

El cooperativismo como motor de desarrollo en el agro colombiano y sus territorios



Una agenda para convertir organización social en capacidad empresarial, agroindustria y riqueza territorial

Diego Bautista Ríos · Rimisp
dbautista@rimisp.org

La meta es construir capacidad empresarial territorial

01

Producción dispersa

Miles de productores venden materia prima, compran insumos y negocian de manera individual, con baja escala y alto riesgo.

02

Empresa colectiva

La cooperativa agrega oferta y servicios, invierte en activos compartidos, cumple contratos y profesionaliza la gestión.

03

Riqueza territorial

Una mayor parte del margen, el empleo, el conocimiento y las decisiones permanece cerca de donde se produce.

El éxito se mide en ventas, patrimonio, empleo, ingresos de los socios y permanencia empresarial.

El nuevo gobierno abre una ventana para el cooperativismo

Cuatro condiciones hacen pertinente una agenda concreta y ejecutable:

01

NUEVO PND

Se definirán prioridades, instrumentos, metas y responsabilidades para el periodo de gobierno.

02

REGIONES

El desarrollo territorial exige operadores capaces de ejecutar, coordinar y permanecer en las regiones.

03

RESTRICCIÓN FISCAL

La escasez de recursos obliga a movilizar ahorro, inversión, activos y capacidades ya existentes.

04

POLÍTICA SOCIAL

El desafío es transformar apoyos temporales en empresas, empleo, patrimonio y autonomía económica.

El agro puede impulsar la transformación productiva

La oportunidad combina producción, abastecimiento, empleo y exportaciones:

5,6 M ha

ÁREA CULTIVADA

La base productiva existe; el reto es elevar el valor por hectárea y cerrar brechas de productividad.

81,6 M t

PRODUCCIÓN

Colombia tiene volumen y diversidad; necesita más logística, calidad y transformación cerca del origen.

US\$11.298 M

AGROPECUARIO

Las exportaciones de 2025 crecieron 34,4%: hay demanda, pero persisten barreras de escala y cumplimiento.

US\$3.966 M

AGROINDUSTRIA

Las exportaciones agroindustriales crecieron 31%: transformar aumenta margen, empleo y resiliencia territorial.

La apuesta debe ser agroindustrial y territorial

01 Productividad

Tecnología, asistencia y más valor por hectárea y productor

02 Agro-logística

Acopio, frío, almacenamiento y transporte con escala regional

03 Transformación

Procesamiento, diferenciación y aprovechamiento de subproductos

04 Calidad

Inocuidad, trazabilidad, regularidad y certificaciones verificables

05 Mercados

Contratos, abastecimiento interno, exportación e información comercial

06 Sostenibilidad

Resiliencia climática, eficiencia de recursos y circularidad

07 Territorio

Empleo, capacidades, activos y decisiones cerca del origen

La inclusión depende de quién captura el valor

01

Proveedor individual

Entrega materia prima, negocia poco volumen, recibe el precio disponible y asume gran parte del riesgo productivo.

02

Empresa cooperativa

Agrega oferta, reduce costos, presta servicios, negocia condiciones y reinvierte en capacidades colectivas.

03

Socio agroindustrial

Participa en activos, transformación, información, decisiones y distribución de los excedentes de la cadena.

Inclusión significa propiedad, poder de decisión y participación en el margen.

Los pequeños productores necesitan empresa colectiva

La escala individual limita el acceso a capacidades decisivas:

01

VOLUMEN

La oferta dispersa eleva los costos de acopio, clasificación, almacenamiento y transporte hasta el comprador.

02

ESTÁNDARES

Un productor aislado difícilmente sostiene calidad, trazabilidad, documentación y entregas regulares durante todo el año.

03

ACTIVOS

La inversión individual no alcanza para frío, laboratorios, tecnología, transformación o capital de trabajo.

04

MERCADO

La negociación fragmentada reduce el precio recibido y aumenta la dependencia de intermediarios o compradores únicos.

Colombia tiene músculo cooperativo, pero no agroindustrial

La capacidad existente sigue concentrada en servicios financieros y urbanos:

6,73 M

ASOCIADOS

El 12,7% de la población participa en el universo cooperativo reportante: existe una base social y empresarial considerable.

