

**PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO EMPRESARIAL DE LAS
ASOCIACIONES GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CTSS, ACAPA EN EL
MUNICIPIO DE TAME, ARAUCA**

GERSON ASDRÚBAL PARRA ZULETA

AUTOR

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ECONOMÍA

2021

**PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO EMPRESARIAL DE LAS
ASOCIACIONES GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CTSS, ACAPA EN EL
MUNICIPIO DE TAME, ARAUCA**

Monografía para optar el título de Economista.

GERSON ASDRÚBAL PARRA ZULETA

Código 1116872929

Ivonne Patricia Acevedo Puerto

Docente Asesor

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ECONOMÍA**

2021

Tabla de contenido

2	Descripción general de la organización	1
	– 2.1 Reseña histórica	1
	– 2.2 Aspectos corporativos	1
2.2.1	Misión	1
2.2.2	Visión	1
2.2.3	Objetivos misionales	1
	– 2.3 Diagnóstico	2
	– 2.4 Descripción del área de trabajo	2
	– 2.5 Funciones asignadas	3
3	Descripción del problema	3
4	Objetivos	7
	– 4.1 Objetivo General	7
5	Justificación	7
6	Marco Teórico	1
	– 6.1 Antecedentes	2
	– 6.2 Marco de referencia	4
	– 6.3 Marco normativo	5
7	Desarrollo	7
	– 7.1 Determinar el grado de desarrollo empresarial de las asociaciones GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CTSS, ACAPA con base en Indicador ICARO.	7
7.1.1	GRANITA	7
7.1.2	APROCOLPA	10
7.1.3	APROCAFLOR	12
7.1.4	CTSS	15
7.1.5	ACAPA	18
	– 7.2 Diseñar el modelo de negocio CANVAS para las asociaciones vinculadas	20
7.2.1	GRANITA	20
7.2.2	APROCOLPA	23

7.2.3	APROCAFLOR	25
7.2.4	CSTT	27
7.2.5	ACAPA	30
	– 7.3 Proponer estrategias de fortalecimiento socio empresarial a las asociaciones que obtengan un nivel bajo- bajo medio en las áreas evaluadas con el indicador ICARO.	
	32	
7.3.1	GRANITA	33
7.3.2	APROCOLPA	35
7.3.3	APROCAFLOR	37
7.3.4	CTSS	39
7.3.5	ACAPA	41
8	Conclusiones	1
9	Bibliografía	2
10	Anexos	8

1 Descripción general de la organización

1.1 Reseña histórica

APRODEL nace mediante acuerdo municipal creado por el consejo municipal, bajo la denominación de una corporación que aglutina las agencias, las corporaciones, entidades sin ánimo de lucro, con una visión mixta mas no de economía mixta, porque está constituida por el sector público, sector social, sector privado, una empresa que nace con una visión de hacer desarrollo económico en el territorio, que tiene dos ejes estratégicos, que es el sector productivo y el tema empresarial, visionado hacia los grupos asociativos locales, como comunidad organizada, para el apoyo a la economía regional y organización de las asociaciones para la competitividad comercial de los productos que se dan en los territorios.

1.2 Aspectos corporativos

1.2.1 Misión

Promover, apoyar e impulsar el desarrollo socioeconómico del territorio mediante la animación económica, el Fortalecimiento de las cadenas de Valor, el Marketing Territorial y la Articulación Interinstitucional, por medio de proyectos estratégicos y unidad de emprendimiento empresarial a nivel regional, forjando desarrollo endógeno territorial de manera productiva y competitiva; minimizando la pobreza, generando empleo y fortaleciendo la atención social por medio del talento humano.

1.2.2 Visión

APRODEL en el año 2023 será una institución líder, reconocida en la Orinoquia colombiana por su alto nivel de gestión y de servicios en el desarrollo de Proyectos Estratégicos y de Emprendimientos Económicos de orden local, regional, nacional e internacional.

1.2.3 Objetivos misionales

- Animación Económica y Reconversión Empresarial.
- Conformación, formalización y fortalecimiento a Grupos asociativos locales como instrumentos y/o herramientas ADEL para dinamizar la economía asociativa y emprendedora.
- Consolidación del Centro de Desarrollo Empresarial como base para la incubación de empresas.
- Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y/o de Valor. Se está promoviendo fortalecer y consolidar las siguientes cadenas productivas: forestal maderable Comercial, café

orgánico, frutas tropicales, plátano hartón, yuca, cacao, carne y leche, especies menores, hortofrutícola, savilla.

- Marketing Territorial
- Apoyo, acompañamiento y fomento de ferias de exposición comercial.
- Consolidación de rutas eco y Agro turísticas.
- Identificación y consolidación del potencial endógeno turístico, histórico y cultural de la región.
- Articulación Interinstitucional

1.3 Diagnóstico

LA AGENCIA PROMOTORA DE DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL “APRODEL” es una corporación Mixta de carácter asociativo, (es decir compuesta por socios públicos, privados y sociales). Una corporación sin ánimo de lucro, la cual trabaja para el desarrollo económico local del municipio de Tame, además trabaja para mejorar la productividad, la competitividad, el empleo local y disminuir la pobreza. APRODEL cuenta con 15 asociaciones las cuales trabajan con personas víctimas del conflicto armado, madres cabezas de hogar y pequeños campesinos. Además, las asociaciones realizan actividades económicas como cultivar, producir, transformar y comercializar productos como el café, el plátano, la leche bovina, productos avícolas, apicultura.

Por lo anterior, para lograr el objetivo conjunto de APRODEL, se identifica una problemática con las asociaciones, ubicadas en las zonas rurales del municipio de Tame. Donde surge la necesidad de identificar los problemas organizacionales que presentan las asociaciones ya que los asociados son personas no capacitadas y estaban en la informalidad, además no cuentan con estudios básicos, esto se ve reflejado en las funciones operacionales de las asociaciones. Lo anterior preocupa a la agencia APRODEL, ya que para implementar futuros proyectos las asociaciones no pueden ser beneficiarias, por no cumplir con la parte organizacional. Además, las falencias organizacionales conllevaron a una baja productividad y una deficiente interacción comercial, generando obstáculos a la hora de dinamizar los procesos productos de dichas asociaciones.

1.4 Descripción del área de trabajo

Acompañamiento técnico al proyecto “Fortalecimiento socio empresarial” que adelanta la Red- Adelco e IC Fundación, que consiste en fortalecer organizacionalmente a 5 asociaciones pertenecientes a la agencia APRODEL, donde se implementarán actividades que ayuden a organizar y administrar a las asociaciones con visión empresarial.

1.5 Funciones asignadas

Las funciones están orientadas a contribuir con la identificación de las necesidades de las asociaciones vinculadas, en relación a áreas como habilidades de gerencia y gestión, manejo de los productos que cosechan como café, plátano y explotan como la leche y la miel. Esto con el propósito de apoyar el convenio interinstitucional para brindar estrategias que fortalezcan y consoliden a las asociaciones inscritas a APRODEL que lo requieran, en el municipio de Tame.

2 Descripción del problema

La participación activa de las asociaciones productivas locales en los mercados, es muy importante para generar condiciones favorables que potencien el desempeño socioeconómico de los territorios. Teniendo en cuenta que el sector agrícola ha desempeñado un papel significativo en gran parte del territorio nacional, se hace necesario dirigir esfuerzos para fortalecer las capacidades de los pequeños agricultores y productores rurales.

Dentro de la lógica de las economías de escala, estos actores locales ven reducidas sus posibilidades de éxito, de sostenibilidad, de integración, siendo evidente entonces, que la asociatividad y el enfoque de economía solidaria abonan un camino que dará frutos en el mediano y largo plazo.

Es por ello que, desde el desarrollo local surge la base principal de esta monografía, pues gracias a sus postulados relacionados con la heterogeneidad del territorio y las potencialidades de los mismos, se hace necesario analizar individualmente y diseñar estrategias para los territorios, teniendo en cuenta las especificidades de la actividad productiva, la cultura, la historia, la organización social, la institucionalidad, entre otras. Para (Alburquerque, 2007) el desarrollo va más allá de una simple identificación de nichos de mercado “ya que es fundamental sentar bases sólidas de capacidad interior para incorporar las innovaciones productivas y de gestión” para que los territorios puedan fortalecer tanto su tejido productivo como empresarial.

En este sentido, el municipio de Tame se diferencia sustancialmente de otras localidades ubicadas en la región central del país, pues su ubicación fronteriza con Venezuela y el impacto del conflicto armado, han desencadenado prácticas ilegales y problemas socioeconómicos para la población. Según (Alcaldía de Tame, 2020) Tame ha sufrido una reducción del tejido empresarial y discretos niveles de calidad de vida en comparación con otras regiones del país. Haciendo evidente la necesidad de “construir capacidades competitivas en los territorios, más allá de las dotaciones iniciales dadas por la riqueza de los recursos naturales”.

Debido a su vocación rural, pues cerca del 60% de la población se encuentra en las veredas Flor Amarillo, Pesebre, Pueblo Nuevo, Corocito, Piedemonte, Rincón Hondo, El Gualavado, San Lope, Banco Purare. Lusitania, surge la iniciativa de diversos organismos y entidades públicos y privados para sacar de esta situación a los tameños que se dedican al agro, la explotación pecuaria y apicultura y mejorar sus condiciones de vida. Organismos como la Red Adelco, IC Fundación, Comercio con Identidad Local y la agencia APRODEL han suscrito un convenio de cooperación financiado por la Unión Europea, dentro del cual se tiene el propósito de diseñar estrategias que logren el fortalecimiento socio empresarial de estos productos rurales, que están organizados en asociaciones y cooperativa.

Algunos programas de fomento productivo de orden nacional, han reconocido una serie de factores que conllevan al rezago de estas asociaciones; identificando que estas, deben mejorar sus capacidades para cultivar, procesar, producir, almacenar sus productos y también para comercializarlos. (AHIDROCAV, 2017)

Es pertinente reiterar que en el municipio Tame, ubicado en el departamento de Arauca, región oriental del país y hace parte de la región de la Orinoquia, se ha identificado una problemática en su economía local, que está relacionada no solo con deficiencias en el tejido empresarial si no con las condiciones particulares del conflicto armado. Además, esto explica que se haya diseñado un Plan de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET para cerrar brechas, para superar las necesidades más apremiantes del municipio, para consolidar la visión del territorio entre la comunidad y la institucionalidad; vinculando también a sus pueblos indígenas Sikuaní, Betoy, Wva y Makaguan. (Agencia de Renovación del Territorio , 2018)

Dentro de sus características se destaca que gran parte de la población está ubicada en la zona rural, del municipio encontrando una participación significativa en el cultivo de caña de azúcar, café, plátano, cacao, explotación pecuaria, con ganadería doble propósito; explotación avícola y apicultura, concentrada en veredas como Flor Amarrillo, Alto Cravo, Rincón Hondo, El Gualavado, Pesebre, San Lope, Banco Purare.

En este sentido se han identificado deficiencias en sus procesos productivos habilidades de gerencia y gestión, manejo de producto, comercialización, procesos administrativos y financieros, gobernanza y gobernabilidad, buenas prácticas organizacionales. (APRODEL, 2021) que retrasan el avance y la integración de los pequeños productores rurales a la economía regional y nacional.

Entidades encargadas de esta inserción y del mejoramiento de los actores locales como la Agencia Promotora Desarrollo Económico Regional “APRODEL” sin ánimo de lucro, la cual trabaja para el desarrollo económico local del municipio de Tame, para mejorar la productividad, la competitividad, el empleo local y disminuir la pobreza. APRODEL cuenta con 10 asociaciones

las cuales trabajan con personas víctimas del conflicto armado, madres cabezas de hogar y pequeños campesinos; ubicados en las actividades económicas descrita anteriormente

Desde esta Agencia se ha identificado la necesidad de estimular aspectos fundamentales que contribuyen al desarrollo local, vinculando entidades públicas de orden nacional para generar estrategias que fortalezcan las capacidades socio empresariales de estas asociaciones rurales. En la presente monografía, se toma únicamente como objeto de estudio a 5 de estas asociaciones, debido a su mayor volumen de producción y a su contribución significativa del empleo rural. Estas asociaciones son GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLO, CTSS y ACAPA las cuales describen a continuación:

GRANITA surge en respuesta a la ausencia de ingresos y oportunidades laborales de algunos productores, además afectados por el conflicto armado que se presenta en el departamento de Arauca. GRANITA se conforma, oficialmente el 4 junio de 2009, contando con la documentación requerida para realizar labores, el perfil de sus asociados son pequeños y medianos productores apícolas y que tengan deseos de trabajar conjuntamente por un mismo objetivo teniendo como prioridad el empoderamiento de la mujer y revelo generacional.

