



**Colombia**  
**PUEDE**

Paz y unidad a través del desarrollo productivo y el comercio.

# DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y EMPRESARIALES TERRITORIALES DCOET – ASOPROCAL

Leiva, mayo del 2020

Equipo Socioempresarial Cordillera

Financiado por:



Centro de  
Comercio  
Internacional



El futuro  
es de todos

Gobierno  
de Colombia

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>2. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>3. HERRAMIENTAS DCOET .....</b>	<b>3</b>
3.1. LÍNEA DE TIEMPO.....	3
3.2. AUTODIAGNÓSTICO .....	4
3.3. DESCRIPCIÓN DEL TERRITORIO .....	5
3.4. RELACIONAMIENTO CON LAS ORGANIZACIONES .....	6
3.4.1 MAPA DE GRANDES ACTORES.....	6
3.4.2 MAPA RADIAL.....	7
<b>4. RESULTADOS ENCUESTA DCOET .....</b>	<b>8</b>
4.1. COMPONENTE SOCIOEMPRESARIAL.....	10
4.2. COMPONENTE FINANCIERO .....	13
4.3. COMPONENTE COMERCIAL.....	14
4.4. COMPONENTE CAPACITACIONES.....	15
4.5. COMPONENTE TÉCNICO PRODUCTIVO Y AMBIENTAL .....	16
4.6. COMPONENTE DE COMUNICACIONES .....	16
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>16</b>
<b>6. PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>0</b>
Tabla 1. Resultados cuantitativos.....	9
Tabla 2. Nivel educativo .....	11
Gráfica 1. Línea de tiempo.....	3
Gráfica 2. Autodiagnóstico .....	4
Gráfica 3. Descripción del territorio .....	6
Gráfica 4. Presencia, Comunicación, Confianza .....	6
Gráfica 5. Importancia de actores .....	7
Gráfica 6. Estado actual.....	9
Gráfica 7. Componente Socioempresarial.....	10
Gráfica 8. Direccionamiento estratégico.....	12
Gráfica 9. Componente Financiero.....	13
Gráfica 10. Componente Comercial .....	14
Gráfico 11 Logo de la Asociación.....	15

# Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales DCOET – ASOPROCAL

## 1. Introducción

El presente documento contiene la información obtenida tras la implementación de la metodología titulada Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales – DCOET, la cual; tiene como objetivo realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la información suministrada por los representantes de la organización, a través de la implementación de seis herramientas que se describen a continuación:

- a) Línea de tiempo: es una representación gráfica de la cronología de hechos más representativos.
- b) Autodiagnóstico: recoge las percepciones en temas estratégicos del funcionamiento interno.
- c) Descripción del territorio: realiza un análisis de aspectos externos vinculados al área geográfica donde habitan los asociados y como estas condiciones influyen sus decisiones.
- d) Análisis de grandes actores: evalúa relacionamiento con entidades público-privadas, midiendo su grado de cercanía, confianza y comunicación.
- e) Mapa radial: ubica actores según la importancia identificada en la interacción.
- f) Encuesta DCOET: resume la evaluación cualitativa y cuantitativa de los conceptos incluidos en los componentes Socioempresarial, Capacitaciones, Financiero, Técnico productivo y ambiental Comercial y de Comunicaciones.

Los insumos descritos anteriormente se usaron y analizaron para la construcción de un Plan de Acción encaminado a potenciar aspectos organizativos y gerenciales, que impulsen mejores oportunidades comerciales y de ingresos de sus asociados, de tal forma que se logre el cumplimiento de los objetivos trazados por el proyecto Colombia PUEDE.

## 2. Generalidades de la organización

La Asociación de Productores Campesinos de Limonar - ASOPROCAL, es una organización no gubernamental de primer nivel, sin ánimo de lucro con personería jurídica para ejercer derechos y obligaciones eminentemente de participación, producción y comercialización. Entre sus principales productos se encuentran las frutas y los cítricos como la lima ácida Tahití (en adelante LAT), de los cuales se deriva el sustento familiar y, adicionalmente, este tipo de cultivos promueve la cultura de la legalidad en la zona.

Se constituyó según el acta No. 001 el 31 de octubre de 2017 y se registró en Cámara de comercio de Pasto como una entidad sin ánimo de lucro (en adelante ESAL) el 14 de noviembre de 2017, para desarrollar actividades al menos 30 años según sus estatutos, bajo el número 30921 del libro I.

Se encuentra ubicada en la vereda El Limonar del corregimiento de Santa Lucía, municipio de Leiva, actualmente su base social está compuesta por 32 asociados, de los cuales 10 son mujeres y 22 hombres, todos campesinos de escasos recursos. La mayoría de los asociados poseen tierras con extensión de 0,5 a 3 Ha. (minifundios), su producción se comercializa a través de intermediarios informales de las veredas de El Limonar, Puerto Nuevo y Santa Lucía del municipio de Leiva. Se benefician de un distrito de riego que eleva la producción agrícola y el desarrollo rural.

### 3. Herramientas DCOET

#### 3.1. Línea de tiempo

Gráfica 1. Línea de tiempo



La gráfica presenta de manera lineal las actividades y aspectos más relevantes de la organización durante su funcionamiento, iniciando en el año 2017, cuando surge la idea de conformarse y formalizarse. Han participado en la ejecución de los siguientes proyectos comunitarios:

- En el año 2018, ejecutó el proyecto de construcción de una alcantarilla que beneficia a la vereda El Limonar, por un valor de \$ 18.941.422, financiados por la Agencia de Restitución de Tierras (en adelante ART), a través del Comité cafeteros, en el momento el proyecto se encuentra ejecutado al 100% y liquidado.
- En el año 2019, gestionó recursos para la construcción de una caseta comunal para uso de los habitantes de la vereda El Limonar, financiados por la ART, a través del