90%

AHORRO Y CRÉDITO

Cerca de seis millones de asociados se concentran en servicios financieros: allí están la mayor escala y experiencia regulada.

100.409

AGRO Y ALIMENTOS

Solo el 1,5% de los asociados pertenece a estas actividades: la brecha productiva y agroindustrial es evidente.

259

COOPERATIVAS

Reúnen \$4,5 billones en activos; leche y café concentran buena parte de la capacidad empresarial existente.

La capacidad cooperativa se concentra territorialmente

Dos estrategias: consolidar acumulaciones y desarrollar nuevos territorios:

01

SANTANDER

Alta densidad cooperativa, finanzas locales y redes de transporte, educación y servicios que sostienen economías territoriales.

02

ANTIOQUIA

Cooperativas financieras consolidadas, presencia municipal y el principal referente agroindustrial lácteo del país.

03

HUILA-EJE

Base cafetera, puntos de compra y experiencias de integración regional y exportadora.

04

CARIBE-PDET

Organizaciones más fragmentadas: requieren modelos graduales, mercados definidos y acompañamiento prolongado.

La cooperativa cumple cuatro funciones productivas

La organización genera valor cuando actúa como empresa:

01

ORGANIZA

Agrega oferta, coordina calendarios, registra a los socios y establece estándares verificables.

02

PRESTA SERVICIOS

Compra insumos, ofrece asistencia, administra información y facilita crédito, seguros y capital de trabajo.

03

TRANSFORMA

Opera activos colectivos, clasifica, almacena, procesa, diferencia productos y aprovecha subproductos.

04

LLEGA AL MERCADO

Cumple contratos, desarrolla marca, diversifica compradores y reinvierte parte del margen en el territorio.

Organizar no es consolidar empresas

01 Proyectos cortos

Apoyo temporal sin ruta de consolidación ni capitalización

02 Crear antes de fortalecer

Formalización sin negocio, demanda ni gobierno empresarial

03 Organizaciones aisladas

Poca integración de segundo grado y servicios costosos

04 Financiación fragmentada

Crédito sin mercado o infraestructura sin capital de trabajo

05 Baja transformación

Acopio de materia prima sin diferenciación, agroindustria ni marca

06 Gestión y gobierno

Débil profesionalización, información y disciplina comercial

07 Medición insuficiente

Se cuentan apoyos, no ventas, activos ni permanencia

La afiliación no basta: el diseño explica el resultado

01

La afiliación no basta

En 42 estudios, el efecto promedio sobre rendimiento fue modesto después de corregir sesgos de selección y publicación.

02

La integración sí impacta

Las alianzas productivas evaluadas lograron, en promedio, +50% en ventas y +22% en ingresos familiares.

03

El diseño es decisivo

Mercado, activos, asistencia, financiación, gobierno, gestión profesional y compromiso de los socios.

El valor no está en la figura aislada, sino en la capacidad empresarial que construye.

Los modelos exitosos combinan proximidad y escala

BASE LOCAL

Confianza, participación, conocimiento del productor, oferta agregada y servicios cercanos.

INTEGRACIÓN

Segundo grado, reglas compartidas, capacidades especializadas y mayor poder de negociación.

ACTIVOS

Acopio, laboratorios, transformación, logística, tecnología, información y marca.

FINANZAS

Ahorro, crédito, garantías, seguros, coinversión y capital paciente.

MERCADO

Contratos, calidad, trazabilidad, inteligencia y compradores estables y diversos.

Dos referentes nacionales prueban el potencial de escala

LECHE

Colanta

4.113 productores asociados aportan 1,84 millones de litros diarios. Integra asistencia, acopio, procesamiento, marcas, distribución y exportación.

CAFÉ

Sistema cooperativo cafetero

33 cooperativas, 525 puntos de compra y más de 77.000 caficultores. Expocafé conecta la red con trilla, calidad y exportación.

CRITERIOS

¿Por qué son referentes?

Escala, trayectoria, servicios al productor, activos compartidos, integración vertical, marca y acceso estable a mercados.

La escala cooperativa no elimina la base local: la conecta con activos, gestión y mercado.

Coagronorte muestra cómo construir agroindustria territorial

SERVICIOS

Productor acompañado

Asistencia técnica, crédito, guías e incentivos reducen riesgos y mejoran productividad y calidad.