APROCOLPA fue creada el 05 de junio del 2009 bajo la iniciativa de 7 productores lecheros, hoy está conformada por 45 pequeños ganaderos ubicados en el corregimiento de Flor Amarillo en el municipio de Tame, Arauca. fue creada por la necesidad de garantizar la comercialización de la leche en el municipio de Tame, dado a que esta se vendía a crédito y sin garantía de obtener un precio justo por su producto, por ende, la producción de leche a pesar de ser el renglón económico más fuerte en la región seguido por la ganadería no garantizaba un ingreso seguro para los productores. La asociación ha gestionado diversas iniciativas con el fin de darle un valor agregado a la leche. Hoy producen y comercializan queso y yogurt. Adicionalmente promueve la práctica ganadera sostenible a través de la reducción de los impactos ambientales, la inclusión de sistemas silvopastoriles, la recuperación de árboles y el reciclaje de los envases agroquímicos, las buenas prácticas de ordeño y ganaderas.

CTSS fue fundada el 6 de diciembre del 2013 por un grupo de personas que vieron la necesidad de articular y fortalecer el sector del turismo, con el objetivo de diversificar la economía del municipio. CTSS es una entidad con un objetivó social de liderar la consolidación del turismo en la región como una actividad sostenible, competitiva y promotora del desarrollo local; a través de acciones de planeación, de articulación del ecosistema empresarial e institucional del sector, del fomento de la inversión, la promoción y marketing territorial y la formación del talento humano; en el marco del proceso de gestión de calidad e innovación que conviertan a la región en un destino turístico.

APROCAFLO Una Asociación fundada el 23 de noviembre del 2011, en actualidad está conformada por 53 pequeños productores víctimas del conflicto armado, sus asociados son productores de carne de cerdo, pollo semicriollo, plátano y queso campesino, que están ubicados en la zona rural del municipio de Tame del departamento de Arauca exactamente en el caserío Flor amarillo. APROCAFLO surge por la necesidad de asociar a pequeños productores del municipio, con el objetivo de trabajar articuladamente para fortalecer el desarrollo económico.

ACAPA es una organización que nace en respuesta a la necesidad de diversificar la economía de la región del pie de monte Araucano, mediante la adopción de la cultura cafetera, siendo una apuesta dirigida a familias de bajos ingresos las cuales no poseen recursos económicos suficientes para adoptar la ganadería como su fuente de ingresos principal, pero que cuentan con tierras productivas y tienen interés en mejorar su calidad de vida mediante el trabajo asociativo. fundada el 11 de agosto del 2010 conformada por 70 socios fundadores de 9 veredas del municipio de Tame en el departamento de Arauca. nace con el objeto de lograr el desarrollo integral de la producción cafetera en el piedemonte Araucano orientado a la transformación y comercialización del grano.

Con el propósito de establecer, identificar, realizar seguimiento posterior al desempeño de estas 5 asociaciones, se utilizará el Indicador de Capacidades Organizacionales (ICO) constituido como un instrumento seleccionado para promover el desarrollo de las potencialidades de las Agencias de Desarrollo Local - ADEL, buscando, así, la superación de las debilidades que obstaculizan su consolidación. Este indicador fue diseñado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP); 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 ajustado por varias entidades tanto públicas como privadas para ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones. Para el caso de las ADEL ha sido ajustado de acuerdo a las características propias de estas organizaciones, en el caso de las ubicadas en el municipio de Tame se ha tomado en consideración la incidencia que tenido el conflicto armado y la crisis de institucionalidad que terminan afectando la economía local y obviamente a sus pobladores (PNUD, 2018)

Ante este escenario, se evidencia la problemática local relacionada con las falencias en la capacidad organizacional, el desconocimiento de los requisitos para constituirse, el proceso productivo, estructura de costos, habilidades financieras, financiamiento y asimismo se hace necesario brindar apoyo y contribuir con el municipio, mediante el diseño de un plan de fortalecimiento productivo socio empresarial a las asociaciones que obtengan un nivel medio-bajo o bajo en sus resultados, pues con la aplicación del instrumento (ICARO) se determina la necesidad de estas acciones. Durante el desarrollo del presente trabajo, se utilizará el indicador ICARO el cual es una variación del ICO descrito anteriormente que difiere de este, porque fue diseñado para aplicarse en asociaciones en economía solidaria.

Por lo anterior, surge la pregunta ¿Cuáles son las estrategias de fortalecimiento socio empresarial que necesitan las asociaciones GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CTSS, del municipio de Tame- Arauca?

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de fortalecimiento socio empresarial a las asociaciones del municipio de Tame analizadas, que arrojen un nivel bajo o medio-bajo luego de la aplicación del indicador ICARO

Objetivo Específicos

- Determinar el grado de desarrollo empresarial de las asociaciones GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CTSS, ACAPA con base en el indicador ICARO.
- Diseñar el modelo de negocio CANVAS para las asociaciones vinculadas.
- Proponer estrategias de fortalecimiento socio empresarial a las asociaciones que obtengan un nivel bajo o medio-bajo en las áreas evaluadas con el indicador ICARO.

4 Justificación

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa puede surgir o puede estancarse, además ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro y con el fin de organizar las asociaciones de forma más efectiva. (Daft, 2011). Por lo anterior, el fortalecimiento organizacional reconoce el desarrollo del recurso humano como una de sus áreas prioritarias, al considerar que la educación y la capacitación de las personas constituyen esfuerzos sin los cuales la implementación de estrategias de mejoramiento sería inefectiva. Al poner en práctica el fortalecimiento institucional las organizaciones hacen un análisis de su proceso organizativo, con el fin de realizar los cambios necesarios para mejorar el impacto de sus acciones y para proyectarse en el tiempo delimitando objetivos claros y convincentes. Así mismo las organizaciones deben implementar un sistema de gestión organizacional que facilite la instauración de los cambios generados a nivel estructural y de relacionamiento interno y externo (Corporacion Podion, S.F.).

Del mismo modo, las organizaciones son el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra las asociaciones, así como de las relaciones que se establecen entre ellas. El objetivo de la

organización es maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de una empresa. Sin duda alguna la organización es la base para la obtención de excelentes resultados, ya que con ellos se logra el alcance del propósito. Con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante y una organización adecuada, pensada y analizada determina el cumplimiento de las metas a corto o a largo plazo con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante. (Samuel, 2013).

Por lo anterior, surge un acompañamiento técnico a la agencia promotora de desarrollo económico regional “APRODEL”, para identificar las estructuras organizacionales con ayuda del indicador de capacidad organizacional “ICARO” a las asaciones GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CTSS, ACAPA inscritas en la agencia APRODEL. Donde las actividades económicas de las asociaciones es cultivar, producir, transformar y comercializar productos como el café, el plátano, la leche bovina, productos avícolas, apicultura. Por lo tanto, se realizará un diagnóstico de las asociaciones para identificar sus debilidades en área como las habilidades gerencia y gestión, comercialización, administración del negocio y con el ánimo de proponer estrategias para el fortalecimiento organizacional a las asociaciones rurales que arroje un resultado bajo y medio bajo con base en el resultado que arroja el ÍCARO.

Metodología

Para el desarrollo de la presente monografía y como resultados de las actividades realizadas durante la práctica empresarial se llevó a cabo el acompañamiento a las asociaciones GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CORPOTURISMO y ACAPA ubicadas en el municipio de Tame del departamento de Arauca, el enfoque es mixto debido a que representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Este acompañamiento consta de realizar la aplicación del Índice de Evaluación Empresarial (ICARO), el consta de 4 momentos. El primer momento, es la caracterización de la organización, donde se identifican varios aspectos como, la reseña histórica, caracterización de la población, perfil de los asociados entre otros. El segundo momento, es el diseño e implemento el modelo de negocios para las asociaciones teniendo en cuenta el criterio de comercialización. Es decir, una metodología de diagnóstico adaptada, que consiste en la aplicación del modelo negocios CANVAS, este método consiste en presentar un modelo de negocio en un lienzo, que cuenta con nueve módulos o bloques que son:

El primero Aliados Claves, son los que ayudarán a alcanzar los objetivos y que la empresa tenga éxito, permite detectar a las personas, organizaciones y empresas que estén relacionadas con las actividades de tu negocio. El segundo, es actividades claves que son las acciones prioritarias que se llevarán a cabo para el correcto desarrollo del emprendimiento y el éxito del negocio. El tercero, los recursos clave de una empresa permiten elaborar y ofrecer una propuesta de valor atractiva para tu segmento de clientes. Gracias a estos recursos se pueden mejorar la relación con los clientes y generar ingresos en el negocio. El cuarto, es la Propuesta de Valor que es la estrategia que usas para ofrecer los productos o servicio a un dicho cliente específico. La oferta de valor debe atacar un problema o necesidad de un cliente, o crear ganancias para los consumidores. El quinto, es la relación con los clientes, define cómo van a atraer, preservar e incrementar la cartera de clientes. El sexto, son los canales, son los medios que conectan a los clientes con tu empresa. El séptimo, es la segmentación de clientes son las personas, organizaciones o usuarios a los que la organización crea valor, en resumen, son las personas que estás ayudando o facilitando la vida de la empresa. El octavo, es la estructura de costes, que consiste en detectar los costes de la empresa. El noveno y ultimo modulo es fuentes de ingreso que determina la estabilidad financiera del negocio. Se debe analizar cuáles son los productos o servicios por los que pagarían tus segmentos de clientes. Allí se plantea la visión global de la empresa y las estrategias para alcanzar las metas propuestas (Canvas, 2021).

Este modelo de negocio se aplica a las asociaciones que ya estén comercializando sus productos. Por otra parte, se utiliza el modelo LEAN CANVAS, que es una excelente herramienta para los emprendedores que trabajan en su modelo negocio y toda persona que se ha atrevido a lanzar su propia empresa. (Zambrano, 2021). Además, se identificará la lista de chequeo de gestión documental, que consiste en la revisión sistemática de la documentación mínima que requiere una organización. Por otra parte, se aplica la herramienta de calidad del producto que consiste en revisar 3 aspectos importantes como, procesos de producción, calidad del producto, certificación y cumplimiento de la normatividad.

El tercer momento es la evaluación del ICARO, que está dividida en 6 áreas como. Habilidades de gerencia y gestión, que busca identificar el conocimiento y claridad de la estrategia de negocio que tiene la organización, además, del conocimiento y disponibilidad del equipo gerencial, como también la gestión, alianzas y negocios que realizan la organización. La segunda área a evaluar es la del manejo del producto, donde se identifica la oferta y capacidad productiva, como también los registros y políticas de compra. Además de la selección y clasificación del producto. La tercera área de evaluación es la comercialización que consiste en la identificación de nuevos conocimientos de mercado, relacionamientos y diversificación con los clientes, relaciones comerciales, comunicación y mercadeo.

La cuarta área evaluada son los procesos administrativos y financieros de la organización que consiste en la claridad en costos y punto de equilibrio, como también los registros contables y financieros para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias. La quinta área a evaluar es la gobernanza y gobernabilidad, que consiste en plantear estrategias de desarrollo organizacional como también el buen uso de la información para la toma de decisiones para que influya en la estructura organizacional. La sexta área a evaluar es las buenas prácticas organizacionales que consiste en el aprovechamiento del potencial endógeno de la organización, como también la implementación de programas para el aprovechamiento del potencial endógeno.

El cuarto y último momento es la socialización y construcción participativa del plan de trabajo, que consiste en identificar las necesidades organizacionales y así mismo proponer plan de trabajo que permite, mejorar su desempeño organizacional, prepararse para recibir créditos, alistarse para la solicitud de financiación ante la banca formal.

De igual manera para la solución de los objetivos propuestos se presenta el siguiente cronograma con actividades realizadas con las asociaciones GRANITA, ACAPA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CTSS.

Objetivo General	Objetivos Especificos	Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Diseñar un plan de fortalecimiento productivo a 5 asociaciones inscritas a la agencia APRODEL del municipio de Tame-Arauca..	Determinar el grado de desarrollo empresarial de las asociaciones con base en indicador ICARO.	Concertacion con las asociaciones para la implementacion del ICARO.	█																
		Aplicación de la primera parte del ICARO		█	█	█													
		Aplicación de la segunda parte del ICARO					█	█	█										
	Diseñar el modelo de negocio CANVAS para las asociaciones vinculadas	Socializacion del Modelo de Negocios Canvas y Lean Canvas								█									
		Aplicación de los Modelos Canvas									█	█	█						
		Interpretacion de resultados.												█					
	Proponer estrategias de fortalecimiento socio empresarial que contribuyan al desarrollo productivo del municipio.	Plantear estrategias para el mejormiento organizacional de las asociaciones														█	█		
		Entrega del informe final a las asociaciones																█	█

5 Marco Teórico

En este apartado se ve reflejada la fundamentación teórica que sentó el enfoque de análisis en las asociaciones rurales intervenidas y que dan formas a la necesidad de identificar las características diferenciales de estas asociaciones agrícolas ubicadas en las veredas Pueblo nuevo, San Lope, Corocito, Gualabado del municipio de Tame. Es por ello que el aporte teórico del desarrollo local, desarrollo endógeno y la economía solidaria son el eje central de esta monografía.

