

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
SOSTENIBLE PARA LA CENTRAL COOPERATIVA INDÍGENA DEL CAUCA  
"CENCOIC" EN LA CIUDAD DE POPAYÁN.



ANGIE DANIELA MURILLO VELASCO

ÁNGELA FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DESARROLLO, EMPRENDIMIENTO Y SOCIEDAD.

POPAYÁN

2020

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
SOSTENIBLE PARA LA CENTRAL COOPERATIVA INDÍGENA DEL CAUCA  
"CENCOIC" EN LA CIUDAD DE POPAYÁN.



ANGIE DANIELA MURILLO VELASCO

ÁNGELA FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PROFESIONAL EN  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director.

MG. WILLIAM MACÍAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DESARROLLO, EMPRENDIMIENTO Y SOCIEDAD

POPAYÁN

2020

El director y los jurados del trabajo de grado: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA SOSTENIBLE PARA LA CENTRAL COOPERATIVA INDÍGENA DEL CAUCA "CENCOIC" EN LA CIUDAD DE POPAYÁN, realizado por: **ANGIE DANIELA MURILLO VELASCO y ANGELA FERNADEZ GUTIERREZ**. Una vez revisado el informe final y aprobado la sustentación del mismo, autorizan para que se realicen los trámites concernientes para optar el título en: **Finanzas y Negocios Internacionales**.

**Mg. William Macias O.**

---

Director trabajo de grado.

**Wilson Noé Garcés A.**

---

Jurado 1.

**Jorge Eduardo Orozco Álvarez**

---

Jurado 2.

Popayán, mayo del 2020

## DEDICATORIA

*A ti, Emilsen Gutiérrez, por ser una madre incondicional, por creer en mí, por luchar por mí. Y a ti, José Fernández donde quiera que estés.*

*Ángela Fernández Gutiérrez*

*A mis padres Carmen Velasco y Carlos A. Murillo que con su amor, apoyo y motivación en el día a día, han hecho de mi meta una realidad. A mi familia por ser la alegría en mi vida y especialmente a la memoria del mejor abuelo del mundo Francisco Velasco Flores.*

*Angie Daniela Murillo Velasco*

## **AGRADECIMIENTOS**

Manifestamos de antemano nuestra gratitud al hacedor de la vida y de todas las cosas que en ella hay: Dios.

Al gerente de la CENCOIC Juan Carlos Guampe por habernos abierto las puertas de la Cooperativa, con tanto cariño y confianza. También agradecemos a todo el personal que allí labora, por haber sido tan cálidos al acogernos y atendernos en cada duda, e información que demandamos para el desarrollo de esta investigación.

A la decana de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Económicas, Elizabeth Toro Chalá de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca por habernos dado la idea de este trabajo de investigación.

Agradezco a mi hermana María Alejandra Fernández quien ha sido un pilar en mi vida y en mi carrera. Incondicional desde mi nacimiento.

Extiendo mi más sincero agradecimiento a mi tía Nancy Gutiérrez quien me apoyo financieramente para sacar adelante mi carrera, y siempre ha estado ahí extendiéndome su mano.

A nuestras madres por ser incondicionales al igual que nuestra familia y amigos: Juan José Mancilla, Juan Felipe Mosquera, Andrés Felipe Ortega, gracias por haberle dado color y magia a esta etapa de nuestra vida.

## Tabla de Contenido

LISTA DE TABLAS.....	9
LISTA DE FIGURAS .....	10
ABSTRACT .....	12
RESUMEN .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPÍTULO I: PROBLEMA .....	15
1. Planteamiento del problema .....	15
1.1. Formulación de la pregunta problema.....	17
1.2. Justificación.....	17
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. Objetivo general .....	19
1.3.2. Objetivos Específicos .....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O REFERENTES CONCEPTUALES.....	20
2. Marco contextual .....	20
2.1. Principios Cooperativos en Colombia .....	20
2.2. Marco conceptual.....	23
2.3. Bases legales.....	25
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	28
3. Tipo de investigación .....	28
3.1. Enfoque de la investigación .....	28
3.2. Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	28
3.3. Análisis estratégico .....	30
3.4. Población .....	30

CAPITULO IV: RESEÑAS HISTORICAS E IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS COMERCIALES Y CONTABLES REALIZADAS POR LA CENCOIC. ....	31
4. Reseñas históricas .....	31
4.1. Historia del CRIC .....	31
4.2. Reseña histórica de la CENCOIC .....	38
5. Áreas comerciales de la CENCOIC .....	41
5.1. Área comercial de café .....	41
5.1.1. Proyecto de exportación .....	48
5.1.2. Proyecto A´te-Sek .....	49
5.2. Área de medicamentos .....	50
5.3. Área comercial .....	53
6. Descripción de las prácticas contables que se efectúan por área.....	54
6.1. Área de café.....	54
6.2. Area de medicamentos .....	61
6.3. Área de comercial .....	61
CAPÍTULO V: ANALISIS DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS A LA COOPERATIVA .....	61
7. Análisis PEST .....	62
7.1. Factor Político .....	62
7.2. Factor económico.....	64
7.3. Factor Social .....	66
7.4. Factor tecnológico.....	68
7.5. Factor ambiental .....	68
7.6. DOFA .....	68
7.6.1. DOFA del área de café.....	69
7.6.2. DOFA del área de medicamentos .....	70
7.6.3. DOFA del área comercial .....	71
8. Análisis contable y financiero de la CENCOIC .....	72

8.1. Análisis Vertical del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias (PYG) 2017.....	73
8.2. Análisis Vertical del ER 2018.....	84
8.3. Análisis Comparativo del Estado de Resultados para los años 2017 y 2018	85
8.4. Análisis Vertical del Balance General del año 2017.....	86
8.5. Análisis Vertical del Balance General del año 2018.....	89
8.6. Análisis Horizontal del Balance General para los años 2017 y 2018 .....	86
9. Ratios financieros .....	93
9.1. Análisis de Liquidez .....	94
9.2. Análisis de Rentabilidad.....	95
9.3. Análisis de estructura de capital.....	96
9.3.1. Indicadores de estructura financiera.....	96
9.3.2. Comparación de indicadores financieros entre cooperativas de café del departamento del Cauca. ....	97
CAPITULO VI: Planteamiento del modelo financiero .....	100
10. Planteamiento del modelo financiero.....	100
10.1. Aplicación del modelo .....	102
CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
11. CONCLUSIONES.....	115
12. RECOMENDACIONES.....	116
Bibliografía .....	117
ANEXOS .....	121



## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Normograma .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 2. Cabildos zonales asociados al CRIC.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3. Procedimiento que realiza el grupo para entregar el café a la CENCOIC .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 4. Asociados a la CENCOIC por municipio y resguardo .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 5. Procedimiento para la compra de café en la zona .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6 Resumen del café acopiado en 2017 y 2018 .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 7. Promedio de precios internacionales de café por año.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 8. DOFA área de café .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 9. DOFA área de medicamentos .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 10. DOFA área comercial .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 11. Análisis Vertical del ER 2017.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 12. Costos de prestación del servicio en los años 2017 y 2018.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 13. Costos de compras 2017 y 2018 .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 14. Costos operacionales más representativos 2017 y 2018.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 15. Costos de prestación del servicio en los años 2017 y 2018.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 16. Costos de Compras 2017 y 2018 .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 17. Distribución de Excedentes 2015- 2018. ....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 18. Análisis Vertical del PYG 2018 .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 19. Análisis Horizontal del ER para los años 2017 Y 2018. ....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 20. Análisis vertical del BG 2017 .....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 21. Análisis vertical BG 2018.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 22. Bancos a quienes le adeuda la CENOIC.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 23. Análisis comparativo del BG 2017 Y 2018 .....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 24. Ratios Financieros CENCOIC.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 25. Indicadores de estructura financiera.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 26. Comparación de indicadores financieros entre CENCOIC, CAFICAUCA, CAFIRNORTE cooperativas de café. ....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 27. Representación del gasto sobre el ingreso en la CENCOIC en los años 2017-2018.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 28. Rendimiento del YIELD entre 2015 y 2019 .....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 29. Cálculo del Beta apalancado. ....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 30. Determinación del Rendimiento del Mercado.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 31. Indexación tipo de cambio .....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 32. Resultado del modelo .....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 33. Aportes de los asociados a la CENCOIC 2017-2018.....</i>	<i>112</i>

<i>Tabla 34. Indicador de estructura financiera según la simulación de aumento de aportes de asociados.</i> .....	114
---	-----

## LISTA DE FIGURAS

<i>Ilustración 1. Logotipo de la CENCOIC</i> .....	22
<i>Ilustración 2. Población Indígena del Cauca por municipio</i> .....	38
<i>Ilustración 3. Sede principal de la CENCOIC</i> .....	41
<i>Ilustración 4. Estructura interna del área de café</i> .....	45
<i>Ilustración 5. Logotipo Café Áte-Sek</i> .....	50
<i>Ilustración 6. Informe de anticipos para la compra de café a diciembre del 2017</i> .....	57
<i>Ilustración 7. Modelo CAPM</i> .....	102

## LISTA DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1. Comparacion de anticipos, compras y gastos por grupo, en el año 2017.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfica 2 Comparativo de kilos acopiados entre 2017 y 2018 .....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfica 3. Consumo vs Producción de café mundial.....</i>	<i>65</i>
<i>Gráfica 4. Evolución de los Ingresos Operacionales de la CENCOIC.....</i>	<i>75</i>

## ABSTRACT

The purpose of this study is to propose a financial management model for the Cauca-CENCOIC Indigenous Cooperative Central aimed at serving as a support for decision-making regarding adequate operational and budgetary planning that allows it to operate optimally. The model is based on the liquidity and leverage difficulties that the cooperative has for its current financing model.

For the construction of the model, the coffee, medicine and commercial departments that compose it were analyzed commercially and accounting. The information was obtained through interviews with key actors such as the manager of the Central, the directors of each commercial department, and information embodied in the financial statements of the cooperative.

An analysis of the Political, Economic, Social, Environmental and Technological environment that influence it was carried out, subsequently its financial situation was known through a vertical and horizontal analysis of its Income Statement or PYG, and Balance Sheet in 2017 and 2018, the study was then applied to financial ratios of liquidity, profitability, capital structure, indebtedness, return on Asset (ROA) and return on Equity (ROE).

Once these indicators were interpreted, a financial management proposal was designed through a Capital Asset Pricing Model (CAPM), and the pertinent recommendations were made.

**Keywords:** financial management, solidarity economy, cooperative, indigenous communities, financial ratios, cost center.

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo plantear un modelo de gestión financiera para la Central Cooperativa Indígena del Cauca- CENCOIC dirigido a servir como soporte para la toma de decisiones en cuanto a una adecuada planeación operativa y presupuestal que le permita funcionar de manera óptima. El modelo se plantea con base en las dificultades de liquidez y apalancamiento que tiene la cooperativa por su actual modelo de financiación.

Para la construcción del modelo se analizó de manera comercial y contable los departamentos de café, medicamentos y comercial que son los que la componen. La información se obtuvo a través de entrevistas a actores claves como el gerente de la Central, los directores de cada departamento comercial, e información plasmada en los Estados Financieros de la cooperativa.

Se realizó un análisis del entorno Político, Económico, Social, Ambiental y Tecnológico que la influyen y posteriormente se procedió a conocer su situación financiera por medio de un análisis vertical y horizontal a sus Estado de Resultados o PYG, y Balance General en los años 2017 y 2018, estudio de ratios financieros de liquidez, rentabilidad, estructura de capital, endeudamiento, Rentabilidad Operativa del Activo (ROA) y la Rentabilidad Operativa del Patrimonio (ROE).

Una vez interpretados estos indicadores se diseñó una propuesta de gestión financiera a través de un modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), y se hicieron las recomendaciones pertinentes.

**Palabras claves:** Gestión financiera, economía solidaria, cooperativa, comunidades indígenas, ratios financieros, centro de costos.

## INTRODUCCIÓN

Históricamente el departamento del Cauca se distingue por tener una amplia riqueza cultural y una marcada diversidad étnica. Según los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 existen 308.455 personas reconocidas como indígenas de un total de 1.243.503<sup>1</sup> habitantes del departamento, es decir el 24.8% de la población del departamento es indígena. Estas comunidades han luchado durante medio siglo, superando todas las adversidades, en defensa de unos principios que se sintetizan en tres demandas históricas: Unidad, Tierra y Cultura. Desde las primeras asociaciones comunitarias que surgieron a finales de los años sesenta, se han promovido estos principios y han sido transversales a su desarrollo. En el marco de la consolidación de una independencia política y económica respaldada por la Constitución Política de Colombia de 1991 se crean organizaciones preponderantes en la lucha del cumplimiento de estas demandas históricas, como el Consejo Regional Indígena del Cauca CRIC y otras organizaciones de menor alcance pero no menos importantes como la Central Cooperativa Indígena del Cauca CENCOIC, que nace como una iniciativa para el fortalecimiento de la economía propia de las comunidades indígenas.

En el siguiente trabajo de investigación se realizó un análisis del entorno que rodea a la Cooperativa, desde sus factores internos hasta la economía solidaria que es la que la enmarca. Se recopiló información productiva, comercial, administrativa, contable y financiera de la cooperativa creando una propuesta de gestión financiera para la misma, acorde en sus necesidades.

---

<sup>1</sup> Tomado del DANE (Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018)

## CAPÍTULO I: PROBLEMA

### 1. Planteamiento del problema

El departamento del Cauca, según estadísticas del DANE año 2018 se encuentra entre los 5 primeros departamentos con mayor pobreza monetaria<sup>2</sup> y dentro de los 10 primeros en cuanto a desigualdad de los ingresos<sup>3</sup> (Gini= 0,52). Sus principales problemas son ocasionados por la concentración de tierras, los conflictos ambientales por su uso, la pobreza rural, los limitantes a la producción agropecuaria y la falta de oportunidades de acceso a un trabajo digno, entre otros.

Esta problemática que sufre parte de su población se ha incrementado<sup>4</sup> debido a la ausencia de políticas públicas eficientes por parte del Estado que generen un verdadero impacto en la sociedad.

La economía solidaria surge como un modelo económico alternativo que busca darle una respuesta real a los problemas sociales que se presentan en la actualidad. A este sector pertenece las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) tales como cooperativas, asociaciones, mutuales, fondos de empleados, entre otros.

De acuerdo al parágrafo 2 de la ley 454 de 1998<sup>5</sup> mediante la cual se determina el marco conceptual de la economía solidaria en Colombia, las cooperativas se

---

<sup>2</sup> Medida que se utiliza para conocer el número de personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.) (INEI, 2017)

<sup>3</sup> El coeficiente de GINI es el indicador que se utiliza con mayor frecuencia para medir el grado de desigualdad en la distribución del ingreso. El valor del índice de Gini se encuentra entre 0 y 1. Siendo cero la máxima igualdad (todos los ciudadanos tienen los mismos ingresos) y 1 la máxima desigualdad (todos los ingresos los tiene un solo ciudadano). (Motero Castellanos, s.f.)

<sup>4</sup> En comparación con datos del año 2015

encuentran dentro de este sector posicionándose como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares. Sin embargo, hay un desconocimiento del verdadero impacto que estas organizaciones solidarias generan, ya que si bien existe un supuesto de que estas son sostenibles, al mismo tiempo se observa la falta de estudios e indicadores sobre el tema. Por ende, se desconocen las prácticas financieras llevadas a cabo en estas organizaciones.

La Central Cooperativa Indígena del Cauca "CENCOIC", es una entidad de derecho público de carácter privado y sin ánimo de lucro. Agremia a resguardos y/o cabildos indígenas y pertenece al sector de la economía solidaria en el departamento del Cauca. Los orígenes de CENCOIC se remontan al año 1980, cuando un grupo de indígenas emprendedores deciden unir esfuerzos para capitalizar la vocación agrícola de la región y comercializar directamente su producción.

Desde el año 2006, CENCOIC ha venido desarrollando la estrategia del comercio justo potencializando la economía propia de alrededor de 3000 familias indígenas, buscando reducir el desequilibrio de la balanza en el comercio dominada por las grandes tostadoras, a fin de entregarles a los productores de café una mayor rentabilidad por unidad producida. (CENCOIC, 2019)

En un primer acercamiento con directivos de la organización, se logra identificar que hay una ausencia de personal capacitado en áreas de manejo financiero y con capacidad propositiva, pues la contabilidad se lleva por cumplir con el mínimo requisito exigido por la ley sin tenerla en cuenta para realizar análisis profundos que permitan conocer y comprender su situación financiera, lo que conlleva a una ausencia de estrategias acorde a sus necesidades. Además, se observa una reducida innovación en modelos de financiación.

Actualmente la cooperativa se apalanca con préstamos en bancos nacionales e internacionales para cubrir sus costos operativos y administrativos, este modelo le

---

<sup>5</sup> (CONGRESO DE COLOMBIA, 1998)



genera un riesgo crediticio y de liquidez, ya que se requiere grandes sumas de dinero para realizar la compra de café en sus diferentes temporadas (alta, media y baja). Por ende, la cooperativa debe garantizar la compra de café necesaria para cumplir con los contratos de exportación adquiridos y poder así pagar sus créditos.

Cuando la cosecha de café se ve afectada por diversos factores, la cooperativa está retada a generar alternativas que le permitan sostenerse. En cuanto al impacto social que la cooperativa genera por medio de proyectos de capacitación y dotación a sus asociados existe una ausencia de indicadores que permita conocer el número de personas que se pueden beneficiar de estos sin comprometer su sostenibilidad a largo plazo.

### **1.1. Formulación de la pregunta problema**

Por lo anteriormente mencionado, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo se ejerce la práctica de la gestión financiera en la Central Cooperativa Indígena del Cauca CENCOIC?

### **1.2. Justificación**

La investigación se justifica sobre la base de los siguientes argumentos

De acuerdo con el Censo Nacional del DANE de 2018, de los 48'258.494 colombianos, 1'905.617 pertenecen a diversas comunidades indígenas (4,4% del total de la población) que tienen presencia en 27 departamentos y 228 municipios del país. Los departamentos de La Guajira, Cauca, y Nariño concentran aproximadamente la mitad de los indígenas del país. (DANE, 2019).

En el Cauca se encuentran 8 etnias indígenas: los Yanaconas, los Ingas, los Kokonukos, los Totoroes, los Paéces, los Guambianos, los Eperara y los Siapidara, y están organizados en diferentes resguardos, en la medida que la extensión de su territorio les permite. Su actividad económica se centra en la comercialización de los productos que su tierra produce, siendo el café el más representativo.

La CENCOIC dinamiza la economía de muchas de estas etnias, familias indígenas que subsisten por el trabajo que esta genera, y por la compra de sus productos, que disminuye la brecha que históricamente ha existido entre las comunidades

indígenas y las demás, creando oportunidades no solo comerciales sino sociales, al invertir sus excedentes en proyectos de impacto social que benefician a estas comunidades, subsanando en forma mínima las fallas del Estado.

Aunque el Cauca destaca por ser un departamento mayormente agrícola y cafetero, hace falta apoyo hacia las comunidades que lo producen, apoyo desde todos los sentidos y desde todos los actores. Es por ello que desde este trabajo de investigación buscamos un mecanismo cuya necesidad es latente en la organización para garantizar la prestación de sus servicios, y de su actividad comercial, es imperante diseñar una propuesta de administración financiera que le permita a la organización conocer, analizar y mejorar su actual situación contable y financiera para poder tomar decisiones que se reviertan en una sostenibilidad que garanticen un óptimo desempeño para los grupos de interés.

## **1.3.OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de administración financiera sostenible para la Central Cooperativa Indígena del Cauca “CENCOIC” en la ciudad de Popayán.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Hacer una reseña histórica del CRIC, la CENCOIC y su estructura organizativa por áreas.
- Identificar las prácticas comerciales, contables y financieras realizadas por cada área que compone la CENCOIC.
- Llevar a cabo una evaluación interna y externa a la cooperativa y un diagnóstico financiero para los años 2017 y 2018.
- Diseñar una propuesta de administración financiera sostenible acorde a los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O REFERENTES CONCEPTUALES**

### **2. Marco contextual**

Dado que CENCOIC es una organización perteneciente al sector de la economía solidaria, es necesario explicar este concepto:

La economía solidaria es una forma diferente de producir, vender, comprar e intercambiar lo que es necesario para vivir. Sin explotar a nadie, sin querer llevar ventaja, sin destruir el medioambiente. Cooperando, fortaleciendo el grupo, sin patrón ni empleado, cada uno pensando en el bien de todos y no en su propio bien. (SENAES)

Según la ley 454 de 1998:

En Colombia son organizaciones pertenecientes al sector de la economía solidaria aquellas entidades encargadas de realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general. (Congreso de Colombia, 1998).

Conforme a las características anteriormente mencionadas, las cooperativas se encuentran dentro de este sector y están reguladas por la ley 79 de 1988.

#### **2.1. Principios Cooperativos en Colombia**

- **Membresía abierta y voluntaria:**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las

responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- **Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

- **Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- **Educación, formación e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

- **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

*Fuente: (Asociación Colombiana de Cooperativas, 2015)*

En este sentido, La Central Cooperativa Indígena del Cauca de ahora en adelante CENCOIC, nace como una entidad de derecho público, sin ánimo de lucro que agremia a resguardos y/o cabildos indígenas; pertenece al sector de la economía solidaria, se rige por la legislación Cooperativa Colombiana y está vigilada y controlada por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Dentro de su portafolio de servicios esta la compra y venta de café pergamino, comercialización y distribución de medicamentos y comercialización de productos varios.

*Ilustración 1. Logotipo de la CENCOIC*



*Fuente: (CENCOIC, 2019)*

## 2.2. Marco conceptual

Para el entendimiento de este estudio, se requieren los siguientes conceptos.

- **Gestión financiera:** es la encargada de administrar eficazmente los recursos financieros, brindando información oportuna que permite una adecuada toma de decisiones.
- **Modelación financiera:** proceso mediante el cual una empresa construye una representación financiera de algunos, o todos los aspectos de su actividad económica. Se caracteriza por realizar cálculos y hace recomendaciones basadas en esa información.
- **Comunidad indígena:** descendientes de la población aborigen que vivía en un país determinado en el momento de su colonización o conquista (o sucesivas conquistas).
- **Economía propia:** economía donde sus integrantes individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades, generar ingresos y construir territorialidades, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir y a la reproducción de la vida digna en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital.

- **Movimiento indígena:** movilización indígena cuya causa de lucha se resume en dos frentes. Uno tiene que ver con el esfuerzo por reivindicar los derechos de desigualdad como ciudadanos: el acceso a la salud, a la educación y a la justicia. El otro se refleja en el reclamo por otros derechos exclusivos, como el derecho a territorios ancestrales y a tener autonomía política y administrativa.
- **Resguardo:** división territorial de carácter legal que, por medio de un título, garantiza ha determinado grupo indígena la propiedad sobre un territorio poseído en común y tradicionalmente habitado por él.
- **Terrajero:** persona que recibe cierta cantidad de dinero por concepto de alquiler o terraje de la tierra.
- **Abigeato:** hurto de ganado.
- **Cabildo:** el cabildo es la unidad básica de gobierno indígena, tiene reconocimiento de la comunidad como Autoridad Tradicional y la legislación le dio categoría de Entidad Especial del Estado colombiano para administrar los territorios Indígenas.
- **Comuneros:** personas que habitan en los resguardos.
- **Planes de vida:** documentos que articulan la visión indígena con la planificación técnica de la gestión de su territorio y sus recursos. Para ello, recogen las expectativas de las comunidades indígenas sobre cómo ven ellos su vida, su futuro, hacia dónde quieren ir, cómo y para qué.
- **Comercio justo:** sistema comercial solidario y alternativo al convencional cuyo objetivo es mejorar el acceso al mercado de los productores más desfavorecidos y propender por el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza.
- **Certificaciones de calidad:** proceso de acreditaciones ambientales, sociales y/o económicas que debe llevar a cabo un productor para demostrar que su café es diferente a otros que se encuentran en el mercado.
- **Café pergamino:** es la semilla de café protegida por una cáscara o cutícula amarilla (el pergamino) y es el estado del grano en el cual los cafeteros venden su café.
- **Acopio:** acumulación en gran cantidad de una cosa (café).
- **Calibración:** estandarización del peso de los bultos de café.
- **Jornales:** equivale al pago de una jornada de trabajo.



- **Liquidación:** hace referencia a la finalización de una relación contractual e implica que la deuda queda saldada.
- **Legalización:** corresponde al reconocimiento contable de un hecho económico que se genera cuando se efectúa un pago sin haber recibido contraprestación.
- **Incoterm:** reglas elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional que se utilizan en los contratos de compraventa internacional.

### 2.3. Bases legales

- **Internas**  
Manual de procesos y procedimientos del área de café.
- **Externas**

*Tabla 1. Normograma*

Referencia normativa	Fecha de emisión	Objetivo
Ley 79	1988	El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.
Art 286 y 330 de la Constitución política de Colombia.	1991	Reconocer los territorios indígenas como entidad territorial y dotarlos de autonomía para gobernarse y administrar sus recursos.

Ley 21	1999	Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76a. reunión de la Conferencia General de la O.I.T., Ginebra 1989 El convenio 169 de la OIT establece la necesidad de consultar a las comunidades étnicas. Para proyectos obras o actividades que afectan directamente a sus comunidades.
Decreto 4633	2011	Decreto por el cual se establece medidas específicas de asistencia, atención, reparación integral y restitución de derechos territoriales para las comunidades y grupos indígenas.
Decreto 2119	2014	Por el cual se definen los parámetros y el procedimiento que los Resguardos Indígenas deberán cumplir para acreditar la experiencia y/o buenas prácticas como requisito para la

		ejecución directa de los recursos de la Asignación Especial del Sistema General de Participaciones, y se dictan otras disposiciones.
ley 454	1998	Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Fuente: *Elaboración propia con base en* (Sistema de Información Indígena de Colombia SIIC, 2018)

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación de este estudio es descriptivo y aplicado. Descriptivo en el sentido que explicó las prácticas comerciales, administrativas y financieras de la CENCOIC, y aplicado porque se emplearon teorías en gestión financiera para analizar y evaluar la cooperativa.

