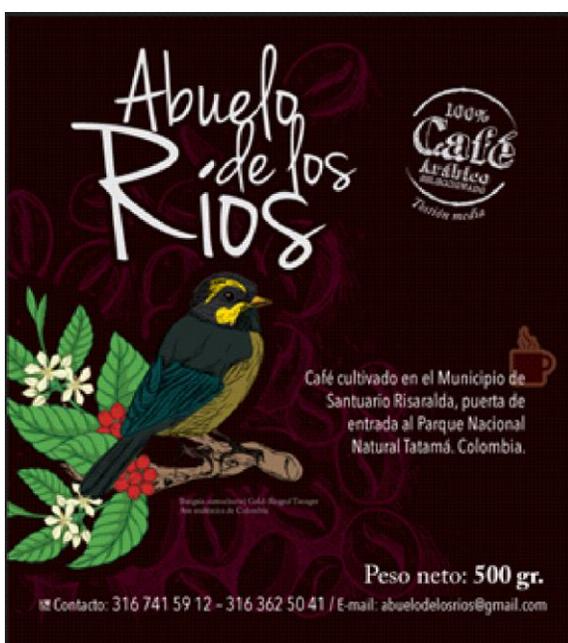


Ilustración 15- Etiqueta producto prototipo

El producto ofrecido es café seleccionado cultivado a una altura de 1.600 msnm, es un cultivo agroecológico, con escaso uso de agroquímicos en sus cultivos, el producto final entregado al consumidor, consta de dos líneas café tosti3n media molido o café tosti3n media entero.

El proceso de trilla, tostado y empaque es realizado en un local comercial del municipio que presta el servicio de maquila para los productores del municipio. La venta del producto procesado se hace principalmente en la ciudad de Cali a un grupo de clientes que han conocido

de las cualidades del café y se han fidelizado con la compra, cabe anotar que el sistema de venta es informal; no se cuenta con un local comercial, además de los requisitos legales para comercializar el café.

A través del prototipo se ha posibilitado identificar en el mercado local la aceptación del producto, obteniendo muy buenos comentarios y una clientela estable. Por otra parte, se han realizado los primeros acercamientos para lograr llegar a los estándares de comercio justo, en primera medida el valor de compra del café verde se ha mantenido por encima de los \$100.000, valor superior al promedio de venta actual y valor que se encuentra dentro de las expectativas de venta de los caficultores de economía campesina, y en segunda medida el precio de venta que se ha establecido permite cubrir los costos de producción, dejando un margen de ganancia del 30%.