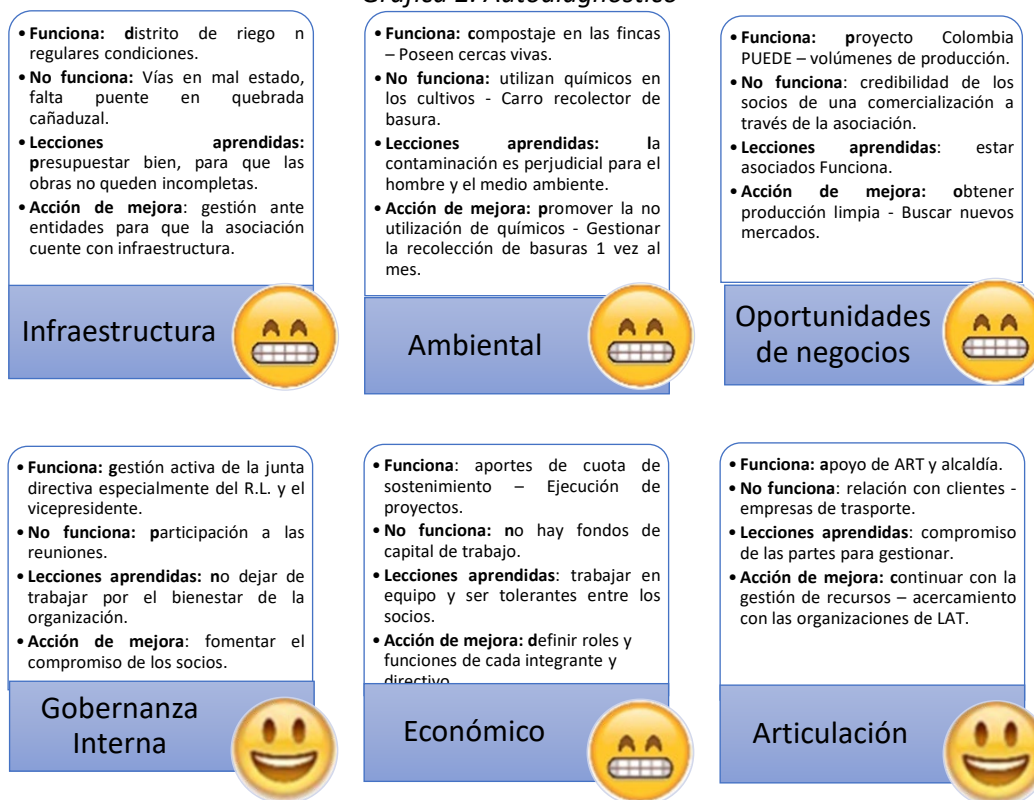
Comité cafeteros, en el momento el proyecto se encuentra ejecutado al 100% y pendiente su liquidación.

Finalmente, para el año 2020 con el apoyo del proyecto Colombia PUEDE, la organización iniciará procesos de certificación para mejorar la producción orgánica y la comercialización con clientes formales, incrementar sus ingresos y expandirse en los mercados potenciales.

### 3.2. Autodiagnóstico

Esta herramienta permite identificar aspectos específicos del funcionamiento interno, dificultades, lecciones aprendidas y acciones de mejora en temas de infraestructura, ambiental, oportunidades de negocio, gobernanza interna, económico y de articulación institucional, que confluyen en el funcionamiento organizacional.

Gráfica 2. Autodiagnóstico



La gráfica muestra una sinopsis de las ideas plasmadas por los participantes en el esquema levantado en campo (ver anexo No 2), del cual se puede concluir que:

- Las vías existentes se encuentran en muy mal estado, dificultando el transporte de carga pesado para la comercialización de sus productos.
- No cuenta con un centro de acopio para la comercialización de LAT, ni vehículos para el transporte de sus productos.

- c) Existe la necesidad de construir un puente que conecte a la vereda con la vía principal.
- d) En la producción de LAT se identifican dos tipos de prácticas: convencional y limpia. En la primera se usan productos agroquímicos siendo conscientes del deterioro generado al suelo, agua y del impacto que causa en sus costos de producción. En la producción limpia, las podas, la fertilización, el control de plagas, malezas y enfermedades se realizan de manera cultural.
- e) No se ha realizado comercialización a través de la asociación.

### 3.3. Descripción del territorio

Para el desarrollo de esta herramienta, los participantes describen de manera didáctica su territorio teniendo en cuenta la descripción geográfica, actividades productivas de la zona e infraestructura de servicios, que favorecen su actividad económica. Obteniendo los siguientes resultados:

Macro contexto: el municipio de Leiva forma parte de la subregión de Cordillera, se encuentra ubicado al nororiente del Departamento de Nariño, sus límites son: al norte con el municipio de Balboa (Cauca), al sur con el municipio de El Rosario (Nariño), al oriente con el municipio de Mercaderes (Cauca) y al occidente con los municipios de Policarpa y El Charco (Nariño)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Plan de desarrollo “Básico, gestión y servicio – Leiva, Nariño 2016 – 2019”.

Gráfica 3. Descripción del territorio

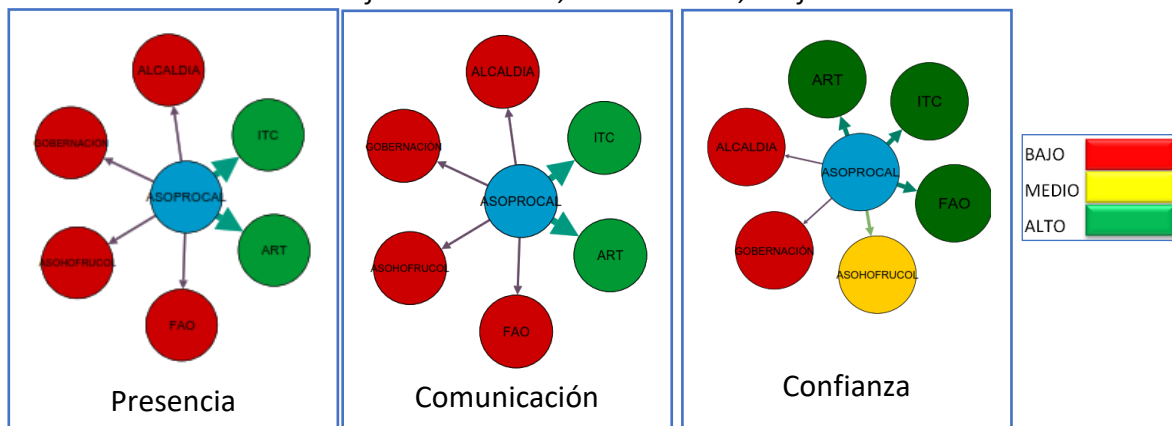
<b>Descripción geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de terreno es plano y ondulado</li> <li>• Su pendiente oscila de 1 a 12°.</li> <li>• La altitud varía de 600 y 900 msnm. La T° promedio es de 24 °C.</li> <li>• Cuentan con un distrito de riego que se abastecen del río Patía, la quebrada del Zorro y la quebrada Santa Lucía y la quebrada Sánchez.</li> </ul>
<b>Actividades productivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La zona rural es agrícola y ganadera, fundamentada en la producción primaria de plátano, frutales, pastos y lima ácida Tahití.</li> <li>• Área aproximada de cultivo de 52,7 ha. Producción de LAT de 337,45 ton/año.</li> <li>• La comercialización del producto se realiza a través del intermediario informal y se entrega en las fincas.</li> </ul>
<b>Infraestructura de servicios</b>	<p>Vías de segundo y tercer nivel en afirmado con regulares condiciones. Las fincas no cuentan con vías de acceso carretable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El vehículo de carga es tipo furgón y camionetas de 3 a 5 Ton.</li> <li>• Cuenta con una escuela, un centro religioso, una caseta comunal, vías públicas y red eléctrica.</li> <li>• El transporte comercial se realiza a través de la vía Leiva - Mojarras</li> <li>• Hacia Pasto existen dos alternativas: 1. Leiva – Santa Lucía - El Vado - Panamericana y la 2. Leiva - El Rosario - El Remolino- Panamericana. Existe la vía alterna: Leiva – Mamaconde - El Estrecho y tiene una longitud de 48 Km.</li> </ul>