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

La investigación mixta delimitó el enfoque de este trabajo de investigación.

“Podemos definir el enfoque mixto como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Investigación Mixta, 2016).

#### **3.2. Fuentes y técnicas para la recolección de información**

- **Fuentes Primarias:** Se utilizó la observación y las entrevistas directas al gerente, los coordinadores de las áreas de la cooperativa y la contadora,

información extraída mediante los estados financieros, manuales, procedimientos, normativas y material de archivo.

- **Secundarias y terciarias:** Se utilizaron libros y tesis relacionados a las cooperativas, economía solidaria, comunidades indígenas y a la esencia de su principal actividad comercial y proyectos relacionados con el tema.

**Entrevistas:** Se hizo necesario realizar varias entrevistas abiertas al gerente quien inicialmente nos contextualizó sobre la historia de la CENCOIC y en el transcurso de la investigación nos resolvió las dudas relacionadas. Con el objetivo de construir un orden cronológico de la historia y evolución de la cooperativa. Seguidamente se entrevistaron a los coordinadores de cada área, quienes nos explicaron el funcionamiento de las mismas, finalmente la contadora nos informó sobre las prácticas contables llevadas a cabo por la cooperativa.

**Análisis comparativo de estados financieros:** Con la información financiera se logró hacer un análisis técnico de los estados financieros tanto en términos horizontal, vertical, análisis de razones financieras y análisis comparativo con los indicadores claves para el sector.

**Diseño del modelo:** El modelo se realizó a través de la sumatoria de los costos anuales que tiene la Cooperativa, (Costo de prestación del servicio, costo de compras, gastos administrativos, gasto de ventas, gastos no operacionales), en los años 2017 y 2018. Con base en estos se proyectaron los costos para los años 2019, 2020 y 2021 teniendo en cuenta una variable macroeconómica (inflación), dado a que ésta incide en el Índice de Precios de Consumidor IPC, con lo cual se ven afectados los precios de los insumos de producción y todos los demás factores que esta impacta, se propuso una disminución gradual de gastos de 1.0%, 1.5% y 2.0%. Una vez proyectados los costos, se procedió a proyectar los ingresos a través de un modelo CAPM.

A continuación, se describen las actividades que permitieron desarrollar los objetivos específicos y los aspectos metodológicos.

**FASE I:** contextualización de la estructura organizacional, comercial, social, legal, e historia de constitución de la CENCOIC a través de visitas de campo y entrevistas a actores claves de la misma.

**FASE II:** entrevistas a la contadora con el fin de conocer las prácticas contables que maneja la cooperativa.

**FASE III:** obtención de Estados Financieros básicos para su análisis en los años 2017 y 2018.

**Fase IV:** Sistematización de la información obtenida, elaboración de documentos y diseño del modelo.

### **3.3. Análisis estratégico**

Se realizó un análisis del entorno a través de una matriz **PEST**, que permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo de la cooperativa. Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Igualmente, a través de una matriz DOFA se identificaron Debilidades Oportunidades Fortalezas Y Amenazas de cada área.

### **3.4. Población**

La investigación se llevó a cabo en la CENCOIC, los actores claves fueron el gerente, los coordinadores de cada área, la contadora, y los 18 grupos de asociados a lo largo del departamento del Cauca.

## **CAPITULO IV: RESEÑAS HISTORICAS E IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS COMERCIALES Y CONTABLES REALIZADAS POR LA CENCOIC.**

El siguiente capítulo está constituido inicialmente por una breve historia del Consejo Regional Indígena del Cauca CRIC, y de la Central Cooperativa Indígena del Cauca CENCOIC, y la identificación de sus prácticas comerciales y contables por área con el objetivo de hacer una contextualización sobre su razón de ser y funcionamiento. La información se obtuvo a través de fuentes primarias y secundarias, como entrevistas a los coordinadores de cada área, informes, actas y documentos de sitios web.

### **4. Reseñas históricas**

#### **4.1. Historia del CRIC**

El CRIC es una de las organizaciones pioneras del movimiento indígena en América Latina. Su puesta en marcha, en medio de innumerables dificultades, representa un enorme reto explicativo. En efecto, el CRIC es un ejemplo único en Colombia de la capacidad de movilización de los actores sociales con una base étnica, aún en las circunstancias más adversas.

Su origen debe interpretarse dentro del contexto político y social colombiano de finales de los años sesenta y, más específicamente, desde la perspectiva del impacto de la violencia de los años cincuenta. A mediados de los años sesenta el departamento del Cauca presentaba un abigarrado panorama de tensiones sociales. Por un lado, la violencia había impulsado procesos de

expansión de las haciendas o de asentamiento de colonos, muchos de ellos fugitivos de otras zonas, en tierras pertenecientes a los resguardos; de otra parte, el anuncio de la implementación de la Reforma Agraria<sup>6</sup> había estimulado la expulsión de muchos terrajeros de las haciendas, ante el temor de una inminente reclamación de estas propiedades; al tiempo que las acciones del Ejército en contra de los grupos insurgentes asentados en el oriente del departamento amenazaban a la población indígena, mientras que la proliferación de bandoleros y ex-guerrilleros en el norte, había incrementado notablemente los niveles de inseguridad, con el aumento de delitos como el robo y el abigeato, y la aparición de nuevas modalidades delictivas como el secuestro. Finalmente, la expansión de la industria azucarera y su impacto sobre la tenencia de la tierra sería determinante en el desarrollo de los conflictos sociales, particularmente en la zona norte del departamento. En efecto, la actividad de los ingenios azucareros asentados en los límites entre los departamentos del Valle y del Cauca, con un incremento sostenido a lo largo de la década del cincuenta, se disparó a finales de la misma, ante la bonanza estimulada por el bloqueo norteamericano a las exportaciones de azúcar provenientes de Cuba. La expansión de la industria, que llegó a contar con 21 ingenios a finales de los años cincuenta, produjo notables cambios en la estructura socio-económica del valle del Alto Cauca, que incluye seis municipios caucanos: Santander, Caloto, Corinto, Padilla, Miranda y Puerto Tejada. Todo esto implicó la expulsión de la población campesina de estos municipios, en su mayoría afros e indígenas. La suma de estos factores dio lugar a un escenario propicio para la movilización social. La conformación del movimiento indígena del Cauca fue el resultado de este proceso que se desarrolló en líneas generales a través de dos vertientes, que a su vez lo estimularon: la primera, fue resultado de la movilización institucional a favor de la reforma agraria, particularmente a través del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria-INCORA, que incluyó la presencia de un grupo de agentes políticos externos,

---

<sup>6</sup> La reforma daría la potestad al Estado de administrar las tierras baldías, adjudicar y crear reservas, fomentar colonizaciones, tomar acciones para la extinción del derecho de dominio privado; administrar el Fondo Nacional Agrario y con otras instituciones del orden público y privado recuperar información que orientara el desarrollo económico sobre la tenencia y la explotación de la tierra. (Wikipedia, 2019)



el cual tendría una amplia influencia. La segunda vertiente, resulta del desarrollo de experiencias locales de organización comunitaria, lideradas por indígenas sin tierra que habían sido objeto de despojo en décadas anteriores. Dichas experiencias forzaron una ruptura con la actitud dócil de los Cabildos doblegados en su mayoría por las presiones de los grandes propietarios y las autoridades políticas de la región. El cruce de estas dos vertientes, daría lugar a la creación del CRIC y a la puesta en marcha del movimiento de las comunidades indígenas del Cauca, con los resultados que hoy conocemos. (Centro de Memoria Historica, 2012)

El 24 de febrero de 1971, en Toribío, siete Cabildos e igual número de resguardos indígenas crean el Consejo Regional Indígena del Cauca – CRIC nombrando el primer Comité Ejecutivo, pero no pudo funcionar debido a la poca organización en la época. En septiembre del mismo año se realizó en Tacueyó el Segundo Congreso del CRIC, en donde se definieron los puntos del programa político cuyas exigencias constituyeron el eje de su movimiento y están consignadas en la Plataforma de Lucha expuesta en el año de su creación.

Con el transcurrir del tiempo y de los diferentes congresos realizados por el CRIC, se han aprobado más puntos de lucha, inicialmente fueron 7, y actualmente son 10:

1. Recuperar la tierra de los resguardos y realizar la defensa del territorio ancestral y de los espacios de vida de las comunidades indígenas.
2. Ampliar los resguardos.
3. Fortalecer los cabildos Indígenas.
4. No pagar terraje.
5. Hacer conocer las leyes sobre indígenas y exigir su justa aplicación.
6. Defender la historia, la lengua y las costumbres indígenas.
7. Formar profesores indígenas...
8. Fortalecer las empresas económicas y comunitarias.
9. Recuperar, Defender, Proteger los espacios de vida en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
10. Defensa de la Familia

Ante la dificultad que presentaban las comunidades indígenas para acceder a la banca tradicional, por estar asentadas en zonas de conflicto, no tener un historial

crediticio, no tener una garantía de pago y estar alejado de los bancos, se alejaban también de ellos las posibilidades de tener un apalancamiento para proyectos que promovieran el desarrollo de su Plataforma de Lucha. Frente a esta situación la comunidad Nasa creó su propio sistema de autofinanciamiento para impulsar sus proyectos y financiar su Plataforma de lucha. En el marco de esta independencia financiera se realizaron préstamos, ahorros, y financiación para proyectos económicos como empresas comunitarias, grupos asociativos, tiendas comunitarias, colegios agropecuarios, proyectos comunitarios y núcleos familiares. Todo en pro del fortalecimiento del octavo punto de la Plataforma de Lucha “fortalecer las empresas económicas y comunitarias”. Pero, a causa de las malas administraciones, el fondo se volvió insostenible y por ende se acabó.

A pesar de las situaciones adversas y el final inesperado de proyectos promisorios como el del fondo rotatorio, el CRIC es la organización que agrupa a más del 90% de las comunidades indígenas del departamento del Cauca, representa 115 Cabildos y 11 Asociaciones de Cabildos que están divididos en 9 zonas estratégicas, legal constituidos existen 84 Resguardos de 8 pueblos indígenas del Cauca.

*Tabla 2. Cabildos zonales asociados al CRIC*

<b>ZONA</b>	<b>CABILDOS</b>
Centro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resguardo Indígena “Genaro Sánchez”.</li> <li>2. Resguardo Indígena Puracé</li> <li>3. Resguardo Indígena Kokonuko</li> <li>4. Resguardo Indígena Paletará</li> <li>5. Resguardo Indígena Poblazón</li> <li>6. Resguardo Indígena Quintana</li> <li>7. Resguardo Indígena Alto del Rey</li> </ol>
Norte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación de Cabildos Indígenas del Norte, ACIN</li> <li>2. Resguardo de Toribío</li> <li>3. Resguardo de Jambaló</li> <li>4. Resguardo de Tacueyo</li> <li>5. Resguardo de San Francisco</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Resguardo de Munchique</li> <li>7. Resguardo de Los Tigres</li> <li>8. Resguardo de Canoas</li> <li>9. Resguardo de La Paila</li> <li>10. Resguardo de Concepción</li> <li>11. Resguardo de Las Delicias</li> <li>12. Resguardo de Huellas</li> <li>13. Resguaro de Corinto y La Cilia.</li> </ol>
Nororiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación de Cabildos Ukawe's' Nasa C'hab</li> <li>2. Resguardo de Caldono</li> <li>3. Resguardo de Pueblo Nuevo</li> <li>4. Resguardo de Pioyá</li> <li>5. Resguardo de La Laguna</li> <li>6. Resguardo de La Aguada San Antonio y Las Mercedes.</li> </ol>
Oriente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consejo de Autoridades Tradicionales Indígenas del Oriente caucano, COITANDOC que reúne los municipios de Silvia, Totoró y Piendamó, con los resguardos de Quichaya, Quizgó, Pitayó, Jebalá, Ambaló, Tumburao, Totoró, Paniquitá, Novirao, Polindará y la María Piendamó.</li> </ol>
Tierradentro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación de Cabildos Nasa Cha Cha, municipio de Páez.</li> <li>2. Resguardos de Mosoco</li> <li>3. Resguardos de Vitoncó</li> <li>4. Resguardos de San José</li> <li>5. Resguardos de Lame</li> </ol>

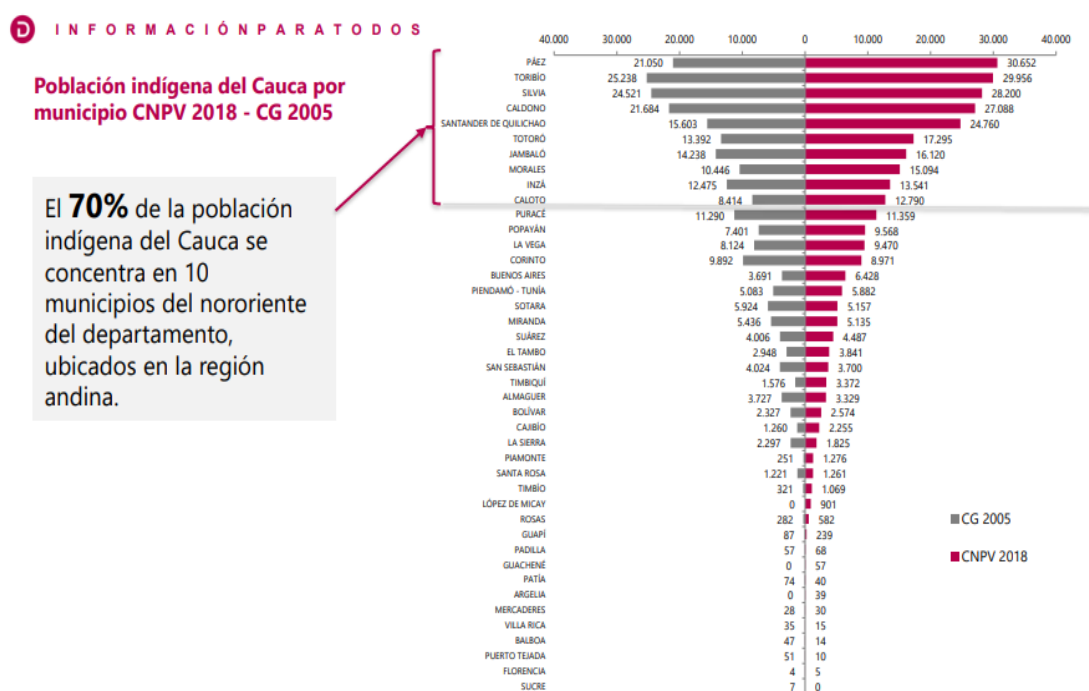
	<p>6. Resguardo de Suin</p> <p>7. Resguardo de Chinas</p> <p>8. Resguardo de Tálaga</p> <p>9. Resguardo de Toez</p> <p>10. Resguardo de Avirama</p> <p>11. Resguardo de Belalcazar</p> <p>12. Resguardo de Cohetando</p> <p>13. Resguardo de Togoima</p> <p>14. Resguardo de Ricaurte y Huila</p> <p>15. Asociación de cabildos Juan Tama</p> <p>16. resguardos de Santa Rosa</p> <p>17. Resguardo de San Andrés</p> <p>18. Resguardo de La Gaitana</p> <p>19. Resguardo de Yaquivá</p> <p>20. Resguardo de Tumbichucue</p> <p>21. Resguardo de Calderas</p>
	<p>1. Asociación de Autoridades Indígenas de la Zona Occidente-ATIZO</p>

Occidente	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Resguardo de Agua Negra</li> <li>3. Resguardo de Chimborazo</li> <li>4. Resguardo de Honduras</li> <li>5. Cabildo guambiano de San Antonio</li> </ol>
Sur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cabildo Mayor Yanacona</li> <li>2. Resguardo de El Moral</li> <li>3. Resguardo de El Oso</li> <li>4. Resguardo de Frontino</li> <li>5. Resguardo de Santa Rosa</li> <li>6. Resguardo de Caquiona</li> <li>7. Resguardo de Guachicono</li> <li>8. Resguardo de Pancitará</li> <li>9. Resguardo de Rio Blanco</li> <li>10. Resguardo de San Sebastián.</li> </ol>
Pacífico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación de cabildos OZBESCA.</li> <li>2. Asociación de cabildos ACIESCA</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia con información tomada del CRIC*

Según el último Censo Nacional de Población y Vivienda CNPV el 70% de la población indígena del Cauca se encuentra en las siguientes zonas:

Ilustración 2. Población Indígena del Cauca por municipio



Fuente: (DANE, 2018)

Al CRIC se le reconoce como autoridad tradicional de los pueblos indígenas del Cauca, es una entidad pública de carácter especial<sup>7</sup> y en la actualidad lidera negociaciones con el Estado, producto de unos derechos constitucionales consagrados en el artículo 330 de la Constitución Política de Colombia, el numeral 2 de dicho artículo establece que los líderes indígenas tienen la función de: “Diseñar las políticas y los planes y programas de desarrollo económico y social de su dentro de su territorio, en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo” (Congreso de la República de Colombia, 1991). En este sentido el CRIC dentro de su estructura económica destinó a la CENCOIC como la central encargada de promover las formas de economías propias de sus comunidades.

#### 4.2. Historia de la CENCOIC

La CENCOIC nace como una estrategia comercial para fortalecer la economía propia de las comunidades indígenas del departamento del Cauca, como un

<sup>7</sup> Se trata de entidades que se caracterizan por tener un régimen especial y autonomía propia prevista directamente por la Constitución Política (entidades de régimen o carácter especial de origen constitucional) o por lo consagrado en la ley (entidades de régimen o carácter especial de origen legal). (Estado Colombiano, 2016)

mecanismo de movilización e independencia de los terratenientes que ejercían su poder en la década de los 70. De acuerdo a los entrevistados, los terratenientes en aquella época controlaban el uso de la tierra, la cultivaban en grandes extensiones con la explotación de mano de obra campesina e indígena, dichos terratenientes también arrendaban la tierra a quienes tuvieran la capacidad de pagar los altos terrajes que cobraban. Controlaban a su paso las tiendas comunitarias, estas se encontraban en los diferentes resguardos, y almacenaban granos y abarrotos que vendían a altos precios. Los medios de transporte en ese entonces también eran manejados por los terratenientes, quiénes decidían quién y a dónde se podían movilizar los comuneros.

Seguidamente en el marco del conflicto armado que vivía Colombia, cuyos adeptos fueron muchos en el Cauca, se promovían odios frente a las diferentes ideologías políticas, generando estigmatización a quienes manifestaban su apoyo o pertenencia a un movimiento indígena, dichos simpatizantes eran considerados insurgentes y representaban una amenaza a la estabilidad política y social del departamento.

Todos estos factores relegaban a las comunidades indígenas a una sumisión ante el conflicto y los terratenientes, que no generaba progreso, sino esclavitud. La limitación de las oportunidades y de los recursos generaba miseria, menores calidades de vida, y menores oportunidades para progresar en proyectos productivos, económicos, y todos aquellos que se sintetizaran en una independencia.

Por las anteriores circunstancias se avala en 1980 por el CRIC la creación de la CENCOIC, cuya misión es: “Fortalecer los planes de vida de los cabildos y mejorar las condiciones de vida de todas las familias que la integran” (CENCOIC, 2019). Fue reconocida con personería jurídica el 28 de mayo de 1980 mediante la resolución 1112 del entonces DANCOOP hoy súper intendencia de economía solidaria.

En el marco de los principios e ideales de lucha que promovía el CRIC, la CENCOIC, fortaleció las primeras formas económicas de las comunidades indígenas, como: las tiendas comunitarias, grupos y empresas comunitarias, siendo su principal actividad la distribución de bienes básicos y la compra de cosechas de

las comunidades. En los grupos y empresas comunitarias se comercializaba los productos que daba la tierra, como hortalizas, frutas, legumbres, tubérculos, café, entre otras. Desde esta época la CENCOIC no solo compraba estos productos, sino que acercaba a las comunidades aquellos bienes básicos de consumo que eran de difícil obtención para las mismas. A medida que la CENCOIC creció les dio una alternativa para comercializar y se fue mejorando el proceso.

Sin embargo, el hecho de tener una amplia trayectoria genera situaciones adversas inherentes al crecimiento. Cerca del año 2000 la CENCOIC, resultado de malas administraciones, la prevalencia del interés particular sobre el colectivo, el conflicto de interés y la doble vía de ideales de a donde se quería llevar, desencadenó la pérdida del sentido social por el cual fue creada, la confianza de los asociados, y la reputación institucional que tenía. Dicha situación hizo que se desfinanciara y dejara de responder a su actividad comercial, generando un sin sabor en los grupos de interés. Dada la circunstancia el CRIC intervino y determinó un nuevo personal administrativo, que rescatara a la CENCOIC y de alguna manera resarciera el daño causado a los asociados y recuperara su confianza para poder continuar con la misión para la cual fue creada.

Desde el año 2004, la CENCOIC ha venido desarrollando la estrategia del comercio justo que busca reducir el desequilibrio de la balanza en el comercio, dominada por el monopolio a nivel nacional, las grandes tostadoras y las multinacionales, a fin de entregarles a las familias productoras de café un mayor beneficio por unidad producida, fortaleciendo la política de producción orgánica y propia en las comunidades, con la visión de: “Liderar la política de economía de las comunidades indígenas, fortaleciendo la producción, transformación y comercialización en el mercado local, nacional e internacional; basados en la armonía con la naturaleza y el fortalecimiento de la cultura de nuestros pueblos”

Hoy, la CENCOIC es una entidad de derecho público, sin ánimo de lucro y agremia a resguardos y/o cabildos indígenas, pertenece al sector de la economía solidaria, se rige por la legislación Cooperativa Colombiana y está vigilada y controlada por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Su sede administrativa está ubicada en la Cra. 4 #2-01, Popayán, Cauca y se constituye por 3 áreas comerciales: café, medicamentos, y comercial.



Ilustración 3. Sede principal de la CENCOIC



Fuente: (Cardona, 2019)

## 5. Áreas comerciales de la CENCOIC

### 5.1. Área comercial de café

El área de café nace a la par que nace la CENCOIC, según la entrevista realizada al señor Hernán Castellanos director del área, la idea de comerciar entorno al café nace porque es el producto insignia de Colombia, tiene garantía de compra y por ende un comercio asegurado. “Colombia ocupa el tercer puesto entre los mayores productores de café en el mundo, y el primero lugar a nivel mundial como productor de café arábigo suave lavado” (Rocha, 2019)

Por otro lado “En el Cauca, el café no solo ha sido motor de desarrollo, sino que además los 33 municipios cafeteros basan su dinámica social y económica alrededor del grano, permitiendo que el departamento se destaque por sus resultados en productividad de sus cultivos y que sus cafés se destaquen por la calidad”. (Comité de Cafeteros del Cauca, 2016)

En síntesis, el área funciona de la siguiente manera:

1. Asocia a grupos de productores de café organizados en resguardos en las diferentes zonas del departamento del Cauca. (Un resguardo es un territorio indígena. Quien ejerce la forma de gobierno en estos es el El cabildo quien es la unidad básica de gobierno indígena en el Cauca, tiene reconocimiento de la comunidad como Autoridad Tradicional y la legislación colombiana le dio categoría de Entidad Especial del Estado para administrar los territorios Indígenas)

2. Realiza la logística de una agencia de compra en la zona, donde los indígenas puedan ir a vender su café.
3. El área de café les da a estos grupos de productores un anticipo de dinero para garantizar la compra del grano, y posteriormente este sea trasladado a la ciudad de Popayán, donde se realiza un proceso que se especifica más adelante.
4. Financia los gastos administrativos, de ventas, acopio y transporte que requiere la agencia de compra para entregar el café en la bodega ubicada en la ciudad de Popayán.
5. Direcciona técnicamente a los productores para que cultiven café con altos estándares de calidad.
6. Capacita, informa y acompaña a los grupos en el proceso de siembra y cultivo para garantizar la calidad del grano y así obtener mayor precio de venta en el exterior.

En el siguiente cuadro se desglosa por actividad, ejecutor y descripción el procedimiento para la entrega de café, es importante entender que el área, tiene un reconocimiento por la calidad del grano que comercializa, por ende tiene unas certificaciones que caracterizan al café por su alta, media o baja calidad, estas certificaciones se convierten en excedente al precio estándar de compra. Por ejemplo: Juanito fue a vender su café a la agencia de compra de Toribio administrada por el grupo Asprocrit, y el precio que ha establecido la cooperativa es de \$800.000 por carga, Juanito lo vende y recibe sus \$800.000. Cuando el grupo trae el café a la bodega que está en Popayán y se somete a un laboratorio de calidad, si la calidad del grano es alta, el grupo recibe un excedente por kilo. (Si en zona el grupo lo pago a \$3000, la cooperativa se lo pagara a \$3.500 en bodega, solo si la calidad es alta). Ahí radica la actividad económica del grupo, aunque el área le envía el dinero a través de anticipos y le establece el precio, la calidad que generalmente es alta se constituye en la utilidad del grupo.

*Tabla 3. Procedimiento que realiza el grupo para entregar el café a la CENCOIC*

<b>PROCEDIMIENTO PARA ENTREGA DE CAFÉ</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Selección por certificación	Coordinador de grupo	Acopiar el café pergamino

		de acuerdo a cada certificación
Elaboración de remisión	Coordinador de grupo	Diligenciar la respectiva remisión de acuerdo al café facturado y el café almacenado en bodega.
Envío de café	Coordinador de grupo	Enviar el café de acuerdo a cada certificación comprada y seleccionado según corresponda a demás debe venir a entregarlo el responsable del grupo.
Entrega de café en bodega	Coordinador grupo	Entregar el café en la bodega con la remisión firmada por quien recibe el café, y debe quedar pendiente del respectivo ingreso a la bodega y análisis de calidad.
Calibración en kilos	Coordinador de grupo	Los sacos y tulas no deben superar los 41 kilos de café pergamino seco.
Análisis físico del café	Coordinador de grupo	Tomar muestra del lote general que se va a enviar y entregarlo al responsable de calidades para posteriormente realizar el comparativo.
Inspección de limpieza del vehículo coordinador	Coordinador de grupo	Revisar que el vehículo cumpla con las condiciones óptimas de limpieza para evitar la

		contaminación del café pergamino.
--	--	--------------------------------------

*Fuente: Elaboración propia con base al manual de procesos y procedimientos del área de café.*

En conclusión, los grupos de productores son un canal que tiene el área de café, para poder comprarlo “Nosotros al ser una central indígena tenemos un plus frente a la competencia, puesto que nuestro segmento de mercado ya está definido y en lugares muy alejados de las cabeceras municipales y donde la gente no puede vender su café nosotros vamos y se lo compramos a través de los grupos” (Castellanos, 2019)

Afirma también Hernán Castellanos que no son cualquier compra de café puesto que este café es producto de una organización administrativa, tecnificación de procesos, políticas de calidad y ambientales que la misma exige y acompaña en las zonas que se cultiva. “No solo vendemos café, sino calidad, historia y cultura”.

