



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Diseño de un instrumento para diagnóstico de la situación organizacional de pequeños productores rurales. Caso de estudio: Región Central de Colombia

Catalina Rodríguez Herrera

Universidad Nacional de Colombia
Facultad Ingeniería, Departamento de Sistemas e Industrial
Bogotá, Colombia

2016

Diseño de un instrumento para diagnóstico de la situación organizacional de pequeños productores rurales. Caso de estudio: Región Central de Colombia

Catalina Rodríguez Herrera

Tesis como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Ingeniería Industrial

Director:

Ph.D., Doctor en Ingeniería, Giovanni Muñoz Puerta

Línea de Investigación:

Gestión de la Innovación

Universidad Nacional de Colombia

Facultad Ingeniería, Departamento de Sistemas e Industrial

Bogotá, Colombia

2016

La ciencia no es perfecta, con frecuencia se utiliza mal, no es más que una herramienta, pero es la mejor herramienta que tenemos, se corrige a sí misma, esta siempre evolucionando y se puede aplicar a todo. Con esta herramienta conquistamos lo imposible.

Carl Sagan

Agradecimientos

Mis estudios en la maestría y este trabajo de investigación están profundamente en deuda con la Fundación Juan Pablo Gutiérrez Cáceres, quienes con su apoyo me han dado la oportunidad de fortalecer y obtener más conocimientos para mi desarrollo tanto profesional como persona.

Este trabajo está influenciado por las diferentes investigaciones rurales en las que he tenido la oportunidad de participar, ayudándome a comprender de una manera más viva la importancia del desarrollo rural y los problemas asociados a las organizaciones rurales, así como las diferentes estructuras que estas presentan. Siendo un espacio y un tema en el que aún hace falta investigación basada no como asociaciones del área rural, sino como empresas, como organizaciones en las que se deben convertir en instituciones con proyectos que realmente trasciendan a la suma de los intereses colectivos, y así mismo contribuyan al desarrollo de la economía el país.

Finalmente, gracias al profesor Giovanni, su influencia y apoyo en cada una de las etapas del desarrollo de la investigación han sido esenciales. Su contribución directa en esta investigación se ha basado en el entusiasmo y energía que alimentan el clima de la excitación intelectual, en la que ha hecho que entienda y fortalezca mi desarrollo profesional.

Resumen

En Colombia, se han destinado significativos recursos para el apoyo del sector rural, siendo una de las principales estrategias de desarrollo rural, el uso de organizaciones rurales como medio para recibir, ejecutar y canalizar recursos. No obstante la evidencia empírica muestra que en el mediano plazo, gran porcentaje de estas organizaciones ha desaparecido o mantiene su existencia sin que exista cumplimiento de sus fines organizacionales. El objetivo de esta investigación fue, en 29 organizaciones de pequeños productores agropecuarios rurales de la región central de Colombia, identificar factores de capacidad organizacional mediante una metodología de análisis cualitativo y diseñar un instrumento de identificación del desempeño organizacional que permitiese comparar cuantitativamente a las organizaciones para así poder identificar los factores que estaban contribuyendo a su perdurabilidad.

Palabras clave: factores de éxito, organizaciones rurales, desarrollo rural, sostenibilidad

Abstract

In Colombia, have committed significant resources to support the rural sector. One of the main strategies of rural development is the use of rural organizations as a means to receive, execute and channel resources. However empirical evidence shows that in the medium term, large percentage of these organizations has disappeared or maintains its existence without any compliance with their organizational purposes. The objective of this research was, in 29 organizations of small rural farmers in the central region of Colombia, identify organizational capacity factors through qualitative analysis methodology, and design a tool for identification of organizational performance that allowed quantitatively compare organizations to and to identify the factors that were contributing to its durability.

Keywords: success factors, rural organizations, rural development, sustainability

Contenido

| | Pág. |
|---|-------------|
| Resumen | IX |
| Lista de figuras | XIII |
| Lista de tablas | XIV |
| Introducción | 1 |
| 1. Factores de éxito de las organizaciones | 5 |
| 1.1 Factores de éxito en las organizaciones..... | 5 |
| 1.2 Factores críticos de éxito | 15 |
| 1.3 Cooperación en las organizaciones | 20 |
| • La tragedia de los comunes | 21 |
| • El Dilema del Prisionero | 22 |
| • La Lógica de la Acción Colectiva | 25 |
| 1.4 Las organizaciones rurales | 30 |
| 2. Metodología..... | 38 |
| 2.1 Etapa uno: Investigación cualitativa..... | 39 |
| 2.2 Etapa dos: Obtención de resultados cualitativos..... | 39 |
| 2.3 Etapa tres y cuatro: Propuesta de un instrumento de medición cuantitativa y su aplicación | 40 |
| 2.4 Etapa cinco: Análisis cuantitativo y contraste con el análisis cualitativo | 41 |
| 2.5 Etapa seis: Evaluación de resultados | 42 |
| 2.6 Etapa siete: Prueba de Hipótesis..... | 42 |
| 3. Resultados | 43 |
| 3.1 Investigación cualitativa: Descripción de las organizaciones..... | 43 |
| 3.2 Resultados cualitativos..... | 45 |
| 3.3 Propuesta de un instrumento de medición cuantitativa y su aplicación..... | 49 |
| 3.4 Análisis cuantitativo y contraste con el análisis cualitativo..... | 60 |
| 3.5 Análisis cuantitativo y contraste con el análisis cualitativo..... | 61 |
| 4. Conclusiones y recomendaciones | 69 |
| 4.1 Conclusiones | 69 |
| 4.2 Recomendaciones..... | 72 |
| A. Anexo: Descripción del Índice de capacidad organizacional – ICO | 73 |
| B. Anexo: Descripción cualitativa de las 29 organizaciones estudiadas | 82 |

| | |
|--|------------|
| C. Anexo: Resultados de la aplicación inicial del instrumento – ICO | 110 |
| Bibliografía | 121 |

Lista de figuras

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 3-1. Clasificación cualitativa de las organizaciones por grupos acorde con su desempeño organizacional y de mercado. | 48 |
| Figura 3-2. Dendrograma de las variables input | 63 |
| Figura 3-3. Relación entre variables independientes y variables dependientes | 64 |

Lista de tablas

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1-1. Principales desarrollos en literatura, sobre perdurabilidad organizacional | 8 |
| Tabla 3-1. Clasificación de las organizaciones por grupos acorde con su desempeño organizacional y de mercado..... | 47 |
| Tabla 3-2. Instrumento propuesto detallado. Elaboración propia | 50 |
| Tabla 3-3. Resultados cualitativos a través de la aplicación del instrumento propuesto. | 58 |
| Tabla 3-4. Matriz de correlaciones entre los diferentes factores | 61 |
| Tabla 3-5. Asignación de <i>clusters</i> y grupos cualitativos asignados | 66 |

Introducción

El Índice de Ruralidad, herramienta desarrollada por el Banco Mundial, que mide que tan rural o urbano es un municipio, determinó en 2012 que Colombia es un país en donde el 75.5% de los municipios, son rurales; en ellos vive el 31.6% de la población del territorio nacional. El índice señala, que el sector rural y sus pobladores son más vulnerables que los centros urbanos, lo cual significa que requiere de mayor atención para mitigar los factores de riesgo que originan tal situación, considerando factores como: la vulnerabilidad del capital humano, vulnerabilidad por presencia de conflicto, rasgos sociodemográficos, vulnerabilidad ambiental y vulnerabilidad en la capacidad organizacional y económica (Banco Mundial, 2012). Así mismo, aproximadamente un 75% de la población en condiciones de pobreza del mundo, vive en las áreas rurales y la agricultura es su principal fuente de subsistencia (Banco Mundial, 2007).

En Colombia se han destinado significativamente recursos para el apoyo al sector agropecuario, se estima que los recursos efectivamente aportados por los cooperantes, se encuentran sobre los cuarenta y siete mil millones de pesos, representando el 2.16% del presupuesto del sector agropecuario, tanto a pequeños como a grandes productores (MADR, 2013). Sin embargo, acorde con esta investigación y con Camacho et al. (2005), es una generalidad empíricamente verificable que las pequeñas unidades de producción agropecuaria y múltiples organizaciones de productores, continúan enfrentando limitaciones de inversión, de gestión y de acceso simétrico a mercados como el financiero o el de comercialización de alimentos, lo cual disminuye su potencial competitivo y explica sus múltiples fracasos.

En teoría, estas organizaciones rurales como unidad básica, permiten que el pequeño productor rural aproveche las oportunidades del mercado o compense las asimetrías de acceso a la comercialización, sean sujetos de política pública y demandantes activos de la misma, solucionen problemas de competitividad en todos los eslabones de la cadena de producción y optimicen procesos de toma de decisiones de producción y

comercialización con mayor acceso a información de calidad. Sin embargo la literatura y la evidencia empírica muestran que al igual que las organizaciones de otros sectores, éstas fracasan en el mediano plazo en cumplir su objeto organizacional, desaparecen o permanecen en la formalidad somera, que permite captar recursos públicos pero no tener acción dinámica y transformadora sobre las condiciones de vida y de producción de los asociados.

Establecer y mantener la competitividad constituye un desafío particular para los pequeños agricultores, según Henson y Cranfield citados por Da Silva (2013), la competitividad está determinada por factores tales como: economías de escala, rendimiento logístico, cumplimiento de los estrictos grados y estándares de producción y la capacidad de alcanzar los mercados globales con los productos diferenciados, es decir, que aquellos agricultores que son capaces de entregar productos en mayor cantidad y calidad, en el momento oportuno serán los favorecidos (Da Silva, 2013).

En razón a la importancia socioeconómica del sector rural, en Colombia se han destinado significativos recursos para su apoyo a través de instrumentos como los créditos con tasa preferencial o montos parcialmente subsidiados, subsidios directos a los agricultores, inversiones en investigación y transferencia de tecnología y uso de recursos que provienen de la cooperación internacional.

Por esto se plantea como hipótesis que la intervención a las organizaciones no debe ser homogénea. Por el contrario, se debe partir de diferenciar las características iniciales de viabilidad de cada una de ellas en el momento inicial de cualquier intervención, valorando las capacidades organizacionales y de mercado con las que cuenta la organización, como variables independientes; para así poder crear una estrategia (dependiente de las condiciones iniciales), que permita direccionar los recursos de tal forma que la intervención sea efectiva en mejorar dichas capacidades y genere dinámicas de viabilidad de cada organización en el mediano y largo plazo.

Resulta de especial importancia indagar sobre los factores que se encuentran relacionados en algún grado, positiva o negativamente con el éxito de estas organizaciones de pequeños productores rurales por lo cual, esta investigación se desarrollará alrededor de la pregunta:

¿Cuáles son los factores más relevantes que influyen en el éxito de una organización rural de la región central de Colombia?

Objetivo general

Determinar los factores más relevantes que influyen en el éxito de las organizaciones rurales de pequeños productores agropecuarios de la región central de Colombia.

Objetivos específicos

1. Diseñar un instrumento metodológico que permita realizar la medición de la influencia de los factores identificados, en organizaciones de pequeños productores agropecuarios en la zona de estudio.
2. Identificar un grupo de organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la zona de estudio en las cuales se pueda aplicar el instrumento metodológico de medición.
3. Tipificar las organizaciones seleccionadas a través del instrumento metodológico.
4. Validar los factores que posiblemente pueden influir en el éxito de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios.

1. Factores de éxito de las organizaciones

“La innovación guiada por pequeños agricultores, adaptada a circunstancias locales y sustentable para la economía y el ambiente, será necesaria para asegurar la seguridad en el futuro”

Bill Gates

La sostenibilidad de las organizaciones es un tema de interés tanto para el sector empresarial, como para el gobierno, la academia y la industria.

La sostenibilidad de las organizaciones, está influenciada por los cambios económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales. Es decir, que el éxito de las organizaciones, está enmarcado en un enfoque económico, pero también intervienen un conglomerado de factores que determinan el éxito y por ende su permanencia en el mercado.

La revisión de literatura que se presenta a continuación acerca de los factores de éxito de las organizaciones, tiene como eje articulador la presentación de aquellos que de acuerdo con los autores, han sido identificados a través de evidencia empírica o académica, como claves para la sostenibilidad de las organizaciones.

1.1 Factores de éxito en las organizaciones

Chandler (1977), relaciona el éxito organizacional con “el grado en que las organizaciones son capaces de alcanzar sus objetivos sujetos a las restricciones de la viabilidad a largo plazo”, noción relacionada con la perpetuación organizacional, o como

es presentada por Chandler como “auto-perpetuación”; pero no vista como un estado estable, si no como uno dinámico en el que las organizaciones están propensas a experimentar dinámicas y diferentes procesos que podrían ser irreversibles, generadores de deterioro o entropía; pero todos ellos, resultado de procesos como el crecimiento continuo (Fleck, 2009).

Para Chandler (1977), el crecimiento continuo trae nuevas oportunidades para la expansión y renovación; y por lo tanto la existencia continua, un proceso que se encuentra relacionado con la capacidad de la organización para preservar la integralidad.

Chandler (1977), propone dos tipos de incitaciones para guiar la expansión y promover el cambio: la expansión productiva y la defensiva: la expansión productiva se relaciona con aumentar la productividad mediante la reducción de los costos unitarios, mientras que la defensiva busca la seguridad, evitando la entrada de nuevos competidores en el mercado, tratando simultáneamente de disminuir el riesgo.

El núcleo de la capacidad organizacional, es la coordinación de integrar todos los elementos tanto de recursos humanos como los tecnológicos, para conseguir economías de escala y de diversificación, siendo estas necesarias para competir en los mercados nacionales e internacionales, y así tener un crecimiento continuo (Chandler, 1977).

Rivera (2012), expone como una de las publicaciones seminales en el tema del éxito empresarial el libro “In search of excellence”, de Peters y Waterman (1982). En éste, los autores buscan respuesta a los interrogantes ¿Dónde está el secreto del éxito en la administración de empresas? y, ¿por qué unas empresas sobresalen mientras otras que iguales no rebasan el lindero de la mediocridad?

Peters y Waterman, realizaron una revisión empírica no sistemática, tipo estudio de caso, de 43 empresas exitosas, en el cual buscaron los atributos comunes en éstas; siendo esta la primera vez en que se expusiera de forma académica y aplicada este tema. Como contexto se debe considerar que el trabajo de Peters y Waterman fue desarrollado en una época en la cual la economía norteamericana estaba bajo la fuerte presión de empresas japoneses. La investigación tuvo como eje siete variables fundamentales, conocidas como el modelo de las 7 s, propuesto por la empresa consultora McKinsey

(anotándose que los autores hacían parte de la consultora). Entre las variables consideradas se encontraban: valores compartidos, sistemas, estilo, personal, habilidades, estrategia y estructura.

Como resultado del estudio Peters y Waterman, encuentran que las nuevas oportunidades de negocio y la motivación, son la base de una serie de principios que caracterizan a las compañías excelentes, basados éstos en el capital humano orientado al refuerzo positivo y aunado a un enfoque intuitivo de la gerencia empresarial. Estos principios son: orientación a la acción, cercanía con el cliente, autonomía y el espíritu emprendedor, el respeto, los valores, el negocio central, la simplicidad de las reglas, normas y procedimientos de la organización y finalmente la dirección central con libertad individual.

La orientación a la acción, se refiere a aquellas organizaciones que siempre se encuentran preparadas para enfrentar las nuevas oportunidades, amenazas o proyectos, de una manera eficiente y eficaz. La cercanía con el cliente se refiere a como las empresas excelentes muestran un compromiso con los clientes en brindar la mejor calidad, confiabilidad y buen servicio, para satisfacer sus necesidades. El tercer principio está relacionado con la autonomía y el espíritu emprendedor, siendo un área importante la investigación, en donde se explora nuevas ideas y nuevos productos potenciales. El cuarto principio hace referencia al respeto, en busca de un clima laboral adecuado para que los empleados crezcan y se desarrollen. El quinto principio está orientado a los valores de la organización y el sexto hace referencia al negocio central en el cual la organización podría destacarse. El séptimo principio es la forma en la que la organización hace que sus reglas, normas y procedimientos se mantengan de una manera sencilla; pues esta simplicidad le proporciona la habilidad de ser más flexible y permite reaccionar rápidamente frente a las condiciones cambiantes del entorno. Y por último la dirección central con libertad individual, en donde se combina la centralización con la descentralización, es decir que existen controles rígidos, pero al mismo tiempo son abiertas y flexibles ante el cambio (Peters & Waterman, 1982).

En la siguiente tabla 1-1. Se presentan los principales desarrollos en la literatura, sobre la perdurabilidad de las organizaciones:

Tabla 1-1. Principales desarrollos en literatura, sobre perdurabilidad organizacional

| Autores | Énfasis | Muestra de estudio | Factores de perdurabilidad |
|--------------------------|--|-----------------------------------|---|
| Peters & Waterman (1982) | Empresas exitosas | 62 empresas estudiadas | Predisposición para la acción, acercamiento al cliente, autonomía, productividad, movilización alrededor de un valor clave, zapatero a sus zapatos, estructura simple, flexibilidad y rigor simultáneos. |
| De Jago (1987) | Empresas exitosas | | Descubrir nuevas oportunidades de negocio, conservar y motivar empleados valiosos, tecnología, mejorar comunicaciones, aumentar cuota de mercado, aprovechar juntas directivas, planear la sucesión, impartir directrices, optimización de costos, concebir de manera efectiva la misión de la empresa. |
| Meyer & Zucker (1989) | Organizaciones en permanente quiebra | 4 estudios de caso | La rentabilidad no es una condición para la perdurabilidad. |
| Pascale (1990) | Empresas exitosas | 6 estudios de caso | Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, autoorganización y emergencia. |
| Collins & Porras (1994) | Empresas exitosas (lasting) visionarias (mayores de 25 años) | 18 estudios de caso comparativos | Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación. |
| Konz & Katz (1996, 2000) | Hiperlongevidad (más de 25 años) | 276 órdenes religiosas masculinas | Visión, socialización, adaptación y estructuras. |
| Hall (1997) | Compañías longevas | 214 compañías de UK | Estilo tolerante de liderazgo y conservadores financieramente. |

| Autores | Énfasis | Muestra de estudio | Factores de perdurabilidad |
|---|---|---|--|
| Universidad Externado de Colombia (1997 - 2000) | Empresas perdurables (más de 25 años) Estudio de caso | (Siemens, Pavco, Davivienda, Seguros Bolívar, Banco Caja Social, Legis, Avesco, Concocreto, Banco de Bogotá, Sofasa, Avianza, Super Rica) | En cada caso en particular se encontraron elementos diferentes. |
| De Geus (1998) | Compañías longevas y exitosas | 27 estudios de caso de empresas con más de 100 años, fundadas antes 1883. | Sensibilidad al entorno, alto sentido de cohesión e identidad, tolerantes hacia las actitudes conservadoras financieramente. |
| Montuori (2000) | Empresas longevas | | Ajuste y cambio, aprendizaje organizacional, liderazgo. |
| Bhidé (2000) | Empresas exitosas | No | Continuidad del portafolio de activos, capacidad para brindar a sus accionistas un rendimiento satisfactorio; diversidad de activos. |
| Collins (2001) | Empresas sobresalientes | Estudio de caso de 22 compañías comparadas | Liderazgo sobresaliente. Concepto de erizo ¹ , cultura de disciplina, aceleradores de tecnología. |
| Bhidé (2001) | | Reflexión teórica | Continuidad del portafolio de activos, capacidad para generar rendimiento satisfactorio, diversidad de los activos. |

¹ El efecto erizo hace referencia cuando las compañías sobresalientes son aquellas que se concentran en una idea clara, coherente y buscan desarrollarla, pero esa idea es el fruto de un trabajo previo; las ideas no son manejadas por iluminación, sino por un trabajo previo. Una compañía debe comprender en qué se puede ser la mejor; para hacerlo debe tener presente si está preparada, si cuenta con los medios necesarios (empleados, medios económicos, físicos, logísticos, entre otros).

| Autores | Énfasis | Muestra de estudio | Factores de perdurabilidad |
|--|---|---|---|
| O'Hara (2004) | Empresas familiares | 20 casos de estudio | Unidad familiar, productos que satisfagan necesidades básicas, primogenitura, el rol de la mujer, compromiso a continuar el legado, adopción de un significado de perpetuidad familiar en la propiedad, servicio al cliente y a la comunidad, gestión del conflicto, planes escritos, sistemas de gobierno. |
| Miller & Le-Breton (2005); Ben Mahmoud – Jouni, Blonch & Mignon (2010) | Grandes empresas familiares perennes | 58 grandes compañías familiares perdurables (entrevistas) | Continuidad (devoción a la misión, implicación emocional durable); sentido de comunidad (valores centrales, lealtad); conexión con stakeholders; comando (libertad de acción de los directivos frente a los stakeholders). |
| Stadler (2007, 2011) | Compañías longevas (enduring/ outstanding corporations) y exitosas | 9 estudios de caso con empresas europeas de más de 100 años, con desempeño financiero superior. | Explotar antes de explorar, diversificación, aprender de errores, gestión del cambio. |
| Burgelman & Grove (2007) | Dinámica estratégica, procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico. | 1 investigación longitudinal de terreno Intel Corp. (1968 – 2005). | Conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos, liderazgo estratégico. |
| Van Zanden et al.(2007) | Organizaciones complejas exitosas | 1 estudio de caso (Shell) | Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global. |
| ESADE (2009) | Compañías longevas y exitosas | 25 empresas de 10 sectores industriales | Filosofía, estrategia corporativa, estrategia de negocio, explotar vs explorar, diversificación, aprender |

| Autores | Énfasis | Muestra de estudio | Factores de perdurabilidad |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|--|
| | | | de errores, gestión del cambio. |
| De-la-Cerda-Gastelum (2010) | Empresas perdurables y adaptables | Dos grupos de empresas. 150 empresas mexicanas fundadas antes de 1976, y 50 empresas de otros países. | Bursatilización, internacionalización, hacer parte de grupos empresariales, diversificación del negocio, alianzas comerciales. |

Como se observa en la tabla anterior, las diferentes investigaciones han permitido identificar elementos y factores que inciden en el éxito de las organizaciones utilizando aproximaciones cualitativas. Los estudios presentados se centran en experiencias de organizaciones a nivel mundial. Los autores han utilizado diferentes categorías en las que se encuentran: la estructura organizacional, estrategia, dirección corporativa, factores sociales, gestión financiera, soporte en las decisiones, entorno y mercado, capacidad innovadora, recursos humanos y gestión del cambio.

Concretamente, las perspectivas adoptadas en la literatura son (Rubio & Aragón, 2002):

- Las claves del éxito organizacional no tiene fronteras, ni nacionalidad, al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y una cultura (Clifford & Cavanagh, 1989).
- Los que parten de la premisa de que no todos los factores identificables que influyen en el éxito organizacional lo son en todos los países o deben presentarse con la misma intensidad en todos los países (Huck & McEwen, 1991) y (Luk, 1996). La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de una ventaja competitiva (Rubio & Aragón, 2002).
- Y la tercera es cuando se busca una perspectiva integradora al considerar que las organizaciones de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente de la nación, entorno o cultura, pero que sin duda otros

factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos (Rubio & Aragón, 2002).

Para el autor Arie de Geus (1998) la producción de bienes y servicios, no es sólo es el producto de la combinación de los factores de producción: recursos naturales, capital y mano de obra; si no que es, la combinación del peso que puede tener cada uno de ellos en el proceso de bienes y servicios. Geus, plantea que una empresa exitosa es aquella que puede aprender de forma efectiva, siendo el aprendizaje el capital futuro para el cambio continuo; propone que los individuos deben cambiar a través del aprendizaje, los directivos deben dedicar un tiempo para realimentar a sus colaboradores. Es así, que para Geus, las actividades organizacionales se basan en dos hipótesis:

1. La empresa es un ser vivo.
2. Las decisiones de acción realizadas por este ser vivo debe ser el resultado de un proceso de aprendizaje.

Geus (1998), sugiere que el éxito a largo plazo de una organización, tiene como eje las contrataciones de los empleados, las cuales podrían mejorar las condiciones de innovación, bajo lo que el autor denomina como “sistema de propagación social”; en donde el conocimiento tiene el papel de la formación corporativa y desarrollo de gestión, apoyado en los sistemas de rotación en el empleo y la promoción profesional. En conclusión el autor plantea que la creación de las condiciones de movilidad y espacio para la innovación y un sistema social eficaz, con un programa de propagación de aprendizaje, permite en la nueva economía, que la organización tenga mayores probabilidades de éxito.

Stadler (2007), se pregunta ¿cómo se podría ser mejor? ¿cuál de las prácticas y/o gestión está haciendo la diferencia?. Para dar respuesta a estos interrogantes parte de la metodología del benchmarking, realizando la comparación entre buenas organizaciones y las mejores. Stadler (2007), presenta como resultado cuatro conclusiones a las que denomina “principios del éxito perdurable”:

1. Explotar antes de explorar: durante la investigación las empresas de la muestra, hacen hincapié en la explotación de los medios y las capacidades existentes sobre la exploración de nuevos.
2. Diversificar su cartera de negocios: “buenas empresas adhieren a un solo punto, pero las grandes compañías saben cuando diversificar”. Tienen cuidados para mantener una amplia gama de proveedores y una amplia base de clientes.
3. Recuerde sus errores: “grandes empresas dicen que volver a contar historias de fracasos del pasado, es necesario para asegurarse de no repetirlos”.
4. Ser conservador sobre el cambio: grandes empresas muy rara vez, hacen cambios radicales, además, tienen mucho cuidado y respetan la planificación y ejecución.

Así mismo, Stadler (2007) concluye que un factor tan valorado como lo es la cultura corporativa, no necesariamente es diferenciador del éxito.

Para Mirow (2011),: la empresa en el dominio de la “complejidad” considera que el objetivo final de las organizaciones, no es el hecho de ganar dinero, sino que la empresa debe crear valor, debido a que el ganar dinero, es un objetivo necesario, para un desarrollo y para sobrevivir.

Mirow, sostiene que el desarrollo de una organización está encaminado al reto de conformar un sistema de valores empresariales, que permita la integración de la empresa en su entorno económico y social. Acorde con Mirrow, para la creación de valor, se requiere que la organización sea sostenible, es decir, que sea largoplacista, “las empresas que sometan la moral de su actuación al criterio del éxito a corto plazo no sobrevivirán a largo plazo”. Es el largo plazo, el que define la realidad económica y el que hace posible el desarrollo y crecimiento, creando confianza y valor (Mirow, 2011).

Así, para García (2012) y Mirow (2011), el lograr en una empresa el desarrollo y la sobrevivencia, exige un equilibrio de los intereses de todos los actores (*stakeholders*) como son: bancos, sociedad, accionistas, personal, clientes y proveedores; en una eficiente cooperación entre estos actores, puede llevar a la organización a buscar

situaciones en las que esta no solo sea creación de valor, sino que genere beneficios futuros (Mirow, 2011).

Así para (Mirow, 2011), la viabilidad de las organizaciones parte desde su estructura, que se materializa por el entorno en el cual se desenvuelve, pero, también, influye el propio sistema de valores y la forma en la cual se articula a la coordinación de los “procesos de cooperación”. Es por esta razón, que se debe fijar las reglas de juego para todos los grupos de interés, transmitiéndose en toda su amplitud y profundidad, lo que implica que debe aplicarse alguna forma de sanción, en el caso de una ruptura de las mismas.

Mirow, sostiene que los “sistemas de valores empresariales”, deberían permitir la integración de la organización en su entorno económico y social. Estos sistemas de valores empresariales, hacen referencia a dos categorías implícitas: a) los valores científicos, de la ciencia, empíricos; los cuales son aquellos que genera la tecnología, la economía y las formas de organización y de dirección, son conocimientos logrados y, por lo tanto, una contribución clave a la configuración de los objetivos. Y b) los valores de carácter ético, trascendente, incluyendo aquellos que se refieren a la capacidad de razonamiento y de cultura (García, 2012). Estos grupos de valores con los que establecen las normas, se desarrollan a través de la mentalidad, la cultura, la formación y el aprendizaje, generando las actitudes que son el pilar de la conformación de los criterios de decisión y de los comportamientos con los cuales cuenta una organización (García, 2013).

Para (Sanabria, 2012) uno de los factores transversales para el éxito de las organizaciones, es la economía mundial, en donde las empresas buscan defender los mercados y un piso económico donde se pueda construir valor. En esta competencia, una de las claves para el éxito de las organizaciones, es su papel ante la innovación en un escenario global, con alta agregación del conocimiento y precios para mercados segmentados.