### 3.4. Relacionamiento con las organizaciones

#### 3.4.1 Mapa de grandes actores

Con este método se analizan los niveles de relacionamiento de la organización con las entidades público-privadas, se califican criterios como presencia, comunicación y confianza en tres niveles, alto (color verde), medio (color amarillo) y bajo (color rojo).

Gráfica 4. Presencia, Comunicación, Confianza



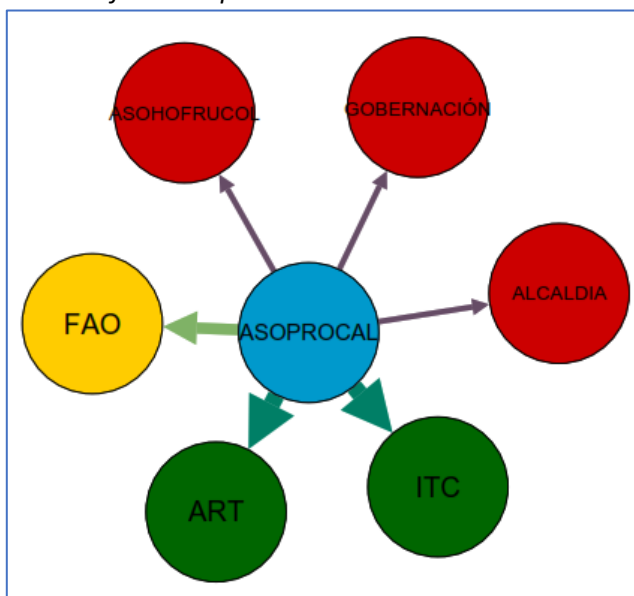
El Centro de Comercio Internacional – ITC y la Agencia de Restitución de Tierras - ART son fuertes en los tres aspectos, las razones radican en la ejecución de actividades de alto

impacto para los productores; el programa de asistencia técnica realizado por la Asociación Hortofrutícola de Colombia – ASOHOFRUCOL, está ubicado en un término medio en confianza, así como bajo en presencia y comunicación; finalmente la Alcaldía municipal, Gobernación de Nariño y FAO tienen una presencia, comunicación y confianza baja. Los productores manifiestan necesitar un acampamiento más amplio para generar mayor capacidad instalada entre los participantes, ya que no han tenido hasta el momento acompañamiento como organización.

### 3.4.2 Mapa radial

A través de esta herramienta se ubica a los actores y entidades según la importancia generada en la interacción con los integrantes de la organización, se asigna un color de acuerdo con el grado de afinidad: el color verde representa mayor aproximación, el color amarillo una relación intermedia y el color rojo refleja lejanía.

Gráfica 5. Importancia de actores



La gráfica indica que el ITC y el ART, están relativamente cerca de la organización, ya que, actualmente se encuentran haciendo presencia en la zona.

Por otra parte a FAO la identifican en una relación medianamente importante, puesto que, esta entidad terminó su tiempo de intervención y forma parte de una de las experiencias significativas para los asociados.

Finalmente se establece que existe un vínculo lejano con la Gobernación de Nariño, la Alcaldía Municipal y

Asohofrucol, sus apreciaciones se basan en la escasa inversión por parte de estas entidades a la producción agropecuaria y al bajo apoyo a la labor del campesino.

#### 4. Resultados encuesta DCOET

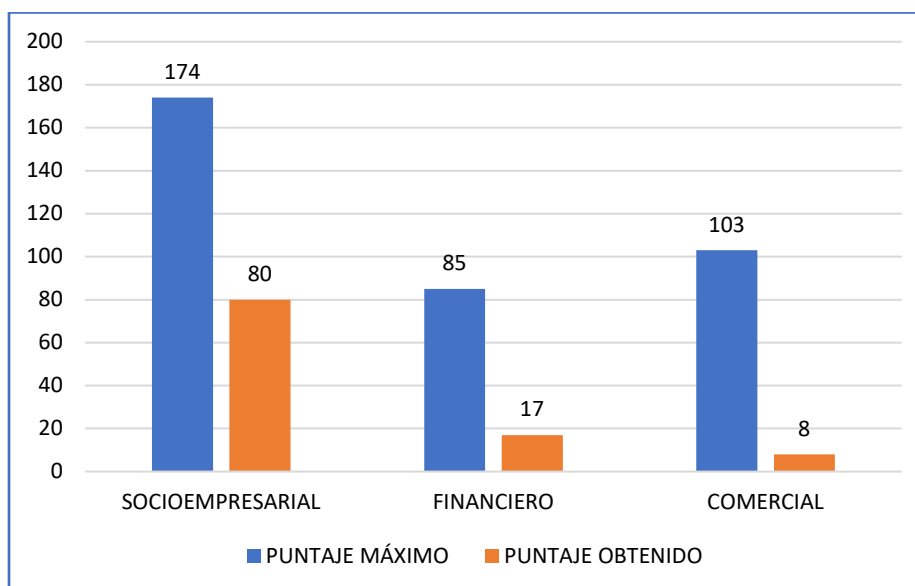
La encuesta está estructurada para determinar con mayor énfasis las condiciones actuales de la organización en los componentes socioempresariales, financieros y comerciales, de los cuales se abstrae información tanto cualitativa como cuantitativa.