La sede del área de café se encuentra ubicada en la bodega número 7 del parque industrial los pinos, ubicado al norte de la ciudad de Popayán, el área está a cargo del coordinador Hernán Castellanos. La contabilidad en la CENCOIC es centralizada, por lo que cada área maneja su centro de costos, adicionalmente en el área trabajan 8 personas que apoyan el proceso organizacional y contable. A continuación, la estructura interna del departamento de café.

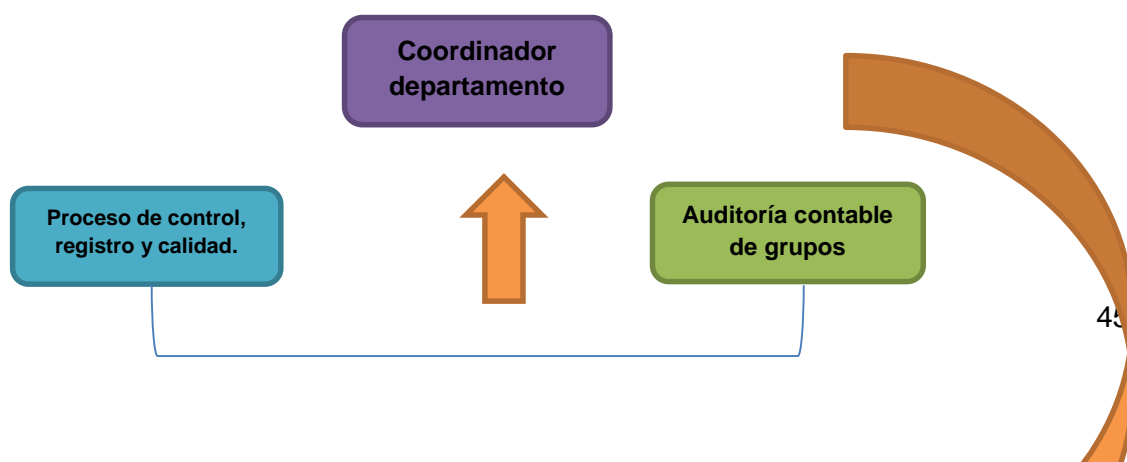
- **Facturación:** es la encargada de recepcionar las facturas generadas por la compra de café en la agencia de compra, y recibe las facturas por conceptos de gastos operacionales.
- **Auditoría de cuentas:** realiza auditorías en la agencia de compra, para garantizar la eficiencia del recurso destinado por el área, para la compra del café, con una frecuencia quincenal.
- **Calidad:** está conformada por laboratorio y catación. En el laboratorio se somete una muestra representativa del café entregado por los grupos, a una prueba para determinar su calidad, y si cumple con los requerimientos de los clientes en el exterior, y en catación se degusta su sabor para clasificarlo por

sus propiedades organolépticas y de acuerdo a los requerimientos del cliente en el exterior.

Seguidamente cuenta con dos dependencias más encargadas de traspasar las fronteras geográficas, esto se da cuando el café cumple con altos estándares de calidad, cuyo proceso es el resultado de la tecnificación de procesos.

- **Exportación:** esta área es la encargada de participar en ruedas de negocios de carácter internacional, concretarlos y acordar los términos de dicha negociación que sean benefactores para la cooperativa.
- **Capacitaciones y proyectos:** desde aquí se brinda acompañamiento en cuanto a prácticas de administración que permitan contabilizar las actividades desarrolladas por los grupos, se realiza porque mayormente los integrantes de estos carecen de una formación académica. En la parte de proyectos, son aquellos conseguidos a través de fundaciones u ONG para beneficiar a comunidades indígenas, lo cual ayuda a materializar la razón social de la cooperativa.

Ilustración 4. Estructura interna del área de café





*Fuente: Tomado del manual de procesos y procedimientos del área de café de la CENCOIC*

El área, que se constituye por las dependencias anteriormente mencionadas, cuenta con 18 socios activos que son los grupos productores de café en los diferentes resguardos.

#### Pasos para asociarse a la CENCOIC

1. Tener un grupo de productores de café organizados en la zona donde se cultiva.
2. Crear una junta directiva conformada por un presidente, fiscal, tesorero, y secretario, quienes diseñan los lineamientos a seguir dentro del grupo. La mayoría de estos son de hecho, es decir no tienen una personalidad jurídica por lo que su único
3. representante es la máxima autoridad del resguardo, es decir “El Cabildo”. En este sentido dichos cabildos son el canal de la CENCOIC con los grupos productores de café en las diferentes zonas.
4. Pagar el 50% de un SMMLV para asociarse, este valor se debe pagar anualmente, al igual que el 25% de un SMMLV para proyectos sociales.

*Tabla 4. Asociados a la CENCOIC por municipio y resguardo*

<b>ASOCIADOS DE LA CENCOIC</b>			
<b>MUNICIPIO</b>	<b>RESGUARDO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>INTEGRANTES</b>
	Resguardo	Asproprovenir	156

Santander de Quilichao	indígena de Canoas		
	Resguardo indígena Munchique de los Tigres	Acoti	42
	Resguardo indígena de la Concepción	Napuy	189
Toribío	Resguardo indígena de Tacueyo	Asprocrit	521
	Cabildo Indígena del Resguardo de San Francisco	San Francisco	243
Caldono	Cabildo Indígena San Lorenzo de Caldon	Asprole	471
	Resguardo Indígena Las Mercedes	Kwetkina	89
	Cabildo Indígena de la Aguada-San Antonio	Asprocriac	54
	Cabildo indígena de La Laguna-Siberia	Manantial	12
	Resguardo Indígena de Pueblo Nuevo SA TH	Aspronasa	104

	TAMA KIWE		
Morales	Cabildo Indígena de la Parcialidad de Honduras	Asocafich	356
		Medellín	156
	Resguardo Indígena de Agua Negra	Agua Negra	101
	Resguardo Indígena de Chimborazo	Chimborazo	143
Tambo	Cabildo Indígena de Guarapamba	Guarapamba	60
	Resguardo Indígena del Alto del Rey	Alto del Rey	7
Corinto	Cabildo Indígena del Resguardo de Corinto López Adentro	Quebraditas	66
Miranda	Resguardo Cilia -La Calera Miranda	Grano de Oro	72
Almaguer	Resguardo de Caquiona	Asociación Apagicma	163

*Fuente: elaboración propia con información tomada de CENCOIC.*

### **5.1.1. Proyecto de exportación**

El primer objetivo trazado por el área fue exportar su café, y darse a conocer en el mundo. El primer ejercicio de exportación se hizo en el 2011 a través de Expocosurca y en el 2012 se realizó directamente a USA. Los términos de negociación que se han acordado generalmente han sido FOB, DDP, EXWRD. Hoy el área de café ha logrado exportar a los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, España, Holanda, Alemania, Francia, Italia, Inglaterra, Australia y Nueva



Zelanda y participa en la Feria Internacional de Café en Estados Unidos, y asisten de manera anual, buscando nuevos clientes.

### **5.1.2. Proyecto A´te-Sek**

Otro proyecto ambicioso que se trazaba el área, era tener su propia línea comercial de café en el departamento. Los cabildos asociados a CENCOIC desde el 2011 querían incursionar en los tostados y molidos aprovechando el apoyo de Rabobank foundation<sup>8</sup>. El proyecto solo se hizo realidad hasta el año 2016 haciendo así su lanzamiento al interior de los territorios indígenas como café A´te-Sek en el marco de la primera minga de economía indígena realizada en el Resguardo de Muchique los Tigres vereda Guaitala.

A´te-Sek significa suavidad de luna, fuerza de sol, “Cuentan nuestros ancestros que esta decretado “ningún amor será imposible”, ni el del sol y la luna, por ello creo el eclipse para que pudieran estar juntos, y al calor de una excelente taza de café, sobre la cual han incidido estos grandes astros, con su aroma y calidad genera el ambiente propicio para resplandecer el sentimiento más bello... “el Amor”. (CENCOIC, 2016)

Una vez café A´te -Sek obtuvo los registros legales para sacarlo al mercado Regional y Nacional se realizó el lanzamiento oficial en la ciudad de Popayán el día 2 de marzo de año 2018 en el Parque comercial los Pinos bodega 7.

Hoy, el café A´te –Sek se comercializa en la ciudad de Popayán en algunas tiendas y almacenes de cadena y es exportado a países como Nueva Zelanda, Australia, Francia, EEUU.

---

<sup>8</sup> La fundación Rabobank es una fundación de los Países Bajos que ofrece a los grupos pobres y desfavorecidos la perspectiva de un futuro sostenible. Esta perspectiva futura se basa en recursos financieros. (Rabobank Foundation, 2020)

Ilustración 5. Logotipo Café Áte-Sek



Fuente: (CENCOIC, 2016)

## 5.2. Área de medicamentos

El servicio farmacéutico de la CENCOIC surgió en el año 2011 como una apuesta del CRIC, para que a través de esta se dinamizara la comercialización y distribución de medicamentos POS<sup>9</sup>, no POS<sup>10</sup>, alternativos, equipos biomédicos y dispositivos médicos de la salud en las Instituciones Prestadoras de Salud Indígenas IPSI<sup>11</sup>, con el propósito que desde la CENCOIC se pudiera generar los recursos suficientes para la creación de la clínica indígena.

Inicialmente se realizaba la distribución de medicamentos de baja complejidad a la EPS Asociación Indígena del Cauca en adelante AIC y a algunas IPSI<sup>12</sup> del departamento del Cauca, que aceptaron la prestación de este servicio. En ese entonces se trabajaba con diferentes proveedores locales y regionales, quienes eran también sus competidores, situación que dificultaba obtener ventaja alguna a la

<sup>9</sup> Plan Obligatorio de Salud –**POS**: corresponde al paquete de servicios básicos en las áreas de recuperación de la salud, prevención de la enfermedad y cubrimiento de ingresos de manera transitoria (prestaciones económicas, cuando se presenta incapacidad de trabajar por enfermedad, accidentes o por maternidad). **Ministerio de Salud y Protección Social**

<sup>10</sup> **NO POS**: hacer referencia a aquel paquete de servicios de la salud que no se encuentran dentro del POS.

<sup>11</sup> Institución prestadora de servicios de salud indígena –**IPSI**: es una institución encargada de prestar servicios integrales en salud dentro de un modelo intercultural que respondan a las necesidades tanto de los pueblos indígenas como demás grupos sociales, teniendo en cuenta sus cosmovisiones, adecuando las políticas de salud pública en concordancia con los diferentes usos y costumbres, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad cultural, el equilibrio con el cosmos y mejorando por tanto las condiciones de vida.

hora de fijar los precios. A nivel nacional CENCOIC solo contaba con un proveedor llamado Meditrading cuyo domicilio residía en la ciudad de Bogotá y quien era el distribuidor encargado de suministrar medicamentos a la EPS Emssanar en todo el país.

Durante la puesta en marcha del área se presentaron muchos inconvenientes, las personas que dieron inicio al servicio no contaban con la experiencia suficiente, pues no se manejaba esta actividad comercial y se tuvo que aprender. En este transcurso de aprendizaje se cometieron errores que llevaron a que algunas de las IPSI pequeñas se retiraran de comprarle medicamentos a la CENCOIC a causa de los elevados costos comparados con los de la competencia.

A partir del año 2014, por una necesidad de la AIC se solicitó a la gerencia de la CENCOIC incorporar el servicio de suministro de medicamentos no POS, de mediana y alta complejidad, y por ende mayor costo, sin abandonar el servicio que se prestaba a IPSI pequeñas con los medicamentos de baja complejidad.

Con el objetivo de ser más competitivos, el coordinador del área del momento buscó la forma de ampliar el portafolio, “comprar a buen precio para poder ofertar a buen precio”, ya que se contaba con gran cobertura a lo largo del territorio caucano, básicamente donde hubiera comunidades indígenas ahí estaba CENCOIC, se distribuía en territorios como Nasa Cxhacxha, Totoguampa, Juantama, Acin-Asociación de cabildos indígenas del Norte, CRIC e incluso se le llegó a entregar medicamentos al CRIHU- Consejo Regional Indígena del Huila.

En el año 2015, se presentaron dificultades con la empresa Meditrading (proveedor nacional de la CENCOIC) ya que su forma de distribución se originaba mediante el contacto directo con los laboratorios, es decir, esta no contaba con almacenamiento propio, sino que trabajaba mediante órdenes de compra de medicamentos, lo que dificultaba garantizar la disponibilidad de los mismos, además de que establecían un tope mínimo de compra para algunos que no tenían rotación constante en la cooperativa. La periodicidad de las órdenes de compra que llegaban a CENCOIC se daba de forma irregular puesto que no se tenían días establecidos para ello, esta forma de trabajo no permitía realizar una adecuada planificación que garantizara la disponibilidad de los medicamentos en el momento que fuesen solicitados. Dada esta situación y por cumplir con sus obligaciones, CENCOIC empezó a abastecerse

de medicamentos y dispositivos médicos sin realizar un estudio de mercado que asegurara que estos serían comprados y rotarían con facilidad, metodología que no funcionó, pues adquirió más medicamentos de los que necesitaba por cumplir con el tope mínimo exigido y compró otros que difícilmente rotaban, lo que se tradujo en un rezago de medicamentos, altos costos para la empresa y aumento de inventarios.

Desde ese entonces y aunque año a año el área generaba resultados positivos para la cooperativa, también se evidenciaban millonarias pérdidas debido a que la vida útil de los medicamentos varía entre los 24, 36 a 48 meses, y un poco más de tiempo para los dispositivos médicos; además hay que tener en cuenta que la rotación de estos depende del tratamiento que envíe el médico revisor. Por esta situación, se generó una pérdida de medicamentos de bajo, mediano y alto costo que cumplieron con su fecha de caducidad.

En el año 2016, con el ingreso del nuevo y actual coordinador del área, Miller Medina, se realizó un replanteamiento del servicio para mejorar todas las falencias que se encontraron, tales como: forma de almacenamiento, condiciones sanitarias, proceso y procedimientos a nivel interno sobre la gestión del servicio farmacéutico y consecución de nuevos proveedores nacionales para ser más competitivos. La experiencia y relaciones comerciales del nuevo coordinador permitió la inclusión de 14 laboratorios y 3 nuevos proveedores nacionales para la CENCOIC.

A lo largo de los años, la EPS AIC se consolidó como el cliente principal de la CENCOIC debido al volumen de compra que manejaba, lo que se traducía en considerables utilidades para la cooperativa. Sin embargo, en el transcurso de este año la política indígena no fue concordante con lo que se planteó al inicio de la creación del área, pues a pesar de formar parte de la comunidad indígena y de que fue el CRIC quien determinó que debería ser CENCOIC la que administrara los medicamentos para la AIC y demás IPS indígenas, la realidad no fue así. A través de procesos de liderazgo se desconoció a CENCOIC, incluso algunos líderes afirmaron que CENCOIC no formaba parte de la organización, pues de las 125 autoridades indígenas que conforman la junta directiva del CRIC solamente 17 son socios activos de la cooperativa. Este escenario, tristemente no permitió que CENCOIC hiciera el ejercicio como se planteó, pues de un aproximado de 15.000 millones de pesos en medicamentos que manejaba la AIC en la época, solo una

mínima parte se le entregaba a CENCOIC, y ellos eran quienes definían el monto del contrato y la clasificación de medicamentos que esta prestaría. Tanto así que, desde mayo a diciembre del año 2016, AIC le canceló el contrato a CENCOIC y ya que se manejaba un contrato de adhesión, a esta no le quedo más opción que aceptar los términos. Como consecuencia de lo anteriormente descrito, la cooperativa quedó con un alto volumen de medicamentos costosos, de alta complejidad y dispositivos médicos que aun poseía y que tuvieron que ser desnaturalizados porque incluso ni donados los quisieron recibir.

Sumado a la situación anterior, algunas de las IPS indígenas a las que se les prestaba el servicio, se encontraban en territorios muy alejados lo que generaba un incremento en los costos logísticos, y teniendo en cuenta que los precios que ofertaba la competencia no permitían un margen de ganancia superior al 25% no era mucho el beneficio económico que la cooperativa lograba obtener al final del ejercicio.

El año 2018 fue un año complicado para la cooperativa, su principal cliente que era AIC se había retirado de comprarle, solo se contaba con las pequeñas IPSI que aún se mantenían y que no manejaban un volumen de compra de más de 400 millones de pesos al año, esto más como afirma el señor Miller: la “fiadera” a algunas entidades que se retiraron para no pagar sus deudas disminuyó en gran proporción los ingresos por concepto de ventas del área.

En el transcurso de 2019 se trabajó en el tema de ver como se lograba sacar adelante el servicio, principalmente enfocarse en la consecución de nuevos clientes, aunque estos no pertenezcan a la comunidad indígena ya que, de no ser así, es muy probable que el servicio desaparezca.

### **5.3. Área comercial**

El área comercial nace a la par que nace la CENCOIC. Inicialmente en los resguardos se tenían tiendas comunitarias que abastecían a los comuneros con granos, abarrotes y demás elementos básicos de la canasta familiar. Con el paso

del tiempo las demandas fueron aumentando de complejidad, a las tiendas comunitarias ya se iban a preguntar elementos de construcción, menajes, máquinas para labrar la tierra... respondiendo a esta necesidad la CENCOIC ha ido implementando en su portafolio de productos todos aquellos que sus clientes requieren.

La síntesis el área funciona de la siguiente manera:

1. Se presenta ante licitaciones que realiza el CRIC
2. Presenta la propuesta acorde a los requerimientos
3. Contrata
4. Materializa el contrato dependiendo del tiempo y productos contratados.

Su actividad principal es suministrar productos acordes a los requerimientos del cliente, en los 39 años de actividad que lleva el área comercial, su cliente más representativo ha sido el CRIC. De acuerdo a la autonomía que le ha dado el Estado para administrar los recursos de los territorios indígenas en el Cauca, este busca llegar a ellos y satisfacer en la medida que sea posible las necesidades básicas que presentan, y corresponden a derechos constitucionales.

En este sentido el CRIC ha contratado con el área comercial de la CENCOIC el suministro de canastas educativas para algunos colegios indígenas del norte del Cauca, esta canasta incluye remodelaciones de aulas, material deportivo, menajes, tableros, adecuaciones a los salones, útiles escolares, implementos deportivos, papelería, y los demás que requiera y exija el CRIC en el pliego de contratación. Seguidamente el área ha logrado contratar el suministro de apoyo nutricional para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, para dichos colegios y hogares infantiles.

Generalmente los tipos de contratos han sido educativos, lo que obliga al área a entregar los suministros de manera mensual. El área comercial está ubicada en la sede administrativa principal de la CENCOIC, y cuenta con un coordinador de área que tiene a su cargo otras dos personas que realizan el apoyo en contabilidad, elaboración de portafolios, y distribución de elementos.

## **6. Descripción de las prácticas contables que se efectúan por área**

### **6.1. Área de café**

Tabla 5. Procedimiento para la compra de café en la zona

<b>PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE CAFÉ EN LA ZONA</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Descripción</b>
Solicitud de anticipo	Representante del grupo	Realizar la previa solicitud y disponibilidad de recursos.
		Cumplir con los siguientes requisitos: definir la fecha en la que se debe dar el anticipo, información económica, soportes del monto, y especificación de gasto.
Elaboración de la factura	Digitador en el grupo	Elaborar la respectiva factura de venta, bien sea manual o sistematizada
		Realizar la respectiva retención en la fuente a los productores que superen el tope de venta de (\$5.483.000).
		Facturar todo el café comprado y generar las respectivas copias.
Pago del café	Coordinador del grupo o tesorero	Paga de acuerdo a la factura y entrega la copia correspondiente al vendedor debidamente firmada.
Organización de la facturación y envío de la misma (archivo).	Digitador del grupo	Enviar el archivo digital o en físico de la facturación al área de café los días lunes y martes.
		Reportar novedades al área, si las hay.

Fuente: manual de procesos y procedimientos del área de café

<b>PROCEDIMIENTO PARA LA LEGALIZACIÓN DEL ANTICIPO</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Descripción</b>
Reporte de facturas	Coordinador de grupo	Reportar de forma física y

		sistematizada la facturación sin ninguna enmendadura tanto para la respectiva liquidación como para la legalización.
Gastos	Coordinador de grupo	Soportar legalmente los gastos relacionados al acopio como jornales, calibración, viáticos de representación, transporte del café, servicios públicos, arriendo, fotocopias, alimentación.
Reporte de gastos	Coordinador de grupo	Entregar semanalmente los reportes de gastos previamente autorizados y firmados por quien corresponda, las facturas deben hacerse a nombre de la CENCOIC, los valores para el pago de los jornales serán de acuerdo a la zona de acopio.
Liquidaciones	Coordinador de grupo	Presentar los documentos requeridos por el área para generar la liquidación, solicitar la respectiva liquidación del café entregado para realizar el cruce de anticipos.

*Fuente: Elaboración propia con información tomado del manual de procesos y procedimientos del área de café de la CENCOIC.*



Para efectos del siguiente estudio nos permitimos mostrar a través de la siguiente información los recursos que mueve el área de café para la compra del mismo. A continuación, se presenta un informe de anticipos de la compra de café en el año 2017

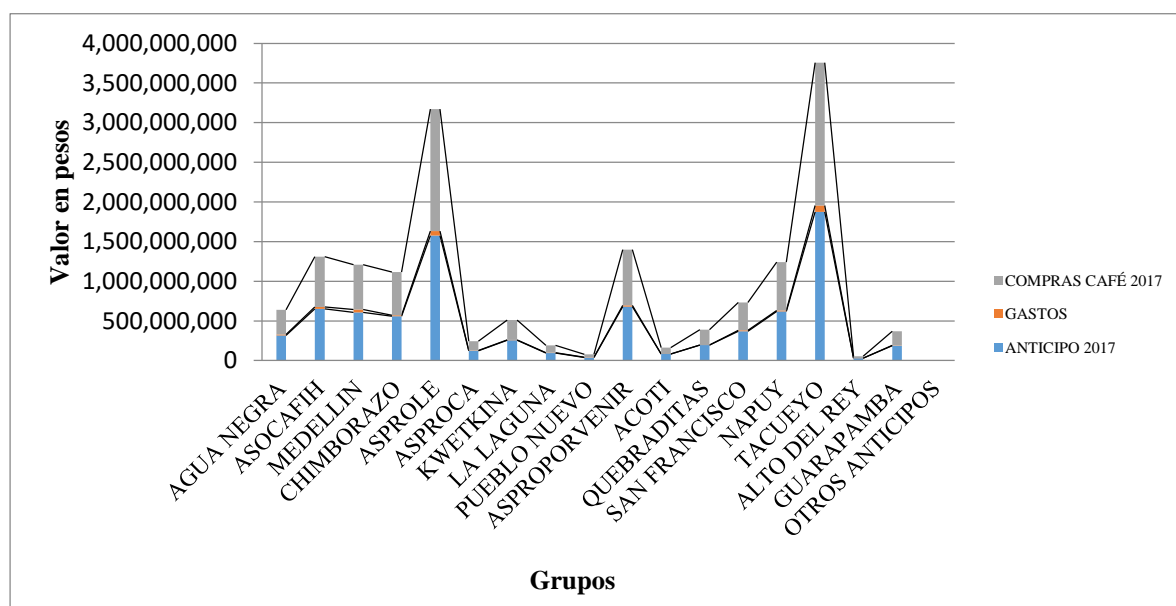
Ilustración 6. Informe de anticipos para la compra de café a diciembre del 2017

INFORME ANTICIPOS COMPRA CAFÉ 18 DE DICIEMBRE 2017										
INFORME FINAL										
GRUPO	ANTICIPO 2017	SALDO 2016	TOTAL RECURSOS PARA COMPRA	KILOS ENTREGADOS	GASTOS	COMPRAS CAFÉ 2017	ANTICIPO PRODUCTORES	VALOR LEGALIZADO	SALDO PENDIENTE POR LEGALIZAR	OBSERVACIONES
AGUA NEGRA	317.851.250	3.226.066	321.077.316	48.094	8.953.700	312.435.966	0	321.077.316	0	CERRO COMPRA
ASOCAFIH	650.962.299	21.709.735	672.672.034	96.342	23.063.012	634.674.827	0	672.672.034	0	CERRO COMPRA
MEDELLIN	605.817.644	0	605.817.644	85.150	39.682.225	561.953.598	0	16.460.112	0	CERRO COMPRA
CHIMBORAZO	558.000.000	0	558.000.000	80.272	13.541.000	543.035.060	1.480.000	556.329.820	0	CERRO COMPRA
ASPROLE	1.576.708.000	18.443.920	1.595.151.920	224.810	53.820.973,35	1.538.156.599	0	1.595.151.920	-	CERRO COMPRA
ASPROCA	123.483.957	3.571.890	127.055.847	17.550	4.284.600	116.343.068	0	127.055.847	0	CERRO COMPRA
KWETKINA	255.000.000	54.760	255.054.760	37.456	6.371.500	248.321.512	361.748	255.054.760	0	CERRO COMPRA
LA LAGUNA	96.000.000	0	96.000.000	13.817	2.672.000	94.046.560	0	96.000.000	0	CERRO COMPRA
PUEBLO NUEVO	39.269.814	0	39.269.814	5.425	3.498.140	35.771.674	0	39.269.814	0	CERRO COMPRA
ASPROPORVENIR	679.500.000	39.189.174	718.689.174	105.332	17.071.389	699.938.017	0	718.689.174	0	CERRO COMPRA
ACOTI	81.500.000	0	81.500.000	11.966	2.436.600	78.184.520	0	81.500.000	0	CERRO COMPRA
QUEBRADITAS	195.000.000	487.800	195.487.800	28.027	2.167.980	191.899.220	0	194.067.140	0	CERRO COMPRA
SAN FRANCISCO	368.500.000	1.630.583	370.130.583	53.455	13.000.532	350.197.879	1.475.000	368.655.583	1.475.000	CERRO COMPRA
NAPUY	620.000.000	3.964.900	623.964.900	92.744	12.546.500	607.984.672	0	623.964.900	0	CERRO COMPRA
TACUEYO	1.875.000.000	0	1.875.000.000	268.399	79.253.107	1.802.109.742	0	1.875.000.000	0	CERRO COMPRA
ALTO DEL REY	28.500.000	0	28.500.000	3.335	2.869.600	22.648.000,00	0	22.648.000	2.982.400	CERRO COMPRA
GUARAPAMBA	186.000.000	0	186.000.000	26.496	5.058.000	177.942.000	0	186.000.000	0	CERRO COMPRA
OTROS ANTICIPOS		27.728.954	0							
	8.257.092.964	120.007.782		1.198.669	290.290.858	8.015.642.915	3.316.748	7.749.596.420	4.457.400	

Fuente: contabilidad del área de café CENCOIC

- El promedio de anticipos dados a los grupos para la compra de café en el año 2017 fue de \$458.727.387, el promedio en saldo del año anterior (2016) fue de 6.667.099, este corresponde a una legalización de recursos pendientes (cuando la entrega de recursos no es proporcional a los kilos entregados, el grupo le queda debiendo esta diferencia a la cooperativa, y si al cerrar el año no se ha efectuado el pago, se deja como anticipo para trabajar en el nuevo año.
- La suma del anticipo y del saldo constituye los recursos con los que cuenta el grupo para la compra de café.
- De acuerdo a los kilos entregados según el consolidado del año 2017 el promedio del precio del café fue de \$6.687 por kilo, y del gasto anual por kilo fue de \$278.