Para Jorge Etkin (2007) una organización es sostenible, cuando no sólo se basa en razones de poder o en los intereses de un pequeño grupo dominante, sino en acuerdos justos y principios establecidos de manera conciliada con los grupos de interés, lo cual conduce a coordinar esfuerzos y a desarrollar nuevas ideas para lograr un crecimiento

conjunto: “la idea sostenible implica que los procesos creativos se refuercen en el tiempo, no por los controles o las sanciones, sino porque los integrantes están de acuerdo con los términos de la relación, y ello se expresa en la propia voluntad de mejorar ambientes” (Etkin, 2007).

Para precisar, uno de los primeros factores que se resaltan en las investigaciones es el de recursos humanos (Clifford, 1989., Luk, 1996). Los conocimientos, habilidades y la actitud de los individuos son fuentes tradicionales de éxito; no siendo menos la tecnología, el mercado y los recursos financieros (Pfeffer, 1994). Razón por la cual, es necesario contar con políticas de gestión y dirección de los recursos humanos. En segundo lugar de los factores identificados en literatura se propone la capacidad directiva para gestionar la organización, la capacidad de un directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos de la organización, y los objetivos personales (Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Luk, 1996).

Otro de los factores importantes, está relacionado con las capacidades de marketing (Clifford, 1989; Viedma, 1992; y Luk, 1996). Las organizaciones de éxito, se distinguen de sus competidores por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una definida orientación hacia el cliente, calidad y cultura de atención al mismo, necesario para alcanzar el éxito competitivo (Luk, 1996; Rubio & Aragón, 2002).

1.2 Factores críticos de éxito

El concepto de factores críticos de éxito (FCE) se ha desarrollado bajo la disciplina de la gestión estratégica y el management organizacional. El concepto de FCE fue mencionado por primera vez por Daniel (1961) en busca de conformar sistemas que colaboraran con la planificación y gestión de las organizaciones.

Rockart (1979), bajo la percepción de Daniel determina un método de los FCE, el cual ayuda a especificar las necesidades de las organizaciones para llegar al éxito, en este sentido, Rockart define los FCE como el número limitado de áreas en las que los resultados satisfactorios asegurarán un rendimiento competitivo para el individuo,

departamento u organización (Rockact; J, 1979). Estas áreas son aquellas en donde se debe enfocar la organización para alcanzar los objetivos.

Hofer & Schendel (1978) define a los FCE como las variables en las que la dirección de la organización puede influir a través de sus decisiones y que puede afectar significativamente, a la posición competitiva de la compañía. En la misma corriente se encuentran Leidecker & Bruno (1984), definen los FCE como las características, condiciones o variables, que cuando son sostenibles y gestionadas, pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía.

Thompson & Stickland en 1999, define factores clave de éxito como “todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra”; y proponen que los factores generadores del éxito son “aquellos recursos y competencias tangibles e intangibles que deben estar a disposición de la empresa para poder crear una plataforma financiera, técnica y administrativa para diseñar, producir y mercadear un producto o servicio que cree ventaja competitiva sostenible para la organización” (Thompson; A. & Stickland; A., 1999).

Se observa en las diferentes definiciones un consenso en una serie de características comunes en donde se explica la naturaleza y el alcance de los FCE, como: los FCE son áreas o aspectos que aseguran en gran medida un rendimiento competitivo, los FCE están relacionados con la estrategia organizacional, es decir con el logro de la visión, misión y los objetivos. En los FCE encontramos tanto del entorno de la organización como factores internos. Los FCE son áreas de resultado en las que el resultado se puede medir y evaluar (Alfonso, 2010).

Existen cuatro fuentes esenciales que dan lugar a los FCE según Rockart (1979):

1. Estructuras de la industria particular: cada organización se ve caracterizada por una serie de aspectos decisivos que son propios de ella y que son particularmente importantes para toda la organización que participe de esta.
2. Estrategia competitiva, posición de la organización y la localización geográfica: toda organización se ve condicionada tanto por su historia como por la estrategia

que emplee en un momento dado. Las diferentes estrategias y la localización geográfica hace que los factores críticos de éxito varíen de una organización a otra.

3. Factores ambientales: la determinación de los factores críticos también se verán influenciados por el entorno macroeconómico en el cual se encuentre la organización, los factores ambientales pueden afectar de manera diferente a los actores de la industria, por lo tanto esto varía de una organización a otra.
4. Factores temporales: existen actividades que son determinantes para el buen funcionamiento de una empresa durante un cierto periodo debido a que se podría encontrar por debajo del límite de aceptabilidad en ese momento.

Sanchez & Bañón, 2005, dividen en dos grandes grupos los factores, el primero el resultado de un análisis del ambiente externo en donde se encuentra identificadas las variables que resultan del entorno de actuación de la organización, como lo son las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan el funcionamiento y el desarrollo de las competencias de la empresa. El segundo grupo es el resultado del análisis del ambiente interno de la organización, se encuentran las variables propias de cada empresa, es decir los recursos físicos, técnicos, financieros, la innovación y las habilidades y conocimientos organizacionales y directivos de la misma.

Así mismo, (Santana, Velázquez, & Martel, 2006), dentro de la investigación que realizaron sobre los factores de crecimiento empresarial, hacen especial referencia a las pequeñas y medianas empresas, mencionando la trascendencia de analizar los diferentes factores internos y externos que podrían generar el éxito de las mismas, es por ello que analizan dentro de los factores internos aquellos que desde este ámbito pueden generar potencialidades que promueven el crecimiento, aquellos factores, que ayudan a explicar el porqué de las ventajas y el posicionamiento que determinadas empresas alcanzan con el tiempo, dentro de las cuales se encuentran, la edad y el tamaño de la empresa, la motivación del directivo, la estructura de propiedad de la empresa y la gestión de conocimiento.

Por otro lado en cuanto a los factores externos, se centran en los más relevantes y que podrían influir de manera importante en la actuación de los directivos, quienes a través de sus decisiones buscarían controlar dichos factores o minimizar el impacto que

tendrían en determinadas circunstancias dentro del sector que se encuentran, por lo tanto los agrupan en factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores y los factores externos del nivel superior o macro entorno, refiriéndose a la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental.

Sen, B.A. & Taylor, R., (2007) analiza los factores críticos de éxito, para el caso de dos empresas A y B, basado en el método del factor crítico de éxito que planteó (Daniel, 1961) donde propone que, en tiempos de cambio y crecimiento, las empresas necesitan centrarse en la necesidad de tener información crítica relativa a los factores de éxito empresarial para alcanzar plenamente el control y la eficiencia de la gestión; este concepto fue desarrollado y popularizado posteriormente por (Rockart, J.F., 1979), enuncia que las áreas dependientes del éxito de la organización, deben recibir una atención constante y cuidadoso con el fin de supervisar el rendimiento.

De la investigación de Sen, B.A. & Taylor, R., 2007, surgen nueve factores de éxito, que deben ser considerados, como son: *La oferta de producto, el éxito de mercado, la comunicación efectiva de las empresas, relaciones con los clientes, moral de la empresa, eficiencia de las operaciones, la estabilidad financiera, gestión estratégica y la competencia de la información de las empresas*. La oferta de producto está relacionado con ofrecer una gama de productos innovadores, de calidad y con precios adecuados a las necesidades del mercado; el *éxito de mercado* se logra mediante una efectiva estrategia de ventas y marketing; la *comunicación efectiva de las empresas* busca desarrollar la cultura y los sistemas que apoyen la comunicación a toda la organización y con sus grupos de interés; las *relaciones con los clientes* se deberían enfocar específicamente en la relación cliente empresa; la *moral de la empresa* se debe proveer un ambiente de trabajo propicio para mantener en alto la moral de la organización, la *eficiencia de las operaciones* busca mejorar la eficiencia de todas las operaciones comerciales; la *estabilidad financiera* trata de mantener el equilibrio financiero a través de una gestión eficaz; la *gestión estratégica* establece y comunica una estrategia clara para el desarrollo empresarial y la *competencia de la información de las empresa*, este último factor se relaciona con desarrollar habilidades de gestión de la información y sistemas de apoyo a la estrategia de negocios y operaciones, lo que significa generar, reunir, analizar,

difundir y utilizar la información adecuada de manera eficaz, garantizar la seguridad de la información su validez e integridad.

Los estudios revisados se centran en las experiencias de pequeñas y medianas empresas de todo el mundo. Si sus conclusiones son o no aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión todavía abierta (Luk, 1996). Concretamente, tres son las perspectivas adoptadas en la literatura al respecto:

1. La que apuesta por que las claves del éxito en las empresas no tienen fronteras ni nacionalidad al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y de una cultura (Clifford y Cavanagh, 1989; Diputación Provincial de Alicante, 1999).
2. Los que parten de la premisa de que no todos los factores identificables como ingredientes necesarios para el éxito lo son en todos los países o deben presentarse con la misma intensidad en todos los países (Huck y McEwen, 1991; Kay, 1993; Yusuf, 1995; Cunningham, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996). La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.
3. Los que como Viedma (1992) buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen.

Hoffmann & Schlosser (2001), identifican factores críticos de éxito de las pymes, en donde se encuentran que estos factores son: la definición de los objetivos de las alianzas de la estrategia de negocios, al igual del establecimiento de recursos y la planificación son importantes para el éxito de las alianzas. Los agentes o propietarios de las pymes, pueden reducir el fracaso, a través de la construcción de una relación de confianza.

1.3 Cooperación en las organizaciones

La colaboración y cooperación entre organizaciones y personas, tales como las alianzas estratégicas y joint ventures, se han convertido en instrumentos de gestión de negocios importantes para mejorar la competitividad de las organizaciones, especialmente en entornos complejos y turbulentos. Las alianzas ayudan a cerrar la brecha entre los recursos actuales de las empresas y sus requerimientos. Y aún más en esta época de globalización y cambio tecnológico, las alianzas y cooperaciones, se han convertido en maniobras estratégicas (Hoffman & Schollosser, 2001).

Putman (1993), argumenta que las diferencias en las redes y las normas de una organización, pueden hacer una diferencia en la capacidad de una comunidad para prosperar. Visto en este contexto, la construcción de las capacidades de las organizaciones, es una de las estrategias importantes para la construcción de una alianza sólida.

Para Berdegué (2001), la cooperación en las organizaciones rurales está relacionada con los siguientes procesos:

- El surgimiento de las organizaciones de acción colectiva y por ende los procesos de la acción colectiva.
- El desarrollo de nuevas habilidades competitivas en las organizaciones rurales y empresas asociativas.
- El incremento del capital social en las organizaciones rurales en las cuales las organizaciones de acción colectiva están insertas.

Pero es bien sabido, que el desarrollo de las nuevas estrategias de competitividad en la economía agropecuaria del país, se basa en las empresas asociativas, siendo estas organizaciones de acción colectiva, que disminuyen el efecto "free rider", a través de las normas sociales de las mismas organizaciones rurales.

La acción colectiva es una concepción de organización con dinámicas sociales, por lo tanto comprenden relaciones de poder y de interés (Giraud, 1993). Según Crozier y Friedberg (1990) la acción colectiva se fundamenta en las fuerzas provenientes de las

relaciones de poder entre los actores o grupos de actores, que crean una construcción social generada por los mismos actores en busca del logro de los objetivos comunes con orientaciones diferentes, pero potencialmente dispuestos a cooperar.

Existen tres principales modelos de acción colectiva:

- **La tragedia de los comunes**

La propiedad común o comunitaria ha sido, desde hace mucho y a lo largo de los siglos, un sistema de aprovechamiento de gestión que se ha aplicado tanto a los recursos naturales como ecosistemas, agua, tierra, bosques, como a los sistemas productivos como cultivos y producción pecuaria. Esta aplicación se tiene en cuenta para que las diferentes sociedades se basen en él, y llevar a cabo una gestión sostenible de los recursos (Klink, 1991).

Sólo en los años cincuenta se empieza a plantear en el ámbito de la economía, y por algunos economistas clásicos, la propiedad común como un problema que dificulta la gestión eficiente de los recursos (Klink, 1991).

En el trabajo de Ciriacy – Wantrup y Bishop (1975), definen dos características fundamentales de la “propiedad común”:

- Todos los propietarios poseen el mismo derecho a usar el recurso, derecho que no se pierde si no se usa.
- Los propietarios, no pertenecientes a la comunidad, son excluidos del uso.

“La tragedia de los comunes” es una vista conceptual del biólogo Garret Hardin (1968), donde utiliza la palabra tragedia como la usó el filósofo Whitehead: “La esencia de la tragedia no es la tristeza, si no es la solemnidad del funcionamiento implacable del desarrollo de las cosas”. Hardin, a través de esta metáfora, propone estudiar las consecuencias del crecimiento de la población mundial, y por ende, el de su alimentación. Según Hardin (1968), no existe una solución técnica, entendiendo esta como aquella que sólo exige un cambio en las técnicas de las ciencias naturales, a la vez que un cambio pequeño o nulo en los valores humanos o en la moralidad, sino una

solución moral o ética. Es decir, que el problema de gozar hoy en día de los privilegios considerando la sobrepoblación, no se resolverá tecnológicamente, cultivando o aprovechado el mar, sino desde la perspectiva de Hardin, la supervivencia de la humanidad pasa por un cambio ético y no técnico.

La tragedia de los comunes, se desarrolla imaginándose un pastizal al alcance de todos. En donde se espera que cada pastor trate de alimentar la mayor cantidad posible de animales con esa pastura colectiva. Se esperaría una estabilidad social, y es en este punto en donde la lógica inherente de los bienes comunes genera, la tragedia. Cada pastor busca elevar al máximo su utilidad, y se pregunta “¿cuál es mi utilidad si agrego otro animal al rebaño?”. Esta utilidad tiene dos componentes: el primero orientado al incremento de un animal, cada pastor recibe todo beneficio por la venta del animal adicional, la utilidad positiva es cercana a +1. Y el otro componente es función del aumento del sobrepastoreo causado por el animal adicional. Como los efectos de dicho incremento los comparten por igual todos los pastores, la utilidad es negativa -1, para cualquier pastor. Al sumar las utilidades parciales de ambos componentes, el pastor concluye que añadir otro animal llegaría a su óptimo. Cada hombre está encerrado en un sistema que obliga a incrementar su rebaño ilimitadamente, en un mundo limitado. La tragedia se propicia cuando cada hombre tiene como objetivo alcanzar sus óptimos intereses en una sociedad que cree en la libertad de los bienes comunes.

De acuerdo con los especialistas en teoría de juegos aplicada a la acción colectiva, esta forma de comportamiento social, es resultado de una estrecha lógica del interés, por parte de los individuos involucrados: las personas participan en la acción colectiva cuando el costo de no hacerla es mayor que el costo de cooperar con los demás en la consecución de un bien colectivo (Berdegué, 2000).

- **El Dilema del Prisionero**

Es un juego en el que dos individuos han de optar entre cooperar o no cooperar, y la mejor elección para cada uno de ellos, independientemente de la estrategia de cada uno, es la de no cooperar, es un equilibrio en estrategias dominantes. Este equilibrio, es por tanto, no deseado socialmente.

Si ambos individuos deciden optar por cambiar de estrategia, a cada individuo de la comunidad obtendrá una determinada ventaja, a diferencia de la combinación de estrategias no cooperativas arroja un resultado no óptimo de Pareto (Hardin, 1982).

Los dilemas sociales denominados por Dawes y Thaler (1988), como situaciones que cuentan con un incentivo dominante (no cooperación) asociado con un equilibrio subóptimo, es decir, se tiene al menos un equilibrio deficiente, porque existe al menos otro resultado en que todos estarían mejor, y es un equilibrio porque nadie tiene incentivos a cambiar su comportamiento (Kollock, 1998). Siendo así, porque el pago por cada individuo por un comportamiento no cooperativo es mayor que el pago por el comportamiento cooperativo, independientemente de las decisiones tomadas por el resto de miembro de la sociedad. Así, el dilema social surge debido a que si los individuos siguen interés individual, los grupos no alcanzarán los objetivos cuyos miembros desean.

Ostrom (1998), afirma que los dilemas sociales se derivan siempre que los individuos en situaciones de interdependencia del bienestar, siendo un conjunto complejo de controversias. En un horizonte temporal las decisiones y repercusiones que ello podría acarrear desde el punto de vista del equilibrio, la lógica individualista lleva a todos los participantes a padecer de una situación que es peor que otras alternativas posibles. Esto sucede, porque las elecciones o los comportamientos de los individuos dependen de las elecciones o los comportamientos de otras personas. Para llevar a cabo la conexión, es necesario que exista una interacción entre los individuos y su entorno, es decir, entre los individuos y otros individuos y el colectivo (Schelling, 1973).

A diferencia del caso teórico del Dilema del Prisionero, los problemas que enfrentan las empresas asociativas no están referidos a decisiones que se toman una sola vez en la historia de la acción colectiva de dicho grupo. En vez de eso, las empresas asociativas están vinculadas a procesos dinámicos, en los cuales las decisiones son recurrentes y, por lo tanto, generan información y experiencias útiles que influyen en el comportamiento y toma de decisiones futuras (Berdegué, 2000).

Las principales atribuciones por lo que los individuos desean optar por la estrategia dominante no cooperativa en el Dilema del Prisionero, son:

- Efecto free- rider, no cooperar mientras que otro sí, aprovechándose del esfuerzo.
- No obtener el pago del incauto, que es aquel, que es aquel que obtiene quien coopera mientras que los demás no lo hacen, con lo que se recibe el peor pago de los posibles.

Según Hardin (1982), existen varios casos importantes de asimetrías en la acción colectiva:

- Asimetría de costos y beneficios, cuando un bien común no es monetario o no es fungible, los beneficios o costos serán apreciados de manera diferente por los individuos partícipes, influenciado de acuerdo a las experiencias y comportamientos anteriores. Si por una parte, el bien común es monetario o fungible, será posible que cada miembro se apodere de su parte del beneficio y será más fácil evaluar el efecto relativo sobre el bienestar de cada individuo.
- Desigualdad de los beneficios o asimetría de la demanda, es importante cuando los individuos que participan en la acción colectiva difieren en el costo que están dispuestos a incurrir para lograr un bien colectivo determinado, debido a que este se puede lograr mediante la acción individual, con un costo mayor. Se ha observado que la asimetría de la demanda tiende a ser correlativa con la simetría en la capacidad de pagar. Afectando a las organizaciones asociativas que son muy heterogéneas con respecto a la condición socioeconómica de sus miembros.
- Heterogeneidad de los beneficios o asimetría en el contenido del bien público, importante cuando un bien común posee diferentes atributos, de manera que algunos de los individuos están interesados en un aspecto, y otros valoran más otras características o efectos.
- Histéresis en la valoración o asimetría entre las ganancias y las pérdidas. La histéresis es un fenómeno que afecta la toma de decisiones. En algunos casos, puede que sea de mayor valor evitar una pérdida que obtener un bien comparable. Esto tiende a suceder cuando los bienes en cuestión no pueden ser conseguidos mediante la acción individual a un costo razonable.

Una organización que desee adquirir un bien común específico, debe tomar decisiones respecto a: el nivel (cantidad o calidad) que desean lograr y cómo compartirán los costos,

en particular si a los individuos se les permite contribuir en diferentes niveles (Hardin, 1982).

El juego del dilema del prisionero resulta una paradoja en el que las estrategias individuales racionales conduzcan a resultados colectivamente irracionales siendo este un reto a la fe fundamental en que los seres humanos racionales puedan alcanzar resultados racionales (Ostrom, 2000).

“De manera muy simple estas paradojas ponen en duda nuestra forma de comprender la racionalidad y, en el caso del dilema del prisionero, sugieren la imposibilidad de que exista una cooperación entre seres racionales. Así, inciden directamente sobre cuestiones fundamentales en el campo de la ética y la filosofía política, por lo que amenazan los fundamentos de las ciencias sociales” (Campbell, 1985).

- **La Lógica de la Acción Colectiva**

Mancur Olson (1965), desarrolló un punto de vista afín sobre la dificultad de lograr que los individuos persigan su interés común, en contraste con el individual (Ostrom, 2000).

Los bienes públicos son aquellos que cumplen con dos condiciones: oferta infinita, en donde la disponibilidad del bien público no se verá reducida por el consumo de una persona. Y la segunda es la imposibilidad de exclusión, que establece que es imposible evitar que las personas relevantes consuman el bien público (Berdegué, 2000).

Olson (1965), propone que para analizar la relación entre el tamaño del grupo y el comportamiento de la persona en el grupo se debe en parte al hecho de que cada individuo puede aportar un valor diferente para perseguir el objetivo del bien común. Es decir, que se enfrenta a una función de costo diferente. Esta función inicialmente, es dependiente del establecimiento de la organización formal, implicando que el costo de la primera unidad de un bien colectivo será relativamente alto y desproporcionado. El costo (C) será función de la velocidad o el nivel (T), a la que el bien colectivo es obtenido, $C = f(T)$.

La ganancia total del grupo dependerá no sólo de (T), sino del tamaño de grupo (S), que no sólo obedece al número de individuos en el grupo, sino también sobre el valor que aporta cada individuo en el grupo. Lo que hace que de los individuos dependan las ventajas relativas del curso de la acción en el tiempo (T), es decir que en términos de ecuación:

$$A_i = V_i - C, \text{ donde,}$$

C = costos

V_i = beneficios brutos para el individuo i.

A_i = beneficios netos para el individuo i, a partir de su contribución para la obtención de un bien común.

De acuerdo a esta ecuación de Olson, si $A_i > 0$, el grupo está privilegiado y se tendrá éxito. Si $A_i < 0$, para todos los individuos, el grupo está latente y fracasará, a menos de que se proporcione algunos incentivos directos para así aumentar V_i o reduciendo costos.

En resumen, se puede considerar que existe un bien colectivo, si las ganancias al grupo son superiores, a la ganancia de cualquier individuo, siendo esta proporcional, porque la ganancia para el individuo supera el costo total de proporcional al bien colectivo.

Cuando los individuos dependen de un determinado grupo como fuente de actividad económica, se ven afectados en casi todo lo que hacen. Cada individuo debe tomar en cuenta las elecciones de los otros. Las ganancias que reciben de sus esfuerzos de apropiación son menores cuando las decisiones se toman de manera independiente de las que si se hubiera coordinado una estrategia (Ostrom, 2000).

El núcleo de la organización implica cambios que ordenan actividades de manera que se introducen decisiones secuenciales, contingentes y dependientes de la frecuencia donde antes prevalecían acciones simultáneas, no contingentes e independientes de la frecuencia (Ostrom, 2000).

White y Runge (1995) consideran que la percepción de los individuos acerca del comportamiento probable de los demás, respecto de la decisión a cooperar o no, depende también de una ordenación compleja de las relaciones sociales, ya que los individuos están vinculados unos con otros en un sistema social multiestratificado.

El factor principal que motiva a los individuos de participar en acciones colectivas, es cuando las organizaciones sociales son fuertes y que han presentado experiencias previas de comportamientos cooperativos con el fin de resolver problemas comunes o lograr objetivos comunes. La acción colectiva corresponde, por lo tanto, al resultado de un proceso de aprendizaje, mediante el cual los individuos adquieren un conocimiento relevante que les indica que el éxito en la acción colectiva depende de factores tales, como la participación de los agentes en la definición de “reglas del juego”, la formulación de un conjunto graduado de sanciones a quienes violen dichas reglas, o la existencia de mecanismos eficaces para la resolución de conflictos, etc. (Ostrom 1990, 1992).

Ostrom (2000), propone siete principios de diseño que caracterizan a las instituciones sólidas, autónomas y duraderas. Donde el “principio de diseño” significa un elemento o condición esencial que ayuda a dar cuenta del éxito:

1. Límites claramente definidos

Los límites que la organización quiere alcanzar tienen que estar claramente definidos, al igual que los límites del recurso, si esto no se realiza, nadie sabe qué se gestiona o para quién.

2. Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales.

Las reglas de apropiación que restringen el tiempo, el lugar, la tecnología y la cantidad de unidades de recurso se relacionan con las condiciones locales y con las reglas de provisión que exige el trabajo, material y capital.

3. Arreglos de elección colectiva

La mayoría de los individuos afectados por las reglas operativas pueden participar en su modificación.

4. Supervisión

Los supervisores que vigilan el cumplimiento de las reglas deben ser miembros de las mismas organizaciones o deben responsabilizarse frente a ellas.

5. Sanciones graduadas

Los individuos que violan las reglas operativas reciben sanciones graduadas (dependiendo de la gravedad y del contexto de la infracción) por parte de los otros individuos.

6. Mecanismos para la resolución de conflictos

Estos mecanismos deberían estar disponibles de inmediato para solucionar los conflictos entre los miembros de la organización o entre ellos y sus autoridades.

7. Reconocimiento mínimo de derechos de organización

Los derechos a los individuos o miembros a construir sus propias reglas e instituciones sin ser desafiadas por las autoridades externas.

Y un octavo principio utilizado en un caso más amplio y complejo:

8. Entidades anidadas

Las actividades de apropiación, provisión, supervisión aplicación de normas, resolución de conflictos y gestión se organizan en múltiples niveles de entidades articuladas.

Los principios son necesarios y suficientes para que las organizaciones gocen de una larga duración, es por tanto que se requiere de una disposición fundamental de cada uno de los individuos participantes. Ningún conjunto de condiciones lógicas, es suficiente para asegurar que todos los conjuntos de individuos estarán dispuestos y serán capaces de hacer que funcione una organización caracterizada por tales condiciones (Ostrom, 2000).

La economía neoinstitucional, presenta otra perspectiva que sostiene que las transacciones entre los individuos pueden tener lugar dentro de configuraciones de mercado y arreglos institucionales que no son de mercado (Berdegué, 2000). Estas configuraciones están influenciados por: el ítem negociado, ya sea la variabilidad o incertidumbre acerca de la producción (productos perecederos), los actores teniendo en cuenta sus recursos (tierra, mano de obra, acceso a la información, garantías, actitud frente al riesgo), el ambiente en el cual se lleva a cabo las transacciones, teniendo en cuenta el entorno físico, espacial, cultural, político y legal (Thorbecke, 1993).

Las configuraciones que no pertenecen al mercado, se incluyen: las familiar de agricultores, contratos entre dos partes, cooperativas y organizaciones económicas de agricultores (Berdegú, 2000).

El efecto más importante, es la interacción entre los elementos de la configuración, es decir los ítems que se van a transar, las características de los actores y del ambiente en el cual se realiza la transacción.

Otros de los factores que influyen en las transacciones, son aquellas interacciones entre las configuraciones del mercado y las que no pertenecen a éste. Berdegú (2000), ilustra este concepto con el ejemplo de cuando cae el precio de mercado de un producto, por lo tanto se promueve el autoconsumo de una mayor parte de la producción. De acuerdo con esta perspectiva, los productores eligen organizaciones asociativas en vez de mercados para realizar sus transacciones, debido a las imperfecciones de los mercados, las características de acceso a la información y sus activos de capital, teniendo como consecuencia, costos de transacciones mayores. Es decir, que entre más alto sean los costos de las transacciones del mercado, mayores son los incentivos para elegir las configuraciones sustitutas que no pertenecen al mercado.

Desde el punto de vista de White & Runge (1995), el éxito de las organizaciones relacionadas en la acción colectiva, se basa en las sinergias resultado, de la interacción entre el estado, el mercado y los individuos participantes de la organización. De la misma manera Putman (1993), sostiene que: “la cooperación es facilitada por el capital social”.

Los factores importantes que motivan la participación en las acciones colectivas, es cuando las instituciones son más fuertes y donde ha habido experiencias previas de comportamientos cooperativos, siendo un proceso de aprendizaje, definiendo las “reglas del juego”, la formulación de un conjunto de sanciones a quienes violen dichas reglas, o mecanismos de resolución de conflictos (Ostrom, 1992).

En conclusión, las condiciones identificadas por Ostrom (2000), para enfrentar la construcción de una capacidad financiera y política efectiva son: las tecnologías utilizadas para la producción, las opciones legales y acuerdos de negociación, y por último el compromiso de los participantes en la confianza entre ellos, aumentando la credibilidad.

1.4 Las organizaciones rurales

Los pequeños productores rurales enfrentan desafíos en el ámbito económico, la apertura de la economía mundial hacia la globalización y el libre comercio requiere de competitividad, eficiencia y acceso a información (Gottret., et al, 2000). Los siguientes son los desafíos que enfrentan los pequeños productores (Carter & Barham, 1996):

- Los sistemas complejos financieros con estrategias de capitalización autárquica, limitando el potencial de crecimiento y acumulación.
- El sistema globalizado que impide las exportaciones agrícolas debido a la mayor aversión del riesgo; precios de insumos elevados, precios de producción, poder de negociación diferencial, escaso recurso de capital humano, costos de transacciones elevados, llevando a que otros actores de las cadenas de agroexportación busque intercambios con productores más grandes.
- Los intercambios (*trade off*) entre la producción de alimentos básicos para mercados locales y de cultivos comerciales para exportación o para otros mercados especializados.