El término desarrollo local es utilizado con frecuencia de manera confusa y es por ello que es imperativo precisar su conceptualización para lograr identificar la utilidad de este enfoque en la cotidianidad. En alguna ocasión por desarrollo local se entiende únicamente desde un nivel territorial reducido como por ejemplo el desarrollo de un municipio. En otras ocasiones se utilizan para mostrar el resultado de la explotación y beneficio de los recursos locales con los que cuenta un territorio. Pero también se puede confundir este enfoque con una nueva alternativa al enfoque de desarrollo central, tradicional el cual se basa esencialmente en un enfoque de arriba hacia abajo, en la toma de decisiones. Entonces el desarrollo local es un enfoque territorial pero no por esto se aleja de las intervenciones del estado al nivel central. Este enfoque local requiere de una “eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas” (Alburquerque, 2007)

Es claro también, que el desarrollo local no se busca únicamente el desarrollo económico si no que es un enfoque aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y humanos. La visión agregada del enfoque tradicional de desarrollo no contribuye al fortalecimiento de los territorios como sucede en la casa de las asociaciones agrícolas que existen en el municipio de Tame, departamento Arauca.

Por consiguiente, se necesita introducir cambios no solo en los procesos productivos si no también en la estructura organizacional de las mismas comprobando así que es fundamental establecer vínculos entre el sector de conocimiento y los actores productivos locales (Alburquerque, 2007)

De igual manera se identifica que para (Barquero , 1997) es realmente importante identificar los mecanismos y factores que contribuyen al cambio estructural de las economías locales y al crecimiento de estas; señalando que desde el desarrollo endógeno la competitividad se logra con la flexibilidad de la organización en los procesos de producción y a la manera como se integran los recursos que tiene las empresas, con los recursos que hay en el territorio.

Para (Boisier F. , 2000) la endogeneidad del territorio se manifiesta en los planos políticos, económico, científico, tecnológico y cultural. Estos planos actúan y se cruzan entre sí por lo tanto ningún tiene mayor fuerza que otro destacando así, que la sinergia es necesaria para el desarrollo. Con ello se puede comprender que el desarrollo debe tener un carácter holístico y sistémico para que los territorios puedan surgir y progresar.

Los caminos de la economía solidaria exponen las diferentes motivaciones, experiencias e ideas mediante las cuales distintas personas y grupos sociales incorporan solidaridad en los procesos de producción, distribución, consumo y desarrollo económico. En dichos caminos se analizan: La economía popular que surge de la realidad de la pobreza. Los servicios de apoyo y promoción social que organizan entidades sin fines de lucro. Las formas de trabajo autónomo y asociativo. Los procesos de participación social, el cooperativismo y la autogestión. Las búsquedas de nuevas formas de acción transformadora. Los modos ecológicos de producir y consumir. Los nuevos roles de la mujer y de las familias en la economía. La recuperación de formas económicas tradicionales y ancestrales. La demanda espiritual de otros modos de hacer economías éticamente coherentes. Todos esos caminos conducen al surgimiento de racionalidades económicas solidarias, y apuntan hacia el desarrollo de nuevas formas de vivir, en una nueva y mejor civilización. (Razeto Migliario, 1993)

5.1 Antecedentes

Fortalecimiento socio-organizacional y desarrollo de servicios a la Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura (APPROCAP) en Perú, que consta de presentar una secuencia utilizada en la mayoría de las grandes corporaciones y empresas para lograr que todas las actividades de la organización sean coherentes y se orienten a objetivos estratégicos. Implica una cierta disciplina y modo de pensar sistemático, así como una mirada en el largo plazo, que no es frecuente encontrar entre los pequeños y medianos empresarios, acostumbrados a tener que tomar decisiones en el día a día, debido a la escasez de recursos, los efectos de los fenómenos climáticos y las cambiantes condiciones del mercado. Sin embargo, en la medida en que se pueda ir incorporando esta mirada, será más factible que logren superar aquellos factores que condicionan su desarrollo. Además de evaluar variables como el potencial cooperativo, el carisma relativo y la capacidad de superar obstáculos de los distintos miembros, así como la historia grupal, para realizar un diagnóstico de la situación actual de la dinámica vincular, las tendencias que aparecen y los cambios que se sugiere realizar para contrarrestar las tendencias negativas. Esto se realiza a través de una batería de encuestas personales aplicadas a los miembros de la organización. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018)

Estudio de los Procesos de Capacitación y de Desarrollo de Competencias, convierte en factores clave para la transformación organizacional en un grupo empresas de la ciudad de Bogotá,

desde la visión de los líderes de Gestión Humana. La metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio - descriptivo con un alcance correlacional ya que pretende entender mejor aún el fenómeno que se está estudiando. Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevista semiestructurada y encuesta como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá que han implementado modelos de desarrollo de personal. (Pardo Enciso & Diaz Villamizar, 2014)

Proyecto: **Organización y Fortalecimiento Organizacional de Productores Rurales del Proyecto MAG/PRODERT**, que se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo. El plan parte de la elaboración de un diagnóstico situacional de cada organización, así como un plan de transformación o adecuación de la misma. Además, contempla un proceso de transferencia de instrumentos y conocimientos, a fin de dotar a la organización de una capacidad de autosuficiencia para conducir su proceso de desarrollo estratégico. El Plan de Organización busca apoyar a los productores individuales para que puedan asociarse y organizarse. Actuando desde sus propias organizaciones, los pequeños productores tienen acceso a bienes y servicios de manera más eficiente. A través de sus organizaciones, aprenden a elegir a sus propios líderes y a movilizar sus propios recursos, con el fin de mejorar sus sistemas de vida y la de sus comunidades. (PRODERT, 2005)

Programa de Alianzas Comerciales (PAC) de USAID que fortalece las economías legales en los territorios afectados por el conflicto. Esto se logra al mejorar la capacidad de los productores y empresas rurales para responder a las normas de calidad y los requisitos de volumen establecidos por los mercados lícitos. El PAC está siendo implementado en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Caquetá, Cauca, Córdoba, Meta, Nariño y Valle del Cauca, y desarrollado entre marzo de 2017 y marzo de 2022. El PAC opera en zonas afectadas por el conflicto en las que el éxito de los mercados lícitos es clave para el avance del proceso de paz de Colombia. La institucionalidad precaria y el conflicto armado han dado lugar a los cultivos ilícitos, la minería ilegal y el tráfico de personas, armas y drogas. La existencia de esas industrias ilícitas amenaza la estabilidad, la seguridad y la transición del país hacia la paz. El PAC ayuda a consolidar acuerdos comerciales entre productores y compradores para aumentar los ingresos y las oportunidades de empleo para los pequeños productores, incluyendo mujeres cabeza de familia y miembros de grupos étnicos minoritarios. A su vez, apoya cadenas de valor de gran potencial, como el cacao, cafés especiales, látex natural, frutas y hortalizas, miel, camarón y los productos lácteos. (ASAID, 2021)

Estrategia Fortalecimiento Organizacional a las Organizaciones Sociales de Base, un buen acompañamiento aprovecha de las fortalezas y recursos de nuestra gente para generar capacidades que hace posible una vida digna, el bien común en un medio ambiente sano. Las organizaciones sociales de base uno encuentra muchas fortalezas, pero también muchas debilidades en las diferentes organizaciones. Las fortalezas están por ejemplo ubicadas en las prácticas productivas, en el conocimiento empírico basado en años de experiencia local, en una cultura indígena con saberes tradicionales, en la creatividad de sus artesanías y manifestaciones culturales, en la capacidad de improvisar e inventarse soluciones con recursos escasos y en muchos casos con una alta voluntad y compromiso de mejorar sus condiciones de vida. Las debilidades están sobre todo en la parte de la comercialización de los productos, en la organización de procesos administrativos, en la gestión de recursos o en la capacidad de articularse con otros actores con el fin de incidir a nivel político o mejorar las posibilidades de entrar en la cadena productiva con mayor fuerza. (Zuber, 2014).

5.2 Marco de referencia

A continuación, se presentan las instituciones e indicadores que intervienen en esta práctica empresarial. Destacando las entidades encontramos:

La Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia “RED ADELCO” una institución sin ánimo de lucro de carácter privado comprometidos con los territorios en la generación de desarrollo desde las acciones locales y la construcción de país bajo principios de corresponsabilidad, transparencia, compromiso y solidaridad. Actualmente asocian a catorce (14) Agencias de Desarrollo Económico Local ubicadas en los departamentos de Antioquia, Arauca, Boyacá, Cauca, Cesar, Chocó, Guajira, Nariño, Santander y Valle del Cauca, cada una con apuestas productivas sostenibles que les dan impulso a las características propias de cada territorio, contribuyendo a la construcción del Desarrollo Económico Local – DEL –. (RED-ADELCO, 2021)

Por otra parte, IC Fundación es una fundación empresarial sin ánimo de lucro que ayuda al desarrollo y consolidación de proyectos empresariales asociativos en Colombia, que tengan el potencial de generar impactos sociales y económicos importantes a nivel local, y que, por distintas razones, no tienen acceso a la financiación de la banca tradicional. Promueve los principios de la asociatividad y la economía solidaria, como elementos importantes para alcanzar un desarrollo más equitativo de nuestra sociedad. (IC Fundacion , 2021)

La Agencia Promotora de Desarrollo Económico Regional “APRODEL” es una Corporación de participación Mixta de carácter asociativo, integrada por personas jurídicas nacionales e

internacionales pertenecientes a los sectores público, privado y social. Entidad sin ánimo de lucro, dotada de personería jurídica, con autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio. Además, participa en diferentes escenarios que articulan los objetivos misionales de APRODEL. (Comisión de economía pública y Competitividad regional) Fortalecimiento y promoción del desarrollo en tecnologías de la información TIC's a nivel asociativo, empresarial y agroindustrial. Por otra parte, fortalece a grupos asociativos locales mediante diseño publicitario e imagen con enfoque empresarial y agroindustrial. Considera que el Desarrollo Económico Local como un proceso por el cual el sector público y la sociedad civil, trabajan conjuntamente para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y la generación de empleo, así como elevar las condiciones de vida de todos los ciudadanos. Indica esto que el potencial endógeno de un territorio es el conjunto de los recursos de diferente naturaleza, que se pueden aprovechar para construir un desarrollo sostenible, competitivo y equitativo. (APRODEL, 2021)

El modelo de negocio Canvas es una herramienta que permite tener una visión global de las PYMES, para adaptarse a los cambios del mercado, esta herramienta se usa para entender el modelo de negocio, pero también para asegurarnos que todos los miembros estén comprendiendo lo mismo respecto de la organización. El modelo Canvas es muy útil como apoyo para la gestión, para pensar en el futuro y proyectarse a corto y mediano plazo. Hay diversas empresas que actualmente pueden incorporar esta herramienta en su quehacer para así alcanzar un óptimo desarrollo de la organización. (Broitman, 2019).

5.3 Marco normativo

A continuación, se relacionan no solo los decretos y leyes que enmarca la economía solidaria y la asociatividad, sino que también se incluye los métodos de planificación que se encuentra en los planes de desarrollo.

(Circular Externa nro. 8 de 2012 , 2014)Superintendencia de Economía Solidaria. En la cual se regula las asaciones de economía solidaria que deben cumplir fines de interés social y que beneficien a sus asociados de igual manera se regula el funcionamiento y el endeudamiento de dichas asociaciones, para evitar perjuicio en su situación financiera que afectaría a un gran número de la población.

(Ley 79 de 1988, 1995) El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional. Además de facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo, como también Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.