Gráfica 1. Comparación de anticipos, compras y gastos por grupo, en el año 2017




Fuente: elaboración propia

- El grupo ASPROLE es uno de los que más anticipos recibió en el año 2017, y también fue uno de los que más café compro y entrego a la Cooperativa, en este sentido hay una relación proporcional, igual situación presentaba el grupo Asprocrit de Tacueyo.
- Dada la situación de los grupos, queda en evidencia que, si no cuentan con los recursos asignados en anticipos por la Cooperativa, su actividad económica no existiría. Los grupos cuya solicitud de anticipo es baja, se relaciona con el café comprado. Por ejemplo: el grupo ALTO DEL REY recibió en el año 2017 un anticipo total de \$28.500.000 y el total en compra entregado fue de \$22.648.000, igual situación presento el grupo ACOTI que recibió \$81.500.000 y ejecutó \$78.184.520.
- A diferencia de la relación proporcional de los anticipos con las compras, los gastos no tienen una relación consecuente con el café entregado, por ejemplo, los gastos operacionales tales como: Arriendo, transporte del café, jornales, alimentación de quienes atienden en la agencia de compra, tulas, entre otros, del grupo MEDELLIN fueron de \$39.682.225 y entregaron 85.150

kilos mientras que el grupo ASPROPORVENIR tuvo gastos de \$17.071.389 y los kilos entregados fueron 105.332.

A continuación, se presenta un informe de anticipos de la compra de café en el año 2018 en comparación con el año 2017.

Tabla 6 Resumen del café acopiado en 2017 y 2018

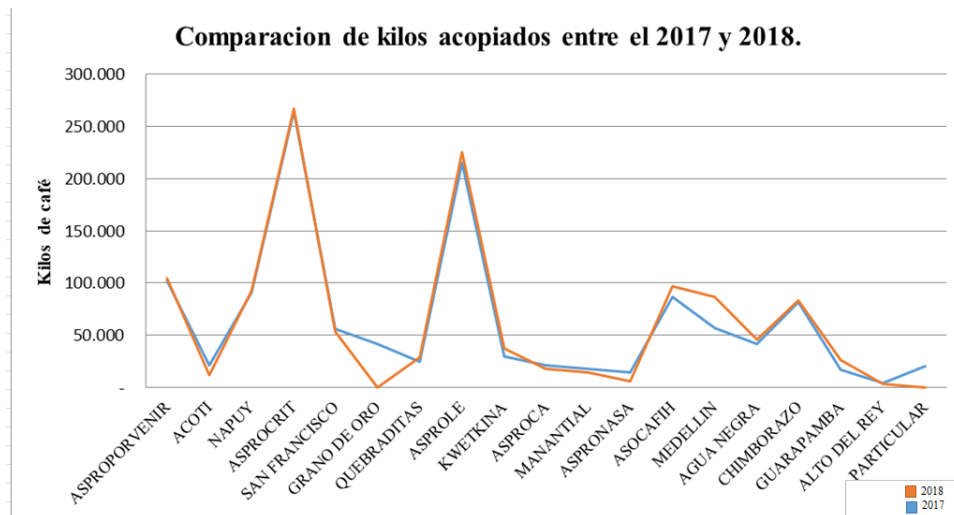
 <b>RESUMEN ACOPIO DE CAFÉ 2017 y 2018</b>					
INFORME FINAL 2018				INFORME FINAL 2017	
GRUPO	TOTAL RECURSOS PARA COMPRA CAFÉ EN ZONA	KILOS ACOPIADOS	SALDO PENDIENTE POR LEGALIZAR	KILOS ACOPIADOS 2017	TOTAL RECURSOS 2017
ASPROPORVENIR	619.389.500	102.150	3.238.886	104.344,5	679.500.000
ACOTI	124.309.188	20.948	-	12.008,5	81.500.000
NAPUY	567.318.000	90.704	525.758	92.743,5	620.000.000
ASPROCRIT	1.600.000.000	264.144	-	267.434,5	1.875.000.000
SAN FRANCISCO	341.311.700	55.713	5.523.481	53.356,0	368.500.000
GRANO DE ORO	260.000.000	41.879	260.000.000		
QUEBRADITAS	148.678.260	24.751	- 1.341.060	28.687,5	195.000.000
ASPROLE	1.312.940.911	215.478	-	225.628,4	1.576.708.000
KWETKINA	179.872.697	29.215	-	37.484,6	509.999.936
ASPROCA	130.829.000	20.988	1.643.210	17.679,9	123.483.957
MANANTIAL	110.000.000	18.106	-	13.900,0	96.000.000
ASPRONASA	83.809.700	14.377	-	5.445,8	39.269.814
ASOCAFIH	549.988.500	86.827	10.977.595	96.606,3	650.962.299
MEDELLIN	340.010.532	57.016	4.314.432	86.547,5	605.817.644
AGUA NEGRA	257.964.240	41.915	- 2.185.841	45.482,5	317.851.250

CHIMBORAZO	486.443.900	81.606	4.827.227	83.130,8	558.000.000
GUARAPAMBA	100.950.000	16.514	-	26.526,7	186.000.000
ALTO DEL REY	32.463.000	4.414	5.312.000	3.299,6	28.500.000
PARTICULAR	119.049.421	19.936			
<b>TOTAL</b>	<b>7.365.328.549</b>	<b>1.206.681</b>	<b>292.835.688</b>	<b>1.200.307</b>	<b>8.512.092.900</b>

*Fuente: contabilidad del área de café*

- El promedio de anticipos dados a los grupos para la compra de café en el año 2018 fue de \$409.184.919, disminuyendo en un 12% en comparación al año 2017.
- De acuerdo a los kilos entregados por los grupos, según el resumen del acopio del 2018, el promedio del precio del café fue de \$6.152 por kilo, es decir menor que el precio del 2017, situación que explica que en el 2018 se hayan entregado 1.206.681 kilos, y en el 2017 1.198.669. La variación en kilos de un año frente a otro es a causa de la disminución del precio, como se evidencia en la gráfica.

*Gráfica 2 Comparativo de kilos acopiados entre 2017 y 2018*



*Fuente: elaboración propia*

## 6.2. Área de medicamentos

### 6.2.1. Procedimiento para la obtención de contratos

1. Ofertar servicios a un grupo de interes. Actividad realizada por el Coordinador del área.
2. Se realiza una propuesta acorde a los requerimientos del cliente, donde se especifican las obligaciones de las partes.
3. En caso de que la repuesta se positiva se contrata, y se ejecuta lo establecido.

## 6.3. Área de comercial

La única práctica que realiza el área es alimentar la información de la contabilidad central a través de un informe detallado de gastos administrativos, cartera e ingresos por conceptos de lo contratado.

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS A LA COOPERATIVA

En el siguiente apartado se hace un análisis de variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas a través de una matriz PEST, una matriz de Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas DOFA y un análisis contable y financiero de Activos, Pasivos, Patrimonio, estructura de capital, y financiamiento, a través de análisis vertical (AV), análisis horizontal (AH) e indicadores financieros. Con el objetivo de identificar factores que inciden en la cooperativa y conocerla integralmente.

## **7. Análisis PEST**

### **7.1. Factor Político**

- El factor político incide externamente en el desarrollo normal de las actividades que planifica la cooperativa. Las leyes, normas, decretos y demás normatividades que se expiden a nivel nacional se pueden convertir en un impacto positivo o negativo, siendo un factor que la cooperativa no puede cambiar. Por ejemplo, el artículo 19-4 del Estatuto Tributario Nacional establece que las cooperativas y demás entidades previstas en la legislación cooperativa que estén vigiladas por alguna superintendencia u organismo de control; pertenece al Régimen Tributario Especial y tributan sobre sus beneficios netos o excedentes a la tarifa única especial del veinte por ciento (20%).
- La ley 79 de 1988 por la cual se determina la legislación cooperativa en Colombia define, orienta, faculta, y establece todos los lineamientos que deben acatar las cooperativas para poder ejercer su actividad.
- Las leyes cambian de acuerdo a las demandas del gobierno y el estado, por ende, la cooperativa debe estar en la capacidad de adaptarse a las reglamentaciones nuevas. Por ejemplo, en el año 2016 la cooperativa realizó la transición a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), según lo indicó la Superintendencia de Economía Solidaria de acuerdo al Marco Técnico Contable del decreto 2420 de 2015. En diciembre 29 del 2016 el gobierno expidió la ley 1819 del 2016 (Reforma Tributaria) y después el decreto 2150

de 2017 donde se realizaron cambios normativos que afectan a las Entidades sin Ánimo de Lucro. En este sentido, poco a poco se va modificando la razón social de las cooperativas, con esta reforma se obliga a tributar un 10% ante la DIAN, porcentaje que podría invertirse en otras situaciones que beneficien directamente a la comunidad.

Adicionalmente, este año las cooperativas tienen que realizar una solicitud ante la DIAN para poder permanecer en el régimen especial, y para ello debe cumplir con las 14 exigencias que este ente estableció.

- Otro factor incidente es la politización de las instituciones con las cuales la CENCOIC tiene relación. Como se mencionó en las actividades comerciales que realiza, el área de medicamentos se ha visto afectada por la politización en la contratación que ha hecho que la cooperativa incurra en costos de oportunidad. Tanto para el área de medicamentos como para el área de comercialización, el CRIC se ha convertido en un cliente importante para la cooperativa debido al volumen de compra que maneja, ya sea mediante su EPS AIC o mediante las diferentes necesidades que este demande, al otorgarle a terceros contratos que CENOCOIC puede cumplir sin dificultad alguna, no es claro dónde queda el principio de unidad que versan y que dice textualmente: “Fortalecer la unidad de las comunidades indígenas a través de los procesos de comercialización de los productos de las mismas comunidades y el fortalecimiento a sus estructuras”. (CRIC, 2012)
- La historia de los pueblos indígenas del Cauca ha estado marcada por la lucha constante para defender sus territorios y su propia existencia, mediante mecanismos de manifestación y protesta estos pueblos han conseguido reivindicar sus derechos frente a un gobierno de oídos sordos, es así como han logrado obtener recursos necesarios para mejorar su calidad de vida por medio de inversión en programas de salud, educación, vivienda, entre otros. Con base en negociaciones entre el CRIC y el Gobierno Nacional, se ha logrado crear la primera universidad pública indígena (UAIIN) del país y a la cual CENOCOIC destina un porcentaje de sus excedentes.

- El cooperativismo ha tomado fuerza en la última década, su fortalecimiento se debe a la unidad, autonomía, compromiso, control democrático y compromiso con la comunidad. Goza de reconocimiento político, y en este sentido este factor se convierte en una fortaleza.

## **7.2. Factor económico.**

- La economía del departamento del Cauca está basada principalmente en la producción agrícola, especialmente de café, fique, papa, maíz, yuca, entre otros. Es también importante la ganadería, y sus derivaciones de productos cárnicos y lácteos. Esta vocación económica se constituye en una ventaja puesto que la cooperativa compra uno de estos productos insignias. El café.
- Las comunidades indígenas se constituyen en una población minoritaria por ende se generan proyectos de inversión para ellos, cuyos recursos se pueden ejecutar a través de una cooperativa como lo es la CENCOIC. También es importante tener en cuenta las diferentes ayudas que otorga la cooperación internacional a estas organizaciones, partiendo desde donaciones (económicas, asistencia, materiales, etc.) para ejecución de programas sociales y de sostenibilidad, hasta accesos a créditos para financiar su funcionamiento a tasas de interés más bajas que las nacionales.
- El café es un commodity<sup>13</sup> que se negocia a nivel mundial, por ende, su precio está sujeto a factores macroeconómicos como la oferta, demanda, inflación, deflación, la valorización de la divisa<sup>14</sup> de referencia o desvalorización de la misma, la Tasa Representativa del Mercado (TRM) que establezca internamente Colombia.

El análisis del mercado internacional de productos básicos agrícolas, entre ellos el café verde, reviste importancia debido a que la producción y el comercio de estos bienes constituyen el pilar de las economías de la mayoría de los países en vía de desarrollo, principalmente en términos del empleo y de ingresos por exportación.

---

<sup>13</sup> “Se les llama de esta manera a los bienes básicos, aquellos productos que se destinan para uso comercial y se utilizan como materias primas”. (Castro, 2017)

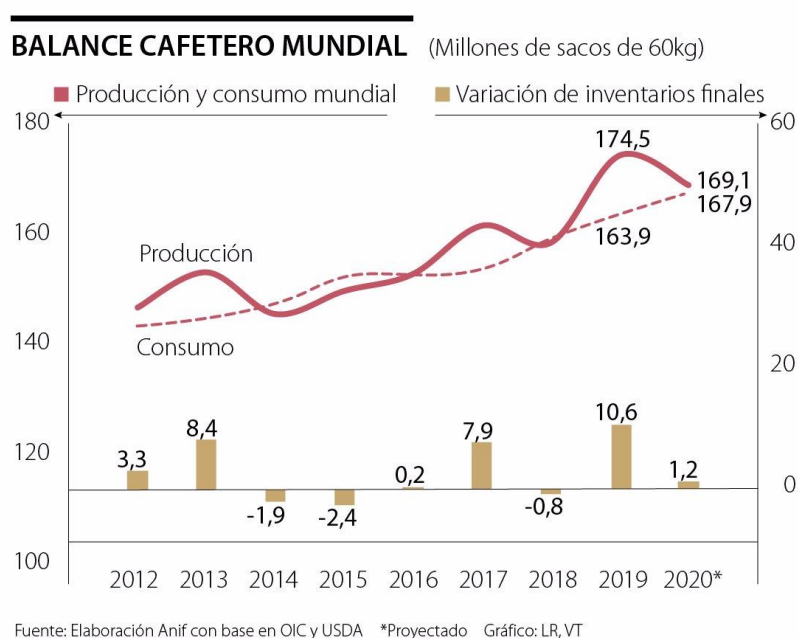
<sup>14</sup> “Es una tendencia sustancial y persistente del nivel general de los precios a la baja. Generalmente se identifica como una situación en la que el ritmo de la actividad económica se reduce”. (Banco de la Republica , s.f.)



Esta dependencia estructural se traduce en la vulnerabilidad de las economías en vía de desarrollo, dada la volatilidad de los precios de los productos básicos con un predominio de precios bajos que conllevan una disminución de sus ingresos y de las condiciones de vida en el medio rural, aunado a otros factores socioeconómicos. (Rosales, 2014)

A continuación, se detallan la relación entre la producción, el consumo y los precios de café a nivel mundial.

Gráfica 3. Consumo vs Producción de café mundial



Fuente: tomado de (Clavijo, 2019) con elaboración de ANIF.

En la gráfica 3 se observa una notable sobreproducción de café comparada con el consumo del grano. Esta situación está explicada por una mayor oferta proveniente de Brasil quien es el primer país exportador de café a nivel mundial.

Tabla 7. Promedio de precios internacionales de café por año

PROMEDIO ANUAL DEL PRECIO INTERNACIONAL DEL CAFÉ		
AÑO	PRECIO- DÓLAR/LIBRA	
2015	\$	1,29

2016	\$	1,36
2017	\$	1,32
2018	\$	1,12
2019	\$	1,03
2020- Enero	\$	1,13

*Fuente: elaboración propia con información tomada de Investing.com*

Existe una relación entre el precio del café y su consumo, aunque este es cada vez mayor, se evidencia una sobreoferta del grano que está afectando de manera directa el precio del mismo al estar muy por encima de la cantidad demandada. Cabe aclarar que, en algunos meses del año, este precio llegó a estar incluso por debajo del dólar/libra, lo que representa graves problemas para los cafeteros debido a los altos costos de producción que tienen.

- La inclusión del octavo punto en la plataforma de lucha del CRIC “Fortalecimiento de la economía propia de las comunidades indígenas” es una oportunidad para comerciar entorno a los productos que se producen en sus territorios. Mediante el CRIC se dio la creación de la cooperativa CENCOIC como una estrategia para recuperar los mercados indígenas y revalorar la producción propia, sin embargo, desde que esta se constituyó como un ente con autonomía administrativa y financiera, es quien se encarga totalmente de su funcionamiento y por ende de las relaciones comerciales que establezca, encaminándose en la búsqueda de acuerdos comerciales con organizaciones internacionales que más le favorezcan.

### **7.3. Factor Social**

- Como factor causal del conflicto armado, se observa un débil control territorial por parte del Estado como principal garante de los derechos humanos

Los pueblos y nacionalidades indígenas son uno de los grupos que más sufren el impacto del conflicto armado interno colombiano dentro y fuera del país, enfrentando amenazas serias a su autonomía, a sus sistemas de gobierno propio, a su territorio, a sus procesos de ordenamiento de las relaciones naturaleza-cultura y a sus dinámicas

de construcción de identidad cultural. (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados , 2011).

El Cauca tiene una posición geoestratégica por lo que goza de abundantes riquezas naturales, una privilegiada diversidad biológica, cultural y étnica. Las comunidades indígenas se asientan mayormente en las montañas donde la concentración de actores armados ha prevalecido durante años, al querer disputarse el territorio se ha generado una ola de violencia que se acrecienta con el tiempo. “Del total de 289 homicidios de líderes sociales y defensores de derechos humanos, entre el 1 enero de 2016 y el 9 de julio de 2019, el tipo de liderazgo más afectado es el de líderes comunales con 116 casos de homicidios, lo cual representa el 40,1% del total. Le siguen 37 casos de homicidios de líderes indígenas con un 12,8%.” (Consejería Presidencial para los Derechos Humanos y Asuntos Internacionales , 2019).

En la medida en que se articulen los planes del gobierno nacional, con los llamados planes de vida de estas comunidades, se debe propender por garantizar la protección a la vida, todo esto acompañado de proyectos productivos que generen inclusión social y financiera, y eviten el desplazamiento de estas comunidades fuera de su territorio.

- Es de conocimiento general que la situación de los indígenas a lo largo y ancho del continente es precaria y su marginación es una situación que siempre ha generado indignación mas no acciones, como el asesinato de tantos líderes sociales que han abogado por los derechos de sus comunidades.
- Se trae a colación algunas de las situaciones sociales que viven los indígenas del departamento del Cauca puesto que la relegación que han vivido ha generado poca exploración en sus formas económicas. Desaprovechando un potencial enorme.

- El olvido Estatal ha obligado a líderes indígenas a buscar una alternativa económica, social, política, ambiental que le permita sobresalir en medio de las situaciones adversas y en este marco se ha consolidado la CENOCIC como su central para dinamizar su economía.

#### **7.4. Factor tecnológico**

- Es necesario que la cooperativa implemente la tecnificación de procesos, y se valga de herramientas tecnológicas que faciliten la sistematización de la información adelantada por los grupos en las zonas. Para ser más competitiva y no rezagarse ante una evolución inminente.

#### **7.5. Factor ambiental**

- El aspecto ambiental debe ser incluido en los planes y proyectos que quieran involucran comunidades indígenas dada su cosmovisión enmarcada en el respecto y amor hacia la madre naturaleza.
- Las comunidades reconocen que prácticas como la tala de bosques, las quemas incontroladas, la deforestación de cuencas, el uso indiscriminado de agroquímicos, los bebederos para el ganado en las zonas protegidas, etc. están causando efectos negativos para el medio ambiente Estas actividades atentan contra el derecho constitucional que le ha otorgado el Estado para conservar sus territorios.
- Seguidamente las comunidades indígenas propenden por una seguridad alimentaria que se sintetiza en consumir alimentos libres de químicos, cultivados en una tierra fértil, libre de químicos.
- Los anteriores factores son determinantes para la cooperativa, puesto que debe incluirse en sus proyectos productivos para poder que se hagan participe las comunidades indígenas, que son la esencia de la cooperativa. Esta debe articularse y apoyar esta cosmovisión.

A continuación, evaluamos factores internos a la cooperativa.

#### **7.6. DOFA**

En las siguientes DOFAS, identificamos fortalezas y debilidades internas a cada área.

### 7.6.1. DOFA del área de café

Tabla 8. DOFA área de café

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. No tener un reconocimiento en el mercado local con su marca comercial Ate Sek.	1. Experiencia y trayectoria como compra y venta de café.
2. Contar con personal que carece de aptitudes para administrar recursos en la zona.	2. Ser un grupo minoritario en Colombia y gozar de ciertos privilegios.
3. No innovar en modelos de financiación ni en actividades que le permitan tener un flujo de efectivo constante.	3. La participación que tienen en las ferias de café que se hacen en el extranjero.
4. No prever que en cosecha se requiere más efectivo para garantizar la compra	4. Asignación de tierras por parte del estado a las comunidades indígenas del Cauca, para promover su productividad.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. La calidad del café que comercializan	1. Riesgo de iliquidez y crediticio por el modelo de financiación de la cooperativa.
2. Tener un segmento de mercado definido y fidelizado	2. No tener un flujo de caja semanal.
3. Las propiedades organolépticas que tiene el café que se produce en el Cauca.	3. Plagas y factores climáticos que afecten las cosechas de café.
4. La garantía de compra que tiene el café en todo el mundo.	4. Volatilidad en los precios internacionales de café.

Fuente: elaboración propia

CENCOIC ha sido una cooperativa que sobresale por la calidad del café que exporta, esta es su principal fortaleza para incluir nuevos clientes a su portafolio comercial. Una de las principales amenazas del área de café y que se evidencia en páginas posteriores con el análisis de indicadores financieros, es el modelo de financiación que esta lleva, esta es un área que tiene que contar con liquidez suficiente para poder asegurar la compra de café, tanto en temporadas altas como en medias y bajas. En la medida que sus excedentes lo permitan es importante invertir en programas y prácticas de sostenibilidad para sus asociados con el fin de mantener cafetales saludables. La volatilidad de los precios en el mercado se refleja directamente en los ingresos operacionales que esta percibe por concepto de exportaciones.

### **7.6.2. DOFA del área de medicamentos**

*Tabla 9. DOFA área de medicamentos*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
--------------------	----------------------

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprar medicamentos sin tener la certeza de su rotación.</li> <li>2. No darse a conocer en el mercado como proveedores de medicamentos.</li> <li>3. Tener muy pocos proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un amplio portafolio de medicamentos.</li> <li>2. Tener personal calificado y con experiencia.</li> <li>3. La universalidad del derecho a la salud en Colombia.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en la distribución de medicamentos.</li> <li>2. Tener una bodega propia.</li> <li>3. Tener bajos costos operativos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertenecer a un mercado altamente competitivo.</li> <li>2. Tener un solo cliente relevante, con la capacidad de sostener el área.</li> <li>3. La desfinanciación de otras áreas que se apalancan con las utilidades de esta.</li> </ol>

*Fuente: elaboración propia*

El poco reconocimiento local que tiene el área de medicamentos como distribuidor juega totalmente en su contra, para contrarrestar esta debilidad se debe plantear por parte de la CENCOIC estrategias de publicidad que logre llamar la atención de los potenciales clientes, la distribución a otras organizaciones que no pertenezcan a la comunidad indígena es necesaria para garantizar la existencia del área. En general, una inversión por parte de la gerencia de la cooperativa puede convertir esta área en la más fuerte de la organización debido al margen de utilidades que deja por su actividad.

### 7.6.3. DOFA del área comercial

*Tabla 10. DOFA área comercial*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Tener un portafolio de productos muy amplio	1. Tener un vehículo propio del área para la movilización de los productos.
2. Poca rotación anual de cartera.	2. El aumento de la escolaridad indígena
3. Tener pocos clientes.	
4. No dar a conocer su portafolio a	

otros grupos de interés.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Ser cumplidos con el pago a sus proveedores.	1. Riesgo de iliquidez y crediticio por el modelo de financiación de la cooperativa.
2. Tener personal con aptitudes administrativas.	2. Incumplimiento de pago en lo contratado.
	3. Politización de la contratación por parte del CRIC
	4. El área solo da para el sostenimiento de sí misma

*Fuente: elaboración propia*

El área de comercialización no tiene un foco sobre su quehacer, al tratar de cubrir todas las necesidades que sus clientes requieren la obliga a tener un portafolio demasiado amplio y personalizado para cada cliente, los retrasos en los pagos para CENCOIC no favorecen a la cooperativa ya que en ocasiones son de un gran tiempo de espera en comparación con los pagos a los proveedores que esta tiene que realizar para la adquisición de dichos insumos. Esta situación ha conllevado a que en muchas ocasiones las entidades no realicen el pago de los contratos, lo que se traduce en pérdidas para la cooperativa.