De los componentes de capacitación, comunicaciones, técnico productivo y ambiental, se valoran solamente aspectos cualitativos, que facilitan realizar un análisis integral sobre el accionar de la organización. (Ver anexo 3 y 4)

Tabla 1. Resultados cuantitativos

COMPONENTE	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	% MÁXIMO	% OBTENIDO	ÁREA	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
SOCIOEMPRESARIAL	174	80	48%	22%	Conformación	12	4
					Funcionamiento	47	18
					Democracia y participación interna	70	44
					Administración	2	0
					Direccionamiento estratégico y gerencial	27	12
					Gestión de recursos	2	2
					Desarrollo humano	10	0
					Participación en espacios de representación	4	0
FINANCIERO	85	17	23%	5%	Información contable y financiera	41	17
					Patrimonio	44	0
COMERCIAL	103	8	28%	2%	Producto y canal de comercialización	45	4
					Experiencia y proyección comercial	42	4
					Marketing	16	0
TOTALES			100%	29%		362	105

Gráfica 6. Estado actual

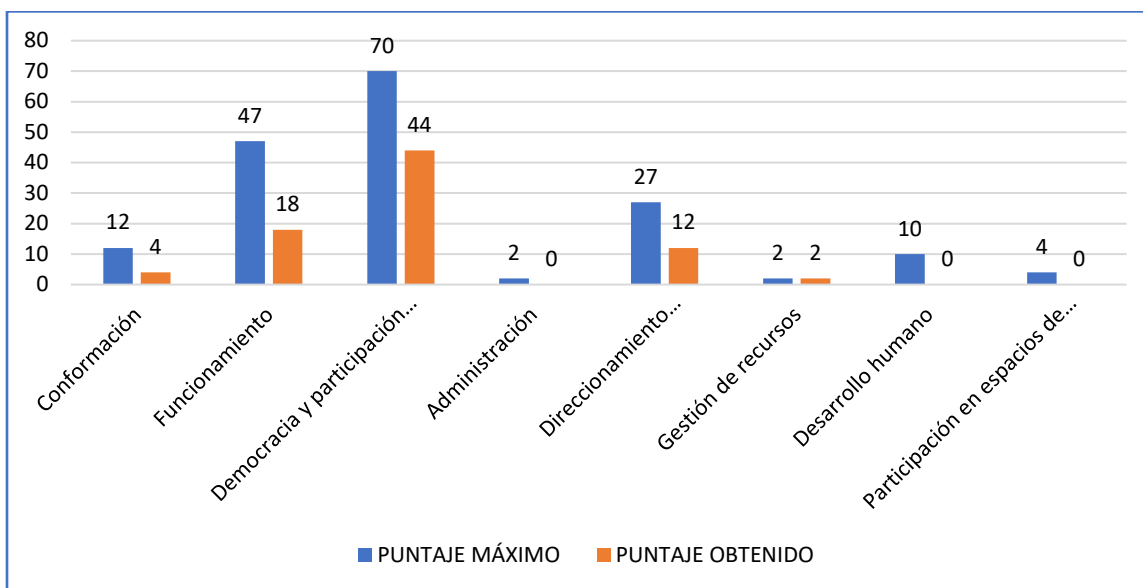


El cuadro y gráfica anterior reflejan los puntajes máximos y obtenidos en los tres componentes medidos de forma cuantitativa, la evaluación determinó que la organización suma un total de 105 puntos de 362 como rango máximo, equivalentes al 29 % del total, siendo el componente Socioempresarial el más fuerte con un porcentaje alcanzado del 22 %, seguido del componente financiero con un 5 %, y finalizando con mayor debilidad el componente comercial con un 2 %.

Lo anterior demuestra un avance considerable en el desarrollo de sus procesos internos, una gran capacidad de gestión, que propicie el desarrollo organizacional de los pequeños productores de la zona.

#### 4.1. Componente Socioempresarial

Gráfica 7. Componente Socioempresarial



La Gráfica muestra la distribución del puntaje obtenido en las 8 áreas que conforman el componente, a saber:

**Conformación:** esta área obtiene 4 puntos de 12 posibles.

- Es una asociación de productores de primer nivel.
- Su cobertura es del orden municipal.
- En la actualidad no hace parte de organizaciones de segundo nivel y tampoco está adscrita a gremios del sector.
- Es una asociación con estructura organizacional de tipo tradicional.
- No cuentan con comités de trabajo.
- La mayoría de productores pertenecen a comunidades negras.

**Funcionamiento:** la organización logra un puntaje de 18 sobre 47 puntos, debido a que:

- Cuentan con estatutos socializados y aprobados por los socios desde el momento de su constitución.
- Llevan libro de actas para las asambleas generales.
- Realizan rendición de cuentas.
- Se reúnen generalmente cada dos meses.
- Tienen establecido el pago de cuota de sostenimiento mensual de \$ 2.000, pero existe un retraso generalizado, existen sanciones establecidas en los estatutos pero no se aplican.
- Se evidencia un alto grado de participación y cooperación de todos sus integrantes, asumen sus cargos con responsabilidad y honestidad.
- Se identifica gran capacidad de liderazgo.
- La relación al interior de la organización entre asociados y miembros de Junta Directiva se encuentra en ánimo de cooperación.
- No se ofrece ningún tipo de servicio o asistencia a sus asociados

**Democracia y participación:** en esta área se alcanzan 44 puntos de 70 asignados.

- La asociación maneja una inclusión participativa con enfoque de género y población mayor de 60 años.
- Se resalta la participación de la mujer campesina desarrollando actividades productivas, poscosecha, comercialización y administrativas del agronegocio.
- El liderazgo y representación legal es realizada por una mujer.
- Su base social está conformada por 10 mujeres de 32 asociados.
- La toma de decisiones se realiza por consenso tanto en reuniones de junta directiva como en las asambleas generales, con el propósito de generar procesos transparentes, interactivos y de confianza entre los asociados.
- Procuran que las dificultades se resuelvan entre los involucrados, y, ya en segunda instancia recurrir a la Asamblea General.