(Ley 454 de 1998, 2012). El objeto de la presente Ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crear la Superintendencia de la Economía Solidaria, crear el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

(Ley 1233 de, 2008) Por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

El Plan de Desarrollo “Tame Cabalgando con Transparencia por el Desarrollo 2020-2023”, busca el fortalecimiento estratégico de los esquemas asociativos para realizar acompañamiento técnico a la comunidad que manifiesta la voluntad de constituir o fortalecer cooperativas y asociaciones de productores que visionen productos en consumidores de orden local, nacional e interfacial con enfoque empresarial – comercial agropecuario. Por otra parte, el fortalecimiento de la promoción agropecuaria y el desarrollo rural se identifica debilitamiento en su estructura económica y competitiva, se hace necesario que productores agropecuarios tengan acceso a la transparencia de conocimiento técnico y empresarial, capital semilla, ruedas de negocio y servicio de apoyo para la promoción y desarrollo rural, con el fin de hacer visible, sostenible y competitiva la producción agropecuaria. (Alcaldía de Tame , 2020)

El Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial “PDET”, tiene como propósito mejorar, las economías regionales y fortalecer todos los eslabones de la cadena de valor productiva y a su vez impactar positivamente la vida de las familias del sector rural afectadas por la violencia y la pobreza, la Agencia de Renovación del Territorio ha implementado proyectos productivos, ambientales, forestales y emprendimientos rurales. En estas actividades se incorporan los principios de participación y corresponsabilidad de las comunidades y de los agentes locales en el ciclo del proyecto, el cual integra: la identificación, la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación. Con esto se busca reactivar económicamente las zonas focalizadas bajo la cultura de la legalidad y la formalización y generación de ingresos a las familias como contribución a la construcción de paz. (Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial, 2021)

6 Desarrollo

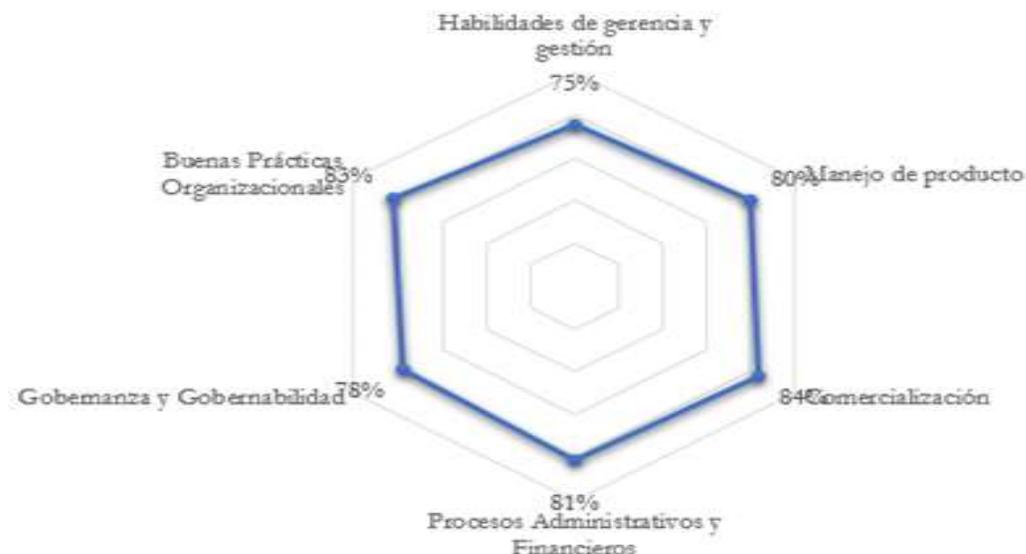
6.1 Determinar el grado de desarrollo empresarial de las asociaciones GRANITA, APROCOLPA, APROCAFLOR, CTSS, ACAPA con base en Indicador ICARO.

Dentro de las actividades llevadas a cabo como apoyo a la agencia APRODEL en el trabajo de campo y el contacto con estos productores rurales se identificó una serie de características que dan muestra del grado de desarrollo empresarial de cada una de ellas. Los resultados arrojados en la aplicación del indicador ICARO son los siguientes

6.1.1 GRANITA

La asociación Granja Integral Tamarindo “GRANITA”, es una asociación que se creó en el 2009 por 8 familias que no contaban con oportunidades laborales, donde motivaron a varias familias a producir y cultivar productos agrícolas. En la actualidad, granita cuenta con 150 productores, dedicados a la apicultura, gracias a una alianza con el Ministerio de Agricultura, Gobernación de Arauca y las alcaldías de Fortul, Tame y Puerto Rondón en un proyecto que inicio con 70 productores Apícolas, donde GRANITA se fortalece con capital social más representativo, además por parte del ministerio de trabajo, PNUD, APRODEL, para recibir a 20 familias más del sector apícola, para el 2018 con ayuda de PNUD, para implementar y fortalecer a 50 apicultores.

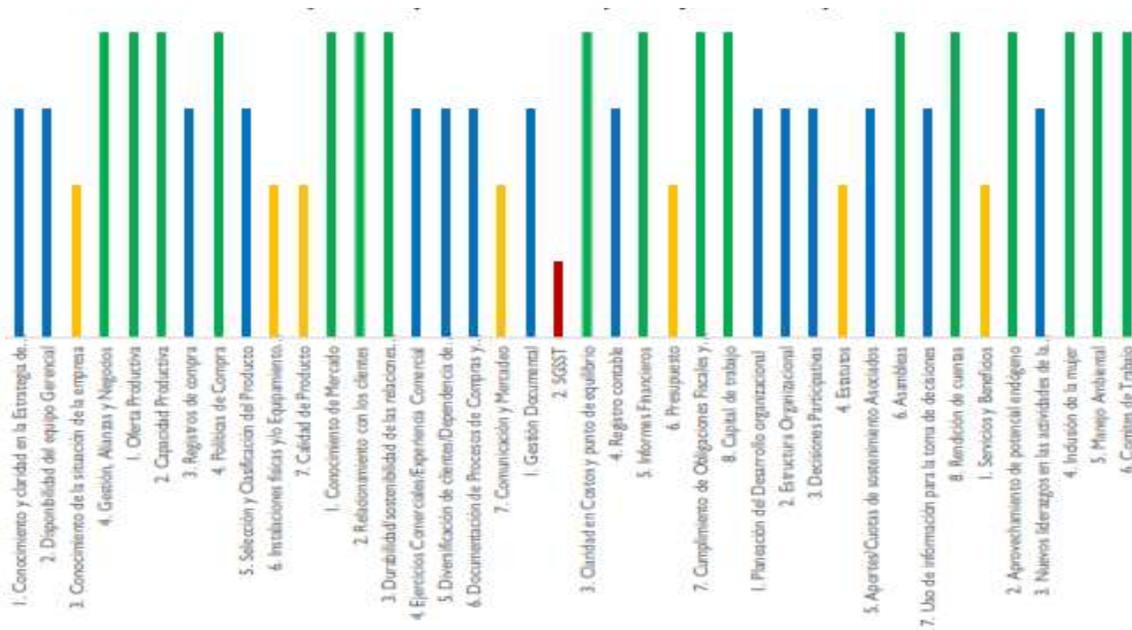
Por lo anterior, en el indicador de evaluación empresarial Ícaro existen seis áreas de evaluación que nos permiten determinar una medición de desarrollo de una empresa. El resultado de la Asociación Granita arrojó un indicador de medición general del 80% es decir que clasifica a la asociación GRANITA en tipo A con un nivel de desarrollo empresarial alto (Figura 1).



Área de evaluación	Calificación	Resultados
Habilidades de gerencia y gestión documental.	75%	En el área de gerencia y gestión se evalúa la existencia de un equipo gerencial conformado por el gerente y miembros de la junta directiva de las organizaciones y la claridad que tienen sobre la estrategia de negocio. Al respecto se identifican oportunidades de mejora en Granita para que los miembros de este equipo gerencial cuenten con un plan estratégico en implementación y hagan un mejor manejo de sus costos para lograr garantizar metas de expansión de su negocio. Además, se identifica la necesidad de un mayor entendimiento del modelo de negocio y la situación financiera y empresarial de Granita.
Manejo de Producto.	80%	El fortalecimiento del área productiva requiere el desarrollo de programas de trazabilidad del producto, llevando registros organizados sobre volúmenes de producción, características, compras y clientes, lo que se identifica como una necesidad en Granita. Además de la estandarización y mejora de las pruebas de calidad realizadas a la miel.
Comercialización.	84%	La elevada capacidad comercial de una empresa asociativa depende de la claridad en sus costos de producción, transformación, comercialización y financiero; sin embargo, también se espera que la empresa identifique tendencias del mercado y, con base en ellas, atienda las necesidades de los clientes y detecte oportunidades. Es por esto que se identifica en Granita la necesidad de hacer énfasis en la consolidación de una estrategia de mercadeo, la diversificación de clientes y la documentación de sus procesos de venta.
		El área de Procesos Administrativos y

Procesos Administrativos y Financieros.	81%	Financieros de las empresas comunitarias incluye aspectos contables y de manejo de presupuesto, que pueden mejorarse en Granita, pero también la implementación de Sistemas de Gestión de seguridad y salud en el trabajo, que se identifica como una prioridad en Granita.
Gobernanza y Gobernabilidad	78%	La definición de una estructura organizacional con roles y responsabilidades claras, la existencia estatutos de la asociación, la realización y asistencia a asambleas y reuniones, la realización de ejercicios de rendición de cuentas, y la toma de decisiones dentro de un proceso participativo basado en información fiable son los componentes principales del área de gobernanza y gobernabilidad. Es fundamental desarrollar prácticas y actividades con Granita para mejorar su planeación estratégica, sus procesos de uso de información para la toma de decisiones y el conocimiento y actualización de sus estatutos, particularmente.
Buenas Prácticas Organizacionales.	81%	El área de buenas prácticas organizacionales hace referencia a la implementación de estrategias de servicios y beneficios para los asociados, lo que se constituye como una gran oportunidad de mejora para Granita.

En la siguiente grafica se presentan los resultados del indicador ICARO, teniendo en cuenta que las áreas de calificación en color verde corresponden al grado más alto puesto que el cumplimiento es del 100%. seguido por los azules que se considera como cumplimiento parcial y posteriormente se identifican las áreas en color amarillo y rojo como los puntajes bajos puesto que las organizaciones enfrentan grandes desafíos y aspectos por resolver.



6.1.2 APROCOLPA

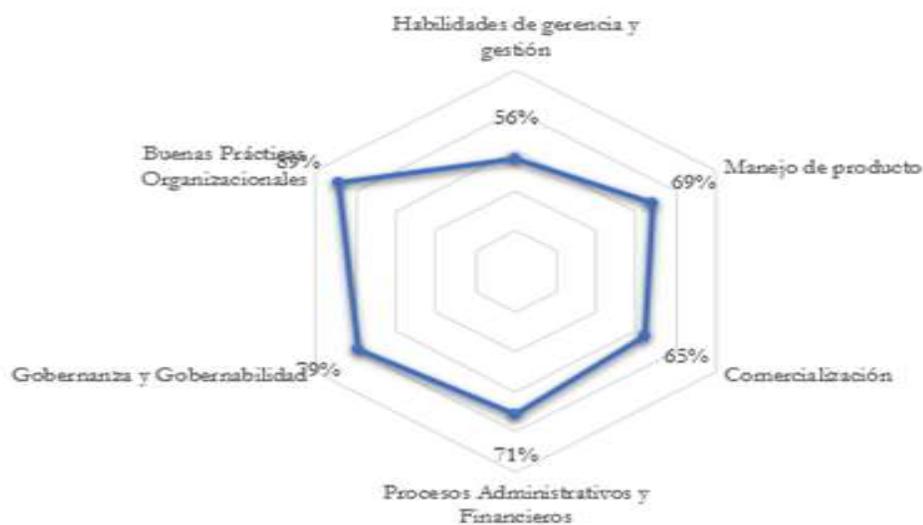


Figura 1. Evaluación empresarial Aprocolpa

Fuente: Elaboración propia.

La Asociación de Productores y Comercializadores de Leche del Piedemonte Araucano “APROCOLPA”, se fundó el 05 de Julio de 2009, por siete productores lecheros que vieron la

necesidad de garantizar la comercialización de la leche. Por otra parte, APROCOLPA en la actualidad cuenta con 65 Productores, donde 40 son hombres y 65 mujeres, además, 5 asociados son mayores de 60 años, con una capacidad 15 litros de leche y 110 litros de leche al día que conforman el 100% de la producción de queso.