TRANSFORMACIÓN

Activos regionales

Recibe y procesa arroz con activos industriales que convierten producción local en alimentos diferenciados.

MERCADO

Marca Arroz Zulia

Conecta productor y consumidor, captura margen regional y sostiene una relación empresarial duradera.

Desde 1967: productor, industria y mercado integrados en una empresa regional.

La escala cooperativa internacional integra toda la cadena

Cuatro contextos distintos muestran una misma lógica empresarial:

ARGENTINA

ACA

Red de cooperativas con insumos, originación, logística, transformación y puertos propios para competir globalmente.

BRASIL

COAMO

Asistencia, 111 unidades de recibo, almacenamiento, procesamiento y exportación de granos.

INDIA

AMUL

Tres niveles: cooperativa de aldea, unión distrital de procesamiento y federación estatal de comercialización.

URUGUAY

CONAPROLE

Productores dueños de una industria integrada que innova y exporta cerca del 70% de lo procesado.

La arquitectura combina proximidad y escala

COOPERATIVAS LOCALES

Organizan productores, oferta, confianza, información y servicios cercanos.

CENTRALES TERRITORIALES

Integran volúmenes, talento especializado, gobierno, servicios y negociación.

ACTIVOS COMPARTIDOS

Acopio, plantas, laboratorios, logística, tecnología, información y marca.

FINANZAS COOPERATIVAS

Ahorro, crédito, garantías, seguros y evaluación próxima del riesgo.

MERCADOS Y ALIANZAS

Industria, compras públicas, exportadores, Estado, academia y cooperación.

El fomento debe fortalecer empresas territoriales

01 Seleccionar territorios

Masa crítica productiva, organizaciones, demanda e institucionalidad

02 Diagnosticar madurez

Gobierno, negocio, capacidades, confianza y trayectoria

03 Fortalecer antes de crear

Gestión, servicios, participación y capitalización

04 Estructurar el negocio

Comprador, demanda, costos, riesgos, flujos y responsabilidades

05 Integrar segundo grado

Servicios especializados, infraestructura y negociación compartida

06 Invertir y financiar

Aportes, activos, crédito, garantías, seguros y coinversión

07 Medir resultados

Ventas, ingreso, patrimonio, empleo, contratos y permanencia

La financiación debe seguir al negocio

01

Proximidad territorial

Las cooperativas conocen al asociado, sus ciclos, entregas, relaciones económicas y condiciones locales.

02

Riesgo compartido

Redescuento, FAG, seguros, asistencia, información y coinversión cubren fallas específicas.

03

Flujos verificables

Contratos, entregas, aportes y activos sostenibles respaldan crédito, inversión y capital de trabajo.

El crédito debe fortalecer el negocio; nunca sustituirlo.

Sin mercado no hay consolidación cooperativa

01

Contrato y cumplimiento

Volumen, calidad, oportunidad, trazabilidad, documentación, precio y condiciones de pago sostenibles.

02

Compras públicas

La Ley 2046 abre demanda local, pero exige empresas capaces de abastecer y responder regularmente.

03

Bolsa Mercantil

Negociación transparente, garantías, compensación y financiación no bancaria para proveedores con contratos.

La política comercial debe organizar oferta y demanda, no solo realizar ruedas de negocios.

El próximo PND necesita decisiones ejecutables

DECISIÓN	CONTENIDO	RESULTADO
01	Acceso transversal	Cooperativas en instrumentos agro, mipyme, innovación, exportación y compras públicas
02	Programa territorial	DNP, Agricultura, Hacienda y Trabajo articulados alrededor de cadenas priorizadas
03	Financiación e integración	Redescuento, garantías, segundo grado, activos compartidos y ajustes puntuales
04	Medición	Permanencia, ventas, ingreso, patrimonio, empleo, contratos y cartera sostenible

Mejor pocas decisiones aplicables que varias páginas declarativas.

El sector debe ofrecer y comprometerse

01

Estado

Política estable, bienes públicos, coordinación, financiación apropiada y acceso efectivo a instrumentos y mercados.

02

Sector cooperativo

Intercooperación, gestión profesional, buen gobierno, capitalización, transparencia y proyectos viables.

03

Territorios y mercado

Cadenas priorizadas, coinversión, compradores comprometidos, conocimiento local, participación y control social.

El cooperativismo puede convertir organización social en capacidad económica territorial.