**Administración:** esta área no obtuvo puntos, sin embargo, se identificaron aspectos como:

- La Junta Directiva está integrada por 5 asociados, cuyo nivel educativo es básico, no obstante, consideran que esto no ha sido un obstáculo.
- Sus capacidades y habilidades han facilitado el desarrollo de cada uno de sus roles.
- La Junta directiva no devenga salario y es renovada cada 2 años según los estatutos sin embargo no ha realizado renovación desde su constitución.
- No se han generado empleos directos ni indirectos.
- Elaboran actas de sus sesiones, para llevar un registro sobre los avances y compromisos adquiridos durante la asamblea.

*Tabla 2. Nivel educativo*

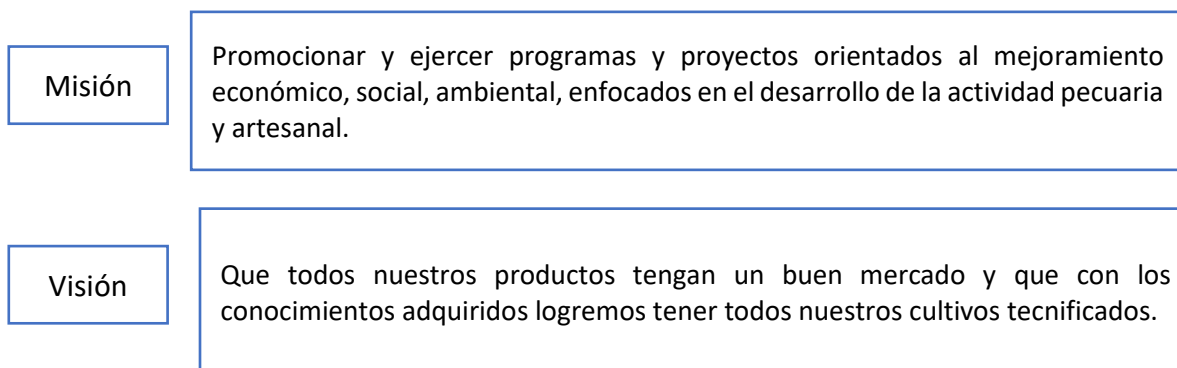
Cargo	Nivel escolaridad
-------	-------------------

<b>Presidente</b>	Técnico Completo.
<b>Vicepresidente</b>	Primaria Incompleta.
<b>Secretario</b>	Primaria Incompleta.
<b>Tesorero</b>	Técnico Completo.
<b>Fiscal</b>	Primaria Incompleta.

**Direccionamiento estratégico y gerencial:** en este campo la organización consiguió 12 puntos de 27 posibles.

- No tienen un plan de mercado para LAT.
- Cuentan con un plan estratégico básico que contiene misión, visión, objetivos, pero que requiere de una revisión para mejorar su estructura y actualización de información.
- No cuenta con un plan de acción.
- No han formulado un plan de negocios que permita el fortalecimiento administrativo con acciones de mejora.

*Gráfica 8. Direccionamiento estratégico*



**Gestión de recursos:** su puntuación es de 2 de 2, en este aspecto la asociación ha gestionado proyectos que están relacionados en la línea de tiempo, los cuales la han posicionado como una organización comprometida con los productores y con la comunidad en general.

La articulación con las diferentes entidades público-privadas ha contribuido con la construcción de obras para beneficio de la comunidad y la asociación.

**Desarrollo Humano:** en esta área adquirió 0 puntos de 10 máximos, ya que, no cuenta con programas específicos dirigidos a las mujeres, niños, jóvenes, indígenas o comunidades negras.

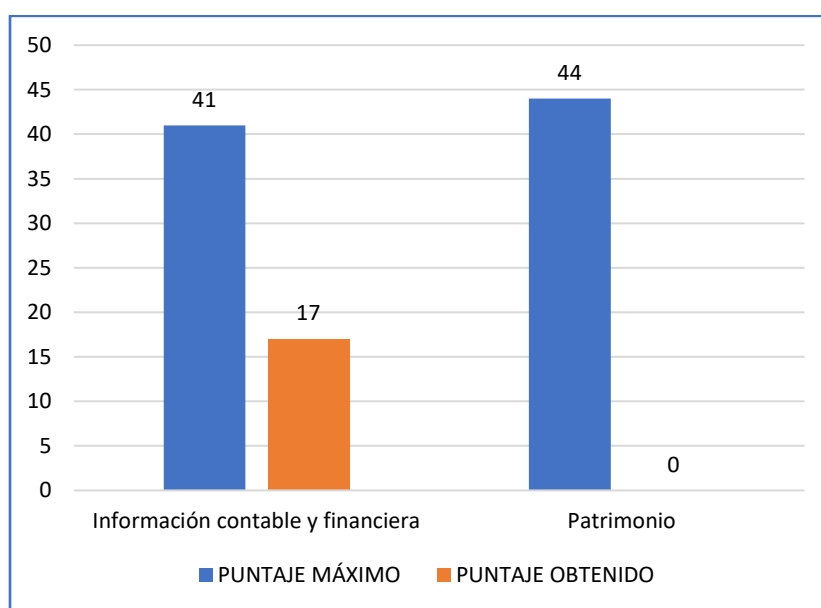
**Participación en espacios de representación:** no se obtuvo puntos en esta área debido a que la asociación no forma parte de los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario, Pesquero, Forestal, Comercial y de Desarrollo Rural - CONSEA, ni en los consejos

municipales de desarrollo rural - CMDR, en general no tiene conocimiento de estas instancias de participación, ya que, en el municipio no se han implementado estos espacios de interacción institucional.

#### 4.2. Componente Financiero

En este componente se evalúan las áreas de patrimonio, información contable y financiera, en los cuales, obtiene un avance del 5 % frente al 23 % que representa en su totalidad, lo que permite evidenciar que la organización presenta una deficiencia considerable en este aspecto.

Gráfica 9. Componente Financiero



**Información contable y financiera:** en esta área se alcanzó 17 puntos de 41 posibles, se identifica que no lleva contabilidad como lo exige la norma colombiana, ni las normas internacionales de información financiera - NIIF, en el registro mercantil la asociación se encuentra catalogada en el grupo III de las NIIF – Microempresa.