El no tener alternativas y estrategias para enfrentar a estos desafíos, ha llevado a que se incremente la pobreza rural, causada por la falta de seguridad alimentaria y el inadecuado acceso a los servicios sociales básicos como la salud y la educación. La falta de seguridad alimentaria puede atribuirse a la inhabilidad de las familias rurales a producir suficientes alimentos para cubrir sus necesidades, pero también se atribuye a la baja rentabilidad de las actividades productivas. Los bajos ingresos que perciben los productores rurales se deben a problemas de oferta, los cuales están relacionados con la falta de articulación a canales de mercado y las pocas alternativas que tiene el productor para entrar a mercados con mayor rentabilidad (Gottret., et al, 2000).

El no tener acceso a los mercados con mayor rentabilidad, se atribuye a la baja producción y a la falta de disponibilidad de tecnologías y acceso limitado a infraestructura y servicios de apoyo (Gottret., et al, 2000).

De acuerdo con Berdegú (2000), las empresas asociativas pueden formar parte de la solución de las desventajas mencionadas, siendo los siguientes los “bienes comunes” que las empresas asociativas pueden colaborar a disminuir las brechas que presentan los pequeños productores rurales:

- Al actuar como instituciones locales, se disminuye los costos de información que presentan las instituciones financieras, cuando es necesario negociar con pequeños agricultores aislados o individuales.
- Pueden negociar acuerdos con agentes, tales como las agroindustrias, grandes empresas, multinacionales.
- Se incrementa las garantías para que los pequeños productores se puedan comprometer en negociaciones con instituciones financieras.
- En muchos casos, las empresas asociativas pueden establecer, programas y cooperativas de crédito y esquemas de préstamos a grupos.
- Pueden ayudar a facilitar para que los productores puedan adquirir habilidades técnicas y gerenciales, en general aquellas requeridas para ingresar a mercados no tradicionales o formas de organización no tradicionales para las estructuras organizacionales de las asociaciones rurales.
- Las organizaciones o asociaciones rurales, facilitan la vinculación y participación en la investigación y extensión, con el fin de obtener nuevas tecnologías y conocimiento para las necesidad específicas.
- Mejoran la posición negociadora ante proveedores y clientes potenciales.
- Pueden influir en la disminución de los costos de control de calidad requeridos por agroindustrias y clientes potenciales.
- Pueden mejorar la posición de negociación requerida por los mercados.
- Permiten que los pequeños agricultores logren una escala de operaciones y de producciones requeridos para tener acceso a ciertos mercados, mejorando las formas de comercialización y agregación de valor a productos básicos a través de procesamientos posteriores.
- Los agricultores participantes pueden ampliar la comunicación interpersonal para compartir información, transmitir conocimiento, estándares de rendimiento, habilidades, facilitando el aprendizaje.

- Al estar en una organización, los productores tendrán una voz más fuerte y más efectiva para influenciar el diseño de políticas públicas y programas destinados para el desarrollo, con el fin de que esas políticas sean más adecuadas para las prioridades de los pequeños agricultores.

Resumiendo, se puede decir que las organizaciones o asociaciones promueven el desarrollo de las siguientes capacidades:

- Capacidades estratégicas: relacionada con el objeto de la organización, visión, misión y su sentido.
- Capacidades de gestión: referidas al cómo la organización o habilidades de tomar decisiones, la estructura organizacional, administración, gestión financiera, y habilidades para acopiar, organizar y operar los recursos para el logro de los propósitos de la organización, capacidades de adaptación en los mercados cambiantes.
- Capacidades relacionadas con las habilidades de analizar el entorno y aprovechar las oportunidades, estableciendo alianzas, redes y comunicación con empresas, instituciones y agentes externos a la organización.
- Capacidades técnicas: relacionadas con la capacidad de producción, capacidad de innovación, procesos productivos, de distribución y comercialización, y transformación.

Según Putnman (1993), las redes sociales fomentan la cooperación porque ellas aumentan los costos potenciales del comportamiento no cooperativo, fomentan las normas de reciprocidad que permiten a los individuos evaluar mejor el comportamiento potencial de otros, facilitan la comunicación y el flujo de información sobre la confiabilidad de los individuos, disminuyendo la inseguridad sobre el comportamiento de los potenciales socios en la acción colectiva. Las empresas asociativas contribuyen al desarrollo de las comunidades locales si ellas pueden facilitar la formación de las relaciones sinérgicas con el gobierno y los actores del mercado (Evans, 1996).

Un reconocido modelo exitoso de desarrollo en la comunidad rural es el de Saemaul Undong de la República de Korea, se trata de un modelo de desarrollo rural originado y puesto en práctica en las décadas de los 1970 y 1980, la primera etapa se centró en la

mejora de las condiciones de vida inmediatas de los agricultores, fortaleciendo infraestructura y carreteras. Después de haber completado con éxito los proyectos para mejora de entornos, los habitantes de la comunidad asumieron proyectos de generación de ingresos, como la agricultura comunitaria, semilleros, producción de cerdos, pastos, construyendo fábricas e instalaciones comunes de comercialización. En la tercera etapa de Saemaul Undong se trabajó la parte motivacional, en donde se infundía tres componentes: la diligencia, la autoayuda y la cooperación. Una de las principales características es el enfoque integrado, que se basa en la cultura coreana, en pensamiento coreano y su tradición. Este movimiento destacó la diversificación de las fuentes de ingresos de las familias rurales que se limitan en gran parte por la producción de arroz.

Los factores de éxito de Saemaul Undong son los siguientes:

- Intervención y apoyo Gubernamental: se planificó y se llevó a cabo bajo la dirección de la organización central. Una de los inputs más importantes es la intervención del gobierno y su apoyo, cubriendo varios tipos de servicios y asistencias destinadas a introducir a las comunidades.
- Amplia gama de participación popular: siendo Saemaul Undong un movimiento para promover el desarrollo de la comunidad, requiriendo la participación de la población en la planificación, ejecución y distribución de los beneficios del programa. Con el fin de lograr el objetivo se requería del consenso y compromiso colectivo hacia los esfuerzos de desarrollo comunitario.
- Liderazgo comunitario: consiste en seleccionar un grupo de líderes de la comunidad, que juegan un papel importante como agentes de cambio de difusión de tecnología e innovación, y también como gestores en la planificación y ejecución de proyectos. Los métodos de entrenamiento de liderazgo son: la experiencia compartida, la práctica real, el aprendizaje mutuo y el seguimiento a los proyectos.
- El espíritu de la reforma: en el movimiento fue un éxito el cambio de actitud de los colaboradores, el inducir a la diligencia, a la autosuficiencia y cambiar del egoísmo a la cooperación. Es el principio de desarrollo continuo sobre la base de responsabilidades compartidas con mutuo acuerdo, es compartir responsabilidades para proyectos de desarrollo comunitario dirigidas a fortalecer

el concepto de colectivismo y solidaridad, alcanzando una prosperidad económica a través de la diligencia, economía, ahorro y aumento de ingresos.

Saemaul Undong, ha iniciado proyectos tangibles y visibles, haciendo hincapié en los proyectos de generación de ingresos, motivando a través de mejora continua y el cambio económico, simultáneamente se cambia el comportamiento de las personas hacia valores compartidos de desarrollo comunitario (Soo Choe, 2005).

El Catastro Nacional de Empresas Asociativas (INDAP) de Chile, realizó en 2005 un estudio sobre los factores de éxito de empresas asociativas rurales, encontrando un total de cinco factores fueron identificados como los que influyen en el éxito en las organizaciones estudiadas, siendo los siguientes:

- Adecuada inserción en mercados más estables y relación con los mismos.
- Profesionalización en la gestión administrativa, comercial y técnica.
- Compromiso asociativo
- Inversiones y capital de trabajo, con apoyo externo
- Flexibilidad y capacidad de adecuación

El anterior estudio se basó en los factores de éxito del estudio de Berdegú (2000), en donde el autor presenta las siguientes conclusiones:

- Las señales de mercado condicionan la gestión económica de las empresas campesinas, las organizaciones exitosas son aquellas que transmiten a su sistema de reglas internas las señales del mercado.
- El desempeño económico exitoso se presenta de un importante capital social.
- Las empresas exitosas se caracterizan porque sus proyectos económicos se desarrollan con gradualidad limitando los riesgos de los emprendimientos colectivos, manteniendo un bajo nivel de endeudamiento y dando tiempo al aprendizaje.
- Las empresas exitosas tienen en común que su acción colectiva se caracterizan por el buen desempeño, el cual se expresa en un sistema de normas que ordenan las relaciones entre los socios, entre estos y las empresa y el exterior.

Las estrategias de desarrollo agrícola y desarrollo rural en América Latina, durante el transcurso de los últimos años, han dejado de lado el desarrollo de la economía de los pequeños agricultores, sin embargo se han destinado significativos recursos en varios países para implementar apoyos para el sector, vía créditos y subsidios, inversiones, transferencias tecnológicas, etc. Pero, es sabido que las pequeñas unidades de producción en el sector agropecuario, enfrentan limitaciones de inversión, de gestión y de acceso a los mercados (financiero, tecnológico, de productos, entre otros), las cuales restan potenciales de competitividad frente a las empresas y se refleja en múltiples fracasos.

A través de estudios, se ha querido conocer cuáles son los aspectos que deben estar presentes en iniciativas de asocio de productores rurales, los equilibrios entre las necesidades de generar beneficios para los socios y eficiencia de las empresas con el que los productores experimenten condiciones de bienestar (Camacho, et al, 2005).

El estudio regional sobre “Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales” de asociaciones legalmente constituidas, conformadas mayoritariamente de pequeños productores rurales que han conseguido resultados económicos favorables, con una estructura organizacional adecuada, evidencia un porcentaje muy bajo de empresas exitosas, y un 80% de las iniciativas privadas fracasan antes de cumplir los 5 años de vida, sin embargo los casos exitosos estudiados demuestran que este tipo de empresas pueden ser instrumentos valiosos de lucha contra la pobreza ya que puede contribuir de manera significativa al mejoramiento de los ingresos de los productores, no sólo por las condiciones de comercialización, sino por las estrategias organizacionales que pueden desarrollar estas empresas (Camacho, et Al, 2005) .

Entre los factores de éxito que se encuentran en este estudio desarrollado con asociaciones de productores rurales de diferentes países se tiene:

- Inserción cercana y estable en mercados diferenciados (productos, financiero, tecnológicos, servicios, etc.)
- Rubros rentables para la pequeña agricultura (ventajas comparativas) y aprovechamiento de nichos de mercado
- Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor.

- Proceso asociativo con liderazgo
- Gestión profesional e información actualizada de mercados, y flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios.
- Funcionamiento democrático de la empresa
- Equilibrio en beneficios de los socios
- Capacidades de captar subsidios externos y generar acumulación propia.
- Capacidad de desarrollar alianzas
- Entorno favorable (infraestructura, institucional, legal, etc)

Estos factores de éxito se obtuvieron del estudio realizado en Chile, Bolivia, Ecuador y Perú, donde se tienen una diferencia en los niveles de desarrollo general del entorno entre los diferentes países. A pesar de estas diferencias, el estudio demuestra que los factores de éxito son similares y se pueden agrupar en tres temas:

- El proceso de una empresa asociativa rural se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado con precios atractivos y ventajas comparativas para los pequeños productores.
- El desafío de la asociatividad de los pequeños productores para acceder de mejor forma al mercado es evidente y se ratifica en Chile, Bolivia, Ecuador y Perú.
- Se requiere una gestión empresarial en donde se maneje la parte técnico-productiva, administrativa y comercial.

Macdonald & Rowart (2013), realizan un análisis detallando los factores críticos de éxito para las cooperativas agroalimentarias de Nueva Zelanda, siendo estas cooperativas importantes para la economía de este país. Se identificaron los siguientes factores como fundamentales para el crecimiento y éxito:

- Control
- Acceso suficiente a capital
- Análisis a la cadena de valor
- Relaciones con los clientes
- Diferenciación
- Gobernanza eficaz y comunicación.

En Colombia, la mayoría de las organizaciones de pequeños y medianos productores agrícolas y pecuarios, carecen de habilidades que permiten tener transcendencia y efecto sobre la calidad de vida de sus asociados, ya sea por falta de conocimiento, de gestión e incluso por conflictos internos entre los individuos. Todo esto está contemplado dentro de los que se denomina “éxito organizacional”, en donde actúan diversos factores primordialmente el recurso humano, el cual se refiere al aprovechamiento del capital humano dentro de una organización. También al factores económico, pues este es un indicador de financiación de programas que pueden beneficiar al asociado, además de la capacidad del proceso, planeación y desarrollo (Wicker & Breuer, 2014).

2. Metodología

Esta investigación se realizó con recursos y actividades desarrolladas en el marco del contrato interadministrativo de prestación de servicios No. 271 del 2013 entre la Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia. La etapa de levantamiento de información se realizó entre julio de 2013 y diciembre de 2014 y fue utilizada para propósitos de cumplimiento de objetivos del contrato. El trabajo de análisis y consolidación de toda la información para propósitos de la presente investigación y presentación de resultados se realizó durante el año 2015.

Se contó con la información de 29 organizaciones de productores agropecuarios de la región central de Colombia, específicamente de los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, con diferentes formas asociativas (distritos de riego; cooperativas; SAT; asociaciones de productores) y diferentes vocaciones productivas agropecuarias: productores de frutas, hortalizas, lácteos y derivados lácteos.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa en varias etapas: 1) Levantamiento de información cualitativa a través de entrevistas y del uso de un instrumento denominado “Índice de Capacidad Organizacional (ICO); (véase el Anexo A. Descripción del ICO); 2) Análisis de la información y obtención de resultados cualitativos; 3) propuesta de un instrumento cuantitativo; 4) aplicación del instrumento cuantitativo; 5) obtención de resultados cuantitativos a través de estadísticas multivariadas y contraste de resultados cualitativos y cuantitativos; 6) Evaluación de resultados y 7) prueba de hipótesis.

2.1 Etapa uno: Investigación cualitativa

Durante el desarrollo de la investigación se realizaron visitas y entrevistas no estructuradas a los líderes de las organizaciones y sus juntas directivas. Posterior a esto, se realizó la aplicación de una entrevista, utilizando como base el instrumento denominado “Índice de Capacidades Organizacional (ICO)”. La aplicación del instrumento ICO y de las entrevistas iniciales tuvieron como fin conocer a las organizaciones empíricamente; evaluar desde una visión de observador externo las características de éstas, desde el punto de vista administrativo y organizacional; identificar conflictos o juegos de poder, conocer las fortalezas, la visión de futuro y los resultados de cada una de ellas desde la perspectiva de sus administradores y juntas directivas.

2.2 Etapa dos: Obtención de resultados cualitativos

Tomando como base los resultados de la aplicación de los instrumentos cualitativos y del ICO, se realizó una clasificación empírica de las organizaciones considerando los dos factores discriminantes: Capacidad Competitiva y Capacidad de Mercado. Calificados con una escala de 0 a 100 de manera participativa con los líderes de las organizaciones.

El factor de capacidad competitiva endógena utilizado evalúa de forma combinada: la capacidad gerencial entendida como la forma en que la organización maneja y diseña sus planes de acción, e implementa mecanismo de evaluación de la gestión y programas de beneficios para los asociados; capacidad administrativa que considera el manejo integral de los informes financieros y contables así como de los procesos y procedimientos administrativos y las obligaciones societarias formales como los impuestos; capacidad de gestión de la organización de proyectos productivos a través de contratos o convenios con entidades públicas o privadas o con otras organizaciones y entes municipales; factor económico y financiero considerando indicadores que muestran el estado del patrimonio y los activos de la organización así como el capital de trabajo, las fuentes de recursos y la gestión de recursos financieros; capacidad técnica-productiva como el nivel tecnológico de la producción contrastado con estándares de productividad y de buenas prácticas de producción.

El factor de capacidad de mercado utilizado tiene en cuenta: volumen posible de comercialización o capacidad productiva; las relaciones con los clientes considerando el número de socios comerciales de la organización; el potencial de crecimiento de la comercialización en los mercados existentes o en nuevos mercados; la diversidad en la oferta de productos y la calidad del producto considerando elementos de buenas prácticas de producción y procesamiento; capacidad de comercialización a través de procesos de comercialización asociativa, transformación o agregación de valor a los productos y participación de los productores asociados en la comercialización;

2.3 Etapa tres y cuatro: Propuesta de un instrumento de medición cuantitativa y su aplicación

La clasificación empírica de las organizaciones permitió comprender las dinámicas y, especialmente, el grado de desarrollo que tenía cada organización, ya sea visto desde los resultados económicos tangibles o desde resultados intangibles como los servicios de “bienestar” prestados a los asociados; sin embargo para corroborar los hallazgos y poder formalizar una metodología que permitiera comprender las organizaciones con mayor nivel de objetividad y poder realizar diagnósticos e intervenciones organizacionales en posteriores estudios, se propuso durante el desarrollo de la investigación, un instrumento que se aplicó a todas las organizaciones, mediante entrevista a líderes de las organizaciones y juntas directivas. Este instrumento parte de la misma información contenida en el Índice de Capacidad Organizacional pero acota las variables a respuestas concretas, cerradas y cuantitativas. Estas preguntas cerradas y con escala numérica se agrupan en diez factores y 35 subfactores; de estos factores dos son considerados factores de resultado y desempeño organizacional (output) y ocho son considerados factores de capacidad, independientes y que contribuyen a los resultados organizacionales (input). Este instrumento se detalla en el capítulo de análisis de resultados.

2.4 Etapa cinco: Análisis cuantitativo y contraste con el análisis cualitativo

Con los resultados cuantitativos obtenidos a través de la aplicación del instrumento propuesto se realizaron una serie de análisis multivariados. El primero de ellos consistió en obtener una matriz de doble entrada con los coeficientes de correlación entre todas las variables y entre las variables consideradas input o independientes y las variables consideradas output o dependientes; esto permitió conocer diferentes grados de relación entre las variables y observar la dependencia que entre varias de ellas existía; pero también encontrar que variables independientes, se relacionaban de mejor manera con las dependientes para así visualizar los primeros resultados sobre los factores independientes que más influyen en los factores considerados como resultado.

Posterior a esto, se realizó un análisis de *cluster* o de conglomerados con el objetivo de clasificar las diferentes organizaciones en cuatro grupos. Para esto se utilizaron *cluster* jerárquicos y el algoritmo de k-medias, el cual permitió la asignación de las organizaciones a cuatro diferentes grupos donde la varianza residual fuera mínima al asignar cada organización a cada grupo. Se propuso el uso de cuatro *clusters* o conglomerados para poder así realizar una mayor discriminación entre organizaciones y con esto, realizar una comparación y contraste con la clasificación empírica cualitativa realizada en la primera etapa de la investigación. Esto permitió determinar las diferencias entre el análisis cualitativo y cuantitativo para así poder determinar que factores input están explicando de mejor forma la clasificación y el desempeño de las organizaciones.

Por otra parte, se realizó un análisis de *cluster* jerárquico representado con un dendrograma de variables para poder determinar, en conjunto con la matriz de correlaciones de doble entrada, las dependencias o independencias entre las variables de entrada; identificando la dependencia entre variables input para aproximarse así a las conclusiones sobre cuáles son los factores que contribuyen en mayor medida al éxito en las organizaciones.

El análisis de *cluster* jerárquico y representado por el dendrograma, pretende agrupar a las variables más parecidas considerando la matriz de correlaciones de doble entrada, el algoritmo mide la proximidad entre los grupos, calculando la distancia entre las medias de cada una de las variables, es decir la distancia euclídea y el centroide (utilizando todas las medias de las variables).

2.5 Etapa seis: Evaluación de resultados

En cada uno de los desarrollos y aplicación de las herramientas, se realiza el análisis de la información obtenida.

2.6 Etapa siete: Prueba de Hipótesis

Como hipótesis se plantea que la intervención a las organizaciones rurales no debe ser homogénea. Por el contrario, se debe partir de diferenciar las características iniciales de viabilidad de cada una de ellas en el momento inicial de cualquier intervención, valorando las capacidades organizacionales y de mercado con las que cuenta la organización, como variables independientes; para así poder crear una estrategia (dependiente de las condiciones iniciales), que permita direccionar los recursos de tal forma que la intervención sea efectiva en mejorar dichas capacidades y genere dinámicas de viabilidad de cada organización en el mediano y largo plazo.

3. Resultados

3.1 Investigación cualitativa: Descripción de las organizaciones

A continuación se presentan los resultados descriptivos de la investigación cualitativa. Se consolida los diferentes factores que permiten determinar las principales características de las 29 organizaciones a nivel descriptivo, como resultado de aplicar entrevistas no estructuradas (Anexo 2. Descripción cualitativa de las 29 organizaciones estudiadas) y el ICO (Anexo 3. Consolidación de los resultados de la aplicación ICO), realizado a través de un análisis participativo, contando con la intervención de los líderes y miembros de la junta directiva de las diferentes organizaciones.

El éxito organizacional va a depender de su nivel de competitividad, es decir de su capacidad para, conseguir una posición competitiva favorable, la capacidad para mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores en cuanto a rentabilidad, sin necesidad de recurrir a la disminución de factores de producción. Es por esta razón que se toma como ejes de análisis, dos macro factores: la capacidad competitiva endógena u organizacional y la capacidad de mercado.

Teniendo como base las respuestas del ICO y de las entrevistas, se agruparon en seis criterios principales: Manejo democrático y participativo, Situación económica y financiera, Capacidad gerencias, administrativa y gestión, Comercialización, Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros y por último Habilidades y capacidades en el desarrollo humano. Estos criterios se clasificaron en dos grandes factores: Capacidad Organizacional y Capacidad de Mercado. El factor Capacidad Organizacional o Capacidad competitiva endógena utilizado, evalúa de forma combinada de la capacidad gerencial, entendida como la forma en que la organización maneja y diseña sus planes

de acción, e implementa mecanismos de evaluación de la gestión y programas de beneficios para los asociados; capacidad administrativa que considera el manejo integral de los informes financieros y contables, así como de los procesos y procedimientos administrativos y las obligaciones societarias formales como los impuestos; capacidad de gestión de la organización de proyectos productivos, a través de contratos o convenios con entidades públicas o privadas o con otras organizaciones y entes municipales; factor económico y financiero considerando indicadores que muestran el estado del patrimonio y los activos de la organización, así como el capital de trabajo, las fuentes de recursos y la gestión de recursos financieros; capacidad técnico- productiva niel tecnológico de la producción contrastado con estándares de productividad y de buenas prácticas de producción.

El factor de capacidad de mercado utilizado tiene en cuenta: el volumen posible de comercialización o capacidad productiva; la capacidad de comercialización a través de procesos asociativos, transformación o agregación de valor a los productos y participación de los productores asociados en la comercialización; las relaciones con los clientes considerando el número de socios comerciales de la organización; el potencial de crecimiento de la comercialización en los mercados existentes o en nuevos mercados; la diversidad en la oferta de productos y la calidad del producto considerando elementos de buenas prácticas de producción y procesamiento.

Cada uno de estos factores se calificó a través de un proceso cualitativo, iterativo y participativo con un puntaje de 0 a 100 puntos, donde se iban revisando conjuntamente diferentes subfactores para así llegar al puntaje consolidado en cada área.

De acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento ICO y de las observaciones directas a las organizaciones, se denota que los pequeños productores enfrentan desventajas en relación a la participación competitiva. La falta de gestión no permite que se incursione en actividades más rentables, como lo es una transformación del producto primario, actividades de poscosecha o mejoramiento de calidad, entre otras, que permitan remover las barreras de entrada a otros mercados y así mejorar las condiciones de las organizaciones.

El 93 % de los casos estudiados, los agricultores entrevistados, indican que la motivación principal de participación en las asociaciones rurales, es una acción colectiva que permite alterar uno o más aspectos a favor a los miembros de la organización, es decir obtener una solución a un problema común (generalmente riego). En esta primera etapa se puede percibir que no toda acción colectiva mejora la posición competitiva de las organizaciones que participan en ella.

3.2 Resultados cualitativos

Tomando como base los resultados de los dos macro factores: capacidad competitiva y capacidad de mercado, deducidos de la aplicación del ICO y de la observación directa y autoevaluación de los miembros de las organizaciones (Anexo 2), se definieron cuatro tipos de organizaciones de forma empírica. Esto permitiría más adelante realizar una clasificación de las organizaciones (tabla 3-1. Clasificación de las organizaciones) en los cuatro grupos, dependiendo del puntaje obtenido en cada uno de los factores.

Grupo 1. Organizaciones que presentan baja capacidad organizacional (por debajo del puntaje promedio) y baja capacidad de mercado; en general, los miembros de la organización tienen sistemas productivos débiles; no comercializan asociativamente; presentan debilidades organizacionales y aunque tienen interés en participar en proyectos asociativos, faltan líderes o directivos que impulsen internamente los procesos de desarrollo. Varias de estas se crearon para un objetivo específico que ya se ha cumplido o que no tiene una visión de largo plazo, por lo que no ha sido continuo un proceso de consolidación asociativa (como por ejemplo la creación de un distrito de riego o la ejecución de una convocatoria específica). No presentan cohesión entre los miembros de la organización o los socios no tienen sentido de pertenencia hacia la organización. No tienen capacidad financiera para emprendimientos de gran envergadura y la organización se visualiza internamente con problemas de viabilidad futura. Su principal preocupación es fortalecerse productivamente antes que comercialmente.

Grupo 2. Organizaciones que presentan baja capacidad organizacional y alta potencialidad de mercado; han realizado procesos de consolidación en su comercialización y en especial en la comercialización asociativa y en la consolidación de canales de comercialización. No obstante presentan debilidades en su organización,

generalmente por eventos que han causado fractura en la cohesión entre asociados y asociación. Estas asociaciones pueden, ajustando sus problemas organizacionales, consolidar su capacidad de mercado y mejorar sus procesos para alcanzar mayor productividad y lograr eficiencias y mejores estándares en el producto que comercializan. La intervención en estas organizaciones, se concentró en generar mayores capacidades organizacionales y, con base en su capacidad de mercado, emprender acciones enfocadas a consolidar los mercados en los que se encuentran sus productos.

Grupo 3. Organizaciones que presentan alta capacidad organizacional y baja capacidad de mercado; algunas de ellas están comenzando procesos de consolidación en su comercialización y en especial en la asociativa; han desarrollado proyectos asociativos y en general, para consolidar su capacidad de mercado deben mejorar sus procesos para alcanzar eficiencias y estándares de calidad en el producto que comercializan. Están comenzando a implementar procesos de consolidación financiera. Este tipo de organizaciones están preparadas para ejecutar proyectos importantes pero de riesgo moderado o bajo, que requieran capital de trabajo susceptible de ser financiado con fuentes preferiblemente subsidiadas, para poder consolidar su capacidad comercial.

Grupo 4. Organizaciones que presentan alta capacidad organizacional y alta capacidad de mercado; algunas de ellas comercializan asociativamente o presentan avances significativos en la cohesión organizacional de sus miembros. Estas han tenido una historia de constante consolidación y algunas de ellas basan su fortaleza organizacional en aspectos financieros o en la gestión de negocios conexos como las tiendas de insumos o la producción de semilla. Están preparadas para iniciar en el corto plazo procesos de empresarización y para ejecutar proyectos de alto impacto que requieran asumir algún tipo de riesgo y capital de trabajo susceptible de ser financiado con fuentes no necesariamente subsidiadas tal como alianzas productivas o inclusive participar en proyectos del sistema nacional de regalías o fondos de emprendimiento. Este tipo de organizaciones están preparadas para iniciar acciones de consolidación de su capacidad de mercado, con base en su capacidad competitiva y el desarrollo de productos y de modelos de negocio basados en la comercialización.