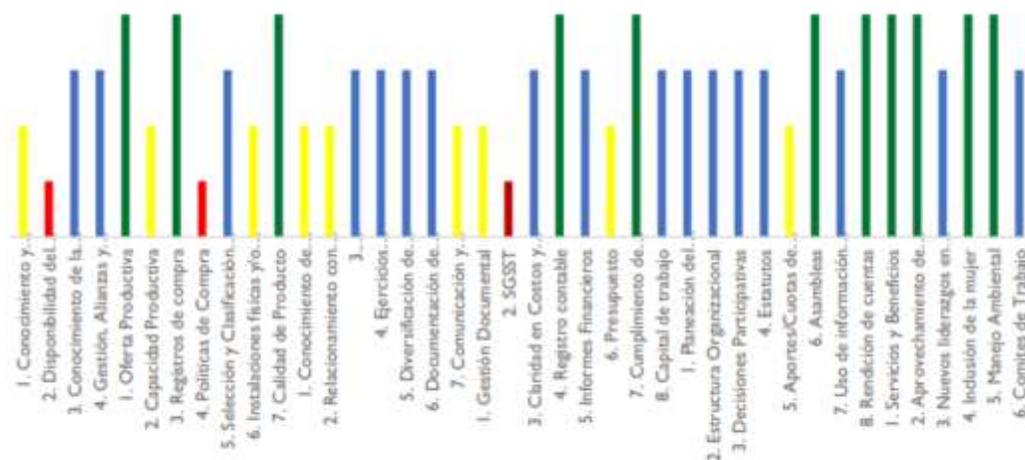
Por lo anterior, en el indicador de evaluación empresarial Ícaro existen seis áreas de evaluación que nos permiten determinar una medición de desarrollo de una empresa. El resultado de la Asociación APROCOLPA nos arrojó un indicador de medición general del 68% es decir que clasifica a la asociación APROCOLPA en tipo B con un nivel de desarrollo empresarial medio.

Tabla 1. Evaluación empresarial APROCOLPA

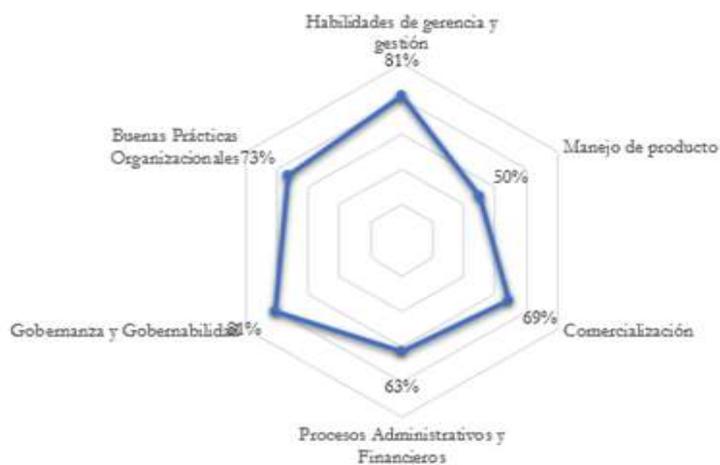
Área de evaluación	Calificación	Resultados
Habilidades de gerencia y gestión documental.	56%	El gerente y el equipo directivo tienen algunas ideas del negocio, pero les falta más conocimiento, además la asociación no cuenta con un equipo gerencial para atender los requerimientos del negocio.
Manejo de Producto.	69%	Por lo anterior se identificó a los productores como parte de la oferta productiva, pero no proveen la cantidad necesaria para poder alcanzar el punto de equilibrio. Por otra parte, la organización no cuenta con políticas de compra de materias primas, además cuentan con un espacio para la gestión de la empresa, pero necesita una serie de mejoras para aumentar la productividad.
Comercialización.	65%	El conocimiento del mercado que tienen los asociados es bajo, se basan en la intuición y creencia, por otra parte, el relacionamiento con los clientes está centrado en los procesos de compra, pero la asociación cuenta con algunos logos y piezas de comunicación, pero no es utilizado de forma estratégica.
Procesos Administrativos y Financieros.	71%	Se identificó que la organización cuenta con documentación, pero no están organizados. Otro factor que se identificó es que no cuentan con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Por otra parte, la organización tiene idea de los costos de operación y las necesidades de recursos, pero no cuentan con instrumentos de seguimiento a la ejecución presupuestal y al cumplimiento de las metas
Gobernanza y Gobernabilidad	79%	Se identificó que cuentan con políticas de aporte, pero los asociados no pagan y no se implementa medidas de control para mitigar este incumplimiento.
Buenas Prácticas Organizacionales.	89%	En esta área APROCOLPA es la más fuerte puesto que brinda una gran oferta de servicios y beneficios a sus socios.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior se presenta en la siguiente gráfica muestra los puntajes más bajos en la aplicación del ICARO, siendo los verdes las calificaciones mayores, seguidos por los azules, los amarillos y los rojos como los puntajes más bajos.



6.1.3 APROCAFLOR



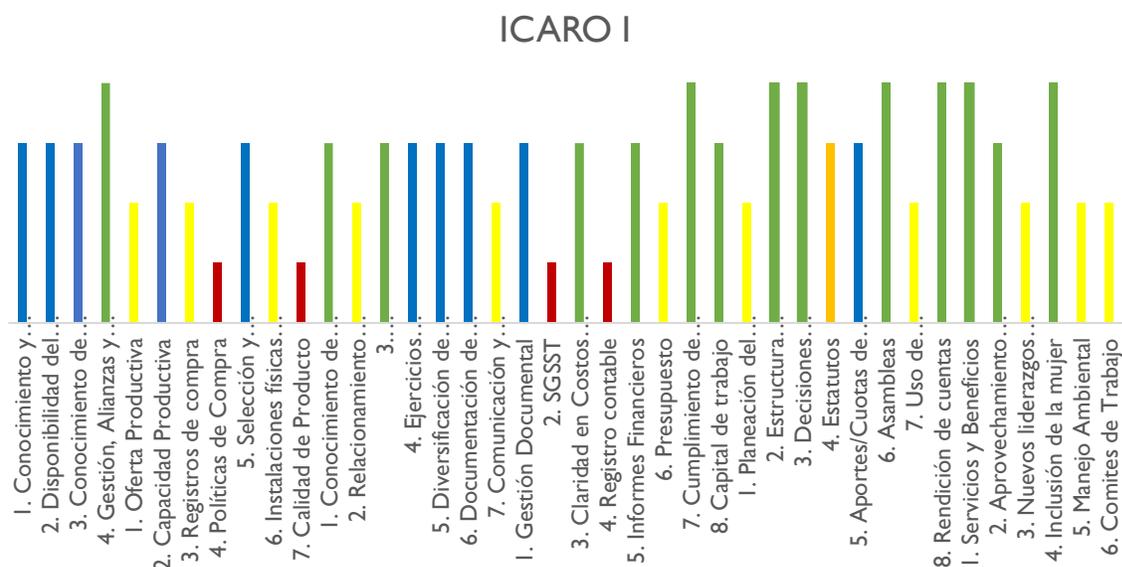
La Asociación de Productores, Transformadores y Comercializadores Agropecuarios del municipio de Tame Arauca, fue fundada el 23 de noviembre del 2011, en actualidad está conformada por 53 pequeños productores de carne de cerdo, pollo semicriollo, plátano y queso campesino, que están ubicados en la zona rural del municipio de Tame del departamento de Arauca exactamente en el caserío Flor amarillo. APROCOLPA surge por la necesidad de asociar a pequeños productores del municipio, con el objetivo de trabajar articuladamente para fortalecer el desarrollo económico.

Por lo anterior, en el indicador de evaluación empresarial Ícaro existen seis áreas de evaluación que nos permiten determinar una medición de desarrollo de una empresa. El resultado de la asociación APROCOLPA nos arrojó un indicador de medición general del 68% es decir que clasifica a la asociación APROCOLPA en tipo B con un nivel de desarrollo empresarial medio.

Área de evaluación	Calificación	Resultados
Habilidades de gerencia y gestión documental.	81%	<p>Donde se identifica una disponibilidad de JD y el equipo gerencial, pero el conocimiento y claridad del negocio generan algunas acciones para el crecimiento de la misma. Por otra parte, el conocimiento del equipo directivo (Gerencia y Junta Directiva) de la situación financiera y estratégicas de la empresa es claro. Por otra parte, en la gestión de alianzas responde únicamente a la lógica del negocio, dejando relegadas aquellas orientadas hacia lo social.</p> <p>Por otra parte, es necesario diseñar un cronograma del equipo gerencial y realizar actas en un formato adecuado a la situación de la organización.</p>
Manejo de Producto.	50%	<p>Este ítem hace referencia a los manejos del producto donde se identifica la caracterización de la oferta productiva de la organización. Por otra parte, la organización cuenta con un censo actualizado donde identifica en que sector están ubicados sus productores y con qué cantidades cuentan. Además, la organización selecciona y clásica de forma permanente los productos según sus conocimientos. Por lo anterior su capacidad productiva potencial puede proveer la cantidad necesaria para alcanzar los objetivos del modelo de negocio.</p> <p>Dentro de las prioridades encontradas tenemos, el diseño de una política de compra de acuerdo con las estrategias planteada en modelo de negocio. Además, diseñar un formato para la selección y clasificación de los productos según el conocimiento de los asociados.</p>
Comercialización.	69%	<p>La elevada capacidad comercial de una empresa asociativa depende de la claridad en sus costos de producción, transformación, comercialización y financiero. Por otra parte, la organización tiene un conocimiento medio sobre la información del mercado de sus productos. La organización percibe algunos clientes que los percibe como estables y constantes, pero no obstante la asociación está en la comercialización constante de sus productos. Por lo anterior la diversificación de los productos de la organización no le permite depender de un solo cliente.</p> <p>Dentro de las prioridades encontradas tenemos, diseñar un portafolio que identifique los productos que comercializa la asociación. Por otra parte, la realización de reuniones con la junta directiva para hacer ejercicios de comercialización.</p>
		<p>Donde se identifica que la organización tiene archivados y organizados sus documentos en la tienda de insumos en un espacio adecuado como oficina. Por otra parte, la organización tiene en cuenta los costos de producción, donde le permite a cubrir los costos de funcionamiento y mantener el punto de equilibrio. La organización cuenta con los</p>

Procesos Administrativos y Financieros.	63%	informes financieros para cumplir los requerimientos que exigen algunas identidades. Dentro de las prioridades se encuentran contratar a un auxiliar contable para que lleve los registros contables, además de buscar un instrumento de seguimiento de ejecución presupuestal.
Gobernanza y Gobernabilidad	81%	Se identificó que la asociación cuenta con requisito mínimo como los estatutos que responden a la realidad del negocio. Además, le claridad de las funciones y roles de sus asociados se ven reflejados en dichos estatutos. Por otra parte, la Junta Directiva cuenta con un cronograma de reuniones para la toma decisiones de forma participativa. Dentro de las prioridades se encuentran construir y socializar un manual de funciones donde identifique los roles y responsabilidades de sus asociados. Además, hacer talleres para el análisis de la información que se consolida.
Buenas Prácticas Organizacionales.	73%	Se identificó que la organización cuenta con programas de bienestar dirigido a sus asociados. Por otra parte, la organización empodera a las mujeres donde más del 50% de los asociados son mujeres. Dentro de las prioridades se encuentra construir capacitaciones para promover el liderazgo en sus asociados, como también la creación de una política ambiental para mejorar las condiciones de los recursos naturales.

Por lo anterior se presenta en la siguiente grafica muestra los puntajes más bajo en la aplicación del ICARO, siendo los verdes las calificaciones mayores, seguidos por los azules, los amarillos y los rojos como los puntajes más bajos.



6.1.4 CTSS

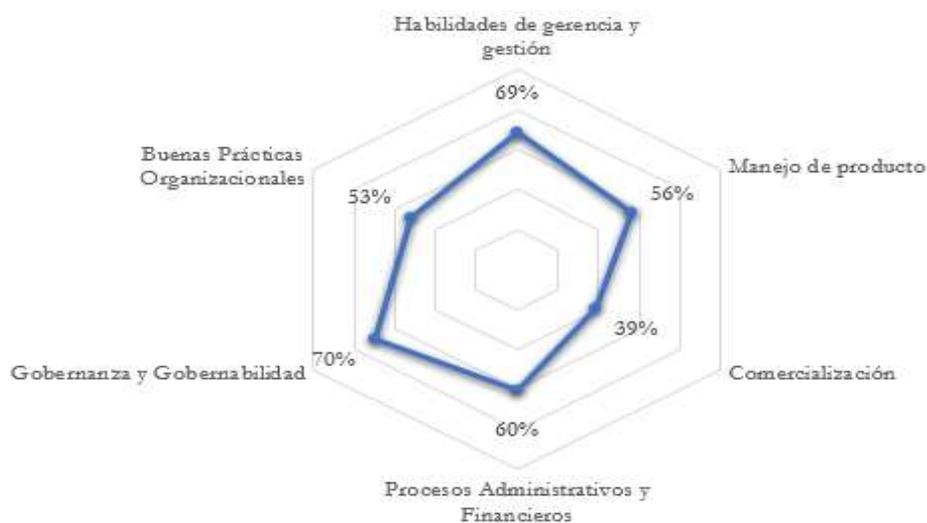


Figura 2. Evaluación empresarial CTSS

Fuente: Elaboración propia.