- Cuentan con el apoyo de un contador externo de forma ocasional.
- Poseen un libro contable básico para llevar las cuentas.
- La caja menor es manejada por el tesorero, cuyos recursos se utilizan para las obligaciones administrativas y tributarias las cuales se encuentran al día.
- Cuentan con estados financieros a 31 de diciembre de 2018.
- No han tenido ingresos por ventas como organización.
- No cuenta con recursos para capital de trabajo ni fondo de comercialización.
- Posee cuenta bancaria activa.
- Tiene resolución de facturación ante DIAN aprobada y vigente.

- El acceso a servicios bancarios se realiza de manera individual para inversiones particulares.
- No elaboran presupuesto de ingresos ni de gastos.
- De acuerdo con los estatutos generales el representante legal no tiene un valor limitado para contratar de manera autónoma.
- La asociación se clasifica como una ESAL del régimen ordinario y su actividad económica, pertenece al código 9499 – Actividades de otras asociaciones no catalogadas previamente n.c.p.

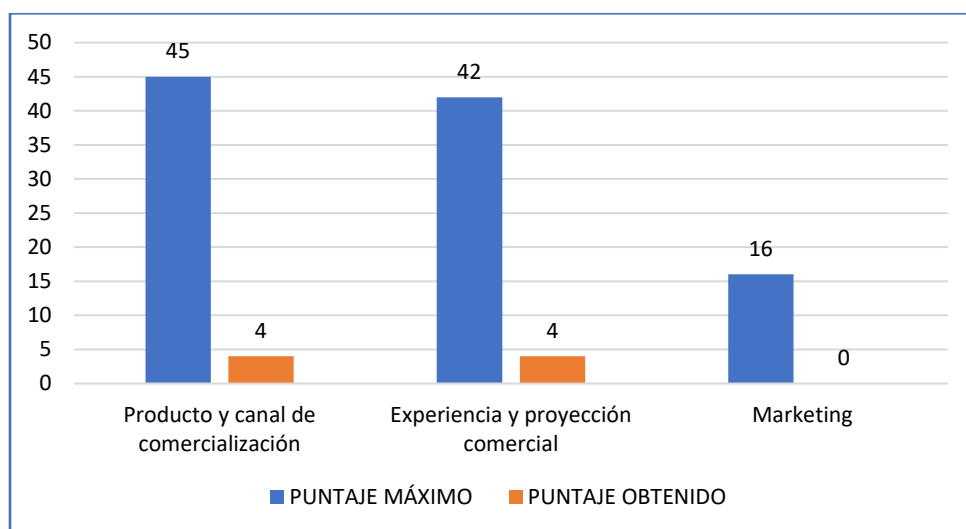
**Patrimonio:** en esta área obtuvo 0 de 44 puntos máximos, teniendo en cuenta que:

- Su capital social es de \$100.000 reflejados en su Matrícula mercantil.
- No posee efectivo, ni bienes para el desarrollo de su actividad económica.

### 4.3. Componente Comercial

Del componente Comercial forman parte las áreas: producto y canal de comercialización, marketing, experiencia y proyección comercial; en los cuales obtiene un avance del 4 % frente al 28 %, debido principalmente a la nula experiencia comercial.

Gráfica 10. Componente Comercial



**Producto y canal de comercialización:** en esta área alcanza 4 puntos de 45 máximos.

- La producción de LAT es la línea principal de los asociados.
- El agronegocio consiste en la producción primaria y la comercialización de manera individual.
- La venta se efectúa en finca al intermediario local quien compra de contado.
- El empaque utilizado son canastillas plásticas y costales.

- No ha realizado acuerdos comerciales que garanticen precios adecuados y clientes fijos, teniendo en cuenta que la LAT que se cultiva tiene un valor agregado que radica en el bajo uso de agroquímicos.

**Experiencia y proyección comercial:** área en la cual obtuvo 4 puntos de 42, debido a que:

- No tiene definido el comité de comercialización.
- No se han realizado acuerdos comerciales formales con clientes y aliados estratégicos.
- No cuentan con infraestructura para el acopio de sus productos.
- Disponen de volumen de producción aproximado como organización de 337,45 toneladas/año de fruta<sup>2</sup>.
- La LAT no cuenta con certificaciones de calidad del producto, con el apoyo del proyecto Colombia PUEDE van a trabajar para certificar sus fincas como predio exportador y orgánico e incursionar en el mercado nacional e internacional y por ende, mejorar sus ingresos.

**Marketing:** en esta área obtiene 0 puntos de 16 máximos, la asociación cuenta con:

- Logo para la identificación de la organización.
- No posee un portafolio de productos.
- No tiene un plan de mercadeo definido.
- No cuenta con políticas de ventas.
- De acuerdo con la evaluación, se requiere fortalecer sus capacidades comerciales y empresariales.

*Gráfico 11 Logo de la Asociación*



#### 4.4. Componente Capacitaciones

A través de este componente se identifica:

- Lecciones aprendidas en proyectos anteriores tales como conocimientos básicos en formulación y evaluación de proyectos.

<sup>2</sup> Tomado del Diagnóstico Predial equipo técnico Leiva - 2020

- Necesidad de adquirir conocimientos en temas organizacionales, financieros, técnicos, ambientales, acceso y aprovechamiento de herramientas informáticas y plataformas digitales.

En los procesos de retroalimentación, proponen que se realicen capacitaciones con metodologías diferentes a la de aula, para aprovechar los espacios de encuentro de forma creativa, práctica y así atraer la atención y motivar la participación.

#### 4.5. Componente Técnico productivo y ambiental

##### Sector primario:

- Los cultivos de lima se siembran a una distancia 6x6.
- Presenta una densidad de siembra de 277 árboles/ha
- En promedio cada asociado produce un total de 10,2 toneladas/año y el volumen total de producción como organización es de 337,45 toneladas/año<sup>3</sup>.
- En las labores culturales el 80 % de los asociados usan productos químicos para la fertilización, y el 20 % emplean insumos orgánicos.
- Para el control de malezas, el 40 % lo realiza con químicos, el 40 % de forma cultural el resto de manera mecánica<sup>4</sup>.
- En los procesos de certificación de calidad, no se reportan fincas certificadas.
- No cuentan con áreas de almacenamiento y adecuaciones en fincas.