## **8. Análisis contable y financiero de la CENCOIC**



## 8.1. Análisis Vertical del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias (PYG) 2017.

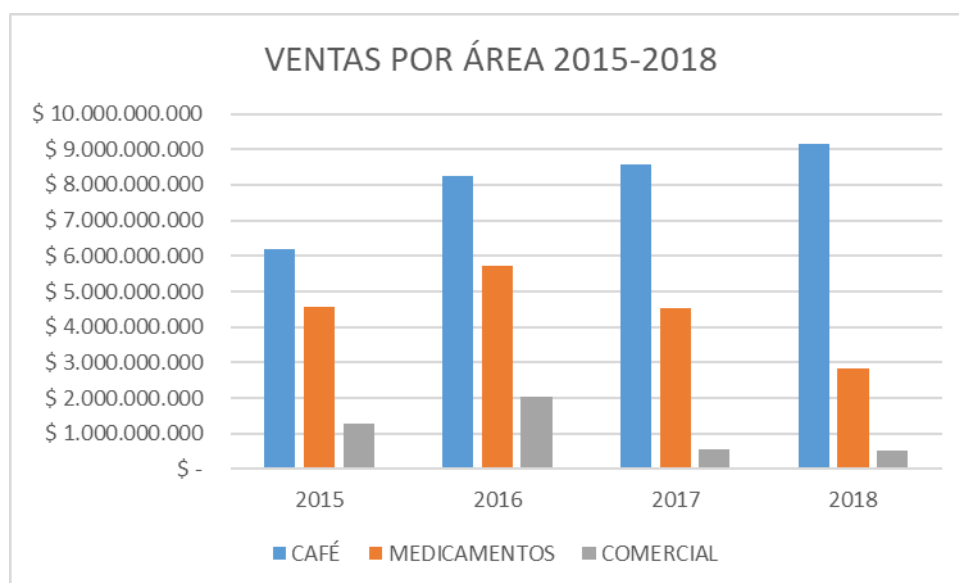
Tabla 11. Análisis Vertical del ER 2017

ESTADO DE RESULTADOS INDIVIDUAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		
Cifras expresadas en miles de pesos		<b>A.V</b>
Ingresos Operacionales	\$ 14.761.841.354	100%
Costo de prestación del Servicio	-\$ 8.553.078.004	-58%
Costos de compras	-\$ 4.742.450.931	-32%
<b>Excedente Bruto</b>	<b>\$ 1.466.312.419</b>	<b>10%</b>
Gastos administrativos	-\$ 281.768.517	-2%
Gastos de ventas	-\$ 890.613.707	-6%
<b>Excedente Operacional</b>	<b>\$ 293.930.195</b>	<b>2%</b>
Ingresos no operacionales	\$ 138.886.621	1%
Gastos no operacionales	\$ 402.062.756	3%
<b>Excedente Antes de Impuesto:</b>	<b>\$ 30.754.060</b>	<b>0,21%</b>
Provisión para impuestos 20%	\$ 6.150.812	0,04%
<b>Excedente Neto</b>	<b>\$ 24.603.248</b>	<b>0,17%</b>

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos operacionales de la CENCOIC derivan de sus ventas, en la siguiente gráfica se muestra la representación de cada área en las ventas totales de los años 2015-2016, 2017-2018

Gráfica 4. Ventas por área 2015- 2018



Fuente: elaboración propia

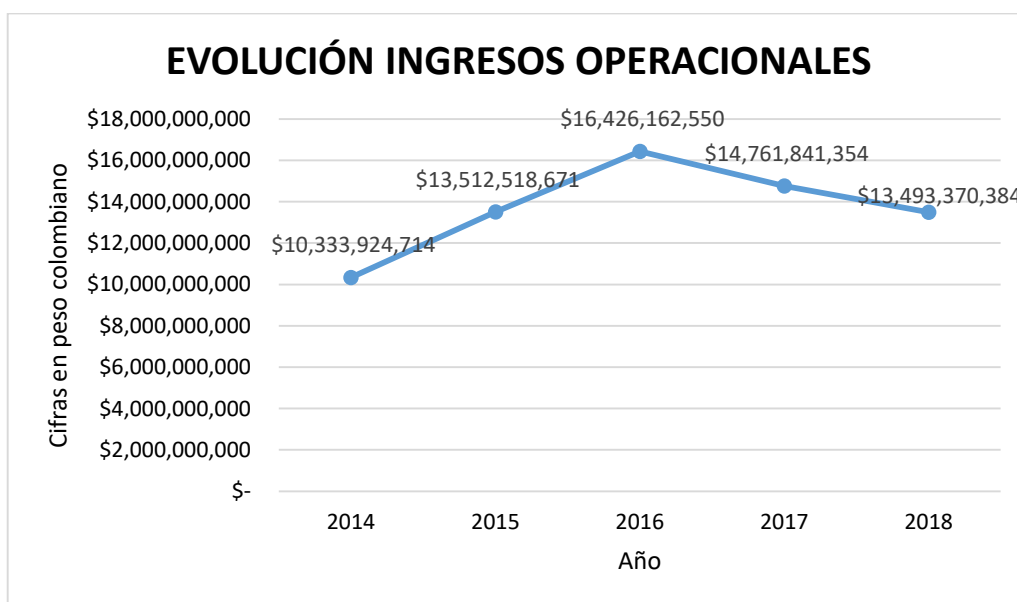
En los años de estudio prevalecen las áreas de café y medicamentos como las que más ingresos operacionales le generan a la CENCOIC. En el área de café, el 80% del café es exportado, cabe resaltar que el estado del café es trillado, es decir se exporta únicamente la almendra y el cliente en el exterior se encarga del tostado. Los importadores más representativos son WAKEFIELD en Inglaterra, GEPA, en Alemania, KAFFEEKOLLEKTIV AROMA ZAPATISTA en Alemania, CAFÉ MALATESTA SNC DI LOCATELLI JO& RAMAZZOTTI en Italia, entre otros. El 20% del café restante se vende a nivel regional, dentro de los clientes destaca LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ ORGANICO NUEVO FUTURO, en Popayán, LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CAUCA, entre otros. De este 20% también se toma la materia prima para hacer ATE SEK, el café que comercializa la CENOCIC, en Popayán. Seguidamente los ingresos del área de medicamentos representaron en el 2015 y 2016, el 34% y 35% respectivamente del total de ingreso operacional, dado en que estos años la CENCOIC tenía contratos preponderantes con la AIC, a través del CRIC. En el año 2017 el porcentaje empezó a disminuir a (31%) y en el 2018 bajó considerablemente la participación a un 21%, esta se generó porque el CRIC, que era el su cliente más representativo, disminuyó significativamente el valor de los contratos, y empezó a tener inconstancia en la elección de los proveedores para distribuir los medicamentos de las IPS indígenas en el Cauca. El área comercial representa la menor proporción del total de los

ingresos operacionales 9%, 12%, 4%, y 4% para los años de estudio respectivamente. La principal causa de las variaciones ha sido por el aumento o disminución de las contrataciones del CRIC con ella. El hecho que el CRIC, fuera demorado en el cumplimiento de los pagos, hizo también que el área limitara sus contrataciones y disminuyera los productos que le podía proporcionar, por ende, la venta del área comercial bajó.

Algunos de los clientes del área son de medicamentos son el CRIC, AIC, CXAYUCEJXUT E.S.E, de Jambaló, RESGUARDO INDÍGENA LAS MERCEDES, de Caldon, CABILDO INDÍGENA DEL RESGUARDO DE PAEZ DE CORINTO, en Corinto, CABILDO INDÍGENA NASA DE JUAN TAMA, en Tierradentro, entre otros, y el comercial solo cuenta con 2 clientes. El CRIC, y el ICBF.

Después de analizar la representación en ventas de cada área en el total del ingreso, se analizará la evolución de los ingresos operacionales en los mismos años.

Gráfica 5. Evolución de los Ingresos Operacionales de la CENCOIC.



Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la gráfica el comportamiento de estos fue ascendente entre 2014 y 2016, por la volatilidad que se genera al negociar un producto a nivel internacional. Según la (Federación Nacional de Cafeteros, 2015) en el 2015, la producción de café en Colombia alcanzó los 14,2 millones de sacos, la más alta registrada desde hace 23 años, cuando en 1992 la cosecha se ubicó en 16 millones

de sacos. Asimismo, sobrepasó en un 16,7% la producción de 2014 en la que se contabilizaron 12,1 millones de sacos. El año 2016 fue el pico, donde se registraron los mayores ingresos para la CENCOIC, en el periodo de tiempo estudiado, adicionalmente a la recuperación de la producción colombiana de café, y por ende de la capacidad de exportación de la CENCOIC, su proyecto ATE SEK, que se estrenó en el 2016, representó un aumento en los ingresos operacionales.

En el 2017 la venta de café fue de \$ 8.557.502.413, equivalente al 63% de los ingresos operacionales. Y para el 2018 fue de \$ 9.143.158.397 equivalente al 67%. Se vendió más café en el año 2018 que en el 2017, según el (DANE, 2018) En el año 2018, las exportaciones del grupo de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas fueron US\$7.301,3 millones FOB y presentaron una disminución de 0,7%, frente al año 2017, como resultado principalmente de las menores ventas de Café sin tostar descafeinado o no; cáscara y cascarilla del café (-9,8%) que restó 3,4 puntos porcentuales a la variación del grupo.

Las ventas y por ende los ingresos operacionales de la CENCOIC, han variado de acuerdo a la oferta y demanda, los precios internacionales del café, factores climáticos, cultivo, productividad del grano, y contratos celebrados.

Dentro de este análisis vertical otra cuenta representativa es el costo de la prestación del servicio y costos de compras.

El costo de prestación del servicio es la cuenta de mayor concentración en este análisis (-58%) puesto que integra todos los costos de venta de café, tales como empaque, trilla, servicio de bodega, IVA, intermediación aduanera, transporte, cargue y descargue, materia prima (compuesta por el café que se compra a los grupos), entre otras, como se evidencia en la siguiente tabla de costos por prestación del servicio.

Tabla 12. Costos de prestación del servicio en los años 2017 y 2018.

Costos de prestación del servicio	2017	2018
Secretaria	\$ 5.278.750	\$ -
Técnicos	\$ 7.769.470	\$ -
Servicio de trilla		
Empaques		
Transportes	\$ 139.791.359	\$ 121.354.204
Cargues y descargues	\$ 24.594.345	\$ 45.531.771
Servicio de bodega		
Contribución cafetera	\$ 44.891.123	\$ 156.469.060
Correo portes y telegramas	\$ 19.767.277	\$ 14.648.165
IVA	\$ 4.948.163	\$ 4.474.976
Intermediación aduanera por exportación	\$ 1.253.200	\$ 1.820.000
Otros gastos	\$ 1.092.563	\$ 2.972.809
Materia prima		
Sobrepuestos sobre materia prima	\$ 656.867.400	\$ 116.726.547
Gastos de financiación	\$ -	\$ 55.887
Hospedaje y alimentación	\$ 10.277.815	\$ 562.734
Otros de menor valor	\$ 7.579.166	\$ 14.410.118
<b>TOTAL COSTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>\$ 8.553.078.004</b>	<b>\$ 8.579.476.930</b>

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Gastos operacionales del 2017



Fuente: elaboración propia

Dado que la CENCOIC no cuenta con una planta para realizar el proceso de trilla, los costos de prestación del servicio también se elevan. El proceso de trilla se subcontrata a empresas que ofertan este servicio como la Trilladora de Pubenza, en

el barrio Bolívar de la ciudad de Popayán, y la trilladora de Alma Café ubicada también en Popayán. Aunque este proceso constituye un costo representativo para la cooperativa, esta no dispone en el momento de los recursos para comprar la maquinaria que requiere el proceso de la trilla. Por ellos lo subcontrata, mientras logra obtener los recursos para tener su propia trilladora.

Gráfica 7. Gastos operacionales del 2018



Fuente: elaboración propia

En el año 2018 la mayor concentración de los costos sigue prevaleciendo en la prestación del servicio que aumentó en un 5% en comparación al 2017, el motivo es que en el 2018 se compró más café en los grupos. El costo de las compras, disminuyó en un 8% puesto que se mermo la compra de medicamentos cuyo rubro es el más representativo en el total de las compras, la razón de dicha disminución fue que las contrataciones tuvieron el mismo comportamiento.

Tabla 13. Costos de compras 2017 y 2018

#### Costos de compras

Compras del area comercial	\$	1.246.100.773	\$	1.161.874.416
Compras del area medicamentos	\$	3.581.939.507	\$	2.192.711.034
Devolución rebajas y descuento por compras	-\$	85.589.349	-\$	47.145.962

Fuente: elaboración propia

Como se analiza en la tabla, los costos por los siguientes conceptos representaron el 84% y 82% respectivamente del total de los costos operacionales. Por las razones justificadas anteriormente.

Tabla 14. Costos operacionales más representativos 2017 y 2018

<b>COSTOS MÁS REPRESENTATIVOS 2017 Y 2018</b>		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Servicio de trilla	\$ 55.005.000	\$ 113.951.500
Empaques	\$ <b>74.853.859</b>	\$ <b>57.996.933</b>
Servicio de bodega	\$ <b>65.943.822</b>	\$ 93.404.624
Materia prima	\$ <b>7.433.164.692</b>	\$ 7.835.097.602
Compras del area comercial	\$ <b>1.246.100.773</b>	\$ <b>1.161.874.416</b>
Compras del area medicamentos	\$ <b>3.581.939.507</b>	\$ <b>2.192.711.034</b>
Gastos varios	\$ 28.799.624	
<b>Total</b>	<b>\$ 12.485.807.277</b>	\$ 11.455.038.127
<b>%</b>	<b>84%</b>	<b>82%</b>

Fuente: elaboración propia

Los costos operacionales de la CENCOIC, tienen una relación proporcional con sus ventas y por ende sus ingresos operacionales, a medida que aumenta el costo, aumenta el ingreso. En el año 2017 el costo operacional y no operacional representó el 99,79% del total del ingreso operacional y no operacional, y en el año 2018, el total costos representó el 99,81% del total de los ingresos. Esta proporción de los costos es muy elevada, pero es menester resaltar que dentro de estos costos se genera todo un impacto social a las comunidades indígenas que se benefician del café como economía propia. Los grupos de productores de café (los asociados de la CENCOIC) se benefician inmensamente de la actividad comercial de la misma, puesto que reciben desde ayudas técnicas, hasta educación para sus hijos. Menciona Juan Carlos Guampe, gerente de la CENCOIC, en una de las entrevistas que nos concedió “Nosotros vendemos café de calidad, aquella que forjan las comunidades indígenas en las diferentes zonas del Cauca, y nosotros nos posesionamos en el extranjero obteniendo un mayor valor de compra por dicha calidad. Este valor de más se lo retribuimos a las comunidades a través de premios sociales como guadañas, pulidoras, maquinas despulpadoras de café, fertilizantes, y además de indumentaria para el proceso productivo del café, financiamos proyectos productivos y educativos, garantizando no una utilidad monetaria, pero si un beneficio social a nuestros asociados”.

Aunque la relación sea tan estrecha entre el ingreso y el costo, se está generando un beneficio social que se revierte en el mejoramiento de las condiciones de vida de todas las familias que integran la CENCOIC, como estipula su misión.

El costo de prestación del servicio es la cuenta de mayor concentración en este análisis (-58%) puesto que integra todos los costos de venta de café, tales como empaque, trilla, servicio de bodega, IVA, intermediación aduanera, transporte, cargue y descargue, materia prima para las exportaciones de café, entre otras, como se evidencia en la tabla de costos por prestación del servicio.

Tabla 15. Costos de prestación del servicio en los años 2017 y 2018.

Costos de prestación del servicio	2017	2018
Secretaria	\$ 5.278.750	\$ -
Técnicos	\$ 7.769.470	\$ -
Servicio de trilla		
Empaques		
Transportes	\$ 139.791.359	\$ 121.354.204
Cargues y descargues	\$ 24.594.345	\$ 45.531.771
Servicio de bodega		
Contribución cafetera	\$ 44.891.123	\$ 156.469.060
Correo portes y telegramas	\$ 19.767.277	\$ 14.648.165
IVA	\$ 4.948.163	\$ 4.474.976
Intermediación aduanera por exportación	\$ 1.253.200	\$ 1.820.000
Otros gastos	\$ 1.092.563	\$ 2.972.809
Materia prima		
Sobrecostos sobre materia prima	\$ 656.867.400	\$ 116.726.547
Gastos de financiación	\$ -	\$ 55.887
Hospedaje y alimentación	\$ 10.277.815	\$ 562.734
Otros de menor valor	\$ 7.579.166	\$ 14.410.118
<b>TOTAL COSTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>\$ 8.553.078.004</b>	<b>\$ 8.579.476.930</b>

Fuente: elaboración propia.

Dado que la CENCOIC no cuenta con una planta para realizar el proceso de trilla, los costos de prestación del servicio también se elevan. El proceso de trilla se subcontrata a empresas que ofertan este servicio como la Trilladora de Pubenza, en el barrio Bolívar de la ciudad de Popayán, y la trilladora de Alma Café ubicada también en Popayán. Aunque este proceso constituye un costo representativo para la cooperativa, esta no dispone en el momento de los recursos para comprar la



maquinaria que requiere el proceso de la trilla. Por ellos lo subcontrata, mientras logra obtener los recursos para tener su propia trilladora.

Seguidamente los costos de compras equivalen al (-32%) siendo negativo porque aumentaron en el 2018 en comparación al 2017.

Tabla 16. Costos de Compras 2017 y 2018

<b>Costos de compras</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Compras del area comercial	\$ 1.246.100.773	\$ 1.161.874.416
Compras del area medicamentos	\$ 3.581.939.507	\$ 2.192.711.034
Devolución rebajas y descuento por compras	-\$ 85.589.349	-\$ 47.145.962
<b>TOTAL COSTO DE COMPRAS</b>	<b>\$ 4.742.450.931</b>	<b>\$ 3.307.439.488</b>

Fuente: elaboración propia

Dentro del estado de resultados para los años estudiados se encuentra una cuenta denominada provisión para impuestos, esta es una tasa impositiva del 20%. La ley 79 de 1988 en su artículo 54 establece “Si del ejercicio resultaren excedentes, estos se aplicarán de la siguiente forma: Un veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales, un veinte por ciento (20%) como mínimo para el Fondo de educación y un diez por ciento (10%) mínimo para un Fondo de solidaridad”.

Tabla 17. Distribución de Excedentes 2015- 2018.

<b>CENTRAL COOPERATIVA INDIGENA DEL CAUCA- CENCOIC</b>	
<b>PROPUESTA PARA DISTRIBUCIÓN DE EXCEDNETES</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017</b>	
Cifras expresadas en pesos	
EXCEDENTES DE NO ASOCIADOS	\$ 473.751
FONDO DE DESTINACIÓN ESPECIFICA	\$ 473.751
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO SOCIOS</b>	<b>\$ 25.635.835</b>
FONDO DE SOLIDARIDAD (10%)	\$ 2.563.583
PROTECCIÓN DE APORTES (20%)	\$ 5.127.167
IMPUESTO DE RENTA (15%)	\$ 3.845.375
FONDO DE EDUCACIÓN UAIN (5%)	\$ 1.281.792
PROYECTOS DE DISTRIBUCIÓN (50%)	\$ 12.817.917
<b>TOTAL EXCEDENTES DISTRIBUTIVOS</b>	<b>\$ 25.635.834</b>

<b>CENTRAL COOPERATIVA INDIGENA DEL CAUCA- CENCOIC</b>	
<b>PROPUESTA PARA DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015</b>	
Cifras expresadas en pesos	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 25.747.204</b>
FONDO DE SOLIDARIDAD (10%)	\$ 2.574.720
FONDO DE EDUCACIÓN (20%)	\$ 5.149.441
RESTABLECER RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES (20%)	\$ 5.149.441
INCREMENTO DEL FONDO COMERCIALIZACIÓN (50%)	\$ 12.873.602
<b>TOTAL EXCEDENTES DISTRIBUIDOS</b>	<b>\$ 25.474.204</b>

*Fuente: elaboración propia*

En los años de estudio, el total de los excedentes distribuidos se mantuvo, no hay una fuerte diferencia, en el periodo 2017-2018 solo una variación relativa de \$ 161.630 respecto al 2016-2015. El aporte al fondo de educación fue del 20% en el 2016-2015, pero bajo en el 2018-2017, a causa de la reforma tributaria.

La protección de capital de los asociados, tiene como objetivo que la cooperativa cuente con recursos permanentes para el desarrollo del objeto social y así obtener una sana política de previsión para asegurar la estabilidad en periodos de dificultades económicas y para prever sucesos extraordinarios que puedan quebrantar su estructura económica y financiera. Igualmente, para el fondo de solidaridad se destinó el 10% del total de los excedentes, con el cual se pretende ayudar en eventos de calamidades familiares, fallecimientos, o situaciones donde

los asociados tengan adversidades y carezcan de recursos para afrontarlas. La tarifa del impuesto de renta para las organizaciones cooperativas es del 20%, pero en forma transitoria, es decir, cambia de acuerdo a las reglamentaciones y políticas fiscales que se establezcan para cada año. Para los años 2017 y 2018 dicha tarifa fue del 10% y del 15%, respectivamente. De acuerdo con la norma mencionada, los porcentajes restantes del 10% y 5% debían destinarse de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas en instituciones de educación superior públicas autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional<sup>15</sup>. Es por ello que estos años la CENOCIC, destinó el 5% de sus excedentes al fortalecimiento de la Universidad Autónoma Indígena Intercultural UAI. El proyecto de distribución para los años 2016 y 2015 fue del 50% y se empleó para incrementar el fondo de comercialización y fortalecer el área comercial. En 2017 y 2018 correspondió al 50% de los excedentes y se destinó a un proyecto de alimentación a población vulnerable en el norte del Cauca.

---

15 Tomado de: “La Tarifa para el pago del impuesto de renta de las cooperativas. Plazo para la inversión del porcentaje restante del excedente” por la Confederación de Cooperativas de Colombia.

## 8.2. Análisis Vertical del ER 2018.

Tabla 18. Análisis Vertical del PYG 2018

<b>CENTRAL COOPERATIVA INDIGENA DEL CAUCA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS INDIVIDUAL</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2018</b>		
cifras expresadas en millones de pesos		<b>A.V</b>
Ingresos Operacionales	\$ 13.493.370.384	100%
Costo de prestación del Servi-	-\$ 8.579.476.930	-64%
Costos de compras	-\$ 3.307.439.488	-25%
<b>Excedente Bruto</b>	<b>\$ 1.606.453.966</b>	<b>12%</b>
Gastos administrativos	-\$ 355.157.200	-2,6%
Gastos de ventas	-\$ 1.107.146.627	-8,2%
<b>Excedente Operacional</b>	<b>\$ 144.150.139</b>	<b>1,1%</b>
Ingresos no operacionales	\$ 526.088.771	3,9%
Gastos no operacionales	\$ 644.129.324	4,8%
<b>Excedente Antes de Impues</b>	<b>\$ 26.109.586</b>	<b>0,2%</b>
Provisión para impuestos 20%	-\$ 5.221.917	0,0%
<b>Excedente Neto</b>	<b>\$ 20.887.669</b>	<b>0,2%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Al igual que en el ejercicio anterior las cuentas con mayor representación son costos de prestación de servicios y costos de compras dado que la contribución cafetera es aquella que se destina para obtener beneficios colectivos como la garantía de compra de la cosecha. En el 2018 se incrementó en un 249%, es decir en \$111.577.937, dado que el precio del café bajó en el 2018.

Los gastos administrativos aumentaron puesto que en 2018 se hizo una reparación locativa, aumentos en los salarios, papelería, gastos varios, entre otros, siendo la más representativa los gastos directos, que aumentaron en un 90%.

Los ingresos operacionales aumentaron considerablemente en el 2018, puesto que hubo una recuperación equivalente a \$115.989.010 por costos y gastos. El excedente neto fue de 0.2%, un valor relativamente bajo para los costos y gastos del ejercicio.

### 8.3. Análisis Comparativo del Estado de Resultados para los años 2017 y 2018

Tabla 19. Análisis Horizontal del ER para los años 2017 Y 2018.

CENTRAL COOPERATIVA INDIGENA DEL CAUCA					
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL INDIVIDUAL COMPARATIVO					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017					
Cifras expresadas en miles de pesos					
			ANALISIS HORIZONTAL		
	Ene-Dic de 2018	Ene-Dic de 2017	VAR ABS	VAR REL	
Ingresos Operacionales	\$ 13.493.370.384	\$ 14.761.841.354	-\$ 1.268.470.970		-9%
Costo de prestación del Servicio	-\$ 8.579.476.930	-\$ 8.553.078.004	-\$ 26.398.926		0%
Costos de compras	-\$ 3.307.439.488	-\$ 4.742.450.931	\$ 1.435.011.443		-30%
<b>Excedente Bruto</b>	<b>\$ 1.606.453.966</b>	<b>\$ 1.466.312.419</b>	<b>\$ 140.141.547</b>		<b>10%</b>
			\$ -		
Gastos administrativos	-\$ 355.157.200	-\$ 281.768.517	-\$ 73.388.683		26%
Gastos de ventas	-\$ 1.107.146.627	-\$ 890.613.707	-\$ 216.532.920		24%
<b>Excedente Operacional</b>	<b>\$ 144.150.139</b>	<b>\$ 293.930.195</b>	<b>-\$ 149.780.056</b>		<b>-51%</b>
			\$ -		
Ingresos no operacionales	\$ 526.088.771	\$ 138.886.621	\$ 387.202.150		<b>279%</b>
Gastos no operacionales	\$ 644.129.324	\$ 402.062.756	\$ 242.066.568		<b>60%</b>
<b>Excedente Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 26.109.586</b>	<b>\$ 30.754.060</b>	<b>-\$ 4.644.474</b>		<b>-15%</b>
			\$ -		
Provisión para impuestos 20%	-\$ 5.221.917	-\$ 6.150.812	\$ 928.895		-15%
			\$ -		
<b>Excedente Neto</b>	<b>\$ 20.887.669</b>	<b>\$ 24.603.248</b>	<b>-\$ 3.715.579</b>		<b>-15%</b>

Fuente: Elaboración propia

Los costos de compras representan la mayor variación absoluta (1.435.011.443) en este análisis, los costos de compras disminuyeron 30% en el 2018. Y por ende el excedente bruto aumentó 10% en el 2018. La disminución de costos de compras se generó porque la CENCOIC tuvo menores contrataciones del área de medicamentos que en el año 2017, la poca rotación que tuvieron los mismos le costaron a la CENCOIC \$31.415.143 y por ende un aumento del (60%) en sus gastos no operacionales. Estos medicamentos se retiraron del activo al llegar a su fecha de vencimiento. Es importante resaltar el porcentaje de variación que tuvieron los ingresos no operacionales (279%) este porcentaje corresponde a la recuperación de costos y gastos y por concepto de descuentos concedidos.