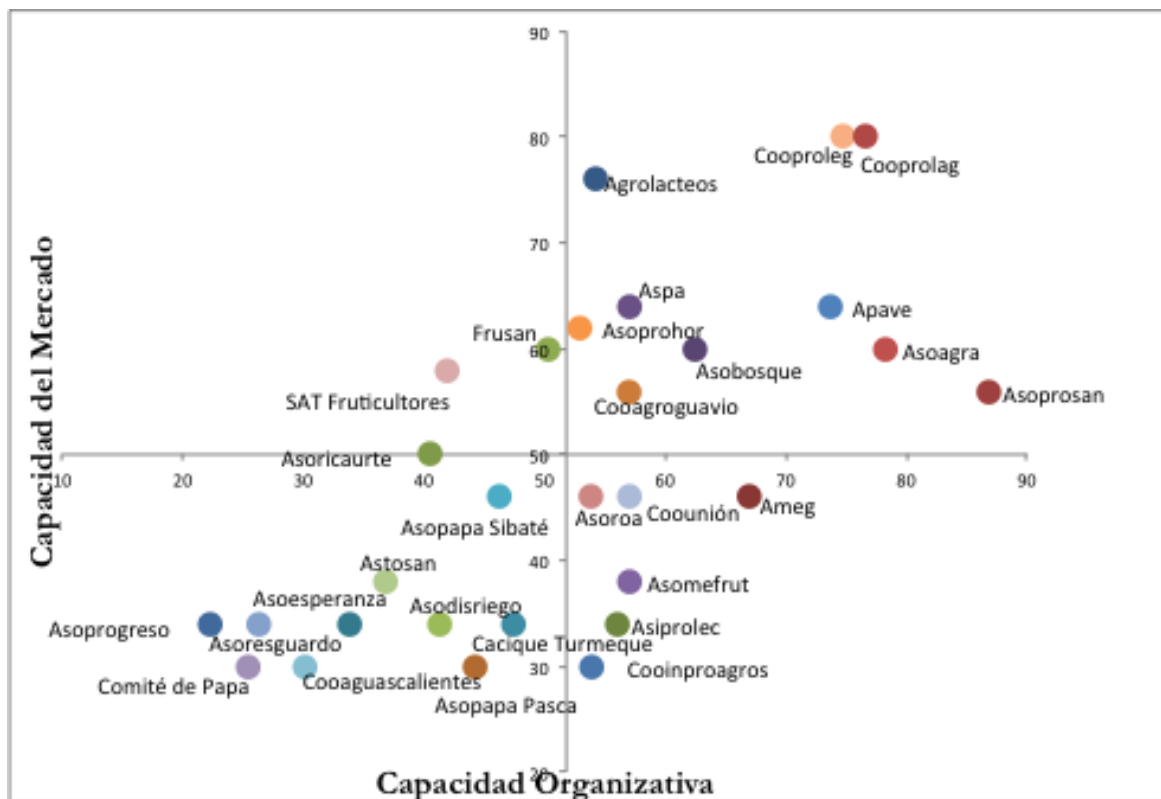
Tabla 3-1. Clasificación de las organizaciones por grupos acorde con su desempeño organizacional y de mercado.

| Organización | Capacidad del Mercado | Capacidad Organizacional | Grupo |
|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------|
| Asodisriego | 34 | 41 | 1 |
| Asoesperanza | 34 | 34 | 1 |
| Asopapa Pasca | 30 | 44 | 1 |
| Asopapa Sibaté | 46 | 46 | 1 |
| Asoprogreso | 34 | 22 | 1 |
| Asoresguardo | 34 | 26 | 1 |
| Astosan | 38 | 37 | 1 |
| Cacique Turmeque | 34 | 47 | 1 |
| Comité de Papa | 30 | 25 | 1 |
| Cooaguascalientes | 30 | 30 | 1 |
| Asoricaurte | 51 | 41 | 2 |
| Frusan | 60 | 50 | 2 |
| SAT Fruticultores | 58 | 42 | 2 |
| Ameg | 46 | 67 | 3 |
| Asiprolec | 34 | 56 | 3 |
| Asomefrut | 38 | 57 | 3 |
| Asoroa | 46 | 54 | 3 |
| Cooiproagros | 30 | 54 | 3 |
| Coounión | 46 | 57 | 3 |
| Agrolacteos | 76 | 54 | 4 |
| Apave | 64 | 74 | 4 |
| Asoagra | 60 | 78 | 4 |
| Asobosque | 60 | 62 | 4 |
| Asoprohor | 62 | 53 | 4 |

| Organización | Capacidad del Mercado | Capacidad Organizacional | Grupo |
|---------------|-----------------------|--------------------------|-------|
| Asoprosan | 56 | 87 | 4 |
| Aspa | 64 | 57 | 4 |
| Cooagroguavio | 56 | 57 | 4 |
| Cooprolag | 80 | 75 | 4 |
| Cooproleg | 80 | 77 | 4 |

Los resultados de la anterior tabla se representan de forma gráfica, en la siguiente ilustración Figura 3-1.

Figura 3-1. Clasificación cualitativa de las organizaciones por grupos acorde con su desempeño organizacional y de mercado.



Acorde con los resultados anteriores (Figura 3-1), se encontró que el 59% (13 organizaciones) contaban con baja capacidad de mercado (puntaje inferior a 50 en el factor). Se observan puntajes inferiores a 70 en el factor, encontrándose que el 90% (26

organizaciones) tienen baja capacidad de mercado lo que denota una generalidad en la debilidad en este factor.

Por otra parte, se encontró que el 41% (12 organizaciones) contaban con baja capacidad organizacional (puntaje inferior a 50 en el factor). Si se observan puntajes inferiores a 70 se encuentra que el 83% (24 organizaciones), tienen baja capacidad organizacional lo que denota también una generalidad en la debilidad en este factor aunque de forma más atenuada que la debilidad comercial.

De forma combinada el 34% (10 organizaciones) presentan bajo nivel en ambos factores (por debajo de 50) y el 94% (27 organizaciones) presentan puntajes inferiores a 70, tanto en capacidad organizacional como capacidad de mercado.

3.3 Propuesta de un instrumento de medición cuantitativa y su aplicación

La clasificación empírica de las organizaciones realizada en los anteriores apartes, permitió comprender las dinámicas y, especialmente, el grado de desarrollo que tenía cada organización, encontrando como generalidad debilidades en la ejecución comercial y en la administración; sin embargo varias de estas organizaciones han perdurado en el tiempo y su fortaleza ha radicado en implementar mecanismos de bienestar social y obtener una serie de resultados que en muchos casos son intangibles en forma de servicios prestados a los asociados.

El corroborar los anteriores hallazgos cualitativos y el construir una serie de indicadores más formales que pudieran servir de base para investigaciones posteriores y para crear estrategias objetivas de intervención organizacional, fue uno de los propósitos planteados en esta investigación, de esta forma, poder iniciar la comprensión de cuáles son aquellos factores que están incidiendo en que la organización perdure u obtenga algún nivel de resultados en el tiempo, ya sea que estos sean tangibles como los comerciales y éxitos gerenciales, o intangibles como los servicios que la asociación le retorna a sus asociados.

Por esto se propuso un instrumento que se aplicó a todas las organizaciones, mediante entrevista a líderes de las organizaciones y juntas directivas. Este instrumento parte de la misma información contenida en el Índice de Capacidad Organizacional (ICO), no obstante carece de preguntas abiertas, y por el contrario acota las variables a respuestas, cerradas susceptibles de ser cuantificadas. Así mismo, excluye varias de las preguntas del ICO que en el trabajo de campo se encontraron como redundantes o que no aportaban mayor información para comprender la información; algunas otras se diferenciaron, y otras preguntas que no comprendía el ICO se incorporaron, entre ellas, las que tienen que ver con características de cooperación, dinámica de conflicto y liderazgo.

Este instrumento comprende diez factores y 35 subfactores; de estos factores dos se fijaron como factores de resultado y desempeño organizacional (output) y ocho como factores de capacidad, independientes a los demás factores y que contribuyen a los resultados organizaciones (input). Este instrumento se detalla en la Tabla 3-2.

Tabla 3-2. Instrumento propuesto detallado. Elaboración propia

| FACTORES INDEPENDIENTES (INPUT) | | | |
|---------------------------------------|---|-------|--|
| 1. Experiencia y Junta Administradora | | | |
| INDICADORES | DESCRIPTOR | Punt. | OPCIONES DE RESPUESTA |
| Experiencia | ¿Cuántos años de funcionamiento activo y continuo tiene la organización? (incluir el tiempo en que no se encontraba formalizada). | 5 | Más de 4 años |
| | | 4 | Entre 3 y 4 años |
| | | 3 | De 2 a 3 años |
| | | 2 | Entre 1 y 2 años |
| | | 1 | <1 año |
| Conformación junta directiva | ¿La Junta directiva es completa y activa: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Fiscal o Veedor? | 5 | Completa y en actividad constante |
| | | 4 | Completa y en actividad (algunas reuniones al año) |
| | | 3 | Parcialmente constituida y en actividad parcial |
| | | 2 | Incompleta pero tiene actividades básicas al año |
| | | 1 | Incompleta e inactiva |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Tiempo dedicado por parte de los miembros de la J.D. a la organización y frecuencia de reuniones | ¿Con qué frecuencia se reúne la junta directiva para la toma de decisiones? O con que frecuencia el representante legal presenta informes a la Junta Directiva o a los socios | 5 | Más de 6 veces al año |
| | | 4 | Entre cuatro y seis veces al año |
| | | 3 | Entre 2 y tres veces al año |
| | | 2 | Una vez al año (o las reglamentarias) |
| | | 1 | No existe periodicidad; menos de una vez al año |
| 2. Funcionamiento de las asambleas o reuniones de asociados | | | |
| Frecuencia de asambleas | ¿Cuántas asambleas se realizan para la rendición de cuentas y la toma de decisiones? | 5 | Más de las reglamentarias |
| | | 3 | Reglamentarias de acuerdo con estatutos |
| | | 1 | No se hacen las reglamentarias |
| No. Socios asistentes | ¿Cuántos socios activos, en promedio asisten a las asambleas? | 5 | entre 80 y 100% |
| | | 4 | entre 60 y 80% |
| | | 3 | entre 40 y 60% |
| | | 2 | entre 20 y 40% |
| | | 1 | entre 0 y 20% |
| Rendición de cuentas y seguimiento de las decisiones tomadas por la organización | ¿Existe rendición clara de cuentas a los asociados, durante las asambleas generales o cuando el socio lo requiere y los asociados ejercen su derecho a recibir información y fiscalizar la gestión? | 5 | Existe evidencia de rendición de cuentas con todos los requerimientos para los socios |
| | | 3 | Existe evidencia de rendición de cuentas en lo estrictamente necesario |
| | | 1 | No existe evidencia de la rendición de cuentas como política activa de la asociación |
| 3. Patrimonio de la asociación y capital de trabajo | | | |
| Sede, muebles, equipos y capital de trabajo | ¿Qué activos y capital de trabajo (CT) tiene la organización? | 5 | Sede, muebles y quipos propios y CT suficiente para desempeñar su objeto social |
| | | 4 | Sede en comodato; muebles y equipos propios y CT que permite un desempeño suficiente |
| | | 3 | Sede en arriendo, muebles y equipos limitados y CT básico |
| | | 3 | Sede en arriendo sin suficientes muebles, equipos o CT |
| | | 1 | No tiene sede ni suficiencia de muebles, equipos y CT |
| Otros bienes (para el manejo poscosecha, transformación, comercialización, transporte) | ¿La organización cuenta con los bienes suficientes para cumplir de forma óptima con el objeto de la organización? (bodegas o equipos de proceso poscosecha; automotores entre otros) | 5 | Cuenta con suficientes bienes para poscosecha y transporte |
| | | 4 | Cuenta con bienes propios y realiza poscosecha |
| | | 3 | cuenta con algunos bienes propios o en comodato |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | 2 | Cuenta con algunos bienes en arriendo |
| | | 1 | No tiene bienes |
| Gestión y comportamiento de recursos | ¿Existe evidencia de buenas prácticas de gestión de recursos financieros y de un comportamiento ajustado al desarrollo y evolución de los procesos de la organización? | 5 | Evidencia de una eficiente administración de los recursos |
| | | 4 | Evidencia de suficientes recursos para apalancar la operación, susceptible de mejorar |
| | | 3 | Evidencia de una gestión de recursos susceptible de mejorar en varios aspectos |
| | | 2 | Recursos mínimos sin evidencia de crecimiento (solo aportes de asociados) |
| | | 1 | Sin recursos o evidencia de una gestión ineficiente de los recursos que se tienen |
| 4. Gerencia | | | |
| Plan de acción y/o plan de negocios | ¿La organización ha formulado, actualizado y gestionado activamente un plan de negocios o un plan de acción? | 5 | Tiene un plan de acción y lo gestiona activamente (ejecución, seguimiento y mejora) |
| | | 4 | Existe evidencia de una planeación formal |
| | | 3 | ha tenido planes de acción. No existe evidencia de gestión activa o formal |
| | | 2 | Realiza planeación informal de actividades |
| | | 1 | No se sigue una política de planeación |
| Evaluación de la gestión | ¿Existe una evaluación constante de la gestión por parte de la gerencia o la Junta Directiva? | 5 | Hay evaluación constante de la gestión con retroalimentación y seguimiento a las acciones de mejora |
| | | 4 | Se realiza una evaluación formal de la gestión y se plantean acciones de mejora |
| | | 3 | Aunque de manera inconstante o no planeada, se realiza evaluación de la gestión. No se cuenta con mecanismos dinámicos de retroalimentación de las gestión |
| | | 2 | Se realizan reuniones informales de seguimiento a la gestión |
| | | 1 | No se sigue una política de evaluación de la gestión |
| Desarrollo y efectividad de la gestión | ¿Se evidencia crecimiento efectivo de la organización en los últimos años en recursos propios (patrimonio), en beneficios para los asociados, en relaciones con asociados o en su actividad comercial? | 5 | Se evidencia un crecimiento constante (año por año) en patrimonio, número de asociados y actividad comercial |
| | | 4 | Existe una actividad constante de la organización y se evidencia un crecimiento moderado en algunos factores |
| | | 3 | Realiza actividades para convocatorias específicas externas (Convocatorias Minagricultura) |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | 2 | Se registra una actividad moderada u ocasional |
| | | 1 | Decreciente o no se registra actividad |
| 5. Administración | | | |
| Informes financieros y contables | ¿Llevan informes financieros y contables de calidad (actualizados, secuenciales, claros, adecuadamente diligenciados)? | 5 | Calidad Alta |
| | | 3 | Calidad media |
| | | 1 | Sin calidad o no hay informes |
| Obligaciones tributarias | ¿La organización tiene sus obligaciones tributarias legales al día? | 5 | Si |
| | | 1 | No |
| Actas y registros | ¿Llevan actas y registros de la Junta Directiva y las asambleas de buena calidad (actualizados, secuenciales, reflejan evidencia del proceso de toma de decisiones)? | 5 | Calidad Alta |
| | | 3 | Calidad media |
| | | 1 | Baja calidad o no se llevan actas y registros |
| Manual de procedimientos y funciones | ¿Las personas encargadas de la dirección de la organización conocen y desempeñan sus funciones de manera adecuada y oportuna? | 5 | Conocen y desempeñan sus funciones acorde con sus cargos |
| | | 3 | Existe ambigüedad en las funciones que debe desempeñar cada cargo |
| | | 1 | Existe desconocimiento general de las funciones de cada cargo |
| 6. Dinámica de cooperación y conflicto | | | |
| Relación entre la organización y la comunidad no asociada (otros productores o entes municipales) | ¿Se evidencia una relación de cooperación entre organización y personas que no necesariamente están asociadas? | 5 | Cooperación |
| | | 4 | Existe una relación pero no es cooperativa |
| | | 3 | No existen relaciones de cooperación o comunicación activa |
| | | 2 | Existen relaciones que pueden tender a ser conflictivas si no se intervienen |
| | | 1 | Existe evidencia de relaciones conflictivas o conflictos frecuentes o no resueltos |
| Relación interna entre directivos o entre directivos y socios | ¿Cómo es la relación entre los miembros de la Junta Directiva o entre la Junta Directiva, los gestores y los asociados? | 5 | Cooperación y confianza entre directivos y entre directivos y socios |
| | | 4 | Existe una relación de confianza pero no es cooperativa |
| | | 3 | No existen relaciones de cooperación o comunicación activa |
| | | 2 | Existen relaciones que pueden tender a ser conflictivas si no se intervienen |
| | | 1 | Existe evidencia de relaciones conflictivas o conflictos frecuentes o no resueltos |
| Cohesión y confianza entre | ¿Existen mecanismos de cohesión entre los socios de la | 5 | Existen mecanismos activos de cooperación |

| | | | |
|---|---|---|---|
| socios | organización (producción asociativa, comercialización asociativa)? | 4 | Han emprendido acciones de cohesión en los últimos años |
| | | 3 | Aunque han emprendido acciones, estas no han sido perdurables |
| | | 2 | No existen evidencia de acciones de cohesión. Las relaciones entre socios pueden ser conflictivas |
| | | 1 | Existe evidencia de relaciones conflictivas o conflictos frecuentes o no resueltos entre asociados |
| Estatutos, reglamentación y resolución de conflicto | ¿La organización cuenta con un mecanismo explícito de resolución de conflictos (comisión, procedimiento) o de seguimiento a los reglamentos y estatutos (sanciones/beneficios)? | 5 | Existen mecanismos y hay evidencia de su aplicación efectiva |
| | | 4 | Existen mecanismos y evidencia de su uso pero son susceptibles de ser mejorados |
| | | 3 | Existen mecanismos emergentes pero no se han formalizado |
| | | 2 | No existen o los mecanismos contemplados no han tenido una aplicación efectiva |
| | | 1 | Existe evidencia de uso de los mecanismos en contra de los intereses generales de la asociación |
| 7. Visión, liderazgo, propósito de la organización y aprendizaje | | | |
| Propósito y visión de la organización | ¿La organización cuenta con un propósito o con una visión explícita, conocida, aceptada e interiorizada por todos los socios? | 5 | La organización cuenta con un propósito o con una visión explícita, conocida, aceptada e interiorizada por todos los socios |
| | | 4 | La organización cuenta con un propósito o con una visión explícita, conocida por todos los socios |
| | | 3 | La organización cuenta con un propósito o con una visión explícita pero no conocida por los socios |
| | | 2 | La organización cuenta con un propósito o con una visión que no es explícita o no es conocida por todos los socios |
| | | 1 | La organización no cuenta con un propósito o una visión definida |
| Aprendizaje en la organización | ¿La organización cuenta con un mecanismo explícito para el aprendizaje a partir de sus experiencias y para la mejora constante? | 5 | Existen mecanismos y hay evidencia de su aplicación efectiva |
| | | 4 | Existen mecanismos y evidencia de su uso pero son susceptibles de ser mejorados |
| | | 3 | Existen mecanismos emergentes pero no se han formalizado |
| | | 2 | Aunque no existen mecanismos, se hacen reflexiones de las experiencias de la organización |
| | | 1 | No existen o los mecanismos contemplados no han tenido una aplicación efectiva |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Liderazgo | ¿Se evidencia la existencia de líderes al interior de la organización? | 5 | Existe un liderazgo positivo (un líder que basa su liderazgo en que otros miembros de la organización sean líderes) |
| | | 3 | Existe un liderazgo concentrado (asociado a un liderazgo individual) en la organización |
| | | 1 | No se evidencian líderes en la organización |
| 8. Equidad en la participación | | | |
| Equidad en la participación | ¿Existe oportunidades de participación o pertenencia a la organización sin restricciones de genero, raza, edad, ingreso o condición social en la organización? | 5 | La organización hace explícita la oportunidad, no existen barreras y se brindan todas las garantías |
| | | 4 | La organización no presenta barreras de acceso |
| | | 3 | Aunque no se tienen barreras de acceso, no hay evidencia de participación diversa |
| | | 2 | La organización limita de manera no evidente la participación |
| | | 1 | La organización hace explícito algún tipo de participación (por edad, condición, género, raza) |
| Órganos de control | ¿Existen órganos de control de la administración internos y/o externos? | 5 | Existen |
| | | 1 | No existen o no son activos |
| Existe difusión de la información | ¿Se evidencia efectividad de los medios de comunicación manejados por la organización (los socios reciben la información de manera clara, completa y oportuna)? | 5 | Alta efectividad |
| | | 3 | Efectividad media |
| | | 1 | No existe evidencia de la efectividad en la difusión de la información |
| FACTORES DE RESULTADO (OUTPUT) | | | |
| Resultados en Gestión y en Servicios Internos a los Asociados | | | |
| Gestión de proyectos productivos de medio o alto impacto en los últimos cinco años | ¿Existe evidencia de gestión de proyectos productivos que han beneficiado a la asociación o a los socios, gestionados a través de la organización? | 5 | Se ha ejecutado más de un proyecto productivo |
| | | 3 | Se ha ejecutado por lo menos un proyecto |
| | | 1 | No se han ejecutado proyectos productivos |
| Relación con otras organizaciones y entes municipales | ¿Existe evidencia de relación con otras organizaciones y entes municipales que benefician a la organización? | 5 | Hay relación y beneficia a la organización |
| | | 3 | Hay relación sin beneficio para la organización |
| | | 1 | No hay ninguna relación o las relaciones no benefician a la organización |
| Suscripción de contratos con entidades públicas o privadas en los últimos cinco años | ¿Existe evidencia de contratos con entidades públicas y/o privadas (Con recursos de contrapartida aportados por la asociación)? | 5 | Se han suscrito y han beneficiado a la organización |
| | | 3 | Se han suscrito, sin beneficio evidente para la organización |
| | | 1 | No se han ejecutado este tipo de contratos |

| | | | |
|---|--|---|--|
| Servicios financieros a los asociados (micro seguros, microcréditos, servicios de ahorro o fomento) | ¿Los asociados tienen acceso a micro seguros y créditos por parte de la organización? | 5 | Existen y se hace un uso efectivo y frecuente de estos servicios |
| | | 3 | Existen los servicios, pero no hay uso efectivo ni frecuente |
| | | 1 | La organización no tiene o no está en la capacidad de ofrecer estos servicios |
| Servicios de asistencia técnica en predios a asociados | ¿La organización brinda servicios de asistencia técnica, productiva o comercial a sus asociados? | 5 | Existen y se hace un uso efectivo y frecuente de estos servicios |
| | | 3 | Existen los servicios, pero no hay uso efectivo ni frecuente |
| | | 1 | La organización no tiene o no está en la capacidad de ofrecer estos servicios |
| Servicios de capacitación | ¿Existen servicios de capacitación de calidad y oportunos para los asociados? | 5 | Existen y se hace un uso efectivo y frecuente de estos servicios |
| | | 3 | Existen los servicios, pero no hay uso efectivo ni frecuente |
| | | 1 | La organización no tiene o no está en la capacidad de ofrecer estos servicios |
| 10. Resultados en Comercialización | | | |
| Procesos de transformación | ¿La organización hace transformación de su producto o existe la capacidad para la transformación óptima del producto? | 5 | Transforma y cuenta con los recursos apropiados para la transformación óptima del producto |
| | | 4 | Realiza procesos de transformación adecuados con el mínimo de recursos |
| | | 3 | Cuenta con los recursos apropiados para la selección y empaque del producto pero no para la transformación |
| | | 2 | Se encuentra en capacidad de realizar procesos de selección y empaque pero no los realizan |
| | | 1 | No se encuentra en capacidad de hacer selección y empaque del producto |
| Desarrollo de producto | ¿Existe la capacidad y en los últimos años ha desarrollado productos (nuevas presentaciones, empaques, marca, nuevos productos)? | 5 | Existe y lo realizado activamente |
| | | 4 | Existe la capacidad y ha hecho por lo menos dos desarrollos de productos |
| | | 3 | Ha realizado un desarrollo de producto |
| | | 2 | No ha realizado desarrollos de producto en los últimos cinco años pese a tener la capacidad |
| | | 1 | No ha realizado desarrollo de producto y no tiene la capacidad de hacerlo |
| Gestión de la comercialización | ¿Existe evidencia de una política de comercialización (búsqueda o desarrollo constante de mercados con margen de ganancia)? | 5 | Existen políticas y una gestión constante de la comercialización |
| | | 4 | Existen políticas y se ha realizado una gestión esporádica de la comercialización |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | 3 | No existen políticas. Se han realizado procesos de comercialización esporádicos |
| | | 2 | Se han realizado procesos de comercialización marginales o con resultados negativos |
| | | 1 | No se realizan procesos de comercialización |

La aplicación del anterior instrumento y los resultados obtenidos en cada uno de los diez factores se detallan en la tabla 3-3.

Tabla 3-3. Resultados cualitativos a través de la aplicación del instrumento propuesto.

| Organización | Experiencia Junta D. | Func Asamblea | Patrimonio | Gerencia | Administración | Cooperación | Visión | Participación | Resul Gest y Serv | Resul Comercial |
|----------------|----------------------|---------------|------------|----------|----------------|-------------|--------|---------------|-------------------|-----------------|
| Asobosque | 11 | 11 | 14 | 11 | 18 | 16 | 13 | 15 | 24 | 9 |
| Agrolacteos | 15 | 15 | 13 | 15 | 20 | 18 | 15 | 15 | 26 | 15 |
| Ameg | 15 | 13 | 13 | 15 | 20 | 20 | 12 | 15 | 21 | 15 |
| Apave | 15 | 11 | 9 | 15 | 20 | 18 | 14 | 15 | 28 | 13 |
| Asiprolec | 15 | 11 | 14 | 14 | 20 | 17 | 11 | 14 | 26 | 10 |
| Asoagra | 14 | 10 | 14 | 13 | 20 | 18 | 12 | 15 | 28 | 6 |
| Asodisriego | 15 | 15 | 11 | 15 | 20 | 20 | 15 | 15 | 26 | 11 |
| Asoesperanza | 10 | 15 | 8 | 9 | 14 | 9 | 13 | 12 | 16 | 3 |
| Asomefrut | 15 | 12 | 13 | 15 | 18 | 17 | 15 | 15 | 26 | 9 |
| Asopapa Pasca | 14 | 12 | 11 | 9 | 18 | 16 | 7 | 9 | 22 | 4 |
| Asopapa Sibaté | 15 | 15 | 6 | 12 | 9 | 18 | 15 | 12 | 24 | 9 |
| Asoprogreso | 11 | 12 | 3 | 7 | 12 | 14 | 13 | 7 | 10 | 3 |
| Asoprohor | 13 | 15 | 11 | 15 | 20 | 19 | 15 | 15 | 22 | 9 |
| Asoprosan | 15 | 11 | 14 | 11 | 18 | 16 | 12 | 13 | 22 | 11 |

| Organización | Experiencia Junta D. | Func Asamblea | Patrimonio | Gerencia | Administración | Cooperación | Visión | Participación | Resul Gest y Serv | Resul Comercial |
|-------------------|----------------------|---------------|------------|----------|----------------|-------------|--------|---------------|-------------------|-----------------|
| Asoresguardo | 14 | 10 | 7 | 11 | 20 | 17 | 12 | 11 | 12 | 3 |
| Asoricaurte | 14 | 14 | 5 | 11 | 16 | 15 | 14 | 15 | 16 | 3 |
| Asoroa | 13 | 10 | 8 | 7 | 16 | 15 | 13 | 15 | 19 | 3 |
| Aspa | 14 | 13 | 13 | 15 | 20 | 20 | 14 | 15 | 26 | 7 |
| Astosan | 12 | 15 | 6 | 11 | 16 | 15 | 12 | 15 | 16 | 7 |
| Cacique Turmeque | 14 | 11 | 13 | 7 | 16 | 17 | 12 | 9 | 14 | 10 |
| Cooagrogavio | 14 | 14 | 13 | 11 | 14 | 16 | 15 | 15 | 22 | 4 |
| Cooiproagros | 12 | 10 | 10 | 11 | 14 | 16 | 13 | 9 | 22 | 8 |
| Cooprolag | 15 | 15 | 15 | 15 | 20 | 20 | 15 | 15 | 30 | 7 |
| Coproleg | 13 | 15 | 15 | 13 | 20 | 19 | 15 | 14 | 26 | 7 |
| Coounión | 15 | 15 | 13 | 13 | 20 | 20 | 15 | 15 | 26 | 3 |
| Frusan | 15 | 14 | 13 | 13 | 20 | 18 | 15 | 15 | 29 | 7 |
| Comité de papa | 11 | 12 | 10 | 9 | 16 | 16 | 14 | 9 | 22 | 9 |
| Cooaguascalientes | 11 | 13 | 12 | 9 | 18 | 17 | 15 | 9 | 16 | 9 |
| Frupemarquez | 10 | 11 | 10 | 13 | 15 | 16 | 13 | 15 | 24 | 11 |

3.4 Análisis cuantitativo y contraste con el análisis cualitativo

Con los resultados cuantitativos obtenidos a través de la aplicación del instrumento propuesto, se realizaron una serie de análisis multivariados como: coeficientes de correlación entre todas las variables, análisis de *cluster* o de conglomerados, análisis jerárquico y por último un dendrograma de variables.

El primero de ellos consistió en obtener una matriz de doble entrada con los coeficientes de correlación entre todas las variables y entre las variables consideradas input o independientes y las variables consideradas output o dependientes; esto permitió conocer diferentes grados de relación entre las variables y observar la dependencia que entre varias de ellas; pero también encontrar que variables independientes se relacionaban de mejor manera con las dependientes para así visualizar los primeros resultados sobre los factores independientes que más influyen en los factores considerados como resultado.

Posterior a esto se realizó un análisis de *cluster* o de conglomerados con el objetivo de clasificar las diferentes organizaciones en cuatro grupos. Para esto, no se utilizaron cluster jerárquicos y se utilizó el algoritmo de k-medias el cual permitió la asignación de las organizaciones a cuatro diferentes grupos donde la varianza residual fuera mínima al asignar cada organización a cada grupo. Se propuso el uso de cuatro *clusters* o conglomerados para poder así realizar una mayor discriminación entre organizaciones y con esto, realizar una comparación y contraste con la clasificación empírica cualitativa realizada en la primera parte de la investigación. Esto permitió determinar las diferencias entre el análisis cualitativo y cuantitativo para así poder determinar que factores input están explicando de mejor forma la clasificación y el desempeño de las organizaciones.