**Actividades poscosecha:** la organización no realiza actividades de poscosecha de manera grupal.

#### 4.6. Componente de Comunicaciones

La asociación utiliza como medio de comunicación e información el teléfono móvil y el voz a voz, este componente presenta una deficiencia marcada por la baja cobertura de las empresas que operan en la vereda; existen puntos estratégicos que favorecen el intercambio de mensajes.

### 5. Conclusiones y recomendaciones

1. A pesar de estar constituida recientemente, muestra una gran capacidad de gestión y liderazgo para iniciar procesos comerciales conjuntos.
2. Componente Socioempresarial: la organización requiere procesos de fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y empresariales, por lo tanto, se recomienda consolidar actividades administrativas y gerenciales con la puesta en marcha de los comités :
  - a. Financiero,

---

<sup>3</sup> Tomado del Diagnóstico Predial del equipo técnico Leiva - 2020

- b. Comercialización,
- c. Técnico productivo y de poscosecha,

Con sus respectivas guías operativas, guías de procesos y procedimientos, además de contar con el acompañamiento permanente e integral de un gerente en formación, que dinamice los procesos en función del agronegocio.

3. Componente de capacitaciones: la asociación se benefició de los procesos de formación y capacitación en formulación y evaluación de proyectos, sin embargo, no ha tenido gran apoyo en capacitaciones, debido a que es una asociación relativamente nueva. Se recomienda identificar con los productores, temas de formación encaminados fortalecer cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la LAT.
4. Componente Financiero: presenta una gran debilidad en los procesos financieros, contables y tributarios, se recomienda implementar oportunamente un sistema de registro contable con el respectivo acompañamiento de un profesional idóneo.
5. Componente Técnico productivo y ambiental: los productores de la asociación no cuentan con bases para el manejo del cultivo, no hay restricción en el uso de agroquímicos, generando que no haya una producción limpia; es recomendable formar y motivar a los productores para continuar con la implementación de técnicas agrícolas y de poscosecha para mejorar sus ingresos.
6. Componente técnico productivo y ambiental: se requiere obtener certificaciones de calidad de la lima acida tahití, para incursionar en nuevos mercados que contribuyan al mejoramiento de sus ingresos.
7. Componente Comercial: la asociación no ha identificado los mercados más atractivos para vender la fruta a buen precio, de modo que, es imperativo generar acuerdos comerciales en diferentes fases para adquirir experiencia en algunos nichos de mercado a nivel regional, nacional y en un futuro hasta a nivel internacional.
8. Componente Comercial: su capacidad de producción de 337,45 toneladas año aproximadamente de LAT, le puede permitir generar una alta competitividad y cobertura de los mercados regionales, nacionales e internacionales, por ende, se recomienda implementar una estrategia de comercialización, a través, de alianzas con otras organizaciones de la zona para cumplir con volúmenes de entrega.
9. Es necesario promover la participación en espacios de diálogo político que faciliten la articulación con diferentes actores público-privados, como estrategia de sostenibilidad y de gestión de recursos que apalanquen el plan de acción y alcanzar el reconocimiento de su trabajo bajo el enfoque de la legalidad.

## 6. Plan de acción

Tiempo	Componente	Línea de acción	Propuesta de mejora	Debilidades
CORTO	Socioempresarial	Fortalecimiento organizativo y administrativo con enfoque de comercialización.	Acompañamiento y entrenamiento para fortalecer los aspectos organizativos, empresariales y gerenciales, facilitando su gestión administrativa documental.	Área de conformación, inexistencia de comités de apoyo estructurados y operando, así como poco interés por algunos miembros de la junta directiva en el trabajo asociativo. Falta claridad en sus roles y funciones.
			Identificación y entrenamiento de un Gerente en Formación - GF.	Área de administración y direccionamiento estratégico y gerencial de la organización, desconocimiento de funciones en los cargos, el representante legal realiza funciones en diferentes áreas, no hay un direccionamiento para el agronegocio.
	Financiero	Desarrollo del Modelo de sostenibilidad y autonomía financiera.	Acompañamiento y asesoría para gestionar las operaciones contables y tributarias de la organización en coordinación con el contador público.	Área información contable y financiera, no se cumple con lo establecido en la norma colombiana ni la norma internacional, no existen herramientas y conocimientos que faciliten el manejo contable de las operaciones de la organización y así poder cumplir con sus obligaciones tributarios.
			Conformación y entrenamiento al Comité financiero para facilitar su operación de acuerdo con la guía	Área información contable y financiera, no existe un comité financiero que contribuya con los procesos financieros,

Tiempo	Componente	Línea de acción	Propuesta de mejora	Debilidades
			operativa y de funciones, en coordinación con el GF.	control de activos, capital de trabajo y estrategias de sostenibilidad financiera.
			Acompañamiento y formación para definir los costos de producción en fincas seleccionadas.	Área sector primario, no han determinado costos de producción, insumo para adquirir compromisos comerciales y para la toma de decisiones.
			Conformación y entrenamiento al Comité técnico productivo y de poscosecha, en coordinación con el GF, para el establecimiento de un protocolo para el acopio y empaque de LAT.	Área sector primario y actividades poscosecha, necesidad de contar con un comité que desarrolle protocolos, manuales de acopio y los replique a los integrantes de la organización.
			Brindar apoyo y seguimiento a la gestión documental y procedimental de certificaciones de calidad.	
			Identificación y asesoría para la conformación del Comité de comercialización, en coordinación con el GF.	Área experiencia y proyección comercial, necesidad de contar con un comité dedicado específicamente a la comercialización del producto, no cuenta con plan de mercadeo y logística, nulas alianzas dentro de la cadena productiva y comercial.
	Comercial	Desarrollo del canal comercial en el mercado nacional e internacional.	Elaboración un plan logístico de comercialización.	