## 8.6. Análisis Horizontal del Balance General para los años 2017 y 2018

Tabla 20. Análisis comparativo del BG 2017 Y 2018

CENTRAL COOPERATIVA INDÍGENA DEL CAUCA- CENCOIC				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017				
Cifras expresadas en pesos				
Cuenta			<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	
	dic-18	dic-17	VAR ABS	VAR REL
<b>ACTIVO</b>				
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	174.993.403	1.881.557.067	-1.706.563.664	-90,7%
Cuentas por cobrar y Otras	2.582.043.950	3.514.443.069	-932.399.119	-26,5%
Inventarios	1.197.646.150	1.852.620.920	-654.974.770	-35,4%
Cargos diferidos	44.020.800	31.416.000	12.604.800	40,1%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.998.704.303</b>	<b>7.280.037.056</b>	-3.281.332.753	-45,1%
Propiedad, Planta y Equipo. Neto	610.073.085	544.054.000	66.019.085	12,1%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>610.073.085</b>	<b>544.054.000</b>	66.019.085	12,1%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.608.777.388</b>	<b>7.824.091.056</b>	-3.215.313.668	-41,1%
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Créditos Bancarios y Obligaciones Financieras	2.148.327.888	3.878.594.701	-1.730.266.813	-44,6%
Proveedores	221.395.860	792.089.650	-570.693.790	-72,0%
Cuentas por Pagar	33.594.108	838.961.654	-805.367.546	-96,0%
Impuestos, Tasas y Gravámenes por Pagar	1.033.476	0	1.033.476	-
Fondos Sociales y Mutuales	24.987.034	20.936.222	4.050.812	19,3%
Otros Pasivos	431.344.611	390.865.615	40.478.996	10,4%
Pasivos Estimados y Provisiones	146.552.324	238.491.501	-91.939.177	-38,6%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.007.235.301</b>	<b>6.159.939.343</b>	-3.152.704.042	-51,2%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Créditos Bancarios y Obligaciones Financieras	0	84.120.308	-84.120.308	-100,0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.007.235.301</b>	<b>6.244.059.651</b>	-3.236.824.350	-51,8%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	36.659.360	32.032.042	4.627.318	14,4%
Reservas	52.483.910	46.333.098	6.150.812	13,3%
Fondos de destinación específica	1.190.630.405	1.190.630.405	0	0,0%
Superávit	9.456.582	9.456.582	0	0,0%
Resultado del ejercicio	26.109.586	30.754.060	-4.644.474	-15,1%
Resultado de ejercicios anteriores	286.202.243	270.825.209	15.377.034	5,7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.601.542.086</b>	<b>1.580.031.396</b>	21.510.690	1,4%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4.608.777.387</b>	<b>7.824.091.047</b>	-3.215.313.660	-41,1%

Fuente: elaboración propia

Las variaciones que se observan en el 2018 son principalmente negativas porque se registraron menos ventas que en el 2017. Se presentó una disminución general en todas las cuentas del activo, dentro de estas la más significativa fue la de efectivo y equivalentes que se encuentra dentro del activo corriente y se redujo en un 90,7%, esta reducción se justifica en que esta es una cuenta que se emplea para cumplir con las obligaciones que tiene la cooperativa que son muy altas. Por esta razón podemos observar una disminución en el pasivo. La variación que se presentó en el efectivo para el periodo de tiempo estudiado fue de (-1.706.563.664), si se analiza frente a la disminución del pasivo que fue de (-1.730.266.813), se encuentra una

relativa proporcionalidad de esta variación. Aunque es probable que esta cuenta no represente el 100% de la baja, si funciona como un aporte importante.

Las cuentas del pasivo que más se redujeron fueron proveedores 72% y cuentas por pagar 96%, estas al pertenecer específicamente al pasivo corriente generaron una disminución en el total del mismo y por ende en el total pasivo que se redujo en aproximadamente \$3.000.000.000.

Con respecto al patrimonio, sus cuentas varían poco a excepción de “ejercicio del resultado” que presenta una disminución en el 2018 comparada con el 2017 explicado por un menor valor en los ingresos percibidos.

#### **8.4. Análisis Vertical del Balance General del año 2017**

Tabla 21. Análisis vertical del BG 2017

<b>CENTRAL COOPERATIVA INDÍGENA DEL CAUCA- CENCOIC</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INDIVIDUAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>		
<b>Cifras expresadas en pesos</b>		
<b>Cuenta</b>		<b>A.V</b>
<b>ACTIVO</b>		
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	\$ 1.881.557.067	24,0%
Cuentas por cobrar y Otras	\$ 3.514.443.069	<b>44,9%</b>
Inventarios	\$ 1.852.620.920	23,7%
Cargos diferidos	\$ 31.416.000	0,4%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 7.280.037.056</b>	<b>93,0%</b>
Propiedad, Planta y Equipo. Neto	\$ 544.054.000	7,0%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 544.054.000</b>	<b>7,0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 7.824.091.056</b>	100,0%
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Créditos Bancarios y Obligaciones Financieras	\$ 3.878.594.701	<b>62,1%</b>
Proveedores	\$ 792.089.650	12,7%
Cuentas por Pagar	\$ 838.961.654	13,4%
Impuestos, Tasas y Gravámenes por Pagar	\$ -	0,0%
Fondos Sociales y Mutuales	\$ 20.936.222	0,3%
Otros Pasivos	\$ 390.865.615	6,3%
Pasivos Estimados y Provisiones	\$ 238.491.501	3,8%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 6.159.939.343</b>	<b>98,7%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Créditos Bancarios y Obligaciones Financieras	\$ 84.120.308	1,3%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 6.244.059.651</b>	100,0%
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	\$ 32.032.042	2,0%
Reservas	\$ 46.333.098	2,9%
Fondos de destinación específica	\$ 1.190.630.405	75,4%
Superávit	\$ 9.456.582	0,6%
Resultado del ejercicio	\$ 30.754.060	1,9%
Resultado de ejercicios anteriores	\$ 270.825.209	17,1%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.580.031.396</b>	100,0%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 7.824.091.047</b>	

Fuente: elaboración propia

Para el año 2017, dentro del total de activos podemos observar que las cuentas más representativas son las de “cuentas por cobrar y otras” debido a la principal actividad de la cooperativa (exportaciones de café realizadas que están pendientes de pago) y “activo corriente” debido a la liquidez que tiene que manejar la organización para poder cubrir sus obligaciones. Para poder asegurar su funcionamiento la cooperativa incurre en altas deudas con bancos (nacionales y extranjeros), lo que explica el gran peso que la cuenta “créditos bancarios y obligaciones financieras” tiene sobre el pasivo. La suma de las cuentas con los que se apalanca la cooperativa da como resultado que para el año



2017 el pasivo corriente representara un 98.7% del pasivo total. En el patrimonio la cuenta que más se destaca es la llamada “fondos de destinación específica” que es aquel fondo que conserva recursos que no se pueden repartir.

## 8.5. Análisis Vertical del Balance General del año 2018

Tabla 22. Análisis vertical BG 2018

CENTRAL COOPERATIVA INDÍGENA DEL CAUCA- CENCOIC		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INDIVIDUAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018		
Cifras expresadas en pesos		
Cuenta		<b>A.V</b>
<b>ACTIVO</b>		
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	174.993.403	3,8%
Cuentas por cobrar y Otras	2.582.043.950	56,0%
Inventarios	1.197.646.150	26,0%
Cargos diferidos	44.020.800	1,0%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.998.704.303</b>	<b>86,8%</b>
Propiedad, Planta y Equipo. Neto	610.073.085	13,2%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>610.073.085</b>	<b>13,2%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.608.777.388</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Créditos Bancarios y Obligaciones Financieras	2.148.327.888	71,4%
Proveedores	221.395.860	7,4%
Cuentas por Pagar	33.594.108	1,1%
Impuestos, Tasas y Gravámenes por Pagar	1.033.476	0,03%
Fondos Sociales y Mutuales	24.987.034	0,8%
Otros Pasivos	431.344.611	14,3%
Pasivos Estimados y Provisiones	146.552.324	4,9%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.007.235.301</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Créditos Bancarios y Obligaciones Financieras	0	0,0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.007.235.301</b>	<b>100,0%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	36.659.360	2,3%
Reservas	52.483.910	3,3%
Fondos de destinación específica	1.190.630.405	74,3%
Superávit	9.456.582	0,6%
Resultado del ejercicio	26.109.586	1,6%
Resultado de ejercicios anteriores	286.202.243	17,9%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.601.542.086</b>	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4.608.777.387</b>	

Fuente: elaboración propia

El activo corriente en este ejercicio representa el 86.8% del total del activo, dejando en evidencia la liquidez que la cooperativa requiere para cumplir con su razón social. Los créditos bancarios representan el 71,4% del total del pasivo, siendo la situación más preocupante para la cooperativa al tener un nivel de endeudamiento tan alto con terceros.

El mecanismo que le proporciona a la CENCOIC la liquidez que necesita para cumplir a su razón de ser, es el endeudamiento. Actualmente tiene deudas con

bancos nacionales e internacionales por concepto de préstamos. A continuación, se presenta una tabla de dichos bancos.

*Tabla 23. Bancos a quienes le adeuda la CENCOIC*

BANCOLOMBIA CREDITOS CORRIENTES
BANCOLOMBIA TARJETA DE CREDITO
BANCOLOMBIA TARJETA DE CREDITO
BANCO DE OCCIDENTE CREDITOS CORRIENTES
BANCO DE OCCIDENTE TARJETA CREDITO
BANCO DE BOGOTÁ
BANCO DE BOGOTÁ TARJETA DE CREDITO
BANCO DE BOGOTÁ TARJETA DE CREDITO
BANCO BBVA CREDITOS CORRIENTES
BANCO BBVA TARJETA DE CREDITO
BANCOS COOPERATIVOS
ENTIDADES DEL EXTERIOR
BANCO RABOBANK
BANCO SIDI
BANCO RABO RURAL FOUND

*Fuente: elaboración propia*

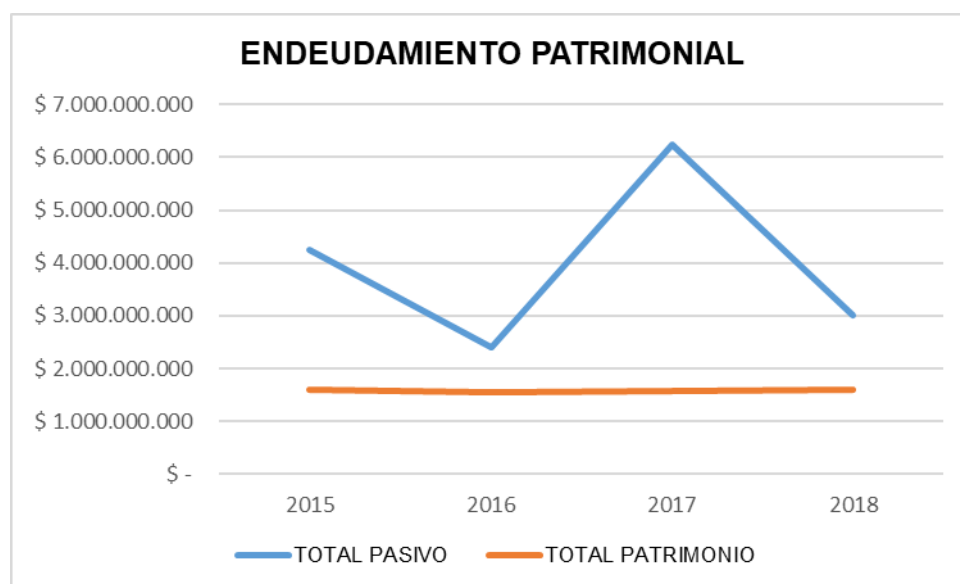
Los préstamos concedidos por estos bancos tienen una característica particular y es que todos son a un año. La CENCOIC, tiene la premisa de que una rotación rápida de crédito le permite obtener todos los recursos que necesita para funcionar en un año y acreditarse como buen cliente para obtener cada año un tope mayor. A nivel nacional el tope máximo que tiene en créditos son 2.000.000.000 millones de pesos, a tasas entre (1.5% y 5%) mensual. Los Estados Financieros de la CENCOIC se constituyen en objeto de estudio de la capacidad de pago que tienen, y los bancos los evalúan para otorgar un préstamo. Esta situación ha hecho que la CENCOIC tenga que buscar varios bancos para completar el tope que necesita para funcionar en un año. Dado que sus excedentes no son tan representativos. Mientras que, en el exterior, el hecho de que la CENCOIC trabaje con una comunidad minoritaria (la indígena) se convierte en una garantía de préstamos por ONG, o bancos como La SIDI (Solidaridad Internacional para el Desarrollo y la Inversión), que es un banco solidario y social. Que tiene como objetivo contribuir a la promoción de una economía más inclusiva, dando oportunidades a las poblaciones desfavorecidas en los países del Sur y del Este, Rabobank que es un banco cooperativo que se centra en financiar actividades rurales y del sector agroalimentario. Otras entidades del sector solidario en el extranjero le prestan dinero a la CENCOIC, todas a la tasa del

DTF. A causa del buen comportamiento de pago que ha registrado la CENCOIC ante sus acreedores tiene un cupo de endeudamiento en el exterior de 1.400.000 USD.

Los intereses son la cuenta más representativa de los gastos no operacionales entre 2017 y 2018, \$225.795.340 y \$201.046.486 respectivamente. Según la información proporcionada por el área de contabilidad la tasa promedio de interés de estos créditos es 9% por lo que en este periodo de tiempo pagaron en interés un 43%.

A través de indicadores de endeudamiento y de estructura financiera, se observó que el endeudamiento del activo deja en evidencia la poca capacidad que tiene la cooperativa para obtener activos a través de recursos propios. En el 2017 el nivel de endeudamiento con pasivo fue del 80% y el 65% en el 2018. Más de la mitad de sus activos aun representan deudas con bancos. Los créditos bancarios y obligaciones financieras en el año 2017 representaron el 62,1% del total del pasivo y en el 2018, 71,4%. El ideal sería que la deuda disminuyera, pero la esencia de la cooperativa la reta a tener cada vez más liquidez para cumplir con su razón social que consideramos es muy amplia.

Gráfica 8. Endeudamiento Patrimonial

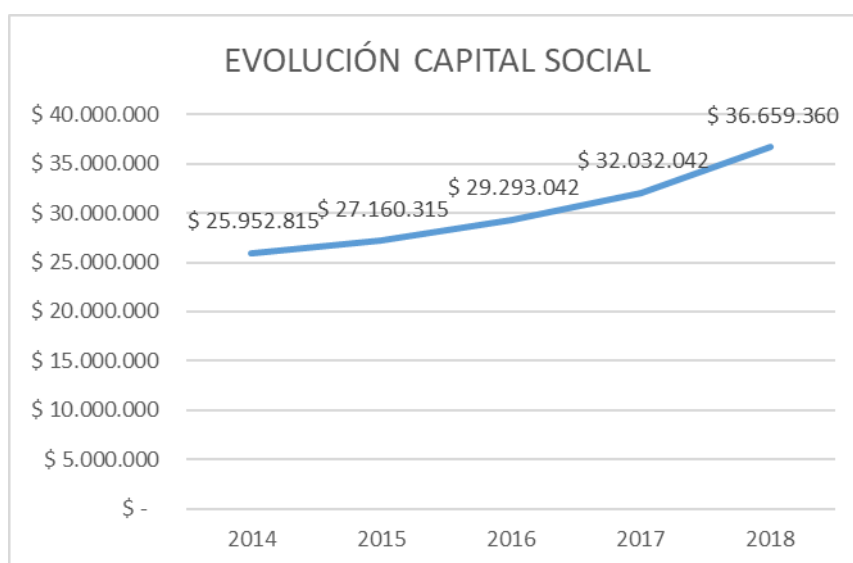


Fuente: elaboración propia

El endeudamiento del patrimonio representa el 395,2% y 187,8% para el 2017 y 2018 respectivamente, es decir que los pasivos de la cooperativa están superando tres veces el valor del patrimonio. Para el 2017, el total del pasivo era de \$6.244.059.651 mientras que el patrimonio fue de \$1.580.031.396. Para el 2018 el

pasivo tuvo una disminución considerable, pero no fue tan significativo con relación al patrimonio puesto que este se mantuvo relativamente igual que en el 2017, es decir, disminuyó la deuda, pero el patrimonio no aumentó. Esta es una relación que no guarda ninguna proporción y deja en evidencia una autonomía patrimonial débil dado que el capital social representó el 2% y el 2,3% del total del patrimonio en los años anteriormente mencionados respectivamente, como se evidencia en la siguiente gráfica:

Gráfica 9. Evolución capital social 2014-2018



Fuente: elaboración propia

El capital propio que le falta a la cooperativa, lo financia a través de terceros (bancos), con este sistema de financiación la cooperativa incurre día a día en riesgo crediticio y riesgo de liquidez, puesto que por alguna situación que la cooperativa no pueda controlar, los bancos del exterior que son los que le prestan los montos más representativos para operar, no puedan prestarle más, esta se vería en aprietos para cumplir con los compromisos adquiridos.

Una vez analizada financieramente a la cooperativa e identificando el porcentaje tan precario de los aportes sociales se crea la siguiente simulación.

Otro porcentaje que destaca en el análisis vertical del balance general es la cuenta “Fondos de destinación específica” con una concentración del 74,3%, del total del patrimonio, este fondo es característico de la naturaleza cooperativa puesto que acerva recursos que no son susceptibles de repartición con socios y no se ejecuta hasta que no se defina su destinación.

El porcentaje de la cuenta “Resultado del ejercicio” es del 17.9% correspondiente a la disminución del efectivo en este ejercicio.

## **9. Ratios financieros**

Para toda organización es importante medir sus resultados y desempeño en un periodo determinado, para ello, es necesario contar con herramientas que expliquen su comportamiento. Por esta razón se utiliza la implementación de ratios financieros que según (Murillo Pérez, Ruiz Campos, & Benavides Chacón, 2013):

Son una razón (división) entre dos o más variables, tomadas de la información histórica proveniente de los estados financieros cuyo resultado permite evaluar el desempeño de la organización en términos operativos, de inversión y de las distintas fuentes de financiación.

Con base en los resultados que de estos se obtenga, se procede al diseño de las estrategias suficientes para mejorar, si es el caso, o lograr un desempeño superior. Lo importante del uso de estas herramientas radica en la interpretación de los resultados.

Debido al sector de la economía al que pertenece la cooperativa, y con el ánimo de entender su comportamiento se realizó la aplicación de los siguientes indicadores financieros:

- Indicadores de liquidez con el objetivo de analizar la capacidad que tiene la organización para atender sus obligaciones en el corto plazo.
- Indicadores de rentabilidad para conocer la eficiencia en el manejo de la administración de la empresa, control de costos y gastos; con el fin de obtener mayores excedentes.
- Indicadores de estructura de capital con el fin de conocer el porcentaje de participación que tienen las obligaciones adquiridas dentro del activo y patrimonio de la cooperativa.

Tabla 24. Ratios Financieros CENCOIC

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula	Resultado		
			2016	2017	2018
Liquidez	1. Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 1.040.460.100	\$ 1.120.097.713	\$ 991.469.002
	2. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$ 1,43	\$ 1,18	\$ 1,33
	3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	\$ 1,06	\$ 0,88	\$ 0,93
Rentabilidad	1. Margen Operacional	Excedente Operacional/ Ingresos Operacionales	3,6%	2,0%	1,1%
	2. Rentabilidad sobre Activos(ROA)	Utilidad Neta/ Activo total	0,5%	0,3%	0,5%
	3. Rentabilidad Sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta/Patrimonio	1,6%	1,6%	1,3%
Estructura Financiera	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo total con terceros/Activo total	60,7%	79,8%	65,3%
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo total con terceros/Total Patrimonio	305,1%	395,2%	185,1%

Fuente: elaboración propia

### 9.1. Análisis de Liquidez

El capital de trabajo neto al ser positivo indica que la cooperativa tiene la capacidad de pagar tranquilamente sus deudas en el corto plazo, sin embargo, dada la actividad comercial que ejerce \$1.0140.460.100, \$1.120.097.713 y \$991.469.002 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, no es suficiente para asegurar su funcionamiento anual, ya que observando algunos de los informes realizados por el área de contabilidad para la compra de café en zona se requiere de un mínimo de \$12.000.000.000 pesos al año.

La cooperativa CENOCOIC cuenta con la capacidad para respaldar sus obligaciones financieras de corto plazo con los activos que dispone. Su razón corriente para el año 2016 es de \$1.43, la mayor de los tres periodos de análisis ya que en este año el pasivo corriente representó un 70% del activo corriente, mientras que en los dos años siguientes esta cifra aumenta a 85% y 75% respectivamente. En el año 2017 este indicador fue de \$1.18, esto nos indica que la cooperativa cuenta con un ligero excedente de 0.18 pesos después de solventar sus deudas, mientras que, en el año 2018 aumenta a \$1.33. Según los resultados de estos tres años, observamos que la cooperativa cuenta con cierta estabilidad en los activos para cubrir sus pasivos corrientes. Ahora bien, con la prueba ácida podemos observar que la capacidad que tiene la organización para cubrir sus deudas de corto plazo sin vender sus inventarios en 2016 es suficiente ya que el indicador nos da un resultado de \$1.06 por cada \$1 de deuda, en los siguientes años este valor se reduce pasando a ser insuficiente para cumplir el 100% de sus obligaciones, sin embargo, no está mal ya que tiene otras cuentas muy liquidas como el efectivo y

equivalentes a efectivo y las cuentas por cobrar que entre las dos suman \$2.757.037.353 y \$ 3.734.177.987 que equivalen al 51.3% en 2017 y al 69% en 2018 del activo corriente que permiten cubrir gran parte estas deudas, su valor pasa de \$0.88 en 2017 a \$0.93 en 2018 acercándose cada vez más a solventar el 100% de sus obligaciones de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

## **9.2. Análisis de Rentabilidad**

Con el margen operacional podemos observar el porcentaje de ganancia que se obtiene por cada peso que ingresa a CENCOIC después de deducir costos operacionales y antes de pagar impuestos, los porcentajes obtenidos son bastante bajos debido a los altos costos de prestación del servicio en que incurre la cooperativa, sus valores son de 3,6%, 2% y 1.1% para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, explicando su tendencia a la baja por un aumento en los costos y menores ingresos en los años 2017 y 2018 respecto del 2016. Los costos y gastos representan el 96%, 98% y 99% de los ingresos generados en dichos años respectivamente

La rentabilidad de los activos (ROA) para el año 2016 fue de 0.5%, es decir, el total de activos le genera a la empresa 5 centavos de cada peso que ingresa, en el año 2017 este porcentaje se reduce pasando a ser de 0.3% debido a un aumento del 98% en el activo total pasando de ser de \$3.949.909.484 en el año anterior a \$7.824.091.05; para el año 2018 este porcentaje aumenta a 0.5% debido a la disminución del 41% en la misma cuenta. Estos porcentajes representan la rentabilidad económica del activo de la cooperativa, sin especificar de donde proviene la financiación.

El porcentaje del ROE es muy bajo puesto que determina la rentabilidad sobre los recursos propios, como se evidencio en la estructura de capital, la cooperativa posee más pasivo que patrimonio, por este motivo y según el indicador ROE decimos que los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 1.6% para los años 2016 y 2017 y de 1.3% para el año 2018, dado que el sistema cooperativo tiene unos objetivos financieros diferentes al lucro, los excedentes de esta se revierten en proyectos que impulsan el desarrollo de sus asociados.

### 9.3. Análisis de estructura de capital

El endeudamiento del activo evidencia la poca capacidad que tiene la cooperativa para obtener activos a través de recursos propios. En el 2017 el nivel de endeudamiento con pasivo fue del 80% y el 65% en el 2018.

Más de la mitad de sus activos aun representan deudas con bancos. Los créditos bancarios y obligaciones financieras en el año 2017 representaron el 62,1% del total del pasivo y en el 2018, 71,4%. El ideal sería que la deuda disminuyera, pero la esencia de la cooperativa la reta a tener cada vez más liquidez para cumplir con su razón social que consideramos es muy amplia.

El endeudamiento del patrimonio representa el 395,2% y 187,8% para el 2017 y 2018 respectivamente, es decir que los pasivos de la cooperativa están superando tres veces el valor del patrimonio. Para el 2017, el total del pasivo era de \$6.244.059.651 mientras que el patrimonio fue de \$1.580.031.396. Para el 2018 el pasivo tuvo una disminución considerable, pero no fue tan significativo con relación al patrimonio puesto que este se mantuvo relativamente igual que en el 2017, es decir, disminuyó la deuda, pero el patrimonio no aumentó. Esta es una relación que no guarda ninguna proporción y deja en evidencia una autonomía patrimonial débil dado que el capital social representó el 2% y el 2,3% del total del patrimonio en los años anteriormente mencionados respectivamente.

El capital propio que le falta a la cooperativa, lo financia a través de terceros (bancos), con este sistema de financiación la cooperativa incurre día a día en riesgo crediticio y riesgo de liquidez.