Por otra parte se realizó un análisis de *cluster* jerárquico y un dendrograma de variables para poder determinar, en conjunto con la matriz de correlaciones de doble entrada, las dependencias o independencias entre las variables de entrada; esto permitió identificar la dependencia entre variables input para aproximarse así a las conclusiones sobre cuáles son los factores que contribuyen en mayor medida al éxito en las organizaciones.

3.5 Análisis cuantitativo y contraste con el análisis cualitativo

A partir de los resultados cuantitativos consolidados en la Tabla 3-3, obtenidos a través de la aplicación del instrumento propuesto se realizaron una serie de análisis descriptivos y multivariados como: coeficientes de correlación entre todas las variables, análisis de *cluster* o de conglomerados, análisis jerárquico y por último un dendrograma de variables.

Inicialmente se constata que la variable – factor comercial presenta la menor media con respecto a su valor máximo lo que corrobora la evidencia empírica en cuanto a que el grueso de las asociaciones presentan una gran debilidad en este factor; sin embargo destaca que los factores de Administración y Cooperación presentan los mayores puntajes en relación con el máximo puntaje del factor lo que corresponde con la evidencia empírica donde se muestra que la generalidad de las organizaciones estudiadas presentan algún nivel de actividad y un constante esfuerzo por mejorar administrativamente, pese a que muchas de estas organizaciones aún son incipientes en sus modelos de gestión.

A partir de los datos se obtiene una matriz de doble entrada con los coeficientes de correlación entre todas las variables y entre las variables consideradas input o independientes y las variables consideradas output o dependientes, la cual se expone en la siguiente tabla 3-5.

Tabla 3-4. Matriz de correlaciones entre los diferentes factores

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|--|------|------|------|------|------|---|---|---|---|---|
| Experiencia_Junta Directiva (A) | 1.00 | | | | | | | | | |
| Func_Asamblea(B) | 0.14 | 1.00 | | | | | | | | |
| Patrimonio (C) | 0.35 | 0.01 | 1.00 | | | | | | | |
| Gerencia (D) | 0.54 | 0.33 | 0.45 | 1.00 | | | | | | |
| Administración | 0.44 | 0.02 | 0.62 | 0.59 | 1.00 | | | | | |

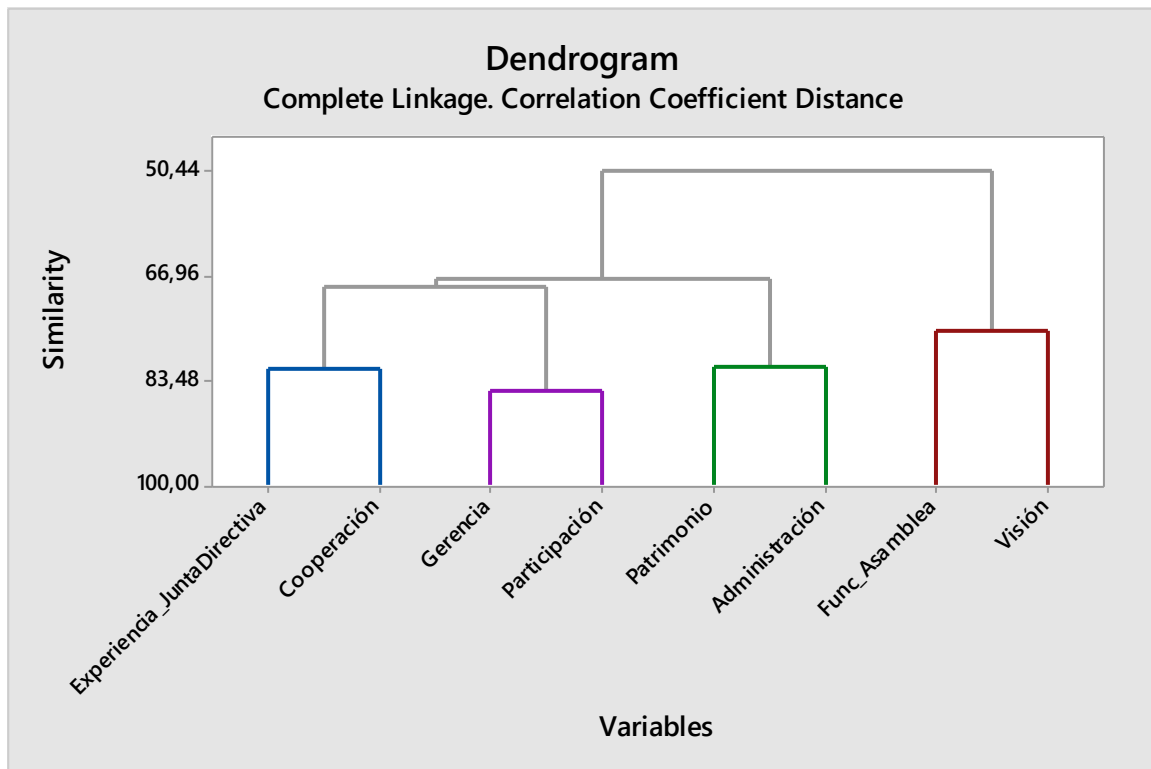
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|------------------------------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (E) | | | | | | | | | | |
| Cooperación (F) | 0.63 | 0.19 | 0.52 | 0.68 | 0.59 | 1.00 | | | | |
| Visión (G) | 0.08 | 0.51 | 0.09 | 0.37 | 0.01 | 0.31 | 1.00 | | | |
| Participación (H) | 0.40 | 0.30 | 0.35 | 0.70 | 0.46 | 0.37 | 0.35 | 1.00 | | |
| Resul_Comercial (I) | 0.23 | -0.01 | 0.38 | 0.51 | 0.27 | 0.42 | 0.13 | 0.20 | 1.00 | |
| Resul Gest y Serv (J) | 0.47 | 0.17 | 0.66 | 0.74 | 0.46 | 0.59 | 0.29 | 0.60 | 0.38 | 1.00 |

Esta matriz (Tabla 3-5), permite dar una idea en esta investigación sobre el grado de relación entre las diferentes variables, observándose que con la variable de resultados comerciales (I) en general ninguna de los factores input presenta una correlación superior al 50%. Esto se puede deber a que en la generalidad de las organizaciones los resultados comerciales, tal como muestra la evidencia empírica, son débiles.

En contraste se encuentra una alta correlación entre varios factores input y el factor output, resultados en gestión y servicios lo que apoya la evidencia empírica consistente en que los esfuerzos en gestión y formalización de diferentes procesos administrativos están llevando a obtener resultados en gestión de proyectos productivos. Esto tal vez se debe a que como se reseña en el análisis cualitativo varias de estas organizaciones han surgido y se han mantenido en respuesta a múltiples iniciativas del gobierno central y local que les han aportado recursos financieros y capacitación administrativa bajo la exigencia de que cada vez más, estas organizaciones se direccionen hacia procesos de formalización empresarial y operativa.

Por otra parte, este primer análisis comienza a evidenciar que existe redundancia entre las variables aplicadas, lo que se muestra en altas correlaciones cruzadas entre variables input, como lo son por ejemplo la correlación entre la variable gerencia (D) con la variables de cooperación (F) y participación (H), lo que significaría que en posteriores estudios se debe contar con un instrumento que mitigue tal dependencia entre variables. Lo anterior se constata igualmente al realizar un dendrograma de las variables input a través de un *cluster* jerárquico el cual se muestra en la figura 3-2.

Figura 3-2. Dendrograma de las variables input

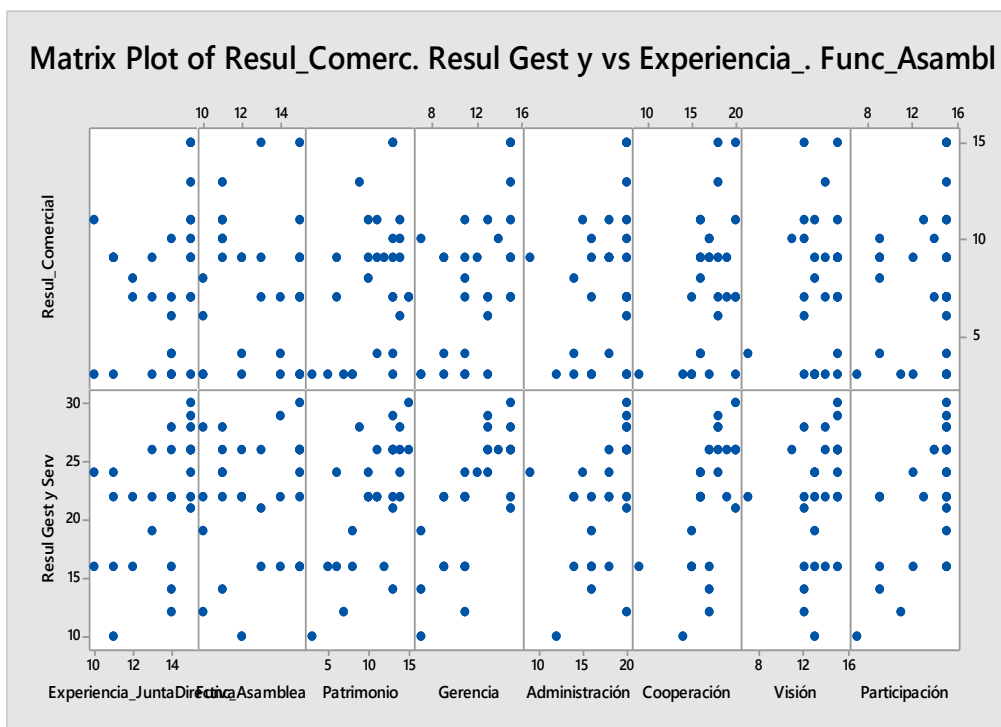


Esto permitió conocer diferentes grados de relación entre las variables y observar la dependencia que entre varias de ellas existe; pero también encontrar que variables independientes se relacionan de mejor manera con las dependientes, para así visualizar los primeros resultados sobre los factores independientes que más influyen en los factores considerados como resultado.

En la figura 3-2, se puede observar que se han formado cuatro principales conglomerados: el primero está compuesto por la variable experiencia de la junta directiva con la cooperación, el segundo la gerencia y la participación, el tercero patrimonio con la administración y por último la función de la asamblea con la visión de las organización, es decir que cada *cluster* agrupa las variables más parecidas, caracterizadas por las relaciones entre las mismas variables.

Para continuar con el análisis anterior y con el uso del software Minitab 17® se realizó un análisis gráfico entre las variables independientes y las variables dependientes propuestas (Figura 3-3), la cual ya comienza a nivel visual a mostrar la gran relación que existe entre casi todas las variables, con la variable de resultados en gestión y servicios y la poca relación que existe entre las variables input y la variable de resultado de comercialización. En este gráfico se muestra el grado de correlación a través de la dispersión entre las variables input y las variables de resultados de comercialización.

Figura 3-3. Relación entre variables independientes y variables dependientes



Posterior a esto, se realizó con el uso del software Minitab 17® un análisis de *cluster* o de conglomerados con el objetivo de clasificar las diferentes organizaciones en cuatro grupos. Para esto no se utilizaron *cluster* jerárquicos y se utilizó el algoritmo de k-medias el cual permitió la asignación de las organizaciones a cuatro diferentes grupos donde la varianza residual fuera mínima al asignar cada organización a cada grupo. Se propuso el uso de cuatro *clusters* o conglomerados para poder así realizar una mayor discriminación entre organizaciones y con esto, realizar una comparación y contraste con la clasificación empírica cualitativa realizada en la primera parte de la investigación.

K-means Cluster Analysis: Experiencia_. Func_Asamble. Patrimonio. Gerencia. Administraci. Co

Final Partition

Number of clusters: 4

| | | Average | Maximum |
|----------|--------------|-------------|---------------|
| | | Within | distance |
| | Number of | cluster sum | distance |
| | observations | of squares | from centroid |
| | | | from centroid |
| Cluster1 | 13 | 874,615 | 11,866 |
| Cluster2 | 3 | 32,667 | 3,712 |
| Cluster3 | 5 | 135,200 | 6,290 |
| Cluster4 | 8 | 127,000 | 5,232 |

Cluster Centroids

| Variable | Cluster1 | Cluster2 | Cluster3 | Cluster4 | Grand centroid |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| Experiencia_JuntaDirectiva | 12,6923 | 15,0000 | 12,8000 | 14,5000 | 13,4483 |
| Func_Asamblea | 12,5385 | 13,6667 | 12,2000 | 13,1250 | 12,7586 |
| Patrimonio | 8,6154 | 11,0000 | 12,4000 | 13,7500 | 10,9310 |
| Gerencia | 9,5385 | 15,0000 | 13,0000 | 13,8750 | 11,8966 |
| Administración | 15,3077 | 20,0000 | 18,2000 | 19,7500 | 17,5172 |
| Cooperación | 15,4615 | 18,6667 | 17,4000 | 18,6250 | 17,0000 |
| Visión | 12,9231 | 14,6667 | 13,0000 | 14,0000 | 13,4138 |
| Participación | 11,3077 | 15,0000 | 14,6000 | 14,7500 | 13,2069 |
| Resul_Comercial | 5,7692 | 13,0000 | 11,0000 | 7,0000 | 7,7586 |
| Resul Gest y Serv | 17,7692 | 26,6667 | 22,6000 | 27,1250 | 22,1034 |

Distances Between Cluster Centroids

| | Cluster1 | Cluster2 | Cluster3 | Cluster4 |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Cluster1 | 0,0000 | 14,9173 | 10,0049 | 13,4379 |
| Cluster2 | 14,9173 | 0,0000 | 6,4243 | 6,7936 |
| Cluster3 | 10,0049 | 6,4243 | 0,0000 | 6,9091 |
| Cluster4 | 13,4379 | 6,7936 | 6,9091 | 0,0000 |

En la tabla 3-5. Se presenta la asignación a cada *cluster* realizada mediante el algoritmo de k-medias y el contraste con el grupo cualitativo que se asignó y explicó en los anteriores apartes.

Tabla 3-5. Asignación de *clusters* y grupos cualitativos asignados

| Organización | <i>cluster</i> | Grupo cualitativo |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Asoesperanza | 1 | 1 |
| Asopapa Pasca | 1 | 1 |
| Asopapa Sibaté | 1 | 1 |
| Asoprogreso | 1 | 1 |
| Asoresguardo | 1 | 1 |
| Asoricaurte | 1 | 2 |
| Asoroa | 1 | 3 |
| Astosan | 1 | 1 |
| Cacique Turmeque | 1 | 1 |
| Comité de papa | 1 | 1 |
| Cooagroguavio | 1 | 4 |
| Cooaguascalientes | 1 | 1 |
| Cooinproagros | 1 | 3 |
| Agrolacteos | 2 | 4 |
| Apave | 2 | 4 |

| Organización | <i>cluster</i> | Grupo cualitativo |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Asodisriego | 2 | 1 |
| Ameg | 3 | 3 |
| Asobosque | 3 | 4 |
| Asoprohor | 3 | 4 |
| Asoprosan | 3 | 4 |
| Frupemarquez SAT | 3 | 2 |
| Asiprolec | 4 | 3 |
| Asoagra | 4 | 4 |
| Asomefrut | 4 | 3 |
| Aspa | 4 | 4 |
| Cooprolag | 4 | 4 |
| Coounión | 4 | 3 |
| Coproleg | 4 | 4 |
| Frusan | 4 | 2 |

Como se denota, en la tabla 3-5 expuesta y en los resultados *cluster*, al revisar la asignación que se realizó mediante el algoritmo, con base en resultados cuantitativos, se puede observar que el *cluster* 1, se agruparon las variables que en general presentaban bajos valores en las variables input de capacidad organizacional pero también bajos valores en las dos variables output. En contraste en el *cluster* 4, se agruparon las organizaciones con mayores valores en ambos grupos de variables.

Al observar las diferencias entre el análisis cualitativo y cuantitativo es posible comenzar a determinar que factores input están explicando de mejor forma la clasificación y el desempeño de las organizaciones.

La tabla 3-5 muestra que la clasificación cuantitativa estuvo muy cercana a la clasificación cualitativa, destacándose que solo existió una diferencia radical en el caso de Cooagroguavio.

Se observa también con base en el análisis de los resultados que la variable de resultados comerciales, fue la que discriminó con mayor fuerza entre los *clusters* observándose que en el 4 y el 1 se agruparon las observaciones con menor valor medio en esta variable.

Analizando con mayor detalle el *cluster 1*, que es donde se agrupan las organizaciones con inferior desempeño, se observa que las variables pertenecientes a patrimonio y a gerencia son las variables input con menor desempeño medio en contraste con el *cluster 4* donde estas variables son las de mejor desempeño. Cabe recordar que la variable gerencia se refiere a si existe evidencia en el crecimiento de la organización durante el tiempo en simultaneo con la ejecución de planes de acción y políticas de valuación constante a la gestión, mientras que la variable patrimonio se refiere a los activos líquidos y fijos con los que cuenta la organización para el desarrollo de su operación.

Finalmente, un último análisis entre las organizaciones de peor desempeño y las de mejor desempeño a través de las medidas de las variables en los *clusters*, muestra como el promedio de las variables que recogen elementos intangibles como las de cooperación, visión y participación son significativamente menores en el *cluster 1* en comparación con los *cluster 2, 3 y 4*.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Esta investigación permitió conocer un grupo de veintinueve organizaciones con mediana profundidad, abordando aspectos en su mayoría de desempeño organizacional y comercial, pero también aspectos que no son tan tangibles como el establecimiento de una visión, el liderazgo y la cooperación.

Se realizó un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo que arrojan como primera conclusión, que para entender este tipo de organizaciones, mapearlas y comprender su dinámica y desempeño, es necesario los dos tipos de abordaje.

El éxito organizacional como una consecuencia, es algo que la literatura ha mostrado que depende de una serie de valores culturales y de entorno a los que se enfrenta la organización; sin embargo las organizaciones rurales tienen una gran particularidad y es que los dueños son a su vez todos los trabajadores y por tanto los resultados, cualesquiera que estos sean son de distribución comunitaria entre todos los interesados, el estudio profundizó en el análisis de las organizaciones, identificando aquellos factores internos (input) que explican el éxito de las empresas rurales.

Esto marca que el éxito sea una dimensión para estas organizaciones que a través claramente el campo de aumentar el bienestar particular de los miembros de la organización que a su vez son los trabajadores de la misma.

Desde el punto de vista del desarrollo de las organizaciones rurales, las empresas asociativas son atractivas, si ellas presentan consecuencias a sus socios, que permitan mejorar la posición competitiva en los mercados y aumentar el poder de negociación.

De acuerdo con los factores de gestión, el factor económico y financiero, las organizaciones con mejor desempeño, son aquellas que se caracterizan por: ser organizaciones que sus inicios son consecuencias de una acción colectiva, han presentando aprendizajes en aspectos técnicos, financieros y organizacionales, generando nuevas capacidades y conocimientos, que han ido consolidando las mismas organizaciones, han impuesto reglas de funcionamiento y mantienen una estructura organizacional estable que a su vez incentivan al crecimiento de productividad y la gestión comercialización, favoreciendo las dinámicas de cooperación.

Se puede concluir que existe evidencia que soporta que los múltiples factores de gestión, no necesariamente conllevan a un éxito en la parte comercial; sin embargo si contribuyen a que la organización sea perdurable, en el sentido en que estas son estables en el tiempo, pero esto no quiere decir que exista un éxito organizacional, debido a que no hay un crecimiento continuo que conlleve a nuevas oportunidades para expansión y mejorar la competitividad.

Es así que se puede concluir que la mayoría de las organizaciones estudiadas son perdurables en el tiempo, debido a que cumplen una función de apoyo a sus mayores interesados, como un medio para canalizar la acción colectiva (capacitaciones, asistencia técnica, distritos de riego, etc.) ante los entes gubernamentales centrales y locales.

Ahora bien; dicha acción colectiva demanda políticas públicas de apoyo y recursos para la organización lo que podría considerarse en cierta forma como una muestra de que estas organizaciones son altamente vulnerables por no ser autosuficientes. No obstante se debe entender que la actividad agropecuaria conlleva de forma explícita e inherente tal vez a los mayores riesgos que se pueden encontrar en una actividad productiva, debido a que está expuesta a múltiples factores endógenos, como lo son las enfermedades de las plantas, plagas y las fallas en la producción (factores ambientales), pero también a factores exógenos, difícilmente controlables y predecibles como lo es el precio volátil de los insumos y de los alimentos en sí, aunado a que la producción agropecuaria es biológica y como tal está expuesta a perecer rápidamente.

Es por esto que el éxito de estas organizaciones permite mantener su existencia para conservar su poder de acción colectiva ante los entes de apoyo.

Ahora bien, si su existencia muestra evidencia de que pasa por procesos sólidos de gestión, tal como la planeación, la evaluación y el control, el aprendizaje organizacional, la administración eficiente de recursos y el fortalecimiento patrimonial; la evidencia encontrada en esta investigación muestra que son organizaciones que comienzan a tener un mayor éxito comercial, pero a su vez un mayor éxito en indicadores de bienestar para sus asociados como lo es la capacitación constante, los servicios técnicos que a través de la organización se consiguen y el poder ejecutar proyectos con recursos gubernamentales, la mayoría de estos encaminados a mejorar la producción en cuanto a eficiencia, productividad e inocuidad y el obtener recursos financieros ya sea a través de microcréditos o a través de recursos físicos como los insumos.

El éxito comercial por tanto termina siendo una consecuencia de un proceso, que en estas organizaciones tiene lugar a lo largo del tiempo a medida que la organización transita por un largo proceso de consolidación administrativa y gerencial.

Los factores de éxito son entonces aquellos que permiten mantener la organización viva administrativamente pero también los que permiten a los asociados ejercer su liderazgo individual y encaminar la acción individual en una acción colectiva.

En esta investigación no se logró cualificar de mejor manera el impacto que factores no tangibles como la cooperación, la visión de la organización, la planeación y el liderazgo, tienen en el éxito, pero sí en el menor desempeño, pues tanto en el análisis cualitativo como en el cuantitativo, las organizaciones de peor desempeño tuvieron un bajo valor percibido y valorado en este tipo de factores.

4.2 Recomendaciones

En la investigación formal el abordaje de un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo presenta ventajas al abordar problemas complejos, como lo es entender los factores de éxito de las organizaciones, en especial de este tipo de organizaciones (las rurales) que presentan un mayor grado de complejidad por los diferentes tipos de riesgo a los que su actividad productiva se encuentra expuesta.

El uso de métodos mixtos por tanto se recomienda como una línea de trabajo para este abordaje ya que muestran resultados que son complementarios y que pueden ser trasladados a investigaciones posteriores, e inclusive permitirían un seguimiento a las organizaciones estudiadas para marcar su evolución.

Finalmente, se recomienda el uso de instrumentos similares al propuesto para estudios posteriores para aumentar la información que sobre este tema, exista de las organizaciones rurales; pero a su vez se recomiendan modificaciones al instrumento cuantitativo por cuanto en los factores evaluados se encontró dependencia, lo cual no permite un mejor análisis.

A. Anexo: Descripción del Índice de capacidad organizacional – ICO

El índice de capacidad organizacional (ICO), es un instrumento metodológico diseñado originalmente en los proyectos para Colombia desarrollados por USAID, a través del programa MIDAS.

Este instrumento de diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales” diseñado y elaborado por el proyecto piloto Zonas de Reserva Campesina, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en el marco del convenio Banco Mundial - IICA oficina en Colombia (Años 1998 a 2003). Posteriormente, su gestora, la socióloga Myriam Gutiérrez, también lo aplicó de manera extensa en el Programa ADAM de USAID.

Se acogió el término “Competencias”, porque, además de la capacidad administrativa y técnica, se tiene en el diagnóstico ajustado, una aproximación analítica sobre habilidades, atributos y destrezas en el desempeño organizacional, por áreas, desde la visión de los equipos de trabajo, los equipos directivos y, desde la percepción misma de la comunidad vinculada.

El propósito es establecer la capacidad de gestión de las organizaciones comunitarias de los programas de paz y desarrollo; sin embargo, debido a los buenos resultados obtenidos en relación a la facultad que tiene para identificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones, ha sido ajustada por varias entidades para ser aplicado a todo tipo de organizaciones.

El ICO diagnostica, con medición cuantitativa y de manera integral, el grado de desempeño de las organizaciones y de manera específica, cada una de sus áreas de desempeño funcional productivo y gerencial.