Tiempo	Componente	Línea de acción	Propuesta de mejora	Debilidades
			Acompañamiento para promover espacios de negociación con posibles clientes regionales y nacionales.	Área de producto y canal de comercialización, no existen información insumo para la elaboración de la oferta comercial, no se realiza proyecciones de producción, no cuentan con un canal comercial definido, se realiza la comercialización individual, no se ha trabajado en la búsqueda de alianzas comerciales estables.
			Acompañamiento para construcción de un Plan de negocios de la línea productiva de LAT.	Área de direccionamiento estratégico y gerencial, no cuentan con planes de negocios.
	Comunicaciones	Modelo de comunicación y mercado	Asesoría para definir las actividades de comunicaciones que soporten la estrategia comercial.	No cuentan con acceso a internet, los mecanismos de comunicación internos son escasos.
<b>MEDIANO</b>	Socioempresarial	Fortalecimiento organizativo y administrativo con enfoque de comercialización.	Fortalecimiento del proceso organizacional y gerencial, y seguimiento al Plan estratégico implementado por la organización.	Área de direccionamiento estratégico y gerencial, no se ha realizado planificación estratégica enfocada a la comercialización de sus productos, no cuentan con un plan de acción y sus mecanismos de seguimiento.
			Seguimiento al proceso de gestión adelantada por el GF en articulación con los comités de apoyo.	
			Asesoría en la implementación de acciones tendientes a incrementar la prestación de servicios a sus asociados.	Área de funcionamiento, no se presta ningún tipo de servicio a los integrantes de la organización que contribuyan y faciliten a los procesos del agronegocio.

Tiempo	Componente	Línea de acción	Propuesta de mejora	Debilidades
	Financiero	Desarrollo del Modelo de sostenibilidad y autonomía financiera.	Acompañamiento en procesos de empalme generacional y participación con enfoque de género en los procesos organizativos, especialmente a la representante legal.	Áreas de Desarrollo humano y Democracia y participación interna, no cuenta con ningún tipo de programas específicos dirigidos o que fomenten la participación de las mujeres a las mujeres o jóvenes, en las actividades productivas comerciales y gerenciales. (Promoción del empalme generacional).
			Entrenamiento para la implementación del Modelo de sostenibilidad financiera.	Área información contable y financiera, no cuentan con una estrategia para apalancar la implementación del modelo de sostenibilidad.
	Técnico productivo y ambiental	Fortalecimiento de las actividades administrativas en fincas productoras de LAT para cumplimiento de estándares de calidad y sostenibilidad	Seguimiento al Comité financiero y su proceso de gestión de las operaciones contables y tributarias de la organización en coordinación con el contador público.	Área información contable y financiera, no existe un comité financiero que contribuya con los procesos financieros, control de activos, capital de trabajo y estrategias de sostenibilidad financiera.
			Seguimiento al Comité técnico productivo, de poscosecha y al GF en el establecimiento de protocolos para el acopio y empaque de LAT.	Área sector primario y actividades poscosecha, necesidad de contar con un comité que desarrolle protocolos, manuales de acopio y los replique a los integrantes de la organización. no cuentan con asistencia técnica, permanente.
			Actualización de costos de producción en fincas seleccionadas.	Área sector primario, no han determinado costos de producción, insumo para adquirir compromisos comerciales y para la toma de decisiones.

Tiempo	Componente	Línea de acción	Propuesta de mejora	Debilidades
	Comercial	Desarrollo del canal comercial en el mercado nacional e internacional.	<p>Seguimiento a los acuerdos comerciales con clientes regionales y nacionales</p> <p>Acompañamiento y entrenamiento para facilitar la articulación a través de alianzas estratégicas con las organizaciones productoras de LAT de la zona.</p> <p>Giras a experiencias exitosas y replica campesino a campesino de la información obtenida.</p>	Área experiencia y proyección comercial, necesidad de contar con un comité dedicado específicamente a la comercialización del producto, no cuenta con plan de mercadeo y logística, nulas alianzas dentro de la cadena productiva y comercial.
	Comunicaciones	Modelo de comunicación y mercado	Seguimiento a las actividades de comunicaciones para el cumplimiento de la estrategia de comercial.	Escasos mecanismos de comunicación al interior de la organización.
LARGO	Socioempresarial	Fortalecimiento organizativo y administrativo con enfoque de comercialización.	Seguimiento al avance del proceso organizacional, gerencial, y su planeación estratégica.	Área de participación en espacios de representación, ausencia de iniciativas que fomenten la participación en política pública.
	Financiero	Desarrollo del Modelo de sostenibilidad y autonomía financiera.	Seguimiento al Modelo de sostenibilidad financiera.	Área información contable y financiera, no cuentan con una estrategia para apalancar la implementación del modelo de sostenibilidad.
	Técnico productivo y ambiental	Fortalecimiento de las actividades administrativas en fincas productoras	Actualización de costos de producción en fincas seleccionadas.	Área sector primario, no han determinado costos de producción, insumo para adquirir compromisos comerciales y para la toma de decisiones.

Tiempo	Componente	Línea de acción	Propuesta de mejora	Debilidades
		de LAT para cumplimiento de estándares de calidad y sostenibilidad	Seguimiento a la guía operativa y funciones del comité técnico productivo y de poscosecha	Área sector primario y actividades poscosecha, necesidad de contar con un comité que desarrolle protocolos, manuales de acopio y los replique a los integrantes de la organización, no cuentan con asistencia técnica, permanente.
	Comercial	Desarrollo del canal comercial en el mercado nacional e internacional.	Mantener acuerdos comerciales con clientes a nivel nacional.	Área experiencia y proyección comercial, necesidad de contar con un comité dedicado específicamente a la comercialización del producto, no cuenta con plan de mercadeo y logística, nulas alianzas dentro de la cadena productiva y comercial.
	Comunicaciones	Modelo de comunicación y mercado	Seguimiento y monitoreo al plan de comunicaciones establecido en el corto y mediano plazo que apalanca la estrategia comercial.	Escasos mecanismos de comunicación al interior de la organización.

## 7. Anexos

- 1 Presentación metodología de diagnóstico.
- 2 Autodiagnóstico
- 3 Encuesta diligenciada
- 4 Matriz DCOET
- 5 Documentos generales de la organización.
  - 5.1 Acta de constitución y estatutos generales.
  - 5.2 Matrícula mercantil renovada.
  - 5.3 Registro único tributario - RUT
  - 5.4 Lista de socios
  - 5.5 Estados financieros
  - 5.6 Libro contable
  - 5.7 Certificación bancaria
  - 5.8 Actas de reunión
  - 5.9 Acta de recibo a satisfacción proyectos