Una corporación fundada el 6 de diciembre del 2013, en actualidad lo conforman 20 prestadores de servicios turísticos que están ubicados en la zonas rurales y urbanas del municipio

de Tame del departamento de Arauca. CTSS surge por la necesidad de asociar a los prestadores de servicio turístico del municipio, con el objetivo de trabajar articuladamente para fortalecer el desarrollo económico del municipio.

Por lo anterior, en el indicador de evaluación empresarial Ícaro existen seis áreas de evaluación que nos permiten determinar una medición de desarrollo de una empresa. El resultado de la corporación CTSS nos arrojó un indicador de medición general del 68% es decir que clasifica a la corporación CTSS en tipo C con un nivel de desarrollo empresarial bajo.

Tabla 2. Evaluación empresarial CTSS

Área de evaluación	Calificación	Resultados
Habilidades de gerencia y gestión documental.	69%	Se identifica una disponibilidad de JD y el equipo gerencial, pero el conocimiento y claridad del negocio no son muy claras cuentan con baja experiencia. Por otra parte, el conocimiento de la situación financiera y estratégicas de la empresa el equipo directivo (Gerencia y Junta Directiva) tienen un bajo conocimiento. Además, en la gestión de alianzas responde únicamente a la lógica del negocio, dejando relegadas aquellas orientadas hacia lo social. Por otra parte, es necesario capacitar al equipo gerencial sobre la claridad del negocio y el estado financiero, donde puedan identificar mestas para la expansión de la corporación.
Manejo de Producto.	56%	Este ítem hace referencia a los manejos del servicio donde se identifica la caracterización de la oferta productiva de la organización, además la corporación cuenta con un censo donde identifica la capacidad del servicio que ofrecen, por lo anterior la cantidad del servicio que ofrecen los corporados no es la necesaria para alcanzar el punto de equilibrio y poder diversificar los clientes o cumplir con los planes estratégicos del crecimiento de la organización. Además, se cuenta un proceso de selección del servicio por parte del equipo directivo. Por otra parte, se identifica que la corporación no cuenta con una política de compras. Dentro de las prioridades encontradas tenemos, el diseño de una política de compra de acuerdo con las estrategias planteada en modelo de negocio.
Comercialización.	39%	
Procesos Administrativos y Financieros.	60%	La organización cuenta con algunos documentos mínimos para el funcionamiento, por otra parte, no cuenta con un SGSST, como tampoco tiene claridad del punto del equilibrio de la corporación. Sus registros contables se llevan de forma manual y están actualizados. Dentro de las prioridades se encuentran construir y socializar un presupuesto donde se identifique los costos de operación y

		la necesidad de los recursos que se necesitan para la operación de la corporación.
Gobernanza y Gobernabilidad	70%	<p>En el área de gobernanza y gobernabilidad se obtuvo un porcentaje de 70%, donde se identificó que la corporación tiene un plan de desarrollo organizacional desactualizado donde responde de manera parcial a los objetivos estratégicos de la misma, donde la corporación cuenta con una estructura organizacional, aunque no hay claridad en los roles de los corporados.</p> <p>Dentro de las prioridades se encuentran construir y socializar un manual de funciones donde identifique los roles y responsabilidades de sus corporados. Además, hacer talleres para el análisis de la información que se consolida.</p>
Buenas Prácticas Organizacionales.	53%	<p>En el área de buenas prácticas organizacionales, arrojo resultados de 68%, se identificó que la organización pese a conocer las necesidades de sus asociados no cuenta con programas de bienestar social, CTSS solo cuenta con donaciones de los corporados, con respecto a los comités de trabajo la organización no identifica dichos comités, además, no implementa acciones para mejorar las condiciones de los recursos naturales y no implementa un plan de manejo ambiental.</p> <p>Dentro de las prioridades se encuentra construir comités de trabajo para la expansión de la actividad económica de la corporación, además hacer talleres para la construcción programas de bienestar social.</p>

Por lo anterior se presenta en la siguiente grafica muestra los puntajes más bajo en la aplicación del ICARO, siendo los verdes las calificaciones mayores, seguidos por los azules, los amarillos y los rojos como los puntajes más bajos.

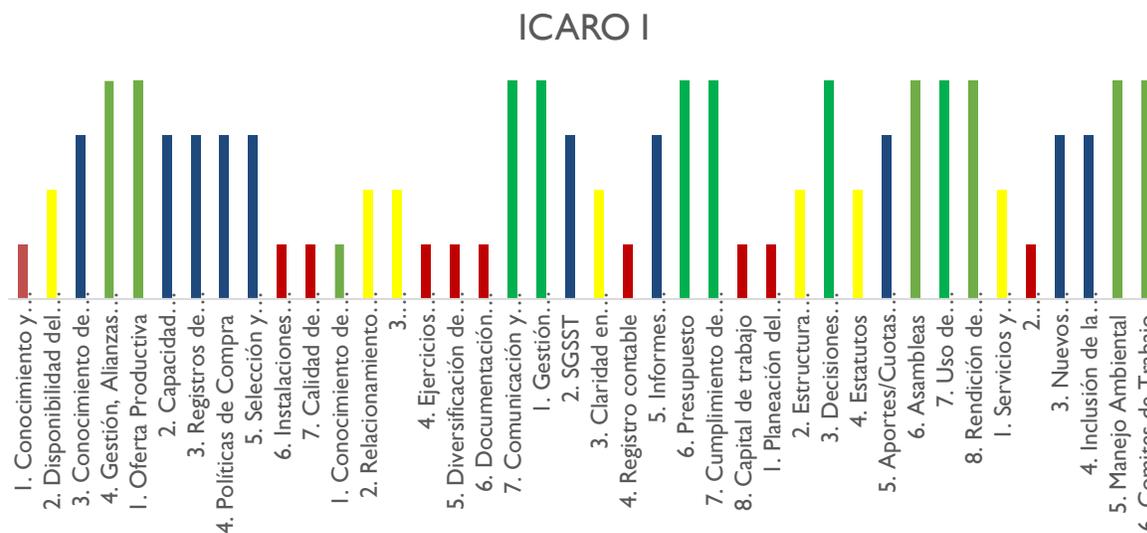


Figura 3. Evaluación empresarial ICARO en CTSS

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 ACAPA

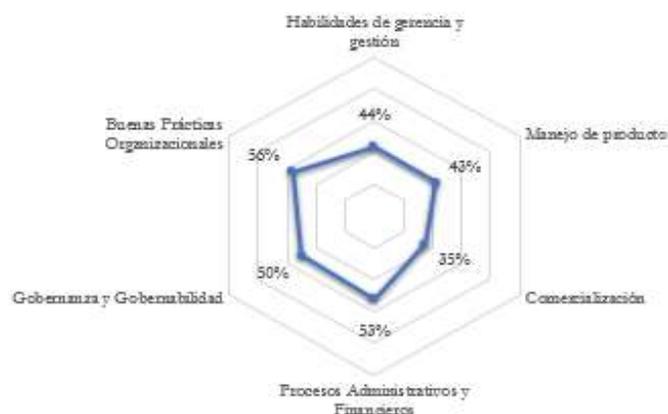


Figura 4. Evaluación empresarial Acapa

Fuente: Elaboración propia.

La Asociación de Caficultores del Piedemonte Araucano “ACAPA”, fue creada el día 11 agosto de 2010, es una asociación con objetivo social para la interacción del desarrollo social de la producción, transformación y comercialización de café en el municipio de Tame- Arauca, donde busca la integración de la economía local, además promover el desarrollo social, económico, educativo, cultural, donde se conserven los recursos naturales y protección del medio ambiente. ACAPA ha participado en proyectos gracias a diferentes entidades como, al convenio entre **AVANZAR ONG Y PATRIMONIO NATURAL-FONDO PARA LA BIODIVERSIDAD Y PROTEGIDAS**. Donde se establecieron cultivos agroforestales con 92 hectáreas de café, en el área de influencia del Parque Nacional Natural el Cocuy y beneficiaron a más de 46 familias caficultoras afiliadas a ACAPA.

Tabla 3. Evaluación empresarial ACAPA

Área de evaluación	Calificación	Resultados
		Por otra parte, se refleja que la junta directiva de ACAPA tienen poco conocimiento sobre la comercialización del café y poca disponibilidad para el desarrollo del negocio, además el gerente y la junta directiva conocen muy poco la situación financiera y estratégicas de la organización, por lo anterior no

Habilidades de gerencia y gestión documental.	44%	hay una gestión continua ni estratégica para generar alianzas de comercialización.
Manejo de Producto.	43%	Por lo anterior ACAPA, en la caracterización de la oferta productiva de la organización poseen un inventario productivo de sus asociados, pero no está actualizado, por lo que los datos no son confiables, además como no realizan ejercicios de comercialización no cuenta con registros de compra ni políticas de compra. Por otra parte, en la capacidad de oferta productiva la organización puede lograr metas de modelos de negocio, punto de equilibrio, crecimiento de ventas entre otros, además, cuenta con instalaciones para el desarrollo de las actividades claves para satisfacer las necesidades más esenciales, no obstante, algunas mejoras pueden contribuir a aumentar la eficiencia de la organización.
Comercialización.	35%	Se identifica que la organización tiene un bajo conocimiento sobre la comercialización y no presenta ningún tipo de relación con los clientes por motivos de no comercialización a través de la organización, por otra parte, cuenta con un logo y piezas de comunicación, pero no los utilizan de forma estratégicas.
Procesos Administrativos y Financieros.	53%	Donde se identificó que la organización cuenta con documentos, pero no están organizados, por otra parte, se identifica que no cuentan con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, además la organización no tiene conocimiento de su punto de equilibrio ya que no tiene conocimiento de sus costos de producción, comercialización y financieros. Por otra parte, los registros contables y los informes financieros se llevan manuales, además están completos y actualizados.
Gobernanza y Gobernabilidad	50%	La organización tiene un plan de desarrollo organizacional (Logo, misión, visión, matriz DOFA, objetivo estratégico, etc.) pero se encuentra desactualizado. Por otra parte, ACAPA cuenta con una estructura organizacional definida, pero no hay claridad de los roles y responsabilidades en la junta directiva, para tomar las decisiones se tiene una programación de sesiones participativas, pero existe una concentración en un grupo limitado de personas, además ACAPA cuenta con políticas de aporte, pero los asociados no cumplen dicha cuota, otra de las falencias presentada por la organización es que en el último año no se ha realizado asambleas ordinarias.
Buenas Prácticas Organizacionales.	56%	Se identificó que la organización pese a conocer las necesidades de sus asociados no cuenta con programas de bienestar social, ACAPA solo cuenta con donaciones de algunos proyectos, con respecto al potencial endógeno la organización no identifica ese potencial, además, no acciones para mejorar las condiciones de los recursos naturales.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior se presenta en la siguiente grafica muestra los puntajes más bajos en la aplicación del ICARO, siendo los verdes las calificaciones mayores, seguidos por los azules, los amarillos y los rojos como los puntajes más bajos.

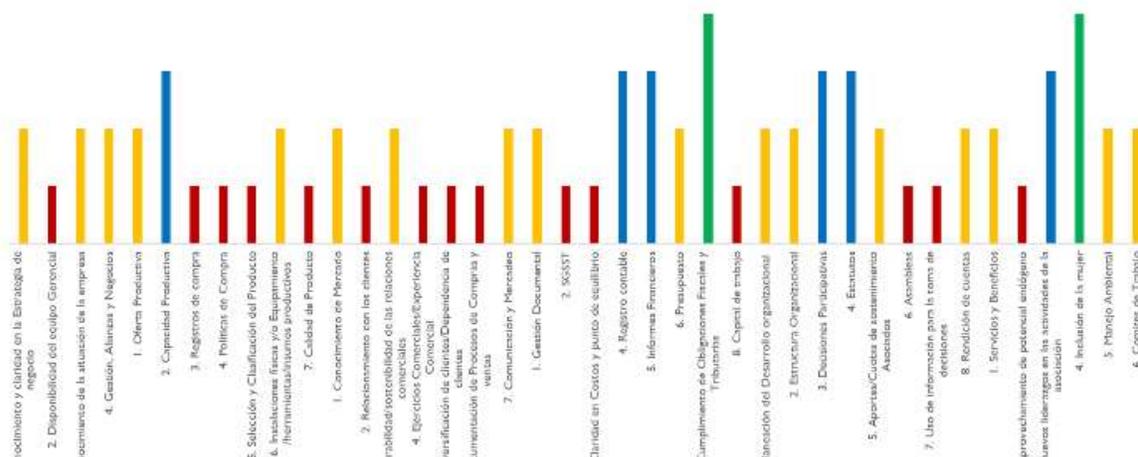


Figura 5. Evaluación empresarial ICARO en Acapa

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Diseñar el modelo de negocio CANVAS para las asociaciones vinculadas

Siguiendo con el cumplimiento de los objetivos, se diseñó el modelo de negocio, teniendo en cuenta el criterio de comercialización descrito en la metodología, para las cinco asociaciones objeto de estudio. En este orden de ideas los modelos de negocio son:

6.2.1 GRANITA

En la aplicación del modelo de negocios Canvas, se identificaron aliadas claves, como socios directos e indirectos. Por lo anterior, los socios directos son los 150 asociados, APRODEL,

Ministerio de Trabajo, PNUD. Como socios indirectos, Gobernación, Alcaldía, SENA, Universidad Nacional, Ministerio de Agricultura, ICA, Corporinoquia, Fundación Luz y Esperanza, APROCAVI. Por otra parte, en actividades claves se identificaron actividades de producción, actividades de sostenimientos del cultivo, actividades de cosechas, actividades de procesamiento, actividades de comercialización o venta. Con una propuesta de valor con visión empresarial con calidad del producto de 100% natural, con producción de 23 a 25 toneladas anuales, que representan el 70% de la producción total de los 150 productores de GRANITA.