La aplicación de este instrumento permite caracterizar a las organizaciones, generando, también, un diagnóstico que sirva como instrumento para la formulación y puesta en marcha de estrategias de fortalecimiento organizacional en cada una de las áreas evaluadas: servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes alianzas y procesos y beneficiarios. Las estrategias de fortalecimiento buscan alcanzar la consolidación y estabilidad de las mismas organizaciones.

| Indice de Capacidades Organizativas -ICO- | | | |
|--|---|-------------------------------------|--|
| 1. Información General | | | |
| 1.1. Nombre de la organización? | <u>ASOCIACION DE PRODUCTORES CAMPESINOS PAZ Y ESPERANZA DEL SALADO. A</u> | | |
| 1.2. Nombre de la persona de contacto | <u>ROBERTO SEGUNDO PEREZ RAMIREZ</u> | | |
| 1.3. Dirección | <u>CORREGIMIENTO DEL EL SALDO, BARRIO LA LOMA</u> | 1.4. Teléfono | <u>3153537085</u> |
| 1.5. Correo electrónico. E-mail | <u>asocampes@gmail.com</u> | | |
| 1.6. Proyecto productivo al que se vinculará la organización | <u>Implementación de un modelo de acompañamiento técnico integral participativo a la Asociación de Productores Campesinos "Paz y Esperanza" de El Salado, corre</u> | | |
| 1.7. La organización tiene experiencia en el sector productivo del proyecto al que se vinculará? | Si | <input type="checkbox"/> | No <input checked="" type="checkbox"/> |
| Describala: | <u>_____</u> <u>_____</u> | | |
| 1.8. Tipo de Organización | Asociación de Productores | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | Empresa Asociativa de Trabajo | <input type="checkbox"/> | |
| | Cooperativa | <input type="checkbox"/> | |
| | Soc. Agrarias de Transformación | <input type="checkbox"/> | |
| | Otra. Cuál? | <u>_____</u> | |
| 1.9. Cobertura geográfica | Veredal | <input type="checkbox"/> | Especificar <u>_____</u> |
| | Municipal | <input type="checkbox"/> | Especificar <u>_____</u> |
| | Departamental | <input type="checkbox"/> | Especificar <u>_____</u> |
| | Regional | <input type="checkbox"/> | Especificar municipio o dptos incluidos: <u>_____</u> <u>_____</u> |
| Indique en qué municipio o vereda viven la mayoría de los asociados | <u>Corregimiento de El Salado, Municipio Carmen</u> <u>de Bolívar</u> | | |
| 1.10. No socios | <u>64</u> | Hombres <u>51%</u> | Mujeres <u>13%</u> Activos/Inscritos <u>63</u> |
| | | Indígenas <u>_____</u> | Afrocolombianos <u>_____</u> |
| Observaciones: | <u>La asociacion se denomina mestizos</u> <u>_____</u> | | |
| 1.11. Tiene personería jurídica | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | 1.12. No. personería jurídica <u>09086902-28</u> |
| 1.13. RUT No. | <u>900436433 - 2</u> | | |
| 1.14. Fecha de constitución | <u>01 de Mayo de 2011</u> | 1.15. Fecha de legalización | <u>_____</u> |
| 1.16. Representante legal | <u>ROBERTO SEGUNDO PEREZ RAMIREZ</u> | | |
| 1.17. ¿Por qué se creó la organización? ¿Qué motivó su creación? | <u>MEJORAMIENTO DE VIDA DE 63 FAMILIAS</u> | | |

| 2. Manejo Democrático y Participativo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Junta Administradora | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Quiénes la conforman? | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cargo</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRESIDENTE</td> <td>ROBERTO SEGUNDO PEREZ RAMIREZ</td> </tr> <tr> <td>SECRETARIO</td> <td>DIOSELINA TORRES VIZCAINO</td> </tr> <tr> <td>TESORERO</td> <td>ROSI MANELI LAMBRAÑO NARVAEZ</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> | Cargo | Nombre | PRESIDENTE | ROBERTO SEGUNDO PEREZ RAMIREZ | SECRETARIO | DIOSELINA TORRES VIZCAINO | TESORERO | ROSI MANELI LAMBRAÑO NARVAEZ | | | | | | | | |
| Cargo | Nombre | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PRESIDENTE | ROBERTO SEGUNDO PEREZ RAMIREZ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SECRETARIO | DIOSELINA TORRES VIZCAINO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TESORERO | ROSI MANELI LAMBRAÑO NARVAEZ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2. Alguno de los miembros de la Junta Administradora recibe salario o remuneración? | Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3. En caso afirmativo especifique quiénes | <u>PRESIDENTE DE ASOCAMPES ROBERTO PEREZ RAMIREZ</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4. Frecuencia de las reuniones | <u>1</u> Mes | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.5. En general las decisiones se toman por: | Consenso <input type="checkbox"/> Votación <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6. La Junta Administradora toma decisiones sobre: | <table> <tbody> <tr> <td>Sobre servicios y capacitación</td> <td>Si <input type="checkbox"/></td> <td>No <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Sobre gestión y contratación</td> <td>Si <input type="checkbox"/></td> <td>No <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Sobre planeación y evaluación</td> <td>Si <input type="checkbox"/></td> <td>No <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Sobre participación y representación</td> <td>Si <input type="checkbox"/></td> <td>No <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Sobre presupuesto y negocios financieros</td> <td>Si <input type="checkbox"/></td> <td>No <input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> | Sobre servicios y capacitación | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Sobre gestión y contratación | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Sobre planeación y evaluación | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Sobre participación y representación | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | Sobre presupuesto y negocios financieros | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| Sobre servicios y capacitación | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sobre gestión y contratación | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sobre planeación y evaluación | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sobre participación y representación | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sobre presupuesto y negocios financieros | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | |
| Observaciones: | <u>LAS DECISIONES SE TOMAN EN ASAMBLEA</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.7. Llevan actas de las reuniones? | Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.8. Hace cuánto está nombrada la junta actual? | <u>36</u> meses | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Funcionamiento de Asambleas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.9. Frecuencia de las reuniones | <input checked="" type="checkbox"/> <u>1</u> meses | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.10. Fecha de la última asamblea | <u>23 de Marzo del 2013</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.11. No. de socios que asistieron | Todos <input type="checkbox"/> Menos del 50% <input type="checkbox"/> Mas del 50% <input checked="" type="checkbox"/> <u>56</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.12. Llevan actas? | Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.13. Estructura de representación (se eligen representantes por vereda, por subproductos, por género u otros?) | Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especifique | _____ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.14. ¿Qué tipo de decisiones toma el gerente, director o representante legal? | <u>TOMA DECISIONES PARA BENEFICIO DE LA ASOCIACION</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.15. ¿Del total de miembros de la organización, qué porcentaje conoce los estatutos? | <u>5</u> % | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.16. Existen comités de trabajo? | Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.17. Cuáles? Señálelos | <table border="1"> <tbody> <tr><td>Salud</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Educación</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Recreación</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Finanzas</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Apoyo a la familia</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Mercadeo</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Producción</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otros (especificar)</td><td><u>COMITÉ DE VEEDURIA</u></td></tr> </tbody> </table> | Salud | <input checked="" type="checkbox"/> | Educación | <input type="checkbox"/> | Recreación | <input checked="" type="checkbox"/> | Finanzas | <input checked="" type="checkbox"/> | Apoyo a la familia | <input checked="" type="checkbox"/> | Mercadeo | <input checked="" type="checkbox"/> | Producción | <input checked="" type="checkbox"/> | Otros (especificar) | <u>COMITÉ DE VEEDURIA</u> |
| Salud | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Educación | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recreación | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finanzas | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apoyo a la familia | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mercadeo | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Producción | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otros (especificar) | <u>COMITÉ DE VEEDURIA</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicación entre organización y asociados | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.18. Tienen un órgano propio de difusión de la información? | Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.19. Cuál? | _____ | | | | | | | | | | | | | | | | |

2.20. ¿Cuáles de estos medios utilizan para comunicarse?

| | | | | |
|--------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------|---------------|
| Boletín | <input type="checkbox"/> | En qué ocasiones _____ | Frecuencia | _____ 1 meses |
| Radio | <input type="checkbox"/> | En qué ocasiones _____ | Frecuencia | _____ meses |
| E-mail | <input type="checkbox"/> | En qué ocasiones _____ | Frecuencia | _____ meses |
| Teléfono | <input type="checkbox"/> | En qué ocasiones _____ | Frecuencia | _____ meses |
| Perifoneo | <input checked="" type="checkbox"/> | En qué ocasiones REUNIONES | Frecuencia | _____ meses |
| Periód murales | <input type="checkbox"/> | En qué ocasiones _____ | Frecuencia | _____ meses |
| Persona a persona | <input checked="" type="checkbox"/> | En qué ocasiones REUNIONES | Frecuencia | _____ meses |
| Otros, especifique | <input type="checkbox"/> | _____ | Frecuencia | _____ meses |

2.21. Cómo se planean las acciones de la organización?

Conjuntamente con los representantes o socios

Sólomente la Junta Directiva

Sólo el representante legal, director o representante legal

2.22. Cómo se toman las decisiones de la organización?

Conjuntamente con los representantes o socios

Sólomente la Junta Directiva

Sólo el representante legal, director o representante legal

2.23. De las dos decisiones mas importantes de la organización en el último año mencione:

| Decisión | ¿quiénes saben de la decisión? (gerente, junta o socios) | ¿Cómo fueron informados? |
|--|--|--------------------------|
| ACEPTAR RECURSOS DE LA UNIDAD DE VICTIMAS | TODOS | ASAMBLEA |
| REFORMA DE ESTATUTOS Y CREACION DE COMITÉS | TODOS | ASAMBLEA |

2.24. Se hace seguimiento o evaluación de la organización o de sus proyectos de manera participativa?

Si No

2.25. Pertenece a alguna asociación de segundo piso?

Si No

2.26. ACuál? ASODESBOL

3. Situación económica y financiera

3.1. Infraestructura de oficina
 Tipo de sede (descripción) _____

3.2.

| Relacione las sedes | Propia | Arrendada | Comodato |
|---------------------|--------|-----------|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

3.3.

| Relacione los muebles y enseres | Propios | Arrendados | Comodato |
|---------------------------------|---------|------------|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

3.4.

| Relacione los equipos (computadores, vehículo) | Propio | Arrendada | Comodato |
|--|--------|-----------|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| 3.5. | Relacione otros bienes | Propios | Arrendados | Comodato |
|------|------------------------|---------|------------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Otros. Especifique: _____

3.6. Actualmente la asociación cuenta con capital de trabajo? Si No

3.7. Especifique el monto de los recursos propios y externos en los últimos tres años

| Tipo de recursos | Último año | Penúltimo año | Antepenúltimo año | Fuentes |
|------------------|------------|---------------|-------------------|---------|
| Propios | | | | |
| | | | | \$ |
| | | | | \$ |
| Externos | | | | \$ |
| | | \$ | \$ | |
| | | \$ | \$ | |

4. Capacidad Gerencial, Administrativa y de gestión

Gerencia

4.1. Existe Plan de Acción de la organización? Si No

4.2. Cuenta con algunos mecanismos de evaluación de la gestión Si No

4.3. Tienen algún plan de negocios? Si No

4.4. ¿La organización maneja algún negocio? Si No

Especifique: _____

4.5. ¿La organización tiene un rol en los negocios de los asociados? (intermediarios, agregan valor, empaacan, comercializan, otros) Si No

Especifique _____

4.6. Tienen gerente contratado para estos negocios? Si No

4.7. Tienen recursos humanos contratados? Si No

Especifique

| Cargo | Escolaridad | Experiencia laboral |
|-------|-------------|---------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

4.8. Número de directivos o empleados que manejan programas básicos de computación _____ 0

Administración

4.9. Llevan registros financieros o contables? Si No

 Especifique Libros Medio magnético

4.10. Manejan caja menor? Si No

4.11. Tienen cuenta bancaria? Si No

4.12. Está al día en sus obligaciones tributarias? Si No

4.13. Realizan balances contables Si No

 Fecha del último balance _____ Resultado PyG \$ _____
 Fecha del penúltimo balance _____ Resultado PyG \$ _____
 Fecha del antepenúltimo balance _____ Resultado PyG \$ _____

4.14. Órganos de control y auditoría LA UMATA

4.15. Monto autorizado al gerente o representante legal para contratar autónomamente? \$ _____

4.16. Tienen manuales o cualquier otro instrumento donde se especifiquen procedimientos y/o funciones?
 Si No

Gestión

4.17. Han gestionado proyectos productivos en los últimos tres (3) años? Si No

4.18. En caso afirmativo descríbalos

| Proyecto | Fecha aprobaci | Vigente (si-no) | Monto | Fuente |
|---------------------|----------------|-----------------|-------|--------|
| PROYECTO PRODUCTIVO | | si | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

4.19. Relación con otras organizaciones Si No

4.20. En caso afirmativo descríbalas (de trabajo, de intercambio, de opiniones, de contribución)

| Organización | Descripción relación |
|--------------|----------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

4.21. Relación con entes municipales

| Entidad | Descripción |
|---------|---------------------|
| UMATA | MEDICION DE CERCADO |
| | |
| | |
| | |

4.22. Suscripción de contratos con entidades públicas y otras organizaciones sociales durante los últimos tres años

| Entidad | Tipo (pública o privada) | Monto \$ |
|---------|--------------------------|----------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| 5. Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad | | | |
|--|---|--|--|
| 5.1. Servicios financieros | | | |
| Microseguros | → | <input type="checkbox"/> Vida | <input type="checkbox"/> Crédito <input type="checkbox"/> Funerario <input type="checkbox"/> Gastos médicos <input type="checkbox"/> Solicanasta |
| 5.2. Crédito | | | |
| | → | <input type="checkbox"/> Asociativo | <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Individual con supervisión |
| Cuántos créditos se han otorgado por medio de la asociación en el último año. _____ | | | |
| Si es asociativo el crédito a cuánto asciende el monto del último crédito _____ | | | |
| 5.3. Microfinanzas | | | |
| | → | <input type="checkbox"/> Ahorros | <input type="checkbox"/> Microcrédito* <input type="checkbox"/> Transferencias |
| * Microcrédito: hasta \$2.200.000 o US 760 | | | |
| Cuánto es el promedio del microcrédito por agricultor y cuántos se han otorgado? _____ | | | |
| 5.4. Servicios de información | | | |
| | | Información de productos <input type="checkbox"/> | Cuál? _____ |
| | | Información de mercados y precios <input type="checkbox"/> | |
| | | Otra información <input type="checkbox"/> | |
| 5.5. Servicios de comercialización | | | |
| | | Agrícola <input type="checkbox"/> | Insumos <input type="checkbox"/> |
| | | Procesados <input type="checkbox"/> | Alimentos <input type="checkbox"/> |
| 5.6. Servicios en preñio de los socios | | | |
| | | Asistencia Técnica <input type="checkbox"/> | _____ |
| | | Servicio de control de calidad <input type="checkbox"/> | |
| | | Estudios de suelos <input type="checkbox"/> | |
| | | Viveros <input type="checkbox"/> | |
| | | Distribución de plántulas <input type="checkbox"/> | |
| Otros. Cuáles? _____ | | | |
| 5.7. Servicios de capacitación que la organización presta. No son servicios recibidos | | | |
| | | Técnico - productiva <input type="checkbox"/> | Poscosecha <input type="checkbox"/> |
| | | Gerencia y gestión <input type="checkbox"/> | Crédito <input type="checkbox"/> |
| | | Comercial <input type="checkbox"/> | Ambiental <input type="checkbox"/> |
| Otros. Cuáles? _____ | | | |
| 5.8. Servicios a otras instituciones | | | |
| | | Asesoría <input type="checkbox"/> | _____ |
| | | Capacitación <input type="checkbox"/> | |
| Otros. Cuáles? _____ | | | |
| 5.9. Otros servicios | | | |
| | | Vivienda rural <input type="checkbox"/> | Recreación <input type="checkbox"/> |
| | | Seguridad social <input type="checkbox"/> | |

6. Habilidades y capacidades en el desarrollo humano

6.1. Han recibido capacitación en temas de desarrollo humano como

| | | | | |
|----------------------------|----|-------------------------------------|----|--------------------------|
| Identidad y autoestima | SI | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones intrafamiliares | SI | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones interpersonales | SI | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Manejo de conflictos | SI | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Derechos humanos | SI | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Derechos ciudadanos | SI | <input checked="" type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

Otros. Cuáles? ESTAS ACTIVIDADES SE DIERON EN LAS PRIMERAS ETAPAS DEL PROYECTO

6.2. ¿Cómo es la relación de la organización con las comunidades? Cooperación Conflicto No tienen

Describe: _____

6.3. ¿Cómo es la relación entre directivos y socios? Cooperación Conflicto

Describe: TOMAR DECISIONES EN CUANTO AL TRABAJO

6.4. ¿Cómo es la relación entre los socios? Cooperación Conflicto

Describe: LAS RELACIONES ENTRE SOCIOS HAY QUE MOTIVARLAS

Enumero los dos conflictos mas importantes que se han presentado en la organización y cómo se resolvieron?

| Conflicto | ¿Cómo se resolvió? |
|--------------------|--|
| PROCESO DE COMPRAS | A TRAVÉS DE DIALOGO, CREACIÓN DE COMITÉS |
| | |

6.5. ¿Cómo es la relación de la organización con la administración municipal? (cofinanciación, participación en el Consejo Municipal de desarrollo rural, etc)

Describe: EXISTE RELACION PERO NO PARTICIPACIÓN

6.6. Las mujeres productoras o esposas de los productores, cómo participan en la organización?

| | |
|--|-------------------------------------|
| Miembros de la Junta Directiva o comités | <input type="checkbox"/> |
| Socias activas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Socias inactivas | <input type="checkbox"/> |
| Figuran solo como esposas o hijas | <input type="checkbox"/> |
| No participan | <input type="checkbox"/> |

Resume la participación de las mujeres en la organización RELACIÓN DE TRABAJO

6.7. Las personas de los diferentes grupos étnicos y afrocolombianos socios de la organización:

| | |
|--|--------------------------|
| Miembros de la Junta Directiva o comités | <input type="checkbox"/> |
| Socios activos | <input type="checkbox"/> |
| Socios inactivos | <input type="checkbox"/> |
| No participan | <input type="checkbox"/> |

Resume la participación de los grupos étnicos y afrocolombianos en la organización? _____

6.8. ¿Existen programas específicos dirigidos a las familias o a las mujeres? Si No

Describe: _____

6.9. ¿Existen programas específicos dirigidos a los niños? Si No

Describe: _____

6.10. ¿Existen programas específicos dirigidos grupos étnicos y afrocolombianos? Si No

Describe: _____

6.11. ¿Existen programas específicos dirigidos a los jóvenes? Si No

Describe: _____

Nombre del encuestador: DIANA LUZ DIAZ ROMERO

B. Anexo: Descripción cualitativa de las 29 organizaciones estudiadas

| | |
|--|---|
| Nombre de la organización | Cooperativa Agropecuaria y Agroindustrial, Agrolacteos de Potrero grande |
| Sigla | Agrolacteos |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2006, formalización 2008 |
| Número de asociados | 26 socias, 100% mujeres |
| Descripción | Se ordeñan principalmente vacas de raza Normando y en menor proporción Jersey, Gyr y criollas, se hace 1 ordeño al día en las horas de la mañana y la producción promedio de leche por vaca es de 5,4 lt/día, por lo que los productores de esta zona consideran que pueden mejorar el rendimiento de leche. El pastoreo es el principal sistema de alimentación del ganado. Además de la producción de leche, Agrolacteos consiste en la compra, procesamiento y distribución de productos lácteos, además de la producción y comercialización de productos de panadería como tortas, envueltos, almojábanas, y otros productos que las socias producen de manera artesanal. Los dos productos principales son el queso y el yogurt, cuentan con registro sanitario. |
| Estructura organizacional | No existe una junta directiva, la señora Elsa Marina Barón, es la líder y la que desarrolla los proyectos. |
| Productos | Producción de leche y productos lácteos |
| Estrategias y canales de mercadeo | Producen yogurt y queso trabajando por turnos. Comercializan con marca registrada, en distintos puntos de Bogotá, utilizando un carro propio para efectuar las ventas. Han establecido proyectos con Min agricultura, la Alcaldía, Acción Social, Sena y Universidad Nacional. Su aspiración más próxima es aumentar las ventas de yogurt y poder vender este producto en restaurantes escolares de la capital. |

| | |
|--|--|
| Mecanismos y estrategias de gestión | La organización produce derivados lácteos todos los días de la semana, la mano de obra la aporta por turnos 16 de las 23 socias y son remuneradas por el día con \$30.000. Cuentan con un cuarto frío que les permite mantener la calidad de los productos por algunos días después de su producción y realizan entregas con un camión propiedad de la asociación; dicho camión cuenta con refrigeración y tiene una capacidad para 3,5 tn. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los costos de producción son cercanos a \$ 3000 lb de queso y \$ 2500 el lt de yogurt. Y los precios de venta son de \$ 4400 y \$ 4500 respectivamente. La organización obtiene sus ingresos de la ganancia por la venta de los productos y además por la cuota mensual de \$ 20.000 que aportan las asociadas. Con estas ganancias se ha aumentado el patrimonio de la asociación en aspectos tales como el camión, implementos para procesamiento de la leche, y el predio y la construcción donde se encuentra el centro de acopio. Los ahorros les han permitido manejar un fondo rotatorio que actualmente cuenta con \$ 6.250.000 y que beneficia a las asociadas a través de pequeños créditos. Además las ganancias extras anuales ingresan equitativamente como rendimiento a un aporte inicial que hacen las socias de \$ 2'800.000. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | La organización presenta las siguientes debilidades: Manejo democrático y participativo en las decisiones de los proyectos de la organización, cuello de botella en relación con la capacidad de gestión comercial. |
| | Entre las fortalezas se tiene: la cohesión y fidelidad de las socias, la calidad de sus productos. |
| Nombre de la organización | Asociación de Mujeres Emprendedoras de Guatavita |
| Sigla | Ameg |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2000 |
| Número de asociados | 20 socias |
| Descripción | Transformación de leche |
| Estructura organizacional | AMEG presenta una buena disciplina organizativa, expresada en labores que adelantan sus comités que cubren aspectos relacionados con las finanzas, el mercadeo y lo social. |
| Productos | Transformación de la leche en yogurt (600 lt/semana) y comercialización de 2000 lt/día. |
| Estrategias y canales de mercadeo | En el momento acopian alrededor de 2800 litros, esta leche la recoge la empresa Alpina; con esta empresa tiene un limitante ya que no existe un contrato por escrito, solo un convenio para recoger el producto y un límite de volumen (hasta 3000 litros) por lo tanto no pueden recibir más proveedores; la asociación tiene implementado un sistema de pago por calidad, pero debido al aumento en los conteos de células somáticas no logra bonificar de la misma manera que lo hacen las otras cooperativas que tienen un |

| | |
|--|--|
| | precio más alto. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | AMEG cuenta con una sede en la vereda Carbonera Alta, donde tiene una área de recepción de leche y procesamiento, una área social, área de laboratorio; en equipos cuenta con dos tanques de enfriamiento, uno de capacidad de 2000 litros y uno de 800 litros (que se lo arrienda Cooproleg). |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Las principales fuentes de ingreso de la Asociación son la venta de leche, la venta de derivados lácteos y una pequeña tienda (productos alimenticios-mini-supermercado) ubicada en la sede; El ingreso promedio mensual de la venta de leche es de \$ 54.000.000 (entregando diariamente un promedio de 2000 lt), la venta mensual de queso y yogurt permiten el procesamiento de los excedentes de leche no procesados y por las ventas mensuales de la tienda recibe aproximadamente \$ 900.000. Los gastos de Ameg comprenden gastos de administración (salario representante legal y contador \$1.500.000 mensuales). Por otro lado las asociadas pagan una cuota de afiliación de \$ 2.800.000 invertidos en capital de trabajo, la construcción de la sede y la adquisición de equipos; adicionalmente pagan una cuota mensual de \$ 5.000 que funciona como una cuota de ahorro para proyectos de financiación y de capacitación para asociados y proveedores. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentran la falta de alternativas en la comercialización y gestión comercial. La mayor fortaleza consiste en acciones de mejora para los servicios ofrecidos a los asociados, a la comunidad o a tercero (en menor medida a los aspectos anteriores): servicios técnicos en predios, de capacitación y financieros a los asociados. |
| Nombre de la organización | Asociación de Usuarios del Distrito de Tierras de Pequeña Irrigación (Pasca) |
| Sigla | Asobosques |
| Forma Organizativa | Distrito de Riego |
| Año de creación | 1998, formalización 2005 |
| Número de asociados | 390, de los cuales 285 corresponde a hombres y 105 a mujeres |
| Descripción | El distrito de riego de Asobosque cuenta con un embalse de 3 hectáreas inundadas y una bocatoma en el río Bosque, de donde se deriva el nombre de la organización. El distrito de riego tiene una red de distribución de aproximadamente 95 km, beneficiando 390 familias, con un área de influencia de 1500 ha. El volumen de producción mensual de los principales productos del distrito de riego son: cebolla: 456 tn, arveja: 193 tn, mora: 125 t, papa: 325 tn, frijol: 442 tn, tomate de árbol: 390 tn, papa criolla: 102 tn y maíz: 220 tn. |
| Estructura organizacional | Conformada por una junta directiva titular y suplente, asamblea general, un ingeniero agrónomo, secretaria y los fontaneros. |

| | |
|--|---|
| Productos | Múltiples productos entre cereales, frutas y hortalizas. Sus principales productos son el frijol verde, la mora, la cebolla, el tomate de árbol el maíz y la papa. Los productos no tienen ningún manejo de poscosecha. |
| Estrategias y canales de mercadeo | No se cuenta con una estrategia de mercado, cada beneficiario comercializa individualmente en corabastos y en plazas de mercado del municipio de Fusagasuga. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | En la organización existen diferentes comités, encargados de solucionar dificultades de todo tipo, adelantar programas y capacitaciones. Dentro de estos comités están: unidad técnica agropecuaria, unidad técnica ambiental y comité de conciliación. Este último es el encargado de realizar la conciliación con los deudores morosos del distrito y realizar acuerdos de pago, por lo que la cartera del distrito de riego se encuentra alrededor del 10 %. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | La principal fuente de ingreso, es la cuota de \$ 22,900 pagados por los beneficiarios mensualmente por el servicio de agua. Este dinero es destinado a la inversión en el mantenimiento del distrito de riego, el pago de los fontaneros, la secretaria y la asistencia técnica. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | La organización presenta las siguientes debilidades: procesos comerciales, no existe una estrategia de mercado. Financiera: no tiene fondo rotatorio, falta de gestión administrativa. Se encuentra debilidades en el manejo democrático y participativo. |
| | Entre las fortalezas se tienen: los socios se han mantenido durante el proceso de la organización, la mayoría de los asociados tienen sentido de pertenencia. Para el desarrollo de algunos proyectos del distrito de riego se contó con el apoyo institucional nacional. |
| Nombre de la organización | Asociación de Productores Agropecuarios con Visión y Emprendimiento |
| Sigla | Apave |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2003 |
| Número de asociados | 625 familias |
| Descripción | Producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios frescos. |

| | |
|--|---|
| Estructura organizacional | En la actualidad cuenta con 625 familias activas en redes, lo que suma 2000 productores asociados, se trabaja con las familias como núcleo. Se cuenta con el apoyo de: El comité de cafeteros de Cundinamarca, Ecopetrol, Alcaldía de Bogotá, Gobernación de Cundinamarca, Secretaría de Integración Regional, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Distrital, Universidad Uniagraria, Universidad Nacional, Alcaldías: Vergara, Nimaima, Nocaima, Supatá, La Vega, Villeta, Útica, La Peña, Rosal, Mosquera, El Peñon, La Palma, San Cayetano, Caparrapí, Ariari-Meta. Instituto Latinoamericano de Servicios "ILSA", Agropoliscc, Fundación San Isidro de Duitama, ADEL - Velez Santander, Agrosamar- Usme, Asoprosan- San Cayetano. |
| Productos | Producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios frescos. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Se comercializa los productos en los municipios que tiene presencia y en otros con los cuales tienen convenios, al igual que con las instituciones que tienen convenio. Los productos cuentan con transformación y manejo de poscosecha. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Tiene como estrategia promover el desarrollo y fortalecimiento en las comunidades campesinas, mediante procesos de gestión social, económica, política, cultural y empresarial, tendientes a mejorar el bienestar del sector agropecuario. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la asociación provienen de los aportes de los socios fundadores, por producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios generados por los asociados; adicionalmente existen ingresos por la prestación de servicio de información, gestión comercial y de mercadeo, facturación, manejo de poscosecha, y por gestión de convenios de asociación con las entidades públicas. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: la falta de servicios ofrecidos a los socios, debilidades en la gestión administrativa, debilidades en la estructura organizacional con un enfoque aún más gerencial. Dentro de las fortalezas se encuentran: gestión de relación con otras organizaciones, mercado establecido a nivel regional, manejo de estructura en redes de los asociados. |
| Nombre de la organización | Asociación Sibateña de Productores de Leche del Páramo |
| Sigla | Asiprolec |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2002 |
| Número de asociados | 30 socios |
| Descripción | Acopio lácteo y comercialización de leche |

| | |
|--|--|
| Estructura organizacional | La asociación cuenta con 30 socios activos, existe un órgano directivo, cuyo presidente y representante legal es el Señor Oscar Ferney Marroquín Romero. |
| Productos | Acopio lácteo y comercialización de leche cruda fría entera. |
| Estrategias y canales de mercadeo | La leche es vendida sólo a un comprador, no se tiene ninguna estrategia de mercadeo, más del 30% de los socios vende individualmente el producto. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Las instalaciones se encuentran ubicadas en la vereda Romeral del municipio de Sibaté, cuentan con una bodega para insumos, zona administrativa, tres tanques de almacenamiento y enfriamiento. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la asociación provienen de los aportes de los socios y por la comercialización de la leche. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: la falta de servicios ofrecidos a los socios, la falta de confianza entre ellos, falta de estrategias de comercialización, baja capacidad gerencial. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra: la infraestructura con la que cuenta, la cantidad de producto que alcanzan a almacenar. |
| Nombre de la organización | Asociación de productores de Granada |
| Sigla | Asoagra |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2005 |
| Número de asociados | 22 socios |
| Descripción | Papa criolla, semilla certificada |
| Estructura organizacional | Actualmente, el representante legal es el señor Marco Antonio Pérez. La asociación esta conformada por 7 mujeres y 15 hombres, quienes participan en su totalidad con sus familias en diferentes actividades que desarrolla Asoagra, existe una junta directiva. |
| Productos | Producción de papa criolla para consumo en fresco y de semilla certificada de papa criolla variedad Colombia Clon 1. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Realizan la comercialización de la semilla en forma asociativa, pero la papa para consumo la comercializan de manera individual. Hace falta de manejo de poscosecha (lavado) para entrar a un mejor mercado. |

| | |
|--|--|
| Mecanismos y estrategias de gestión | Se llevan a cabo siembras escalonadas programadas para realizar la cosecha cada tres meses para un total de cuatro siembras en el año, estos cultivos programados son establecidos en las 16 unidades productivas organizando cada siembra en dos unidades productivas con un área aproximada de 2 hectáreas por unidad a la vez para completar el área sembrada que permita tener un rendimiento por hectárea de 20.000 - 25.000 Kg, es decir de 8 a 10 cargas de semilla por hectárea. De esta manera tienen un rendimiento aproximado cercano los 100.000 Kg por ciclo de producción trimestral, es decir 400.000 Kg en el año. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la asociación provienen de los aportes de los socios y por la comercialización de la semilla de la papa. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: la falta de servicios ofrecidos a los socios, la baja capacidad gerencial y la falta de una estrategia de comercialización de la papa de consumo. Dentro de las fortalezas se encuentran: la apropiación de los procesos de certificación que han llevado a un reconocimiento regional, el buen ejemplo que les brinda el trabajo colectivo desarrollado en torno a la comercialización de la semilla. |
| Nombre de la organización | Asociación de Usuarios del Distrito de adecuación de Tierras del Corregimiento N° 2 |
| Sigla | Asodisriego N° 2 |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2005 |
| Número de asociados | 127 socios |
| Descripción | Habichuela, tomate, pimentón, fríjol y arveja. |
| Estructura organizacional | Los usuarios se encuentran ubicados en diferentes veredas, se cuenta con una junta directiva, pero hace falta la capacidad gerencial de la misma. |
| Productos | Los principales productos cultivados son la habichuela variedad larga, tomate, pimentón, fríjol y arveja. |
| Estrategias y canales de mercadeo | No se cuenta con ninguna estrategia de comercialización asociativa, cada socio comercializa individualmente. |