#### 9.3.1. Indicadores de estructura financiera

Tabla 25. Indicadores de estructura financiera

INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA, PARA ORGANIZACIONES QUE NO EJERCEN ACTIVIDADES FINANCIERAS, SEGÚN LA SUPERSOLIDARIA.				
Factor	Indicadores Técnicos	Formula	Resultado	
			2017	2018



<b>INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	1. Apalancamiento con Asociados	Aporte Social/Activo Total	0,4%	0,8%
	2. Apalancamiento Propio	(Total Patrimonio-Capital Social)/Activo Total	20%	34%

*Fuente: elaboración propia*

El aporte de los asociados a la Cooperativa es insignificante para financiar los recursos que mueve anualmente, o al menos en cierta parte. Aunque en el 2018 el aporte aumentó, paso del 0.4% al 0.8%, este aporte sigue siendo muy bajo para alcanzar a sopesar las deudas que se tiene en créditos externos, situación que explica primeramente que la cooperativa tenga que acudir a financiamiento externo a causa de la idiosincrasia de los asociados donde se tiene el pensamiento de que la cooperativa esta para “dar” pero no se piensa cómo puedo yo contribuir en la obtención de beneficios.

La cuenta principal del patrimonio es aquella equivalente al fondo de destinación específica, este fondo está compuesto por los fondos para infraestructura y el fondo especial, el fondo especial está constituido por los excedentes obtenidos por la cooperativa por actividades diferentes a las realizadas con asociados, es decir por las ventas del área de medicamentos y comercialización, adicionalmente los recursos de este fondo solo pueden ser utilizados en el evento de liquidación de la cooperativa y serán trasladados a otra entidad similar, o sea que la cooperativa no emplea estos recursos para su funcionamiento equivalentes a \$1.190.630.405 el 75.4% del patrimonio total, mientras que el capital social es solo el 2%.

### **9.3.2. Comparación de indicadores financieros entre cooperativas de café del departamento del Cauca.**

**Tabla 26.** Comparación de indicadores financieros entre CENCOIC, CAFICAUCA, CAFIRNORTE cooperativas de café.

Factor	Indicadores Técnicos	Resultado					
		CAFICAUCA		CENCOIC		CAFINORTE	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>Liquidez</b>	1. Capital de Trabajo Neto	\$ 8.623.516.186	\$ 7.562.604.168	\$ 1.120.097.713	\$ 991.469.002	\$ 547.481.000	\$ 963.658.000
	2. Liquidez Corriente	\$ 1,61	\$ 1,41	\$ 1,18	\$ 1,33	\$ 1,31	\$ 1,60
	3. Prueba Ácida	\$ 0,92	\$ 0,92	\$ 0,88	\$ 0,93	\$ 0,35	\$ 0,63
<b>Rentabilidad</b>	1. Margen Operacional	0,6%	0,4%	2,0%	1,1%	0,9%	0,9%
	2. Rentabilidad sobre Activos(ROA)	4,9%	2,3%	0,3%	0,5%	0,5%	0,7%
	3. Rentabilidad Sobre el Patrimonio (ROE)	7,4%	3,8%	1,6%	1,3%	8,7%	6,0%
<b>Estructura Financiera</b>	1. Endeudamiento del Activo	34,3%	40,2%	79,8%	65,3%	40,5%	37,7%
	2. Endeudamiento Patrimonial	52,3%	67,1%	395,2%	187,8%	67,9%	60,6%

*Fuente: elaboración propia con información tomada de los estados financieros de las cooperativas allí mencionadas.*

Para estudiar la situación financiera de la cooperativa respecto de su competencia, se realizó un análisis a nivel local por medio de indicadores financieros a dos de las cooperativas de café más importantes del departamento como lo son la cooperativa de caficultores del Cauca- CAFICAUCA y la cooperativa de caficultores del norte del Cauca- CAFINORTE.

Según los indicadores obtenidos, en las diferentes cooperativas se encuentran similitudes en la composición de su estructura financiera. La prueba ácida de estas nos indica que los inventarios son pieza clave para cubrir sus deudas de corto plazo, ya que de no utilizarlos ninguna de las tres podría cubrir en un 100% sus obligaciones, pues por cada peso de deuda CENCOIC cuenta con \$0,88 en el 2017 y un leve incremento a \$0,93 para el año 2018, mientras que CAFICAUCA dispone de \$0,92 en ambos años y CAFINORTE tiene un respaldo de \$0,35 y \$0,63 en los años respectivos para cubrir sus pasivos corrientes. Esto sucede porque sus inventarios se constituyen principalmente de café que es la materia prima con la que trabajan.

La diferencia en el excedente neto aumenta en CAFICAUCA Y CAFINORTE debido a un ingreso extra que estas organizaciones reciben por prestar el servicio de trilla<sup>16</sup>, aproximadamente \$630.000.000 y \$200.000.000 en el año 2018, mientras que Cencoic subcontrata este servicio por valor de \$ 113.951.500 en el mismo año.

<sup>16</sup> Separación del grano de café de la cáscara.

La rentabilidad sobre sus activos ROA es baja en estas cooperativas dado el alto volumen de activos que manejan versus su excedente neto. Para CAFICAUCA este valor es de 2,29% para el año 2018 y 4,86% para 2017, es decir en el año 2017 fue más eficiente ya que generó mayor utilidad con una planta más pequeña. CENCOIC tiene cifras de 0,45% para el año 2018 y 0,31% para el 2017, estos porcentajes son especialmente bajos lo que nos hace revisar el uso que se les está dando a los activos, por ultimo CAFINORTE presenta valores de 3,72% para el año 2018 y 5,15% para el 2017 siendo más eficientes este último año mencionado. De las tres la que presenta mayor utilidad sobre los activos es CAFINORTE, sin embargo, son valores muy bajos explicados por sus bajos excedentes netos y altos volúmenes de activos.

La principal diferencia en estas organizaciones viene dada por la composición de sus cuentas de patrimonio y pasivo. CAFICAUCA es la cooperativa de café más grande del departamento, para el año 2018 contaba con un patrimonio por valor de \$28.257.230.728, CENCOIC \$1.601.542.086 y CAFINORTE \$2.658.029.000 mientras que su pasivo total fue de \$18.961.986.319, \$3.007.235.301; \$1.611.597 respectivamente. Lo que deducimos de estos valores es que en las otras cooperativas su patrimonio es mayor a su pasivo mientras que en CENCOIC sucede lo contrario, es decir CAFICAUCA y CAFINORTE cuentan con mayor autonomía financiera, caso contrario en CENCOIC la cual presenta altos niveles de apalancamiento.

Finalmente se evidencia que los costos operacionales de las tres cooperativas se asemejan mucho a los ingresos que perciben, para el año 2018 los costos operacionales representaron el 97% de los ingresos en CAFICAUCA; 98% en CENCOIC y 95% en CAFINORTE. Esta es una característica propia del sector debido a los altos costos del servicio que prestan y a los cuales deben encaminarse estrategias de reducción para poder generar un mejor beneficio.

## CAPITULO VI: Planteamiento del modelo financiero

### 10. Planteamiento del modelo financiero

En el siguiente capítulo se plantea el modelo financiero de acuerdo a los hallazgos encontrados.

Tabla 27. Matriz resumen situación financiera de CENCOIC.

HALLAZGO	OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Exceso de costos operacionales	Construir políticas de austeridad en la compra y comercialización de la materia prima de todas las áreas.	1. Costos de prestación del servicio del área de café. 2. Costos de compras del área de medicamentos y comercial. 3. Costos administrativos.	1. Análisis del comportamiento de los costos. 2. Análisis de las políticas de compras. 3. Gestión de inventarios para un abastecimiento eficiente. 4. Planeación financiera.	1. Disminución de costos de bodegaje. 2. Incremento de compra en productos con mayor rotación. 3. Disminución de medicamentos con menor rotación
Altos niveles de apalancamiento financiero (Alta concentración del pasivo corriente)	Diseñar estrategias que permita aumentar el flujo de efectivo	1. Sobrecosto de la deducida.	1. Alternativas para la financiación. 2. Análisis del debido proceso en el cobro de la cartera	1. Disminución de la cuenta pasivos estimados y provisiones.
Baja representación del capital social en el patrimonio	Fortalecer la estructura de capital a través del aporte social	1. Capital social. 2. Fondos de destinación específica	1. Evaluación histórica del incremento del aporte de los asociados. 2. Análisis de la relación costo-beneficio	1. Aumento en la cuenta de capital social.

*Fuente: elaboración propia*

El cuadro anterior expresa de manera clara y concisa las principales características que influyen en el funcionamiento de CENCOIC considerando su condición financiera, la cual es la base para la formulación del modelo propuesto. Sobre este modelo se construyeron las estrategias consideradas como elementos claves dentro de un plan de gestión financiera sostenible.

La hipótesis que se maneja es que, al disminuirse gradualmente los costos operacionales de la cooperativa, tendrá más disponibilidad en el activo corriente, y, por ende, se disminuirá el pasivo corriente o al menos en una menor proporción que la que tiene al momento; 80% y 65% (endeudamiento total del activo), la necesidad de recurrir a préstamos con bancos sería menor, reduciendo de cierta manera el riesgo crediticio y de iliquidez.

Tabla 28. Representación del gasto sobre el ingreso en la CENCOIC en los años 2017-2018

	2017	2018
Ingresos Operacionales	\$ 14.761.841.354	\$ 13.493.370.384
Ingresos no operacionales	\$ 138.886.622	\$ 526.088.771
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 14.900.727.976</b>	<b>\$ 14.019.459.155</b>
Total Ingresos-Gastos oper y no oper	\$ 30.754.061	\$ 26.109.585
Impuesto	20%	20%
Calculo	\$ 6.150.812	\$ 5.221.917
<b>Total-20%</b>	<b>\$ 24.603.249</b>	<b>\$ 20.887.668</b>
<b>Representación Porcentual de gasto sobre ingreso</b>	<b>99,79%</b>	<b>99,81%</b>

Fuente: elaboración propia

En el anterior cuadro se plasman los ingresos operacionales tenidos en los años de estudio, al igual que los no operacionales, se totalizaron los gastos y se calculó el 20% del impuesto establecido para las entidades que están amparadas en un régimen tributario especial y se dedujo el excedente. Una vez contabilizados los costos de prestación del servicio, gastos de compras, administrativos y en si todos los operacionales y los no operacionales, se evidenciaron unos costos muy elevados en comparación a los ingresos. En el año 2017 se gastaron \$14.869.973.915 en el funcionamiento de la Cooperativa, los ingresos fueron de \$14.900.727.976, es decir los costos representaron el 99,79% del total de ingresos. En el año 2018 los costos fueron de \$ 13.993.349.570, disminuyeron en comparación al 2017, el ingreso bajó un 6% en comparación al año 2017, y, por ende, el gasto representó el 99,81% del total del ingreso en el 2018.

Como se mencionó en el capítulo anterior, aunque los costos operacionales son elevados, la mayor concentración está en los costos de prestación del servicio 59% en el año 2017 y 64% en el 2018, dentro de estos costos está la compra de materia prima que se realiza a los grupos de productores de las comunidades indígenas en la diferentes zonas del departamento del Cauca, de esta manera se está generando un impacto social, y la CENCOIC, está cumpliendo a su misión que es mejorar la calidad de vida de las comunidades indígenas y dinamizar la economía propia de las mismas.

## 10.1. Aplicación del modelo

El modelo se realizó a través de la sumatoria de los costos anuales que tiene la Cooperativa, (Costo de prestación del servicio, costo de compras, gastos administrativos, gasto de ventas, gastos no operacionales), en los años 2017 y 2018. Con base en estos se proyectaron los costos para los años 2019, 2020 y 2021 teniendo en cuenta una variable macroeconómica (inflación), dado a que ésta incide en el Índice de Precios de Consumidor IPC, con lo cual se ven afectados los precios de los insumos de producción y todos los demás factores que esta impacta, se propuso una disminución gradual de gastos de 1.0%, 1.5% y 2.0%, (Consideramos la cooperativa está en la capacidad de disminuir costos en esta proporción, a través de políticas de austeridad del gasto y optimización de recursos. El porcentaje es bajo dado que es una propuesta disruptiva para la administración, disminuir un factor, en vez de buscar cómo financiarlo, como se hace actualmente, si se tiene un tope de gastos, la administración busca como pagarlos, no analizarlos y disminuirlos en la medida de lo posible. Este porcentaje lo sugerimos desde la menor proporción que es 1,0% y el aumento del 0.5% anual, puesto que es una nueva cultura que se debe crear en la cooperativa y es un proceso que tarda de tiempo). Una vez proyectados los costos, se procedió a proyectar los ingresos a través de un modelo CAPM en la siguiente secuencia:

Ilustración 7. Modelo CAPM

### Capital Asset Pricing Model (CAPM) - Modelo de Valoración de Activos Financieros

$$K_e = R_f + B \cdot (R_m - R_f) + R_p$$

Dónde

<b>R<sub>f</sub></b> = Tasa libre de riesgo	-0,07%
<b>B</b> o <b>Beta</b> = Riesgo del mercado	2,68
<b>R<sub>m</sub></b> = Rendimiento del mercado	-0,33%
<b>R<sub>p</sub></b> = Riesgo país (EE.UU.)	1,67%

**CAPM (USD) 0,91%**

Fuente: elaboración propia

La razón por cual se utilizó el Modelo **Capital Asset Pricing Model (CAPM)**, Modelo de Valoración de Activos Financieros se debe a que con él se fija el precio de un activo financiero en una línea de tiempo, este resultado sirve como referencia de cálculo. Aplica para la CENCOIC, puesto que como se analizó en el capítulo anterior, el mayor porcentaje de ventas está dado por el área de café, y el 80% de estas son el exterior, de esta manera dependiendo del precio internacional del café y de las variables que en este influyen, se ve afectado directamente los ingresos de la CENCOIC tenido total incidencia en su actividad operacional. A continuación se desglosa cada variable que compone el modelo CAPM.

- **Tasa libre de riesgo:** esta tasa representa el valor porcentual de una inversión sin riesgo alguno, y se extrae de los bonos que emiten los Bancos Centrales de cada país. En este caso particular se tomaron los bonos que emite la Reserva Federal de los Estados Unidos, llamados YIELD, una vez tomados, el precio de cada bono en la línea de tiempo del 2015 a 2019 de carácter mensual se aplica la fórmula que sirve para calcular el rendimiento de cualquier activo que cotiza en bolsa.

#### **$LN(\text{Precio2}/\text{Precio1})$**

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 29. Rendimiento del YIELD entre 2015 y 2019

YIELD		
Fecha	Precio/USD	Rendimiento
1/02/2015	2,002	
1/03/2015	1,934	-3,46%
1/04/2015	2,046	5,63%
1/05/2015	2,095	2,37%
1/06/2015	2,335	10,85%
1/07/2015	2,205	-5,73%
1/08/2015	2,200	-0,23%
1/09/2015	2,060	-6,58%
1/10/2015	2,151	4,32%
1/11/2015	2,218	3,07%
1/12/2015	2,269	2,27%
1/01/2016	1,931	-16,13%
1/02/2016	1,740	-10,42%
1/03/2016	1,786	2,61%
1/04/2016	1,819	1,83%
1/05/2016	1,834	0,82%
1/06/2016	1,488	-20,91%
1/07/2016	1,458	-2,04%
1/08/2016	1,568	7,27%
1/09/2016	1,608	2,52%
1/10/2016	1,834	13,15%
1/11/2016	2,368	25,55%
1/12/2016	2,479	4,58%
1/01/2017	2,451	-1,14%
1/02/2017	2,358	-3,87%
1/03/2017	2,396	1,60%
1/04/2017	2,282	-4,87%
1/05/2017	2,196	-3,84%
1/06/2017	2,302	4,71%
1/07/2017	2,292	-0,44%
1/08/2017	2,121	-7,75%
1/09/2017	2,326	9,23%
1/10/2017	2,376	2,13%
1/11/2017	2,417	1,71%
1/12/2017	2,405	-0,50%
1/01/2018	2,720	12,31%
1/02/2018	2,868	5,30%
1/03/2018	2,741	-4,53%
1/04/2018	2,936	6,87%
1/05/2018	2,822	-3,96%
1/06/2018	2,849	0,95%
1/07/2018	2,964	3,96%
1/08/2018	2,853	-3,82%
1/09/2018	3,056	6,87%
1/10/2018	3,159	3,31%
1/11/2018	3,013	-4,73%
1/12/2018	2,686	-11,49%
1/01/2019	2,635	-1,92%
1/02/2019	2,711	2,84%
1/03/2019	2,414	-11,60%
1/04/2019	2,509	3,86%
1/05/2019	2,142	-15,81%
1/06/2019	2,000	-6,86%
1/07/2019	2,021	1,04%
1/08/2019	1,506	-29,41%
1/09/2019	1,675	10,64%
1/10/2019	1,691	0,95%
1/11/2019	1,776	4,90%
1/12/2019	1,919	7,74%
<b>Rendimiento del mercado</b>		<b>-0,07%</b>

Fuente: Yahoo finance. Elaboración propia



Una vez calculado el rendimiento de cada mes se realiza un promedio de los resultados obtenidos para determinar el valor de la tasa libre de riesgo. Cuyo resultado para este ejercicio fue de **-0.07%**.

- **Riesgo del mercado:** es el riesgo que tiene todo activo o instrumento financiero que se negocia en los mercados bursátiles, este riesgo depende del sector al cual pertenezca. El café de Colombia se negocia en el contrato C de la bolsa de valores de Nueva York<sup>17</sup>. Allí se cotiza como Suave Colombiano junto con el café de Kenia y Tanzania. El precio interno tiene tres variables: precio por libra, prima de calidad y tasa de cambio. Si bien la mayor parte de las transacciones en la bolsa de valores tiene respaldo en inventario físico de café, hay una proporción que corresponde a demanda y oferta de contratos que se transan sin que se requiera la entrega real del café, lo que da pie a la especulación<sup>18</sup>. Esta situación afecta los precios del café de todo el mundo y a todas las materias primas o commodities. Para calcular el riesgo del mercado de este modelo se utilizó una Beta desapalancada y una apalancada, la primera se utiliza para empresas que no se financian con pasivos. Y la segunda para las que sí. La CENCOIC si está financiada con pasivos, por lo cual se utilizó la fórmula para hallar una Beta Apalancada con la siguiente formula:

---

<sup>17</sup> "El contrato "C" o NYKC, abarca el café arábico suave y permite las entregas de café de 19 países productores, entre ellos el de Colombia". (Centro de Comercio Internacional, 2015)

<sup>18</sup> "comprar un bien cuyo precio se espera que va a subir a corto plazo, con el único fin de venderlo oportunamente y obtener un beneficio".

Tabla 30. Cálculo del Beta apalancado.

<b>CÁLCULO DE BETA APALANCADA</b>	
<b><math>B_{Lev} = [B_{Unlev} * (1 + ((D/E)*(1-t))]</math></b>	
Dónde:	
<b>B<sub>Lev</sub></b> =Beta Apalancada	2,68
<b>B<sub>Unlev</sub></b> =Beta Desapalancada	0,61
<b>D</b> = Deuda Financiera	3.007.235.301
<b>E</b> =Fondos Propios	1.061.542.086
<b>T</b> =Tasa Impositiva	20%

*Fuente: elaboración propia*

- **Rendimiento del mercado:** es el valor que determina el crecimiento de determinado sector. Para el crecimiento del mercado del café se consultó el precio del Commodity (café) en el mercado de las materias primas a nivel mundial, expresado en dólares, el rango de tiempo que se tomó para el cálculo de este modelo fue desde enero del 2015 hasta diciembre del 2019, de carácter mensual. Para conocer el rendimiento del precio del café mes a mes, se aplicó la siguiente fórmula matemática.

$$\text{LN}(\text{Precio2}/\text{Precio1})$$

los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 31. Determinación del Rendimiento del Mercado

<b>Café, arábica suave - Precio Mensual</b>			
<b>Mes</b>	<b>Precio /USD</b>	<b>Tasa de cambio</b>	<b>Rendimiento</b>
ene. 2015	4,19	-	-
feb. 2015	3,94	-5,97%	-6,15%
mar. 2015	3,54	-10,15%	-10,71%
abr. 2015	3,62	2,13%	2,23%
may. 2015	3,49	-3,47%	-3,66%
jun. 2015	3,52	0,86%	0,86%
jul. 2015	3,41	-3,12%	-3,17%
ago. 2015	3,46	1,47%	1,46%
sep. 2015	3,22	-6,94%	-7,19%
oct. 2015	3,38	4,97%	4,85%
nov. 2015	3,26	-3,55%	-3,61%
dic. 2015	3,28	0,61%	0,61%
ene. 2016	3,2	-2,44%	-2,47%
feb. 2016	3,26	1,87%	1,86%
mar. 2016	3,47	6,44%	6,24%
abr. 2016	3,4	-2,02%	-2,04%
may. 2016	3,42	0,59%	0,59%
jun. 2016	3,65	6,73%	6,51%
jul. 2016	3,79	3,84%	3,76%
ago. 2016	3,69	-2,64%	-2,67%
sep. 2016	3,89	5,42%	5,28%
oct. 2016	3,95	1,54%	1,53%
nov. 2016	4,06	2,78%	2,75%
dic. 2016	3,57	-12,07%	-12,86%
ene. 2017	3,72	4,20%	4,12%
feb. 2017	3,67	-1,34%	-1,35%
mar. 2017	3,53	-3,81%	-3,89%
abr. 2017	3,43	-2,83%	-2,87%
may. 2017	3,31	-3,50%	-3,56%
jun. 2017	3,16	-4,53%	-4,64%
jul. 2017	3,3	4,43%	4,34%
ago. 2017	3,3	0,00%	0,00%
sep. 2017	3,23	-2,12%	-2,14%
oct. 2017	3,1	-4,02%	-4,11%
nov. 2017	3,11	0,32%	0,32%
dic. 2017	3,03	-2,57%	-2,61%
ene. 2018	3,06	0,99%	0,99%
feb. 2018	3	-1,96%	-1,98%
mar. 2018	2,98	-0,67%	-0,67%
abr. 2018	2,96	-0,67%	-0,67%
may. 2018	2,99	1,01%	1,01%
jun. 2018	2,95	-1,34%	-1,35%
jul. 2018	2,88	-2,37%	-2,40%
ago. 2018	2,76	-4,17%	-4,26%
sep. 2018	2,67	-3,26%	-3,32%
oct. 2018	3,03	13,48%	12,65%
nov. 2018	3,02	-0,33%	-0,33%
dic. 2018	2,8	-7,28%	-7,56%
ene. 2019	2,83	1,07%	1,07%
feb. 2019	2,83	0,00%	0,00%
mar. 2019	2,73	-3,53%	-3,60%
abr. 2019	2,67	-2,20%	-2,22%
may. 2019	2,66	-0,37%	-0,38%
jun. 2019	2,86	7,52%	7,25%
jul. 2019	2,99	4,55%	4,45%
ago. 2019	2,78	-7,02%	-7,28%
sep. 2019	2,84	2,16%	2,14%
oct. 2019	2,8	-1,41%	-1,42%
nov. 2019	3,11	11,07%	10,50%
dic. 2019	3,45	10,93%	10,38%
<b>Rendimiento del mercado</b>			<b>-0,33%</b>

Fuente: Indexmundi

- **Riesgo país:** es el valor porcentual que determina la probabilidad de incurrir en Default<sup>19</sup>, este valor esta previamente establecido. Para este modelo se tomó el riesgo país de Estados Unidos, (1.67%).
- **Definición del CAPM:** una vez calculado este modelo con las variables definidas anteriormente, arrojó un resultado en Dólares por lo cual se aplicó indexación<sup>20</sup> de tasa para traerlo a pesos colombianos.

Tabla 32. Indexación tipo de cambio

<b>INDEXACIÓN TIPO DE CAMBIO</b>	
<b>CAPM (USD)</b>	<b>0,91%</b>
<b>Devaluación COP frente (USD)</b>	<b>7,90%</b>
<b>Indexación tipo de cambio (COP)</b>	<b>8,88%</b>
<b>CAPM (COP)</b>	<b>8,88%</b>

Fuente: Devaluación del peso frente al dólar según el Banco de la Republica.

El valor obtenido en el cálculo del CAPM permitió determinar una tasa estimada de crecimiento y con ella proyectar los ingresos de la CENCOIC a través de a formula de Valor Futuro.

$$VF=VP(1+TASA)^n$$

Fue necesario para determinar esta tasa de proyección tener en cuenta el factor global con el modelo CAPM, y el aspecto nacional con la variable macroeconómica de la inflación para tener un modelo ajustado a los campos de acción de la Cooperativa, los cuales son nacional e internacional.

<b>TASA ESTIMADA DE CRECIMIENTO: 6.34%</b>
--

<sup>19</sup> El default es la situación que se enfrenta ante una cesación de pagos por falta de liquidez.

<sup>20</sup> La indexación es una técnica para ajustar pagos de ingresos mediante un índice de precios, para mantener el poder adquisitivo del público luego de la inflación.

## 10.2. Aplicación del modelo

Tabla 33. Resultado del modelo

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PROYECCIÓN ANUAL DE COSTOS</b>	\$ 14.869.973.915	\$ 13.993.349.570	\$ 16.861.975.386	\$ 19.574.823.960	\$ 21.892.226.139
Disminución estimada	0,00%	0,00%	1,0%	1,5%	2,0%
Cálculo	\$ -	\$ -	\$ 168.619.754	\$ 293.622.359	\$ 437.844.523
<b>COSTO ANUAL ESTIMADO</b>	\$ 14.869.973.915	\$ 13.993.349.570	\$ 16.693.355.632	\$ 19.281.201.601	\$ 21.454.381.616
<b>INGRESOS ESTIMADOS</b>	\$ 14.900.727.976	\$ 14.019.459.155	\$ 16.858.782.256	\$ 21.558.545.519	\$ 29.316.426.197
Excedente estimado	\$ 30.754.061	\$ 26.109.585	\$ 165.426.624	\$ 2.277.343.918	\$ 7.862.044.581
Tasa Impositiva	20%	20%	20%	20%	20%
Cálculo	\$ 6.150.812	\$ 5.221.917	\$ 33.085.325	\$ 455.468.784	\$ 1.572.408.916
<b>EXCEDENTE TOTAL</b>	\$ 24.603.249	\$ 20.887.668	\$ 132.341.299	\$ 1.821.875.134	\$ 6.289.635.665

Fuente: elaboración propia

Después hacer la proyección en gastos e ingresos hasta el año 2021, se determinó un porcentaje estimado de disminución los costos, y en el sentido que estos aumenten o disminuyan se verá afectado el excedente total para cada año. A través de los análisis internos y externos a la cooperativa nos permitimos sugerir una disminución gradual de los costos, del 1.0%, 1.5%, 2.0% respectivamente.