Además, la relación con sus clientes se realiza de forma presencial mostrando el producto o a través de llamadas de telefónica, WhatsApp y la venta del producto en el centro de acopio.

Por otra parte, se identificó el segmento de clientes, como los distribuidores de la miel “mayoristas”, en 6 departamentos como Cundinamarca, Antioquia, Santander, Nariño, Meta, Boyacá. Además, algunas empresas de transformación farmacéutica y los compradores locales. Luego se identificaron los recursos claves como, recursos claves, recursos tecnológicos, recursos de infraestructura, recursos financieros. Además, GRANITA cuenta con canales de transporte para la comercialización de sus productos a nivel local y nacional.

A continuación, se muestra detalladamente los 9 aspectos del modelo CANVAS

Aliados claves:

Socios Directos: 150 productores, APRODEL, Ministerio de Trabajo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo “PNUD”

Socios Indirectos: Gobernación de Arauca, Alcaldía de Tame, Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, Universidad Nacional, Ministerio de Agricultura, Sistema de información sanitaria para importación y exportación de productos agrícolas y pecuarios “ICA”, La Corporación Autónoma Regional de la Orinoquia “CORPORINOQUIA”, Fundación Luz y Esperanza, APROCAVI.

Actividades claves:

- Actividades de producción: Apoyo al productor en el establecimiento.
- Actividades de sostenimiento del cultivo: Cuidado de la colmena, limpieza, control de plagas
- Actividades de Cosecha: Adecuaciones locativas para la extracción, selección de los cuadros para extracción, desoperculado, centrifugado, envasado tipo cuñete para entregar al centro de acopio.
- Actividades de procesamiento: Recepción del producto, decantamiento del producto, proceso de envasado, dosificación y etiquetado
- Actividades de comercialización o venta: Directa abarca el 30% e indirecta abarca el 70%

Recursos claves:

Recursos humanos: productores 150 afiliados, junta directiva, equipos técnicos, empleados contador, celador y vendedor

Recursos tecnológicos: 2 computadores, 1 impresora, 1 homogeneizador, 1 compresor, 1 video beams, 2 mesas de juntas, sillas, 2 escritorios, 1 exhibidor, 2 archivadores, pendones de publicidad, 2 tanques de almacenamiento, 1 envasadora, 5 centrifugadora, 1 filtro, 1 bomba de impulsos, 2 mesas antioxidantes.

Recursos Infraestructura: Centro de acopio promedio de \$150.000.000 y oficina en arrendamiento.

Recursos financieros: Fondo rotatorio \$807.057, 70 productores por 5 años, fondo de comercialización \$31.500.000.

Propuesta de valor: Una asociación con visión empresarial para generación de autoempleos de los productores que producen MIEL, un producto 100% natural, con pruebas rápidas de validación de la calidad, caracterizada en color, sabor y olor, multiflora (variación del sabor de la miel dependiendo la temporada y la zona) orgánico, con una comercialización aproximadamente 23 - 25 toneladas anuales que representan el 70% de la producción total de sus productores que son 150 apicultores, con un promedio de 10 colmenas por productor. Material Genético (Multiplicación de colmenas y reinas). Material para establecimiento de Colmenas y apiarios (cámaras de cría, alzas, marcos, cera, overoles, ahumadores, base anti hormigas). Nuestra asociación posee un enfoque social y ambiental orientado en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y los productores reflejado en el aumento de sus ingresos fomentando la inclusión de jóvenes, mujeres y el núcleo familiar en las actividades de la cadena productiva. Un ejercicio comercial asociativo compuesto por el 80% por productores víctimas del conflicto y el 20% de pequeños productores con una alta capacidad de residencia. Contamos con un apoyo técnico individual que se presta entre los mismos apicultores y particulares basados en su experiencia generando ingresos adicionales y generando desarrollo en el territorio. Mejoramiento de los ecosistemas a través la polinización del material vegetal que favorece al aumento de la productividad de los cultivos alternos. La asociación propende por la reforestación en los diferentes territorios como Fortul, Rondón y demás municipios cercanos, creando una conciencia de conservación de los recursos naturales que fomentan el turismo rural.

Relación con los clientes: La frecuencia de la comunicación es proporcional a la frecuencia de venta de nuestros productos. Se realiza una comunicación directa y personal a través de llamadas

telefónicas, WhatsApp y ventas de los productos en el centro de acopio. La Comunicación posventa sobre la calidad del producto y características de sabor, color y olor de forma personalizada.

Segmento de clientes: Mayoristas (distribuidores de la miel) en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Santander, Nariño, Meta, Boyacá. Empresas de transformación que requieren como insumo la miel como la industria farmacéutica y de belleza. Compradores locales como super mercados departamento de Arauca. Los productores y otras asociaciones para compra y venta de material genético y material de establecimiento de colmenas.

Canales: Se transporta vía terrestre en envasado en cuñetes (Balde), dependiendo del requerimiento del cliente y esto aplica para los demás productos de la asociación. En punto de venta en el centro acopio y ejercicios comerciales esporádicos como en ferias y exposición de productos rurales.

Estructura de costos: Los costos más importantes de granita son: compra de materia primas, personal, certificaciones, costos financieros, mantenimientos, compra de insumos pampas y cuñetes, bolsas, empaques, transporte a clientes, transporte de proveedores, envío de muestras, papelería, costo miel, costo cubeta huevo, fertilizante.

Estructura de ingresos: Los ingresos provienen de cuotas de afiliaciones, cuotas de mantenimiento, fertilizantes y miel: ingresos miel venta, comisión de fertilizantes.

6.2.2 APROCOLPA

Es una asociación que produce y comercializa queso doble crema, queso de sabores y yogur, los 65 asociados son los que suministran en un 100% la totalidad de la leche en la actualidad, en la aplicación del modelo de negocios CANVAS, se identificaron como aliados claves a APRODEL, SENA, Prosperidad Social, ECOPEPETROL, Cámara de Comercio como directos y como indirectos se identificó a Alcaldía Municipal y Gobernación Departamental, por otra parte, en sus actividades claves identificaron como primordial el transporte de la materia prima “leche” a la planta de procesamiento, después identificaron la desinfección de la planta y las pruebas de calidad, además la distribución de la materia prima para la producción de los diferentes tipos de queso y yogur.

A continuación, se identificó como propuesta de valor ofrecer un producto de alta calidad y libre de conservante, producido por pequeños campesinos del piedemonte araucano, por otra parte, mantienen una relación con los clientes a través de llamadas de teléfono, correos electrónicos y también sus redes sociales, página web.

En segmento de clientes, la mayor parte de su producción se vende para la ciudad de Bogotá con el 80% y el otro 20% lo compran en el municipio de Tame, donde un 10% lo venden en el

punto de acopio de la asociación y el otro 10% se vende en la zona urbana del municipio. Como recursos claves cuentan con infraestructura propia, tecnología, insumos, inventarios, logo propio y con fondo rotatorio. Por otra parte, los canales para la comercialización del producto se utilizan las redes sociales, Block, puerta a puerta, teléfono, correo electrónico. Como estructura de costo se identificó la compra de la materia prima, el pago de trabajadores, gastos administrativos, mantenimiento de la planta de producción, pero en la estructura de ingreso esta la venta del producto como, queso doble crema, queso de sabores y yogur.

A continuación, se muestra detalladamente los 9 aspectos del modelo CANVAS

Aliados claves:

Socios Directos: 29 productores que traen la materia prima. APRODEL, Red Adelco, SENA, Prosperidad Social, ECOPETROL, Cámara de comercio, estas organizaciones apoyaron con capacitaciones. ILTALCOL, Comité de Ganadero, Soluciones Ganaderas, estas entidades apoyaron con créditos de insumos. Secretaria de agricultura municipal y departamental mediante proyectos

Socios Indirectos: Alcaldía Municipal, Gobernación Departamental.

Actividades claves: traer la leche "materia prima" de la finca, desinfección de la plataforma, prueba de calidad y laboratorio, asignación de la leche a los diferentes productos, producción del queso saborizado, yogur, queso campesino. empaclado del producto, comercialización del queso al por mayor y detal, pago de la leche quincenal a los productores, actividades en la tienda de víveres, atención del cliente, toma pedidos, promover los productos de APROCOLPA, gestión de cartera de los productos de la tienda de insumos, comercializar los productos

Recursos claves: infraestructura propia, recursos tecnológicos, insumos, inventarios, cuentan con su propio logo, recurso de fondo rotatorio.

Propuesta de valor: Ofrecer quesos de alta calidad, libre de adulterantes, producidos por manos de pequeños campesinos del piedemonte Araucano, de forma asociativa. Ofrecer paquetes turísticos, donde se hace recorridos por las instalaciones y que cuenta la historia de la asociación sobre el proceso de producción donde se da una degustación de sus productos. Ofrecer un espacio a los habitantes de la vereda Flor Amarillo y sus alrededores donde puedan adquirir productos agrícolas, pecuarios y de la canasta familiar de una manera rápida y a precios competitivos.

Relación con los clientes: confianza, sistema de crédito, En Tame compra cada 8 días tiendas y supermercados, en Bogotá compra al por mayor cada 2 días (domingos y miércoles), pago de contado y fiado cada 8 días.

Segmento de clientes: Un 80% del producto se envía a los mayoristas en Bogotá, son 3 mayoristas, manifiestan un bajo precio con los mayoristas. Los clientes potenciales están en el municipio, pero solo están adquiriendo un 20%, los clientes del municipio pagan el precio justo del producto, un 10% se vende en el punto de venta APROCOLPA y el otro 10% se vende en las zonas urbanas municipio de Tame.

Supermercados, restaurantes, Cafeterías, pizzerías, spas, comidas rápidas y empresas en las cuales el queso sea un acampamiento en la prestación de sus servicios. Certificado buenas prácticas de mano factura.

Empresas de turismo Sikuany, Tame tours y Confiar.

Familias del distrito Flor Amarillo, Vereda La Libertad, Vereda Holanda, Vereda Pañalitos, Vereda Carraos, Vereda el Bucare, Vereda Caño Limón.

Canales: relación con conocidos, redes sociales, block, puerta a puerta, teléfono, correo electrónico, pendones publicitarios, transporte público

Estructura de costos: costos de leche; materia prima, compra de insumo, servicios públicos, combustibles, elementos de aseo, mano de obra, transporte, mantenimiento de maquinaria, mantenimiento de instalaciones, control de plagas, gastos financieros, gastos fiscales, depreciación de la certificación INVIMA, honorarios, compra de mercancía.

Estructura de ingresos: venta de queso, venta de yogurt, venta de supermercado, paquetes turísticos, comisión por venta de material genético

6.2.3 APROCAFLOR

APROCAFLOR es una asociación dedicada a la producción y comercialización de productos de carne de cerdo, pollo semicriollo, plátano y queso campesino donde cuenta con 53 asociados que son pequeños productores. Por otra parte, en el proceso de creación recibió apoyo por parte de APRODEL en la construcción de los estatutos y gestión de recursos. Además, recibió ayuda por parte del DPS, SENA, MINISTERIO DE AGRICULTURA, INCODER y NACIONES UNIDAS con las que han tenido apoyo en proyectos para el mejoramiento de los procesos productivos y adecuación del centro acopio.