| | |
|--|--|
| Mecanismos y estrategias de gestión | La junta directiva no cuenta con un volumen estimado de la producción de cada uno de los productos dentro del distrito de riego. Se puede estimar que la producción de habichuela entre los beneficiarios es de 60 tn/mes. La siembra promedio de cada agricultor reporta como producto de cosecha 45 bultos de 62,5 kilogramos de habichuela fresca. Los miembros de la asociación son pequeños propietarios que siembran entre 1 y 3 kilos de semilla de habichuela en áreas que no sobrepasan la hectárea y media. El rendimiento por hectárea varía entre 12,4 tn/ha y 15 tn/ha. Los agricultores realizan rotación de cultivo alternando con tomate, arveja y pimentón. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | La principal fuente de ingreso de ASODISRIEGO #2 es la gestión de proyectos ante INCODER y la Gobernación de Cundinamarca. La cuota de sostenimiento de los asociados es de \$ 17.000 por usuario lo cual proyecta un ingreso potencial de \$ 3.893.000 mensualmente, es decir \$ 46.717.000 año. El último proyecto gestionado ante el INCODER tiene un valor total por \$ 2.519.000.000. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: la falta de servicios ofrecidos a los socios, la falta de confianza entre ellos, falta de estrategias de comercialización, baja capacidad gerencial. Dentro de las fortalezas se encuentra: apoyo al ajuste tecnológico de producción de la habichuela en el marco de la producción limpia |
| Nombre de la organización | Asociación de usuarios del distrito de adecuación de Tierras de Pequeña Escala |
| Sigla | Asoesperanza |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2009 |
| Número de asociados | 213 socios |
| Descripción | Habichuela, arveja, tomate, pimentón, fríjol y hierbas aromáticas. |
| Estructura organizacional | Su representante legal es el señor Jaime Torrijos, persona carismática y respetada en la comunidad, se cuenta con una junta directiva. Los usuarios tienen relaciones estrechas con los usuarios de Asodisriego, haciendo que las prácticas productivas se repliquen. |
| Productos | Los principales productos cultivados son: habichuela, arveja, tomate, pimentón, fríjol. |
| Estrategias y canales de mercadeo | La operación del distrito de riego se hace bajo condiciones particulares de la organización, ya que sus asociados no están unidos por un ideal en común, sino por la necesidad de acceder a un servicio escaso en la zona. Es por tanto que la comercialización se realiza de manera individual. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Las parcelas son pequeños minifundios con un área aproximada de una hectárea y son atendidos por mano de obra familiar y mano de obra contratada. En Asoesperanza la producción promedio de habichuela es de 50 tn/mes seguida de cebolla de bulbo de 30 tn/mes. |

| | |
|--|---|
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la asociación provienen de los aportes de los socios y por la comercialización de la semilla de la papa. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: la falta del desarrollo de estrategias conjuntas como organización, la falta de servicios ofrecidos a los socios, la deficiencia capacidad gerencial y deficiencias en las estrategias de comercialización. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra: las relaciones que tienen con otras organizaciones de la zona, la infraestructura de distrito de riego. |
| Nombre de la organización | Asociación Mesuna de fruticultores |
| Sigla | Asomefrut |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2008 |
| Número de asociados | 66 socios |
| Descripción | Mango, limón, caña, sábila y plátano. |
| Estructura organizacional | La representante legal es la Señora Esperanza Avellaneda, la organización esta compuesta por 17 mujeres y 49 hombres. Sus asociados viven en quince veredas del corregimiento de San Joaquin. La estructura organizacional de ASOMEFRUT está conformada por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, dos vocales y un fiscal. |
| Productos | Los principales productos son: mango, limón, caña. Sábila y plátano. |
| Estrategias y canales de mercadeo | No comercializan de tradición asociativa, lo que les ha dado limitada capacidad de negociación sobre todo si se tiene en cuenta el gran poder que tienen los intermediarios en este corregimiento. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Del grupo de productores, un 92% son propietarios de la tierra y un 2 % son arrendatarios. El área promedio de las unidades productivas es de 2,85 hectáreas. En total se encuentra un área sembrada de 188,6 hectáreas. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Tienen definida una política de aportes de los asociados de \$ 3.000 mensuales, fondo destinado a cubrir los gastos operacionales de la asociación. Adicionalmente, realizan actividades como bingos bailables, con el fin de recoger fondos que utilizan para hacer pequeños préstamos a sus asociados a una tasa de interés del 1% mensual. La asociación no cuenta con un capital de trabajo y sus recursos son básicamente las cuotas de sus asociados. Llevan registros contables, caja menor, tienen una cuenta bancaria y están al día con sus obligaciones tributarias. Su último balance es del 31 de diciembre de 2012, y el resultado del estado de pérdidas y ganancias fue de \$ 600.000 |

| | |
|--|--|
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: falta de estrategias de comercialización (débil poder de negociación), deficiencias en la capacidad gerencial, deficiente capital e infraestructura. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra: apoyo interinstitucional, compromiso de los asociados. |
| Nombre de la organización | Asociación de productores de papa del municipio de Pasca |
| Sigla | Asopapa Pasca |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2000 |
| Número de asociados | 150 socios |
| Descripción | Papa y semilla de papa |
| Estructura organizacional | ASOPAPA, tiene registrados en su base de datos 150 socios de los cuales solo 30 socios son activos y el restante simplemente se hacen beneficiarios de la semilla mejorada traída por parte de la asociación. Los 30 socios considerados como activos son las personas que año tras año se reúnen en los terrenos arrendados por parte de la asociación para hacer el sembrío comunitario, producir y vender la cosecha y la semilla mejorada. En cuanto a las unidades productivas vinculadas, el 95% de las unidades productivas pertenecen a hombres que figuran como propietarios o socios de estas. Del total de productores vinculados de ASOPAPA, solo el 21% de las mujeres aparecen como hijas, esposas, empleadas familiares. Por lo que se puede considerar a esta organización como una asociación con poca representación femenina. |
| Productos | Los principales productos de ASOPAPA son la papa parda pastusa, única, criolla y R-12 |
| Estrategias y canales de mercadeo | Básicamente, ASOPAPA compra la semilla mejorada a FEDEPAPA a precios asequibles por ser socios de la federación, la propagan a través de un sembrío comunitario que se hace con los socios activos de la organización. Un porcentaje de esta cosecha se vende asociativamente a intermediarios para consumo y otro porcentaje se deja para semilla la cual es vendida a su vez para otros socios o productores de la zona. La comercialización del restante de la producción se vende individualmente. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Los socios de ASOPAPA se encuentran ubicados en las veredas de Corrales, Costa Rica, Juan Viejo, Quebradas, Altagracia y Colorados del municipio de Pasca, beneficiando a 6 veredas de las 28 veredas del municipio. Cubriendo en gran parte la zona del municipio apta para el cultivo de papa. |

| | |
|--|---|
| Aspectos financieros y de rentabilidad | El rendimiento promedio es de 25,41 tn/ha con dos cosechas en el año. Con una densidad de siembra promedio de 30.972 plantas por hectárea. Además, se observa una baja o nula rotación de cultivos, es decir, se realizan dos cosecha seguidas y en ocasiones se rota con pastos o arveja. El valor promedio del jornal con alimentación se encuentra alrededor de los \$ 22.000 y sin alimentación alrededor de los \$ 25.500, dependiendo el tipo de productor. En promedio un socio de ASOPAPA siembra 4,91 hectáreas por cosecha. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: la falta de asistencia técnica en los predios, deficiencias en el manejo del área financiera y administrativa, la falta de una estrategia de comercialización como organización. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra: el manejo de semilla certificada. |
| Nombre de la organización | Asociación de usuarios del distrito de adecuación de tierras de las veredas la Cuenca de la Quebrada de Guaza |
| Sigla | Asoprogreso |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2010 |
| Número de asociados | 210 socios |
| Descripción | Cebolla, tomate, habichuela, pimentón y zapallo |
| Estructura organizacional | ASOPROGRESO cuenta dentro de su junta administradora con un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y fiscal. El representante legal es el señor Marco Tulio García, quien también desempeña la labor de fontanero. La junta actual fue nombrada en Febrero de 2013. |
| Productos | Hortalizas como: cebolla, tomate, habichuela, pimentón y Zapallo. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Comercializadas de manera independiente por cada agricultor en la central de Abastos de Bogotá de forma directa o por medio de intermediarios locales. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | El principal logro de esta asociación radica en la elaboración del proyecto, gestión, recepción y administración de los recursos conseguidos para la construcción del distrito de riego y en la puesta en marcha del proyecto. Además en el presente año se gestionaron ante el INCODER recursos adicionales para el mantenimiento, mejoramiento y ampliación del distrito de riego; en la actualidad la asociación se encuentra en el proceso de recepción de dicha ayuda. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la asociación provienen de los aportes de los socios. |
| Principales fortalezas y debilidades | Dentro de las debilidades se encuentra: la falta de servicios ofrecidos a los socios, la falta de estrategias de comercialización, baja capacidad gerencial. |

| | |
|--|---|
| organizacionales | Dentro de las fortalezas se encuentra: relación con otras organizaciones e interinstitucionales. |
| Nombre de la organización | Asociación de cultivadores y comercializadores |
| Sigla | Asopapa Sibate |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 1997 |
| Número de asociados | 56 socios |
| Descripción | Papa y semilla de papa |
| Estructura organizacional | Actualmente la asociación está conformada por 60 socios activos de los cuales 4 personas son mujeres y 56 son hombres. El representante legal es el Señor Edison Erasmo Montoya, quien en el último año ha consolidado a la organización. |
| Productos | Papa y semilla de papa. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Comercializadas de manera independiente por cada agricultor en la central de Abastos de Bogotá de forma directa o por medio de intermediarios locales. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Las directivas están interesadas en impulsar la asociatividad. Están trabajando en grupos, a resaltar dentro de esto, la existencia de un Comité de Comercialización y el establecimiento de un cultivo en asocio coordinado por las mismas directivas. Sienten que sus mayores debilidades son no contar con infraestructura y la falta de unión, lo que se expresa claramente en la comercialización individual y por ende, en su baja capacidad de negociación. ASOPAPA Sibaté hoy cuenta con 80 socios de los cuales 56 de ellos se encuentran activos. El manejo del sistema de siembra escalonada se hace organizando grupos de trabajo de diez personas, rotando los cultivos escalonados para mantener la producción con un volumen permanente. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la asociación provienen de los aportes de los socios. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: la falta de servicios ofrecidos a los socios, la falta de estrategias de comercialización, baja capacidad gerencial. Dentro de las fortalezas se encuentra: el manejo de semilla certificada, producción escalonada de papa. |
| Nombre de la organización | Asociación de Productores de Hortalizas de Ubaque |
| Sigla | Asoprohor |

| | |
|--|--|
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2011 |
| Número de asociados | 10 socios |
| Descripción | Hortalizas de producción más limpia |
| Estructura organizacional | La asociación cuenta con cuatro mujeres y seis hombres, todos activos con la organización, todos pequeños productores. Cuentan con una junta directiva. |
| Productos | Son productores principalmente de tomate de la variedad Ichivan y variedad Monterony, en segunda instancia de pimentón y habichuela variedad Mantequilla y Semilarga. En 2011 produjeron 255 toneladas de tomate, 71 toneladas de pimentón y 3.3 toneladas de habichuela. En 2013 produjeron 30 tn/mes de tomate y 8 tn/mes de pimentón. |
| Estrategias y canales de mercadeo | La comercialización se realiza a través de un intermediario en Abastos, quien en algunos casos recoge el producto directamente donde el productor y realiza el pago en el momento, se mantiene un precio de venta. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Los miembros de Asoprohor son pequeños propietarios que producen en promedio 3.5 tn/cosecha. Las siembras se realizan de manera escalonada para contar con una producción todo el año, la densidad de siembra utilizada varía entre 30.000 y 34.780 plantas/ha y la duración promedio del cultivo es de siete meses. La mayoría de los productores no realiza rotación de cultivos. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | El representante reporta ingresos propios de la organización de \$ 700.000 anuales por concepto de aporte de los socios, de igual manera reporta \$ 4.500.000 en donaciones y \$ 300.000 en ahorros. La afiliación a la asociación cuesta \$ 80.000 y el aporte mensual es de \$ 20.000. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra: en cuanto a la comercialización del producto, ya que es un producto diferenciado, falta manejo de transformación y empaque. Ventajas adicionales son la experiencia crediticia que han adquirido agenciando préstamos para la construcciones de invernaderos, la experiencia y prestancia de sus líderes no solo en el terreno económico sino también en el político y la buena relación que tienen con las instituciones, en particular con ASOHOFRUCOL. |
| Nombre de la organización | Asociación de productores de San Cayetano |
| Sigla | Asoprosan |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2001 |
| Número de asociados | 97 socios |

| | |
|--|--|
| Descripción | Leche y productos lácteos |
| Estructura organizacional | José Antonio Cendales se desempeña como representante legal de la asociación y realiza labores de revisión y coordinación de las actividades de Asoprosan. Cuenta con una junta directiva pendiente de las actividades, se reúnen mensualmente así como también una junta de vigilancia. Existe además un equipo técnico asesor, un director ejecutivo quien es el representante legal, un contador, una secretaría, un coordinador del centro de comercialización quien desempeña labores con auxiliares y un coordinador de acopio veredal. |
| Productos | Leche, quesos maduros tipo paipa y queso doble crema, pollos, papa, panela, plátano y frutas. |
| Estrategias y canales de mercadeo | La leche se vende a la empresa el Recreo y lácteos San Cayetano por facilidad y distancia. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | La producción de los asociados es tradicional, de una tecnificación baja, el 100% de los asociados realiza ordeño manual y las rutinas de ordeño están fuera de los estándares para el manejo de leche de calidad. El volumen de leche que maneja la asociación es de 9000 litros de leche en promedio mensual 90% se procesa y se vendé como queso (madurados tipo paipa y queso doble crema.) y el 10% restante se vende al detal a la comunidad. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | La tienda social también cumple una labor importante y es la de regular los precios de los insumos y abarrotos en el mercado interno del municipio. Se dinamizan los procesos de comercialización mediante el mercadeo de productos de los mismos asociados como lo es el pollo (se comercializan 300 pollos de más o menos 4,5 libras), trucha, mojarra y cachama (se comercializan unas 400 libras), huevos (unas 300 bandejas de 30 huevos cada una al mes) , de productos como el queso que produce la asociación: queso doble crema 200 libras (\$ 5.500 la libra empacado en vinipel) y queso crudo tipo paipa unas 400 libras mes (\$ 6.500 la libras empacado en vinipel) ambos producidos en las instalaciones de procesamiento de ASOPROSAN, planta donde se pueden implementar BPM y procesos de capacitación. A la vez se comercializan productos de la canasta familiar básicos y de insumos para la agricultura y la ganadería; las ventas en este momento están por el orden de los \$ 60'000.000 mensuales, los costos mensuales son de más o menos \$ 55'000.000, y los beneficios, de \$5'000.000 bruto y de \$1'500.000 neto. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | <p>Dentro de las debilidades se encuentra: calidad de los productos y de desarrollar con mayor énfasis lo relacionado con valor agregado. Hay también conciencia de la debilidad en el terreno de la comercialización. Son consientes que son débiles porque no producen lo suficiente para ser líderes en el mercado.</p> <p>Dentro de las fortalezas se encuentra: el campo de las finanzas, con la existencia de Fondo Rotatorio de la tienda en donde se comercializan los productos de la canasta familiar y de comités respectivos que agencian de manera efectiva estas actividades.</p> |
| Nombre de la organización | Asociación de usuarios del distrito de riego para productores a pequeña escala de la vereda Resguardo |

| | |
|--|--|
| Sigla | Asoresguardo |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2008 |
| Número de asociados | 206 socios |
| Descripción | Cebolla bulbo, habichuela, pimentón y tomate. |
| Estructura organizacional | La representante legal es el señor Manuel Orjuela; está conformada por 206 socios de los cuales el 40% son productores de hortalizas, el 30% se dedican principalmente a la ganadería y el 30% restante son propietarios de fincas de recreo. La Junta administradora del distrito cuenta con un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y fiscal. La participación de las mujeres en la organización se evidencia en la conformación de la junta directiva donde ellas ocupan los cargos directivos de vicepresidente, secretaria, tesorera y suplentes. |
| Productos | Principalmente de pimentón, habichuela, tomate y zapallo. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Los volúmenes de comercialización de estos productos no son claros ya que cada usuario comercializa de manera independiente. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Se estima que semanalmente la organización vende un promedio de 1,2 tn de pimentón, 2,5 tn de habichuela, 2,5 tn de tomate y 1,2 tn de zapallo. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la asociación provienen de los aportes de los socios. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | La asociación tiene una serie de debilidades como son la baja capacidad de convocatoria con sus asociados, la nula capacidad asociativa para la producción y comercialización de alimentos, y la falta de compromiso y sentido de pertenencia de algunos asociados para con la organización. Dentro de las fortalezas se encuentra: la infraestructura del distrito de riego, relaciones interinstitucionales. |
| Nombre de la organización | Asociación de usuarios del Distrito de riego - Asoricaute |
| Sigla | Asoricaute |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2009 |
| Número de asociados | 82 socios |

| | |
|--|--|
| Descripción | Tomate |
| Estructura organizacional | La Junta Directiva está conformada por cuatro hombres y una mujer. Dos de ellos profesionales en derecho y administración. Los otros tres son productores de la zona y líderes en la producción de tomate bajo invernadero. De la totalidad de los socios de la organización aproximadamente el 83% son pequeños productores de tomate y cebolla, de los cuales el 52 siembran tomate bajo invernadero, 2 siembran tomate a libre exposición, 15 siembran tomate bajo invernadero y tomate a libre exposición. Hay 35 productores de cebolla de bulbo que siembran un área de 30 hectáreas. También existen 21 productores que siembran bajo invernadero a campo abierto y cebolla de bulbo. |
| Productos | Tomate larga vida, tomate chonto y cebolla bulbo |
| Estrategias y canales de mercadeo | La comercialización de los productos es individual, no se realiza ningún manejo de poscosecha para dar valor agregado. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | El objetivo principal y la gestión realizada como organización se ha basado en la representación, manejo y administración del Distrito de Riego. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la organización provienen de los aportes por el distrito de riego. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | La asociación presenta debilidades como la baja capacidad asociativa en la comercialización de los productos, manejo de poscosecha y transformación. Su objetivo principal y su función se enfocan al manejo del Distrito de riego. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra que la asociación cuenta en sus directivas con personal profesional calificado con amplio conocimientos en gestión de proyectos, la infraestructura con la que ya se cuenta del distrito de riego. |
| Nombre de la organización | Asociación de Productores Agropecuarios de la Vereda Roa |
| Sigla | Asoroa |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2008 |
| Número de asociados | 28 socios |
| Descripción | La Asociación de Productores Agropecuarios de Roa – Asoroa es una asociación de productores agropecuarios de la vereda Roa, sin ánimo de lucro localizada en Sutamarchan Boyacá. |

| | |
|--|---|
| Estructura organizacional | Los socios de Asoroa son pequeños productores de tomate bajo invernadero y a campo abierto. Con el paso del tiempo el número total de socios se ha reducido a 28, compuestos por 9 mujeres y 19 hombres. En la Junta Directiva participan 3 mujeres. |
| Productos | Tomate larga vida, cebolla y hortalizas |
| Estrategias y canales de mercadeo | El 80% de los productores que venden a los intermediarios de forma individual. No se maneja ningún proceso de poscosecha. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | La Asociación tiene un amplio recorrido en cuanto a gestión de proyectos y recursos llevados a cabo con la asesoría y el apoyo de diferentes instituciones: |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la organización son los aportes de cada uno de los asociados, los precios de venta oscilan entre \$7.000 y \$45.000 por canastilla de 20 kilos. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra la situación económica y financiera: patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo, la falta de gestión en la comercialización asociativa y manejo de transformación de los productos. Dentro de las fortalezas se encuentra la gestión de proyectos y recursos llevados a cabo con la asesoría y el apoyo de diferentes instituciones. |
| Nombre de la organización | Asociación de Productores de Anolaima |
| Sigla | Aspa |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2011 |
| Número de asociados | 70 socios |
| Descripción | La Asociación de Productores de Anolaima, Aspa, fue constituida el 11 de Febrero de 2011; sin embargo, algunos de los asociados han estado vinculados en la zona desde hace 20 años y han venido trabajando conjuntamente desde ese momento. La organización surgió ante la necesidad de los asociados de ser reconocidos por las entidades gubernamentales e inició con la creación de una radio-telenovela. Su objeto social es generar bienes a la región, eliminar intermediarios, gestionar recursos, fortalecer el proceso de comercialización y mejorar la calidad de vida de sus integrantes. |
| Estructura organizacional | La estructura organizacional de Aspa está conformada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales. |
| Productos | Café, plátano, banano, guayaba, guanábana, mango, naranja, mandarina, caña, |

| | |
|--|--|
| | maracuyá y habichuela. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Actualmente Aspa se encuentra trabajando con un proyecto de alianzas productivas en compañía del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Este proyecto apoya la producción intensiva de 60 hectáreas de plátano dominico hartón y la venta asociativa a través de un acuerdo comercial con la empresa PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA Ltda. El principal objetivo de la Alianza es mejorar los ingresos de 60 asociados de ASPA. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Se ha gestionado proyectos con entidades como el Ministerio de Agricultura, la CCI y ASOHOFrucol. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Tienen definida una política de aportes de los asociados de \$ 2.500 mensuales que están destinados a cubrir los gastos operacionales de la asociación. Aspa no cuenta con un capital de trabajo propio y sus recursos son básicamente las cuotas de sus asociados. La asociación lleva registros contables, caja menor, tienen una cuenta bancaria y están al día con sus obligaciones tributarias. La asociación no cuenta con experiencia crediticia. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra la falta de beneficios para los asociados, falta de capacitación en el manejo financiero, falta de manejo de comercialización en el producto de banano. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra la gestión en la comercialización de los productos y mecanismos de participación. |
| Nombre de la organización | Asociación de Tomateros de San Cayetano |
| Sigla | Astosan |
| Forma Organizativa | Asociación |
| Año de creación | 2012 |
| Número de asociados | 33 socios |
| Descripción | Los sistemas de producción de los asociados son tradicionales con cubierta plástica sin barreras. Su objeto social es el de mejorar la producción y comercialización de tomate de las Veredas de Chinga Tumbi, Chinga Siberia, El Albergue, Las Mercedes, Hato Viejo, Carriazo y Pinipay. |
| Estructura organizacional | La asociación no cuenta con una junta directiva, en el que se tome las decisiones. En el momento cuentan con un coordinador por cuatro zonas en donde está dividida la producción de tomate que son Albergue, Chinga Tumbi, Carriazo y Pinipay; que realiza cobro de aportes sociales de la organización. |
| Productos | Tomate |

| | |
|--|---|
| Estrategias y canales de mercadeo | Los asociados comercializan de manera individual, comercializan con intermediarios, no cuentan con transporte propio, no conocen sus costos de producción, para el proceso de comercialización hacen selección y empaque del producto según los estándares del mercado tienen tres calidades primera, segunda y ríche. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Las parcelas son pequeños minifundios con un área aproximada de una hectárea y son atendidos por mano de obra familiar y mano de obra contratada. No hay un líder que cuente con las habilidades y capacidades en el desarrollo y capacidades de gestión. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | No cuenta con capital de trabajo, depende de recursos que se pueden percibir de convocatorias del estado; no tienen asistencia contable lo cual ha hecho que no tengan balances y que haya incumplimientos tributarios con la DIAN desde su creación. Se realizan aportes mensuales por parte de los asociados. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra la falta de organización en la comercialización, poscosecha y transformación de los productos, la falta de interés por la organización, la deficiencia en el manejo financiero, contable y manejo democrático dentro de la organización. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra que la organización cuenta con una cartera grande por concepto de aportes sociales. |
| Nombre de la organización | Cooperativa Integral de Productores de Papa el Cacique de Turmequé-Boyacá |
| Sigla | Cacique Turmeque |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2007 |
| Número de asociados | 44 socios |
| Descripción | La Cooperativa el Cacique Turmequé se fundó a inicios del año 2007 con el fin de mejorar el nivel de vida de los asociados y sus familias. |
| Estructura organizacional | La Cooperativa está dirigida por el gerente que preside la junta administrativa conformada por presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero y secretario y una junta de vigilancia conformada por un principal y dos suplentes. |
| Productos | Papa |
| Estrategias y canales de mercadeo | La comercialización se realiza de forma individual por dos vías, la primera es directamente en las plazas de mercado de la zona de Turmequé, Villapinzón y Ventaquemada, cerca del 30% de los asociados comercializan de esta manera. Los otros socios venden su producto a intermediarios. Los productores cosechan la papa y la empacan sin lavar en bultos de 50 kg. |

| | |
|--|--|
| Mecanismos y estrategias de gestión | Los sistemas productivos son manejados tradicionalmente, con excesos en el uso de agroinsumos tóxicos, y sin la asesoría adecuada para la aplicación de los análisis de suelos. Los productores realizan siembras programadas a lo largo del año con el fin de tener oferta permanente. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la cooperativa provienen de los aportes mensuales de cada uno de los socios que es de \$10.000. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentran la falta de gestión en la comercialización, manejo de poscosecha y transformación de los productos a nivel de cooperativa, la falta de interés y de motivación en la gestión y participación en la cooperativa. Debilidades en servicios financieros a los asociados (microseguros, microcréditos, servicios de ahorro o fomento), Servicios técnicos en predios a asociados. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra la participación de la cooperativa en varias convocatorias. |
| Nombre de la organización | Comité de Productores de Papa de Oriente |
| Sigla | Comité de papa |
| Forma Organizativa | Comité |
| Año de creación | 2008 |
| Número de asociados | 200 socios |
| Descripción | Los socios pertenecientes al Comité de Papa de Oriente están situados en 3 Municipios: Ubaque, Une y Chipaquedesde y producen variedades de papa Parda Suprema, Parda Superior, Parda Pastusa y Papa Criolla Colombia y Yema de Huevo. La densidad de siembra varía entre 50.000 plantas/Ha y 43000 plantas/Ha. El volumen disponible para comercialización es de 40 toneladas de papa semestrales entre papa de año y criolla de primera calidad. |
| Estructura organizacional | El Comité de Productores de Papa de Oriente es una organización de base, representante de La Federación Colombiana de Productores de Papa, Fedepapa. El representante del Comité es el señor Julio Eduardo Gómez, quien mostró su interés en participar con los afiliados de Ubaque en el proyecto. |
| Productos | Papa |
| Estrategias y canales de mercadeo | Actualmente no comercializa la producción de los asociados, cada uno comercializa de forma independiente. |

| | |
|--|--|
| Mecanismos y estrategias de gestión | Algunos participan en las Escuelas de Campo de las veredas altas en donde se llevan a cabo capacitaciones en alternativas de producción limpia, manejo seguro de plaguicidas, manejo de residuos y finanzas personales. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | La principal fuente de ingreso de la organización son las cuotas de afiliación y sostenimiento pagadas por los asociados. Actualmente la organización no tiene ningún negocio alterno. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Debilidades en situación económica y financiera, manejo democrático y participativo, deficiencias en la comercialización de forma asociativa. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra las capacitaciones y escuelas de Campo en alternativas de producción limpia, manejo seguro de plaguicidas, manejo de residuos y finanzas personales. |
| Nombre de la organización | Cooperativa Agropecuaria del Guavio |
| Sigla | Cooagroguavio |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2006 |
| Número de asociados | 45 socios |
| Descripción | Está conformada por cuarenta y cinco socios (14 mujeres y 31 hombres) de los cuales treinta y ocho son activos y siete se encuentran inactivos actualmente debido a la venta de los predios o al arrendamiento de los mismos para el cultivo de papa, a la gran distancia desde las fincas hasta el centro de acopio o al cambio de actividad productiva, entre otros. La actividad pecuaria ganadera para la producción de leche se desarrolla en 25 predios. |
| Estructura organizacional | Se cuenta con una junta directiva, para la toma de decisiones. |
| Productos | Comercialización de leche. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Los ingresos que obtiene la cooperativa provienen de la intermediación en la venta de leche a la Cooperativa Lechera de Antioquia – COLANTA quien paga en promedio \$924 por litro de leche recolectada cada dos días. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | La organización actualmente lleva a cabo la implementación de un programa de manejo de cercas vivas y la conservación de fuentes de agua y zonas de reserva, ejecutado mediante un convenio entre la Corporación Autónoma Regional del Guavio – Corpoguavio y la Corporación Autónoma Regional – CAR. En dicho programa las corporaciones aportan los árboles y los productores contribuyen con el trabajo y parte de los materiales para la cerca (Alambre y postes). Adicionalmente las corporaciones ofrecen la implementación de parcelas demostrativas con la renovación de praderas. |