Cuando los ingresos aumentan también aumenta el valor de que se debe tributar, pero es una actividad inherente al desarrollo de una organización que fabrica o comercializa productos en Colombia, sin embargo, la disminución de los costos en los porcentuales que se propone genera un excedente mucho mayor al que se está teniendo al momento, por ello el excedente no está teniendo ninguna disminución con esta propuesta, por el contrario, está aumentando.

<b>GASTOS MAS REPRESENTATIVOS 2017 Y 2018</b>		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Servicio de trilla	\$ 55.005.000	\$ 113.951.500
Empaques	\$ 74.853.859	\$ 57.996.933
Servicio de bodega	\$ 65.943.822	\$ 93.404.624
Materia prima	\$ 7.433.164.692	\$ 7.835.097.602
Compras del area comercial	\$ 1.246.100.773	\$ 1.161.874.416
Compras del area medicamentos	\$ 3.581.939.507	\$ 2.192.711.034
Gastos varios	\$ 28.799.624	
<b>Total</b>	<b>\$ 12.485.807.277</b>	<b>\$ 11.455.038.127</b>
<b>%</b>	<b>84%</b>	<b>82%</b>

### Propuestas para la reducción de gastos representativos

- Como se mencionó en el capítulo anterior, la cooperativa está subcontratando el servicio de trilla, porque carece de ella. Una alternativa que consideramos viable es crear un fondo de destinación específica para la creación de una planta e incorporar el servicio de trilla, inicialmente se eliminara este costo, se aumentara la propiedad planta y equipo, se venderá el nuevo servicio de trilla y por ende se generará un ingreso no operacional que aumentara el flujo de efectivo. (es necesario hacer un estudio mercado, técnico y financiero, que respalde la viabilidad de esta propuesta).
- En cuanto al empaque, la cooperativa podría impulsar la siembra de fique (materia prima para la fabricación de sacos para empacar el café) en los terrenos ociosos de las comunidades indígenas que sean sus asociadas, y explorar que convenio se puede crear con empaques del Cauca, que es el proveedor de los sacos para exportar el café de la CENCOIC, al venderle el fique. De esta manera la cooperativa podría crear algún convenio, y las comunidades indígenas también se verían beneficiadas al recibir el dinero por la venta del fique.
- La CENCOIC, debe incurrir necesariamente en el costo de bodegaje porque semanalmente los grupos le entregan el café que compran en las diferentes zonas y hasta que no tenga una negociación ese café no saldrá. Una alternativa seria tener bodegas propias o buscar puntos estratégicos de la ciudad donde el arriendo sea menos costoso, o buscar una bodega grande

para evitar pagar varios arriendos, al momento la CENCOIC, arrenda dos bodegas en la ciudad de Popayán para el área de café.

- Los costos de la adquisición de la materia prima son los más elevados en los costos de prestación del servicio, pero a través de estos la CENCOIC cumple con su direccionamiento estratégico (la misión) y genera todo un beneficio social a sus asociados. Seguidamente este costo tiene una relación directa con las ventas y por ende los ingresos. dado que entre más café se tenga, más café se puede negociar. Por ende, aunque sea un costo representativo así mismo es el beneficio que genera.
- Las compras del área comercial y de medicamentos tienen que hacerse con base a un estudio de rotación de inventario, no se puede comprar lo que no rota, porque esta actividad solo genera costos de almacenamiento, depreciación en el caso de los implementos del área comercial, perdidas por vencimiento, situación que ya vivió la cooperativa. Por ello se debe hacer un estudio antes de abastecerse de productos.

Adicional a los costos representativos de la CENCOIC, otro aspecto que es importante recalcar son los altos niveles de endeudamiento, por la cual planteamos las siguientes alternativas:

- Buscar financiamiento a través de ONG, o bancos nacionales donde la tasa de interés no es tan elevada como en el exterior. Recibir prestamos de algunos asociados a una tasa de interés baja para disminuir el endeudamiento con bancos.
- Aumentar el flujo de efectivo a través de la potencialización de su línea comercial de café Ate Sek, mediante redes sociales, publicidad en tiendas comunitarias, supermercados, puntos de ventas en las diferentes agencias de compra administradas por los grupos, buscar nuevos clientes, etc. En el área comercial y de medicamentos sería importante buscar clientes diferentes al CRIC para tener un mayor dinamismo y una menor dependencia del mismo, que como se analizó en la reseña histórica tuvo afectaciones en la CENCOIC.

Seguidamente como lo mostraron los porcentuales el endeudamiento del activo es alto: 80% y 65% en 2017 y 2018 respectivamente. Lo que deja en evidencia que la financiación que tiene el patrimonio en el total del activo no es representativa, por lo que proponemos haya un incremento del aporte de los asociados para que el nivel de endeudamiento disminuya y la estructura de capital propia tenga más preponderancia.

Tabla 34. Aportes de los asociados a la CENCOIC 2017-2018

APORTES DE LOS ASOCIADOS A LA CENCOIC		
CABILDO	2017	2018
CABILDO INDIGENA DE TORIBIO	\$ 1.153.010	\$ 1.153.010
CABILDO INDIGENA DE QUIZGO	\$ 1.051.210	\$ 1.051.210
CABILDO INDIGENA DEL RESGUARDO DE JAMBALO	\$ 1.051.210	\$ 1.051.210
CABILDO INDIGENA DE LA AGUADA-SAN ANTONIO	\$ 2.368.610	\$ 2.563.910
CABILDO INDIGENA RESGUARDO MUNCHIQUE LOS TIGRES	\$ 2.012.710	\$ 2.208.010
CABILDO INDIGENA DE LA PARCIALIDAD DE HONDURAS	\$ 1.939.910	\$ 2.207.560
CABILDO INDIGENA DE AGUA NEGRA	\$ 1.789.260	\$ 1.984.560
CABILDO INDIGENA LAS MERCEDES	\$ 2.153.835	\$ 2.349.135
CABILDO INDIGENA CHIMBORAZO	\$ 1.812.160	\$ 2.007.460
CABILDO INDIGENA PUEBLO NUEVO	\$ 1.640.835	\$ 2.020.535
CABILDO INDIGENA DE CALDONO	\$ 2.182.910	\$ 2.378.210
CABILDO INDIGENA DE TACUEYO	\$ 1.666.880	\$ 1.862.180
FUNDACIÓN TATA WALA UHXA	\$ 147.500	\$ 147.500
CABILDO INDIGENA CANOAS	\$ 677.900	\$ 862.300
LA LAGUNA SIBERIA	\$ 671.900	\$ 867.200
RESGUARDO INDIGENA GUARAPAMBA	\$ 1.355.610	\$ 1.550.910
CABILDO INDIGENA SAN FRANCISCO	\$ 537.000	\$ 1.089.100
CABILDO GUAMBIA MORALES	\$ 864.165	\$ 864.165
RESGUARDO INDIGENA DE LA CONCEPCIÓN	\$ 509.795	\$ 509.795
CABILDO DEL RESGUARDO INDIGENA LA MARÍA	\$ 863.960	\$ 863.960
RESGUARDO INDIGENA DE LA PARCIALIDAD DE HUELLAS	\$ 1.207.125	\$ 1.207.125
RESGUARDO INDIGENA DEL ALTO DEL REY	\$ 1.532.835	\$ 1.880.503
CABILDO INDIGENA LAS DELICIAS	\$ 1.571.385	\$ 1.571.385
TOTOGUAMPA	\$ 925.600	\$ 925.600
CABILDO INDIGENA DEL RESGUARDO DE PÁEZ DE CORINTO	\$ 344.727	\$ 896.827
CABILDO INDIGENA RESGUARDO LA CILIA O LA CALERA	\$ -	\$ 586.000
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 32.032.042</b>	<b>\$ 36.659.360</b>
<b>PROMEDIO DEL APORTE POR CADA CABILDO</b>	<b>\$ 1.232.002</b>	<b>\$ 1.409.975</b>
<b>SIMULACIÓN DE APORTE SOCIAL (aporte por persona de \$80,000 anuales)</b>	<b>\$ 9.280.000</b>	<b>\$ 9.280.000</b>
<b>APORTE TOTAL</b>	<b>\$ 148.480.000</b>	<b>\$ 148.480.000</b>
<b>VARIACIÓN</b>	<b>78%</b>	<b>75%</b>

Fuente: elaboración propia



En el anterior cuadro se especifican los aportes de los asociados a la CENOCIC en 2017 y 2018, estos corresponden al 50% de un SMMLV, y se paga con una frecuencia anual, seguidamente cada grupo debe pagar el 25% de un SMMLV, con la misma frecuencia y estos recursos se destinan a proyectos sociales.

Consideramos el capital social es muy bajo, para cambiar esta situación, fortalecer el apalancamiento con recursos propios, aumentar la autonomía y disminuir en alguna proporción el pasivo corriente, el aporte de los asociados debe ser personal, es decir, todas las personas que integren los grupos deben poner su propio aporte, puesto que el beneficio será para ellos mismos. La CENCOIC no tiene una relación entre el beneficio que genera a los grupos de acuerdo a la cantidad de personas que lo integran.

Según el gerente de la CENCOIC, están generando beneficios a aproximadamente 3.000 familias indígenas asociadas, mediante esta información promediamos cuantas personas conformaban los 23 grupos, siendo este resultado 116 personas, el aporte que estimamos debe ser de \$80.000 (los 80.000 los recogería el presidente de la junta que tiene cada grupo, en las fechas que la CENOCIC establezca para recibir los aportes, definimos este valor puesto que de esta manera, simulando sobre el indicador de apalancamiento con asociados tiene una variación moderada) anuales por cada integrante del grupo, (de manera anual puesto que el aporte que actualmente se hace es con esa periodicidad por políticas de la Cooperativa) es una cifra relativamente baja para todos los beneficios que la CENCOIC, les retribuye y es una cifra que puede ahorrar un comunero que realmente quiere ser asociado de la CENCOIC. Con \$80.000 que pueda aportar cada persona integrante de un grupo el indicador de apalancamiento con asociados, pasaría de 0.4% y 0.8% a 2% y 3% en 2017 y 2018 respectivamente. Mejorando la estructura de capital de la cooperativa.

(La CENCOIC no tiene un indicador que determine cuanto le está entregando a los asociados en relación con su aporte).

Tabla 35. Indicador de estructura financiera según la simulación de aumento de aportes de asociados.

INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA, PARA ORGANIZACIONES QUE NO EJERCEN ACTIVIDADES FINANCIERAS, SEGÚN LA SUPERSOLIDARIA.				
Factor	Indicadores Tecnicos	Formula	Resultado	
			2017	2018
INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA	1. Apalancamiento con Asociados	Aporte Social/Activo Total	2%	3%

Fuente: elaboración propia

## CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11. CONCLUSIONES

- El sistema del cooperativismo a través de sus diferentes maneras organizativas, se ha encargado de acortar la brecha social y abandono por parte del Estado con las comunidades minoritarias en Colombia, como lo es la indígena. Además del impacto en la economía del departamento, el servicio más importante que ofrece la Central Cooperativa Indígena del Cauca a sus asociados, es la garantía de compra de café a un precio justo lo que ha permitido mejorar la calidad de vida de muchos resguardos indígenas que hoy gracias a ella tienen más oportunidades para salir del rezago que han vivido durante años.
- La gestión financiera llevada a cabo por CENOCOIC genera dificultades para garantizar un óptimo funcionamiento de la organización principalmente por la falta de planificación presupuestaria y establecimiento de objetivos estratégicos que sirvan como guía en la consecución de sus propósitos a corto y largo plazo.
- Mediante el diagnóstico financiero realizado a la cooperativa se identifica que el área que genera más utilidades es la de medicamentos, seguida por café. El área de comercialización al abarcar tantos productos y tener periodos de cobranza tan largos no es rentable. Los ratios financieros aquí encontrados nos indican que se tienen leves problemas de liquidez, alto niveles de endeudamiento y una muy desbalanceada estructura de capital.
- La propuesta de un modelo de gestión financiera permite fortalecer los procesos financieros de la cooperativa por medio de estrategias para solucionar los problemas encontrados y contribuir así a una mejor toma de decisiones.

## 12. RECOMENDACIONES

- Dado que la cooperativa es de los asociados, la estructura de capital debería fortalecerse a través de recursos propios que al final se retornan en beneficios para los mismos. Mediante el aumento de aportes sociales, esta estructura tomará preponderancia en el patrimonio de la organización. En este sentido se recomienda un aporte de \$80.000 por cada persona integrante de un grupo de manera anual.
- Se recomienda disminuir el endeudamiento con bancos en el exterior y procurar hacerlos a través de bancos nacionales que como se evidencio es menos costoso y riesgoso debido a la fluctuación del precio del dólar.
- Es necesario que la CENCOIC cree un proceso de gestión de cartera para identificar las cuentas de difícil recuperación y así hacer una provisión acorde, puesto que la que está realizando es muy alta. De esta manera se disminuiría el pasivo ya que la cuenta “provisiones” es la segunda más representativa después de los créditos bancarios y las obligaciones financieras.
- Estrategias como la potencialización de su marca propia Áte Sek y la creación de una trilladora le garantizaría a la cooperativa un flujo de efectivo semanal con el cual puede afrontar sus obligaciones corrientes disminuyendo la proporción del endeudamiento.
- El uso de técnicas de mercadeo y publicidad que permitan dar a conocer los otros servicios que ofrece la cooperativa como es la distribución y comercialización de medicamentos y los servicios ofertados por el área comercial la ayudaran a tener un mejor posicionamiento a nivel local.
- Se recomienda a la Central Cooperativa Indígena del Cauca implementar el modelo de gestión financiera propuesto, ya que de esta manera se contribuiría a optimizar procesos con el objetivo de garantizar el bienestar financiero para la cooperativa.

## Bibliografía

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados . (2011). *Colombia situation (Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá y Venezuela) Indígenas*. Suiza.
- Asociación Colombiana de Cooperativas. (9 de 6 de 2015). *Ascoop*. Obtenido de <https://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-mundial/acerca-de-principios-y-valores-cooperativos/principios-cooperativos>
- Azofra, V. (2012). Pasado y presente de las finanzas corporativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 135-166.
- Banco de la Republica . (s.f.). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-deflaci-n>
- Barona Zuluaga, B., & Rivera Godoy, J. A. (2013). Microfinanzas y Financiación de empresa jóvenes en Colombia. *Revista de Economía y Administración*, 84-107.
- Caldono, W. M. (2019). *Modelos de administración financiera sostenibles para organizaciones solidarias en*. Popayán.
- Cardona, M. (Agosto de 2019). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Central+Cooperativa+Indigena+Del+Cauca/@2.4432886,-76.6032001,3a,75y,90t/data=!3m8!1e2!3m6!1sAF1QipPAhclLrQvsz-cVHHMFoOmQ2QwVBqU4cW6x5qNX!2e10!3e12!6shttps:%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipPAhclLrQvsz-cVHHMFoOm>
- Castellanos, H. (6 de 11 de 2019). Practicas comerciales del area de cafe en la CENCOIC . (A. F. Murillo, Entrevistador)
- Castro, L. F. (21 de 09 de 2017). *Rankia*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3690806-que-son-commodities-caracteristicas-tipos>
- CENCOIC. (2016). *CENCOIC*. Obtenido de CENCOIC: <http://cencoic.com.co/cafeatesek/>
- CENCOIC. (2019). *CENCOIC*. Obtenido de CENCOIC: <https://cric-colombia.org/cencoic/>
- CENCOIC. (2019). *CENCOIC* . Obtenido de CENCOIC: <https://cencoic.com.co/>
- Centro de Comercio Internacional. (2015). *Centro de Comercio Internacional*. Obtenido de Centro de Comercio Internacional: <http://www.intracen.org/itc/derechos-de-autor/>
- Centro de Memoria Historica. (2012). *Nuestra Vida Ha Sido Nuestra Lucha- Resistencia y Memoria en el Cauca Indigena*. Bogotá: TAURUS.
- Clavijo, S. (12 de Octubre de 2019). LA REPÚBLICA. *Panorama cafetero 2019-2020*. Bogotá D.C, Colombia: LA REPÚBLICA.
- Comité de Cafeteros del Cauca. (2016). *Comité de Cafeteros del Cauca*. Obtenido de Comité de Cafeteros del Cauca: [https://cauca.federaciondefcafeteros.org/fnc/nuestro\\_cafe/category/118](https://cauca.federaciondefcafeteros.org/fnc/nuestro_cafe/category/118)

- Comité de Cafeteros del Cauca. (15 de 06 de 2018). *Comité de Cafeteros del Cauca*.  
Obtenido de Comité de Cafeteros del Cauca:  
[https://cauca.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestro\\_cafe/category/118](https://cauca.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestro_cafe/category/118)
- Congreso de Colombia. (4 de Agosto de 1998). Diario oficial. *Ley 454 de 1998*. Bogotá D.C, Colombia.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (4 de Agosto de 1998). Diario oficial. *Ley 454 de 1998*. Bogotá D.C, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (4 de Julio de 1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-11/capitulo-4/articulo-330>
- Consejería Presidencial para los Derechos Humanos y Asuntos Internacionales . (2019). *Informe de homicidios contra líderes sociales y defensores de derechos humanos*. Bogotá.
- CRIC. (12 de 10 de 2012). *Consejo Regional Indígena del Cauca*. Recuperado el 15 de 11 de 19, de Consejo Regional Indígena del Cauca.
- DANE. (2018). *Boletín Técnico de Exportaciones*. Bogotá.
- DANE. (2018). *DANE*. Obtenido de Censo del DANE:  
<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf>
- DANE. (2019). *DANE*. Recuperado el 08 de 11 de 2019, de Toda Colombia:  
<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2004). *Situación de Derechos Humanos de las Comunidades Indígenas del Norte del Cauca*. Bogotá.
- Diario del Huila. (16 de 2 de 2019). *El portal de la economía solidaria* . Obtenido de El portal de la economía solidaria : <https://www.economiasolidaria.org/noticias/la-importancia-de-la-economia-solidaria-en-colombia>
- Elizaga, C. A. (2007). *Economía Solidaria*. Recuperado el 08 de 11 de 2019, de Economía Solidaria: [economiasolidaria.org/sites/default/files/ecosol\\_dic\\_ed.pdf](http://economiasolidaria.org/sites/default/files/ecosol_dic_ed.pdf)
- Estado Colombiano*. (9 de 5 de 2016). Obtenido de Estado Colombiano:  
<http://estadocolombianoporloscortys.blogspot.com/2016/05/entidades-de-regimen-o-caracter-especial.html>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2015). *Comportamiento de la Industria Cafetera*. Obtenido de Comportamiento de la Industria Cafetera:  
[https://federaciondecafeteros.org/static/files/Informe\\_Comportamiento\\_de\\_la\\_Industria\\_2015.pdf](https://federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Comportamiento_de_la_Industria_2015.pdf)
- Geilfus, F. (1997). *80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San Salvador: IICA.

- INEI. (2017). *Informe Técnico: Eolución de la Pobreza Monetaria 2007- 2016*. Lima: INEI.
- INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS. (2012). *AGENDA Y ANALISIS TRIBUTARIO 2012*. Bogotá D.C, Colombia.
- Investigación Mixta. (13 de 03 de 2016). *Investigación Mixta*. Obtenido de Investigación Mixta: <http://investigacionmixtablog.blogspot.com/>
- Mariño B., G., & Medina S., I. (2009). La administración financiera: una utopía en las microempresas. *Criterio Libre*, 123-144.
- Moreno, L. N. (1 de 11 de 2019). *Semana Rural*. Obtenido de Semana Rural: <https://semanarural.com/web/articulo/fondos-rotatorios-creados-por-el-pueblo-nasa/1239>
- Motero Castellanos, Y. (s.f.). *Economimopedia*. Obtenido de <https://economimopedia.com/definiciones/indice-de-gini.html>
- Murillo Pérez, S., Ruiz Campos, S. F., & Benavides Chacón, J. (2013). Modelo Comparativo de índices financieros para la evaluación de la gestión de compañías comparables en Latinoamérica. Tec Empresarial.
- Rabobank Foundation. (2020). *Rabobank Foundation*. Obtenido de Rabobank Foundation: <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/rabobank-foundation/about-rabo-foundation/index.html>
- Razeto Migliaro, L. (3 de Septiembre de 2014). La producción y la Empresa en la Economía Solidaria. Teoría de los Factores Productivos. El Factor C o la solidaridad como fuerza productiva.
- Razeto, L. (2010). *¿Qué es la economía solidaria?* Santiago de Chile: Papeles.
- Reyes, G., & Briceño M., A. (2010). Propuesta de modelo financiero para crecimiento corporativo sostenible. *Dialnet*, 58-64.
- Rocha, M. (20 de 04 de 2019). *Lugarnia* . Obtenido de Lugarnia : <https://lugarnia.com/gastronomia/paises-con-mejor-cafe-del-mundo/>
- Rosales, M. L. (2014). El mercado mundial del café: tendencias recientes, estructura y estrategias de competitividad . *Redalyc*, 192.
- Salazar López, B. (24 de Marzo de 2017). *ABCfinanzas.com*. Obtenido de <https://www.abcfianzas.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera>
- SENAES. (s.f.). Economía Solidaria. *Outra econmía acontece*. Brasil: PAPELES.
- Sistema de Información Indígena de Colombia SIIC. (2018). *SIIC*. Obtenido de SIIC: <https://siic.mininterior.gov.co/content/decretos-autonomicos>
- STANLEY, B., & GEOFFREY, H. (s.f.). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Universidad EAFIT. (15 de Mayo de 2017). *Universidad EAFIT*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/departamento-finanzas/acerca-del-departamento/Paginas/que-son-las-finanzas.aspx>

Vera Colina, M. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Innovar*, 149-160.

Wikipedia. (11 de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Instituto\\_Colombiano\\_de\\_la\\_Reforma\\_Agraria\\_\(Incora\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Colombiano_de_la_Reforma_Agraria_(Incora))



## **ANEXOS**

### **ENTREVISTA**

#### **APARTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE JUAN CARLOS GUAMPE, SOBRE LA RESEÑA HISTORICA.**

“Administraciones anteriores a la actual, tuvieron exceso de confianza y desorganización, por ende, nosotros llegamos a poner orden, buscar garantías de pago, y hacer sostenible la CENCOIC” manifestó Juan Carlos Guampe en la entrevista

En el departamento ya se había posicionado el CRIC como órgano materializado de los derechos de las comunidades indígenas y como organización promotora de la economía propia de las mismas. Tal era el poder que traía consigo, que CENCOIC negociaba y contrataba con él productos agrícolas, canastas educativas, realizaba prestamos de dinero sin obtener garantía alguna de pago, también se negociaba por amistades o compadrazgo. Seguidamente no se llevaba un sistema de información contable que reflejara el control que requiere su actividad comercial. La premisa era: Fiar es vender.

Los indígenas no han tenido una cultura organizacional fuerte, y por esta circunstancia la nueva administración ha tenido que crear políticas, contratar nuevos profesionales, tecnólogos y auxiliares que recopilen toda la información que les permita contabilizar transacciones pasadas que repercuten en la situación actual en cuanto a activos, pasivos y patrimonio.

**Entrevista realizada al área de contabilidad y finanzas de la Central  
Cooperativa Indígena del Cauca "CENCOIC"**

Realizada a:

Realizada por: Angie Daniela Murillo y Ángela Fernández

1. ¿Tiene su área una misión definida y específica?

Si \_\_\_\_ No  Es innecesaria \_\_\_\_

2. ¿Tiene Cencoic políticas y procedimientos contables por escrito?

Sí \_\_\_\_ No

Información sobre la persona que lleva a cabo el ejercicio contable

A ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene? \_\_\_\_ 8 \_\_\_\_

B ¿Cuántos años hace que trabaja aquí? \_\_\_\_ 7 \_\_\_\_

C ¿Sabe cómo usar un sistema de contabilidad computarizado?

Sí  No \_\_\_\_

3. Describa brevemente el sistema contable de su organización incluidos:

A) Libro de contabilidad manual utilizado para registrar transacciones (libro mayor, libro de desembolsos de caja, etc.)

LIBRO MAYOR NO POLITICAS DE KIMPRESION

B) sistema contable computarizado utilizado (indicar el nombre del programa de contabilidad)

DELTA EVOLUTION

---

C) cómo se resumen las transacciones en sus informes financieros, si los realiza.

4. ¿Tiene su sistema de contabilidad la capacidad de separar todos los fondos recibidos y pagados?

Sí  No

5. ¿Mantienen ustedes facturas, vales y recibos por todos los pagos realizados?

Sí  X  No

6. ¿Su sistema de contabilidad resume costos de acuerdo con distintas categorías presupuestarias, tales como salarios, instalaciones y servicios públicos, y suministros y equipos?

Sí  No

7. ¿Con que frecuencia presenta a la junta directiva informes financieros sobre la situación de la organización

Mensual

Bimestral

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

8. ¿Mantiene su organización registros contables, incluidos facturas, vales, recibos para los últimos cinco años?

Sí  No

9. ¿Han realizado al menos una vez un diagnostico financiero de la entidad?

Sí  No

Si la respuesta es afirmativa describa que indicadores se emplearon para el análisis.

10. ¿Ha aplicado a los estados financieros de la organización indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, etc.?

NO. MAS POR REQUISITO

NO LO PRESENTAN

LIQUIDEZ, ENDEUDAMIENTO, SOLVENCIA Y ROTACION

11. ¿Considera hay una adecuada sinergia entre las áreas que alimentan la información contable?

NO,

CENTROS DE COSTOS

12. ¿Qué apreciaciones tiene de la gestión contable y financiera que se realiza en la organización? ¿Maneja la organización una cultura contable?

ESTA EN CRECIMIENTO. SE PRETENDE HACER TODO D LA MEJOR MANERA, PERO HAY FACTORES EXTEROS QUE LO IMPIDEN.

NO, CULTURA CONTABLE