| | |
|--|--|
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Cooagrogavio hace un descuento de \$80 por litro de leche a cada afiliado por la intermediación. Considerando el volumen actual de acopio de 1200 litros diarios en promedio, la cooperativa genera un ingreso cercano a los \$2'880.000 mensuales por el descuento a cada productor. Este ingreso es empleado para cubrir el monto mensual de costos operativos, pago de energía eléctrica, representaciones legales y telefonía celular, compra de detergentes para higiene de los equipos del centro de acopio, compra de filtros, repuestos, combustible de la planta eléctrica y jornales del operario del mismo. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra la implementación de procesos de transformación, selección y empaque, desarrollo de producto o marca, realización de acciones de mercado. Debilidades el servicio financieros a los asociados (microseguros, microcréditos, servicios de ahorro o fomento). |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra las capacitaciones que se brindan a los asociados y la gestión realizada en cuanto a comercialización, infraestructura con la que se cuenta. |
| Nombre de la organización | Cooperativa Agropecuaria de Aguas Calientes |
| Sigla | Cooaguascalientes |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2008 |
| Número de asociados | 37 socios |
| Descripción | En términos generales el tipo de producción es tradicional y actualmente se lleva a cabo un proceso de sensibilización referente a la importancia de la implementación de mejoras y tecnificación, con énfasis en lo concerniente a rutinas de ordeño. Es importante resaltar que solo en el 5% de los predios se hace un manejo agronómico de los terrenos (renovación, siembra, fertilización o control de plagas). |
| Estructura organizacional | Coaguascalientes está conformada por 37 afiliados (17 hombres y 20 mujeres) quienes se encuentran activos en su totalidad. |
| Productos | Comercialización de leche. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Cada asociado comercializa la leche individualmente con intermediarios debido a que el acopio no se encuentra en funcionamiento y por ende no cuentan con un comprador formal de leche para la venta asociativa. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Dentro de los equipos disponibles para el uso de los asociados, la cooperativa cuenta con un termo y un equipo para inseminación artificial donado por la Gobernación de Cundinamarca a través de la Secretaría Departamental de Agricultura. |

| | |
|--|--|
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la cooperativa son los aportados por cada uno de los socios. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra el manejo y la gestión en la comercialización de forma cooperativa, no hay manejo de transformación del producto, debilidades en los servicios ofrecidos a los contribuyentes. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra la gestión realizada con entidades como la Gobernación y Alcaldía, para gestionar recursos. |
| Nombre de la organización | Cooperativa Integral de Productores de San Cayetano |
| Sigla | Cooiproagros |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2010 |
| Número de asociados | 45 socios |
| Descripción | La producción lechera se realiza con vacas lecheras de raza Holstein y Normando las cuales tienen una dieta basada principalmente en pasto Kikuyo, concentrado y sales mineralizadas. El sistema de pastoreo es rotacional y varía entre 1 a 3 días, manejado con cerca eléctrica. Son sistemas en donde no se realiza fertilización, mantenimiento ni mejoramiento de praderas, no hay sistemas de riego y en épocas de intenso verano escasea el forraje; tampoco se realiza ensilaje ni sistemas alternativos de alimentación que disminuyan los costos. El ordeño se realiza de manera manual, con prácticas tradicionales; no se realiza lavado ni desinfección de manos y ubres. |
| Estructura organizacional | La cooperativa cuenta con una junta directiva conformada por cinco asociados que se encargan de hacer reuniones y dirigir la cooperativa, organizar a los demás asociados. Las reuniones se programan cada vez que se necesitan y las asambleas según los estatutos. |
| Productos | Leche y productos lácteos. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Los productos obtenidos en las unidades productivas son la leche y el queso, los cuales no son comercializados por la cooperativa. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Los productos que principalmente se obtienen en las unidades productivas son la leche y el queso, los cuales no son comercializados por la cooperativa; pero en lo que hay un especial interés para mejorar los precios y generar empleo, también en una planta de procesamiento de leche para hacer queso doble crema y paipa. La cooperativa tiene un fondo rotatorio que funciona en convenio en el cual se comercializan insumos y concentrados para la ganadería, el cual también se necesita fortalecer con el fin de disminuir y regular los costos de los insumos en el mercado local. |

| | |
|--|--|
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Las fuentes de ingreso provienen de las cuotas de sostenimiento de los cooperados y de la rentabilidad que genera la venta de concentrados para la lechería. La cooperativa tiene un fondo rotatorio, constituido por 5 millones de pesos los cuales se encuentran en concentrado e insumos veterinarios. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Debilidades en la comercialización en relación con los compradores, mecanismos y gestión de la comercialización, implementación de procesos de transformación, selección y empaque, desarrollo de producto o marca, realización de acciones de mercado. Debilidades el servicio financieros a los asociados (microseguros, microcréditos, servicios de ahorro o fomento). |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra la infraestructura con la que cuenta la cooperativa, la gestión de captación de recursos y mecanismos de gestión. |
| Nombre de la organización | Cooperativa de Productores Lecheros de Potrero Largo |
| Sigla | Cooprolag |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2005, formalizada 2008 |
| Número de asociados | 10 cooperativas, 116 asociados |
| Descripción | COOPROLAG es una de las 10 cooperativas lecheras del municipio de Guatavita, se ubica en Potrero Largo, y se caracteriza por ser una de las organizaciones más consolidadas y con más número de cooperados (114); se formó a partir de la necesidad de la comunidad de mejorar el precio del litro de leche y la recolección del producto en una ruta fija. |
| Estructura organizacional | La cooperativa cuenta con un comité de comercialización, de producción y de manejo financiero. |
| Productos | Leche y productos lácteos. |
| Estrategias y canales de mercadeo | La cooperativa acopia y comercializa la leche a Colanta, con un buen poder de negociación. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | En la cooperativa se encuentran como tal 100 predios registrados donde la mayoría un 85% son de tenencia propia y familiar y un 15% son en arriendo, la mayoría se ubica entre los 2850 y 2890 msnm, ubicándose en una área de paramo y clima frío. La cooperativa ha implementado todos los procesos necesarios para vender una leche de excelente calidad, de este modo asegura adecuados ingresos para sus cooperados y a través de capacitaciones y programas de vigilancia, control y pago por calidad han obtenido parámetros en células somáticas y en unidades formadoras que los han hecho acreedores de las bonificaciones por parte de Colanta. |

| | |
|--|---|
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la cooperativa provienen del almacén de insumos, sistemas de financiamiento con la formación de una organización de segundo nivel y la comercialización asociativa. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentran en la búsqueda de otro socio comercial, debilidades en la transformación de la leche y falta de estandarización de la producción aplicando BPO y BPG. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra el manejo de toma de decisiones, manejo por comités, manejo financiero y de comercialización, y los servicios ofrecidos a los asociados. |
| Nombre de la organización | Cooperativa de Productores de Leche de Guatavita |
| Sigla | Cooproleg |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2003, formalizada 2005 |
| Número de asociados | 94 asociados |
| Descripción | La cooperativa se ubica en la vereda Potrero Largo, la principal labor de la organización es el acopio y comercialización de leche. Dentro de los asociados se encuentra a 10 mujeres y 86 hombres, aunque se destaca la participación activa de su núcleo familiar. |
| Estructura organizacional | La organización cuenta con comités para actividades como: la producción, transporte, comercialización, manejo administrativo y financiero. |
| Productos | Leche y productos lácteos. |
| Estrategias y canales de mercadeo | La comercialización se realiza a Colanta según el acuerdo comercial. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | La sede de la cooperativa cuenta con un salón para reuniones, área de recepción y enfriamiento de leche, oficina, almacén de agroinsumos, parqueadero común y una parte destinada a la maquinaria y el tractor; tiene una capacidad de acopio de 12.000 litros (2 tanques de 5.000 litros y uno de 2.000 litros). |

| | |
|--|---|
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Las fuentes principales de ingreso de la cooperativa son la comercialización y venta de leche, los ingresos por el almacén de agroinsumos, servicios de alquiler de tractor y maquinaria y recientemente servicio de transporte de insumos en un camión (adquirido a principios de este año); tanto el almacén, tractor y camión ofrecen servicios tanto a cooperados y no cooperados; el almacén suministra medicamentos veterinarios (antibióticos, antiinflamatorios, antimastíticos, reactivos para prueba de mastitis, selladores), productos agrícolas, abonos (granulados, foliares), insecticidas, plaguicidas, concentrados, suplementos, sales mineralizadas y herramientas diversas para la labor del ordeño y de ciertos cultivos (papa). |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra la búsqueda de otro socio comercial la transformación de la leche y la falta de relaciones con entidades públicas y privadas. |
| | Dentro de las fortalezas se encuentra el manejo de toma de decisiones, manejo por comités, manejo financiero y de comercialización, y los servicios ofrecidos a los asociados. |
| Nombre de la organización | Cooperativa Integral Agropecuaria |
| Sigla | Coounión |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2007, formalizada 2008 |
| Número de asociados | 23 socios |
| Descripción | Está conformada por 23 socios, de los cuales 17 son hombres y 6 mujeres. |
| Estructura organizacional | La organización cuenta con un comité para la toma de decisiones. |
| Productos | Leche |
| Estrategias y canales de mercadeo | Catorce socios comercializa asociativamente y tres venden a la pasteurizadora La Arboleda, debido a que el acopio no tiene la capacidad instalada para recibir la leche producida por todos los socios activos. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | La producción y la actividad pecuaria se llevan a cabo en 16 fincas, con una producción con baja tecnología, en lo concerniente a rutina de ordeño, manejo de pasturas y nutrición del ganado. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | Los ingresos de la organización provienen de los aportes de cada socio, y de un punto de venta de concentrados de sales minerales. |
| Principales fortalezas y debilidades | Las debilidades que presentan la organización es la falta de infraestructura propia, la desconfianza generada en los socios, por pérdida de dinero. |

| | |
|--|--|
| debilidades organizacionales | Dentro de las fortalezas se encuentra el punto de venta de concentrados de sales mineralizadas, con las posibilidades de ampliación de este servicio, el servicio para los socios con más bajos recursos económicos. |
| Nombre de la organización | Asociación de Frutas y verduras de Clima Frío Moderado del Municipio de San Bernardo Cundinamarca |
| Sigla | Frusan |
| Forma Organizativa | Cooperativa |
| Año de creación | 2002 |
| Número de asociados | 450 socios |
| Descripción | Asociación de productores de frutas y verduras del Municipio de San Bernardo-Cundinamarca, creada con el fin de mitigar el abuso de los intermediarios en la zona. |
| Estructura organizacional | Presenta una junta directiva, y un centro logístico y financiero en una oficina en comodato, en la Alcaldía municipal, donde se centraliza todas sus operaciones y se despacha a los agricultores el día domingo, día de pago del producto. |
| Productos | Frutas y Verduras. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Frusan es una asociación potente, comercializan 200 toneladas de mora y 80 de tomate de árbol al año, tienen buena imagen en el medio productivo comercial. Alrededor de 160 asociados comercializan asociativamente, 20 lo hacen en forma individual e incluso algunos de los socios son también intermediarios. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | De los socios activos, 56 se certificaron en Buenas Prácticas Agrícolas y 19 están en proceso de certificación. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | En la actualidad, muchos socios se han retirado y aún algunos socios activos, manifiestan su inconformismo con la junta directiva, por la poca claridad en el manejo de los recursos recibidos por entes gubernamentales y recursos propios. Los socios activos son aquellos que le venden en su totalidad o parte de la producción de mora u otros productos a la asociación y mantienen las cuotas mensuales al día. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra la baja capacidad financiera, a lo que se añade la incomodidad por la existencia de posibles malos manejos y la incertidumbre frente al mercado. Dentro de las fortalezas se encuentra el centro logístico con el que cuenta, en donde se centraliza las operaciones y venta de los productos, el transporte con el que cuentan. |
| Nombre de la organización | FrupeMarquez / SAT de Nuevo Colón |

| | |
|--|---|
| Sigla | FrupeMarquez / SAT de Nuevo Colón |
| Forma Organizativa | SAT |
| Año de creación | 2009 |
| Número de asociados | 62 socios |
| Descripción | Los principales productos de la organización en orden de importancia son Ciruela variedad Horbin con un rendimiento promedio de 3.5 tn/ha y dos cosechas al año, Pera variedad Triunfo de Viena con un rendimiento promedio de 8.5 tn/ha y una cosecha al año iniciando en el mes de enero y terminando a mediados del mes de marzo, Durazno variedades Diamante y Reinegro con rendimientos promedio de 2.1 tn/ha y 1tn/ha respectivamente y una cosecha al año. Otros productos menos cultivados son la manzana variedad Anna, feijoa y curuba. |
| Estructura organizacional | La organización se rige por una junta directiva conformada por presidente, vicepresidente, tesorero, fiscal, vocal y sus respectivos suplentes, posee unos estatutos que reglamentan su funcionamiento, antes del periodo de inactividad se realizaban asambleas generales semestralmente con el fin de tomar decisiones con respecto a los proyectos que se tenían vigentes y para realizar rendición de cuentas. |
| Productos | Ciruela, pero, manzana, feijoa y curuba. |
| Estrategias y canales de mercadeo | Se realizaron varios intentos de comercialización a través de la organización pero no dieron fruto por falta de compromiso de los socios e inconformismo en el medio y tiempo de pago. Es decir que la comercialización se realiza de manera independiente. |
| Mecanismos y estrategias de gestión | Activamente 16 socios recibieron capacitación en BPA's e iniciaron el proceso de certificación de sus fincas, 7 de estos socios obtuvieron la certificación de sus fincas cumpliendo con la reglamentación vigente y realizando inversiones considerables en infraestructura, los 9 restantes quedaron pendientes con el 80% del proceso cumplido. |
| Aspectos financieros y de rentabilidad | No existen fuentes externas de financiamiento en la actualidad, los socios deben contribuir con una cuota de afiliación de un millón de pesos y aportar cuotas de sostenimiento mensuales por veinte mil pesos. |
| Principales fortalezas y debilidades organizacionales | Dentro de las debilidades se encuentra falta de gestión de proyectos de medio o alto impacto; la relación con otras organizaciones y entes gubernamentales, la falta de servicios financieros a los asociados y la deficiencia en servicios de capacitación y asistencia técnica a los asociados. La producción de algunos socios con las BPA, capacitaciones en el manejo de técnicas de transformación de los productos y calidad del producto. |

C. Anexo: Resultados de la aplicación inicial del instrumento – ICO

| Índice de Capacidad organizacional - ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | ASOBOSQUES | | AGROLÁCTEOS | | AMEG | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 62 | CM 60 | CO 54 | CM 76 | CO 67 | CM 46 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 15 | | 11 | | 15 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 40 | | 38 | | 23 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 27 | | 27 | | 30 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 20 | | 38 | | 23 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 4 | | 4 | | 5 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 16 | | 12 | | 17 | |

| Índice de Capacidad organizacional - ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | APAVE | | ASIPROLEC | | ASOAGRA | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 74 | CM 64 | CO 56 | CM 34 | CO 78 | CM 60 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 15 | | 13 | | 17 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 30 | | 23 | | 24 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 28 | | 22 | | 34 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 34 | | 11 | | 36 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 14 | | 9 | | 11 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 17 | | 12 | | 16 | |

| Índice de Capacidad organizacional - ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | ASODISRIEGO | | ASOESPERANZA | | ASOMEFRUT | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 41 | CM 34 | CO 34 | CM 34 | CO 57 | CM 38 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 12 | | 10 | | 15 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 20 | | 20 | | 18 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 12 | | 8 | | 20 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 14 | | 14 | | 20 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 5 | | 8 | | 10 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 12 | | 8 | | 12 | |

| Índice de Capacidad organizacional - ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | ASOPAPA PASCA | | ASOPAPA SIBATE | | ASOPROHOR | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 44 | CM 30 | CO 46 | CM 46 | CO 53 | CM 62 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 9 | | 15 | | 15 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 16 | | 20 | | 30 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 17 | | 12 | | 12 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 14 | | 26 | | 32 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 8 | | 8 | | 12 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 10 | | 11 | | 14 | |

| Índice de Capacidad organizacional - ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | ASOPROSAN | | ASORESGUARDO | | ASORICAUTE | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 87 | CM 56 | CO 26 | CM 34 | CO 41 | CM 51 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 18 | | 8 | | 12 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 30 | | 12 | | 25 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 32 | | 8 | | 15 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 26 | | 22 | | 26 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 18 | | 4 | | 8 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 19 | | 6 | | 6 | |

| Índice de Capacidad organizacional - ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | ASOROA | | ASPA | | ASTOSAN | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 54 | CM 46 | CO 57 | CM 64 | CO 37 | CM 38 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 14 | | 15 | | 12 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 22 | | 34 | | 18 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 17 | | 20 | | 10 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 24 | | 30 | | 20 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 8 | | 8 | | 5 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 15 | | 14 | | 10 | |

| Índice de Capacidad organizacional – ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | CACIQUE TURMEQUE | | COMITÉ DE PAPA | | COOAGROGUAVIO | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 47 | CM 34 | CO 25 | CM 30 | CO 57 | CM 56 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 14 | | 8 | | 12 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 17 | | 14 | | 26 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 13 | | 8 | | 18 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 17 | | 16 | | 30 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 8 | | 5 | | 12 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 12 | | 4 | | 16 | |

| Índice de Capacidad organizacional - ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|-------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | COOAGUASCALIENTES | | COOINPROAGROS | | COOPROLAG | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 30 | CM 30 | CO 54 | CM 30 | CO 75 | CM 80 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 8 | | 15 | | 18 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 18 | | 12 | | 42 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 10 | | 22 | | 24 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 12 | | 18 | | 38 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 5 | | 5 | | 15 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 7 | | 12 | | 18 | |

| Índice de Capacidad organizacional - ICO | | | | | | | | |
|---|--|-------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Nombre de la asociación | | | CROPOLEG | | COOUNIÓN | | FRUSAN | |
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 77 | CM 80 | CO 57 | CM 46 | CO 50 | CM 60 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 18 | | 13 | | 12 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 40 | | 24 | | 28 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 28 | | 22 | | 15 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 40 | | 22 | | 32 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 13 | | 10 | | 8 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 18 | | 12 | | 15 | |

| Nombre de la asociación | | | SAT FRUTICOLTORES | | ASOPROGRESO | |
|---|--|-------------|-------------------|-------|------------------|-------|
| TEMA | DESCRIPCIÓN | MÁX PUNTAJE | CO 42 | CM 58 | CO 22 | CM 34 |
| | | | PUNTAJE OBTENIDO | | PUNTAJE OBTENIDO | |
| Manejo Democrático y participativo | Conformación de la Junta directiva; disponibilidad de los directivos, frecuencia de reuniones, modo de toma de decisiones, registro de acta; funcionamiento de las asambleas; mecanismos de rendición de cuentas; seguimiento en la ejecución de las decisiones tomadas por la organización. | 20 | 10 | | 9 | |
| Situación económica y financiera | Patrimonio y activos contables de la asociación: (sede, inmobiliario y otros bienes); capital de trabajo; fuente de los recursos y gestión de los recursos financieros. | 50 | 30 | | 27 | |
| Capacidad gerencial, administrativa y de gestión | Gerencia general de la organización: planes de acción y de negocio, mecanismos de evaluación de la gestión: efectividad de la gestión; negocios complementarios de la organización. Administración contable, gestión de proyectos, relación con otras organizaciones y gestión de contratos. | 40 | 14 | | 5 | |
| Comercialización | Relación con los compradores: mecanismos y gestión de la comercialización: implementación de procesos de transformación, selección y empaque; desarrollo de producto o marca; realización de acciones de mercadeo. | 50 | 28 | | 7 | |
| Servicios ofrecidos a la comunidad o a terceros | La asociación presta a los asociados, servicios financieros y de crédito; realiza funciones de micro finanzas; presta servicios complementarios a los asociados como capacitación o asistencia técnica. | 20 | 8 | | 2 | |
| Habilidades y capacidades en el desarrollo humano | Nivel de capacitación de los asociados y junta directiva: relaciones de la asociación con la comunidad de los socios y los directivos; satisfacción de los productores con el desempeño de la organización; participación en la toma de decisiones de las mujeres. | 20 | 10 | | 6 | |

Bibliografía

ALONSO, V.H. (2010). "Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos". *Estudios y perspectivas en turismo*. España. Vol 19 (201-220).

ARAGÓN SÁNCHEZ, A., & RUBIO BAÑÓN, A. (2002). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España SuccessFactors in Industrial SMEs in Spain.

BANCO MUNDIAL. (2007). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme 1. (2002), 2(Año), 49–63.

BERDEGUÉ, J. A. (2000). Empresas Asociativas Campesinas. *Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción*.

BERDEGUÉ, J. A, & FUENTEALBA, R. (2011). Latin America: The state of smallholders in agriculture. *Paper Presented at the IFAD Conference on New Directions for Smallholder Agriculture, Session 3*. Retrieved from <http://193.194.138.127/events/agriculture/doc/papers/berdegue.pdf>

CAMACHO, P.; Informes, L. (2005). Desarrollo Económico Informe síntesis regional elaborado por : Patricia Camacho.

CONCEPTO, C., MEDIDA, P. Y., & EMPRESARIAL, D. E. L. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial *, *19(31)*, 165–195.

CLIFFORD, Jr.; CAVANAGH, R. (1985): The winning performance: how America's high-growth midsize companies succeed. Utilizada la versión en castellano *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Folio, 1989.

CUNNINGHAM, J.B. (1995): «Success in corporate and entrepreneurial organizations in Singapore », *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n.º 4, October, pp. 80-86.

CHANDLER, A. (1977). *The Visible Hand*. London, England: Belknap

CHOE, C. S., & Ph, D. (2005). Key Factors to Successful Community Development : The Korean Experience. *Development*, (39).

COLLINS, J. C., & PORRAS, J. I. (n.d.). *Preserve the Core/Stimulate Progress: The Yin and Yang of Visionary Companies*.

DANIEL, D. RONALD. (1961)."Management Information Crisis," *Harvard Business Review*

DÁVILA J. C (2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado. *Capacidad organizacional. Cuadernos de administración*. Bogotá. Colombia

Estudio, P. D. E., Andino, R., Factores, S., Empresas, D. E. E. D. E., & Rurales, A. (2005). *Proyecto de estudio regional andino sobre factores de éxitos de empresas asociativas rurales*.

FAO, &Gtz. (2006). *Framework on effective rural communication for development*, 74.

FORERO, J. 2003. *Economía campesina y sistema alimentario en Colombia: Aportes para la discusión sobre Seguridad Alimentaria*. Universidad Javeriana Bogotá.

GEUS, D. (1998). *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*.

GOLD, A. H., MALHOTRA, A., & SEGARS, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *J. of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.

GRAFTON, J., LILLIS, A. M., & WIDENER, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance.

- Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689–706.
<http://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.004>
- HARDIN G. 1968. The tragedy of commons. *Science* 162: 1243 -1248
- HOFFMANN, W. H., & SCHLOSSER, R. (2001a). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357–381. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00041-3](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00041-3)
- INFORME SÍNTESIS REGIONAL (*) “Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales .” (n.d.).
- JOHN, ROCKART, S., & MANAGEMENT. (1982). The changing role of the information systems executive: a critical success. *Fall ABI/INFORM Global* Pg, 24(3).
- LANDAZÁBAL, S. (2012). Perdurabilidad empresarial Anotaciones teóricas, 190–224.
- LASSO, L. P., & OSTERTAG, C. F. (n.d.). Análisis de factores claves de éxito de agroempresas rurales en la zona andina enfocadas hacia la exportación: metodología y resultados. Retrieved from <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.htm>
- LOCH, C. H., CHICK, S., & HUCHZERMEIER, A. (2008). Management Quality and Competitiveness - Lessons from the Industrial Excellence Award.
- MACDONALD, T. O. R., & ROWARTH, J. S. (2012). Critical success factors when going global : Agribusiness co-operative growth, 55–60.
- MINISTERIO DE AGRIULTURA y DESARROLLO RURAL. (2013). Estrategia de Cooperación Internacional del Sector Agropecuario 2013-2015, 22.
- OSTROM, E., & RAMOS, H. (1998). Social Capital: a Fador a Fundamental Concept
- OLSON, MANCUR. 1985. Space, Agriculture and organization. *American Journal of agricultural Economics*. 67(5): 928 - 937

Proyecto de estudio regional andino sobre factores de éxitos de empresas asociativas rurales INDAP consultorías profesionales agraria. (2005).

Review, S. M. (1986). The Changing Role of the Information Systems Executive : A Critical Success Factors.

RITCHIE, A. (2007). Financial Organizations: A Solution to Access in Remote Rural Areas ? *Office*, 1–59. Retrieved from <http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/combasedfinance.pdf>

RIVERA, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103–113.

RUBIO, A., & ARANGÓN, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(Año), 49–63. <http://doi.org/1988-2157>

RUBIO BAÑÓN, A., & SÁNCHEZ, A. A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme.

SANABRIA LANDAZÁBAL, N. (n.d.). Perdurabilidad empresarial Anotaciones teóricas. *Science, Policy and Politics of Modern Agricultural System*. (n.d.).

SHIGETOMI, S. (2006). Organizational Capability of Local Societies in Rural Development: A Comparative Study of Microfinance Organizations in Thailand and Phillipines. IDE Discussion Paper 47. Retrieved from <http://www.ide-jetro.jp/English/Publish/Download/Dp/pdf/047.pdf>

SNV, C. M., ZAMBRANO, C., RURALTER, P., & AGRARIA, J. E. (n.d.). INFORME SÍNTESIS REGIONAL (*) “Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales” .

SOO CHOE, C. (2005). INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES. Key Factors to community Development: The Korean Experience. Structuring of the Acai pulp exporting agribusiness organizational field (1). (n.d.).

TAINIO, R. (n.d.). Strategic Change in the Evolution of Cooperatives.

THUO, S., & SCHÜTTE, P. (2011). Information Products for Nile Basin Water Resources Management, FAO Global Water Partnership (GWP) Demand for agricultural produce in the Nile Basin for 2030: four scenarios iii Demand for agricultural produce in the Nile Basin for 2030: four scenarios.

VALLE, L. M. (N.d.). Los nuevos modelos de intervención sobre la sociedad rural: de la sostenibilidad al capital social.

VERONA, G. (n.d.). Smart Innovations with Limited Resources.

HOFER, C.W. & SHENDEL, L.D. (1978). "Strategy formulation: analytical concepts". St Paul, West.

HUCK, J.; McEWEN, T. (1991): «Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs», *Journal of Small Business Management*, Octubre, vol. 29, n.º 2, pp. 90-93.

KAY, J. (1993): *Foundations of corporate success* Oxford University Press. Utilizada versión traducida (1994): *Fundamentos del éxito empresarial*, Ariel Sociedad Económica.

LEIDECKER, J.K. & BRUNO, A.V.(1984) "Identifying and using critical success factors", *Long Range Planning* vol 17 (1): 15-21

LUK, T. K. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 68.

Mirow, M., (2011) "Retos a la Estrategia Empresarial del siglo XXI", en: "La empresa en el dominio de la complejidad", Ed. Marcial López Moreno, Cinca, Madrid.

MORO, B. (2012). Colombia rural.

MURCIA, H. (2011). Agribusiness model approach to territorial food development. *Agronomía Colombiana* 29 (1), 125-132.

PUTNAM ROBERT (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect* 13: 35-42

ROCKART, J. F. (1986). The Changing Role of the Information Systems Executive : A Critical Success Factors perspective

SÁNCHEZ, A. A., & BAÑÓN, A. R. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España, 38–51.

SEN, B.A., & TAYLOR, R. (2007). Determining the information needs of small and medium- sized enterprises: A critical success factor analysis. *Information Research* 12(4) Paper 329.

SILVA, C. A., BAKER, D., & SHEPHERD, A. W. (n.d.). *Agroindustrias para el desarrollo Agroindustrias para el desarrollo*.

THOMPSON; ARTHUR Y STICKLAND, A.J. (1999). *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, 11 ed. 1999. Miller; Alex, *Strategic Management*, Irwin-McGraw-Hill, 3 Ed.

VIEDMA, J.M. (1992): *La excelencia empresarial española*, Mc Graw Hill. Segunda Edición.

VILLATE, A. (2006). Los horticultores de la Sabana centro de Cundinamarca no tienen una organización moderna. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 57 (mayo-agosto), 5-26.

UPHOFF N. (1993). Grassroots organizations and NGOs in rural development. Opportunities with diminishing states and expanding markets. *World development* 21 (4) 607 – 622.

WICKER, P. Y C. BREUER.(2014). Exploring the organizational capacity and al problems of disability sports clubs in Germany using matched pair analysis. *Sport Management Review* 17 (1), 23-34.

WIJEWARDENA, H., COORAY, S. (1995). «Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms survey evidence from Kobe», *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, n.º 4, October, pp. 87-92.

YUSUF, A. (1995). «Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, April, pp. 68-73.