APROCAFLOR es una asociación de productores de carne cerdo, pollo semicriollo, plátano y queso campesino 100% libre de adulterante. Además, realiza actividades de comercio justo y

capacitan a sus asociados en buenas prácticas agrícolas. Por otra parte, realizan la transformación de derivados de la carne “Embutidos” que se caracterizan por tener un bajo nivel de conservante. Por lo anterior APROCAFLOL mantiene una relación con sus clientes a través de redes sociales (Grupo de WhatsApp), además de la atención que se ofrece en la tienda de víveres y las tarjetas de presentación que se entregan en las ferias y mercados donde participan.

Para el año 2020 APROCOLPA comercializó 1008 kilos de carne de cerdo, 1344 kilos de pollo semicriollos, 1608 kilos de plátano y 1344 kilos de queso campesino, que representó el 100% de la producción de sus 53 asociados. Por otra parte, cuenta con un objetivo social y ambiental orientado al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados a través de la comercialización de la producción de sus asociados de manera fácil y recibiendo un precio justo para asegurar la sostenibilidad de los ingresos para su familia, además de la inclusión de jóvenes y mujeres víctimas del conflicto armado.

A continuación, se muestra detalladamente los 9 aspectos del modelo CANVAS

Aliados claves: aliados directos; 55 asociados, proveedores independientes, SENA (capacitaciones), DPS (recursos), ministerio de agricultura (proyectos).

Actividades claves:

Actividades de comercialización: ejercicios de comercialización de los productos de sus asociados. Mejores precios a la hora de comprar el producto: asegurar un precio justo a sus asociados para generar un ingreso justo a sus asociados

actividades de transformación: el procesamiento de carne para elaborar chorizos 100% de conservantes

capacitación de asociados: a través de la gestión a entidades públicas y privadas para tecnificar a sus asociados en la producción y buenas prácticas agrícolas para sus asociados.

Recursos claves:

Recursos Financieros: Cuentan con un fondo rotatorio

Recursos de infraestructura: Cuentan con un enfriador, estanterías, vitrinas, mesas, sillas y un lote para construcción del centro de acopio

Recursos Tecnológico: Un computador

Recursos Humanos: 50 productores

Propuesta de valor: Productos como el plátano 100% natural, producidos por pequeños productores víctimas del conflicto armado, además la producción de derivados de la carne como chorizos 100% libres de conservantes. Por otra parte, es la producción de queso campesino como nueva línea de negocios, es un queso 100% nutricional con cero acides y con una buena preparación.

Relación con los clientes: La relación con los clientes es a través de redes sociales "Grupo de WhatsApp", donde comercializan sus productos, por otra parte, la entrega de tarjetas de presentación, donde identifica los productos. Además, la atención personal en la tienda de víveres, donde exhibir el plátano, Carne de cerdo, Pollo semicriollo, queso campesino.

Segmento de clientes: Se identifica como segmento de clientes la población de zona rural y urbana. En la zona rural identifica a los habitantes del caserío flor amarillo y turistas que transitan en la vía Arauca y zona urbana: Identifican a los supermercados y restaurantes.

Canales: Se transporta vía terrestre dependiendo lo que pida el cliente, además, de la venta que se realizan en ferias y exposiciones de mercados campesinos.

Estructura de costos: Bandeja, el papel de envoltura, etiqueta de precio, servicios, arriendo, el pago del 4% a la persona que procesa el pollo y venta de la tienda, materia prima, transporte, costos de papelería.

Estructura de ingresos: Cuotas de sostenimiento por asociados, venta de cárnicos: res, cerdo, embutidos, plátano y ventas en la tienda de víveres.

6.2.4 CSTT

La CTSS es una corporación dedica a la comercialización de paquetes turísticos en el municipio de Tame del departamento de Arauca. Por otra parte, tiene proyectada para el 2022 la construcción de una embotelladora y envasadora de agua que represente la historia, cultura y tradición del municipio de Tame, así mismo la construcción de una tienda de insumos y tienda de artesanías. Está conformado por 20 corporados con establecimientos como hoteles, cabañas, fincas turísticas, restaurantes urbanos y rurales. A su vez CTSS identifica 3 problemas para la realización de su modelo de negocios como los recursos financieros, recursos humanos y la falta de un regulador de turismo.

El diseño del modelo de negocio para CTSS, se proyecta nuevas líneas de comercialización para dar solución a la problemática financiera que presenta la corporación que no le permite el

cumplimiento de sus objetivos propuestos. Por lo anterior, CTSS busca la gestión de recursos publico privados para el fortalecimiento de la historia, tradición y cultura del municipio que hacen parte del turismo del municipio. Por otra parte, CTSS busca solucionar los problemas de recurso humanos a través de la contratación de personal capacitado como un asistente administrativo y un experimentado consultor turístico. Por último, CTSS busca la gestión para crear ente descentralizado que regule el turismo en el municipio.

Actualmente, CTSS se encuentra en el proceso de reestructurar y actualizar la corporación, donde su propuesta de valor es encadenar el turismo con los pequeños productores y comercializadores de víveres del municipio, para beneficiar a las familias que dependen de esa actividad económica. Por otra parte, CTSS identifica que a través de la prestación de servicios de sus corporados contribuyen a la disminución del desempleo en la región. Por lo anterior CTSS fortalece y encadena la historia, cultura y tradición del municipio de Tame, a través del fortalecimiento del turístico.

La corporación cuenta con un enfoque social y ambiental orientado al mejoramiento del sector turístico del municipio, a través de la captación de nuevos corporados que busquen fortalecer la historia, cultura y tradición de la región, por lo anterior identifican como nuevos clientes a prestadores de servicios turísticos y a las entidades públicas o privadas interesadas en el turismo para obtener un desarrollo sostenible del municipio. Por otra parte, CTSS utiliza estratégicamente las redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp) como canales de comunicación, además, cuentan con el diseño de una guía turística, donde identifican los establecimientos turísticos de sus corporados.

CTSS no realiza ejercicio de comercialización, pero sus corporados comercializan los servicios de sus establecimientos turísticos. A continuación, se muestra detalladamente los 9 aspectos del modelo LEAN CANVAS

Problemas:

Recursos financieros: La corporación no cuenta con recursos propios, para capacitar a sus corporaciones y mejorar sus servicios. Además, no cuentan con una línea propia de negocio y no gestiona proyectos que favorezcan a la corporación.

Recursos humanos: No cuentan con personal capacitados en el sector turismo y no cuentan con un asistente administrativo que facilite la organización de la corporación.

Falta de un regulador de turismo: Que no existe un ente descentralizado que regule el turismo en el municipio lo cual genera una desmotivación por falta de sus corporados.

Solución:

Recursos financieros: Proyectar nuevas líneas de negocio para la corporación y alianzas para gestionar proyectos público privado. Además, el ingreso de nuevos corporados.

Recursos humanos: Contratación de un asistente administrativo para la organización documental de la corporación. Además, contratar un Consultor de temas turísticos para mejorar los servicios de los corporados y poder capacitarlo.

Falta de un regulador de turismo: Proponer como corporación gestionar la creación de un ente descentralizado como por ejemplo una secretaria de turismo.

Recursos claves: Cuentan con 20 corporados, que tienen establecimientos turísticos como restaurantes, hoteles, cabañas, cultivos turísticos.

Recursos Tecnológicos: cuentan con un computador y un escritorio.

Propuesta de valor: Una corporación con metas de fortalecer y encadenar el valor turístico del municipio de Tame, donde buscan obtener un desarrollo sostenible del destino turístico para sus corporados. Además, fomentar la naturaleza, historia y tradición del municipio de Tame. Por otra parte, busca engranar los pequeños productores y comercializadores de víveres del municipio para que sean proveedores de los corporados, como también disminuir el desempleo de la región, generando nuevos empleos en los establecimientos de los corporados.

Ventaja especial: 20 corporados con establecimientos para ofrecer un turismo que conecta al 100% con la naturaleza, además cuenta con las instalaciones de sus corporados capacitadas para ofrecer servicios de buena calidad.

Segmento de clientes: Todo tipo de viajeros o entidades que deseen conocer la cultura, historia y tradición del municipio de Tame Arauca. Además, de conocer la gastronomía y recibir un servicio de buena calidad, donde pueden conocer los paisajes de la región.

Canales: Cuentan con redes sociales como Facebook, WhatsApp y cuenta con una guía turísticas.

Estructura de costos: el arriendo de un espacio para fomentar el turismo, servicios públicos, recursos, equipo, costos del márketing digital, giras técnicas, capacitaciones, gasto de representación y mercadeo, gastos administrativos, insumos y papelerías.

Estructura de ingresos: Las afiliación y cuota de sostenimiento, la venta de insumos, gestión de proyecto, capacitaciones y asesorías para la venta de paquetes turísticos.

6.2.5 ACAPA

En la aplicación del modelo de negocios LEAN CANVAS, se identificó 3 problemas para el desarrollo de transformación y comercialización de café, en primer lugar, se identificó una ausencia de una marca que represente el café origen de la región, en segundo lugar, ausencia de una marca que garantice la calidad y buen precio para el consumidor final, por último, la ausencia de café en la zona, que garantice compra constante un precio justo y compra por factor de rendimiento. Por otra parte, se identificaron unas posibles soluciones como abrir un punto de compra sábado y domingo. Garantizar que van a comprar por factor de rendimiento y transferir el precio justo. Además, ACAPA debe ofrecerá una marcar premium y contará con materias de primera calidad, por otra parte, tendrá una línea tradicional ideal para cafeterías y consumo local.

En los recursos claves se identificaron que los volúmenes de venta y el precio base café, juega un papel importante a la hora de vender.

Por otra parte, la propuesta de valor de ACAPA, es garantizar que los productores de café de los municipios de Tame, Saravena y Fortul, tengan un lugar para ofrecer el café en precio justo y un factor de rendimiento competitivo. Además, ofrecer a los turistas que llegue al municipio, un café con historia y buena calidad. Ofrecer una línea Tradicional de café transformado sin dejar de lado la calidad pero que garantice un excelente precio dirigido especialmente a las cafeterías y al consumo interno de la población Tameña. Por lo anterior en ventajas especiales, se identificó que la calidad y precio es lo más importante, para así lograr un negocio de modelo asociativos con 65 productores experimentados en producción de café, además la inclusión de jóvenes para la capacitación de recolección y clasificación de café.

En el segmento de clientes se identificó multinacionales para el café pergamino, café transformado, además se identificó un sector importante en la región como el turismo, además las cafeterías y los supermercados. Por otra parte, los canales que se identificaron puerta bodega y llamadas telefónicas, redes sociales, ferias, página web para la venta del café en pergamino y transformado. En la estructura de costos, se identificaron como costos importantes como: personal, alquiler, servicios públicos, mantenimiento, compra de insumos, compra de materia prima, certificaciones, costos relacionados con créditos. Otros costos fueron adecuaciones de las instalaciones para comprar 25.000.000, que abarcan mano de obra, diseñador, bolsas, materia

prima, transporte, maquila, servicios públicos. Por otra parte, se identifica la estructura de ingresos será la venta del café pergamino seco y transformado.

ACAPA no comercializa a través de la asociación, pero los asociados venden individualmente el café pergamino. A continuación, se muestra detalladamente los 9 aspectos del modelo LEAN CANVAS.

Problemas:

Café transformado: Ausencia de una marca que represente el café origen de la región. Ausencia de una marca que garantice calidad y buen precio para el consumidor final.

Ausencia de una marca que garantice calidad y buen precio para el consumidor final.

Café pergamino: Ausencia de compra de café en la zona. Que garanticen compra contante un precio justo y compra por factor de rendimiento.

Soluciones:

Abrir un punto de compra sábado y domingo. Garantizar que van a comprar por factor de rendimiento y transferir el precio justo.

ACAPA ofrecerá una marca premium, contará con materias prima de primera calidad.

ACAPA: contará con una línea tradicional ideal para cafeterías y consumo local.

Recursos claves:

Recursos financieros: Aportes mensuales de sus asociados.

Recursos humanos: 65 productores de café.

Recursos de infraestructura: Un centro de acopio, adecuado con toda la maquinaria para la venta de café pergamino.

Propuesta de valor: Garantizar a los productores de café de los municipios de Tame, Fortul y Saravena un lugar donde puedan vender su café de manera fija a un precio justo y por factor de rendimiento. Ofrecer a los turistas que visiten Tame una marca de café premium que enmarque la historia de los cafeteros de esta región. Ofrecer una línea Tradicional de café transformado sin dejar de lado la calidad pero que garantice un excelente precio dirigido especialmente a las cafeterías y al consumo interno de la población Tameña.

Ventaja especial: Calidad y precio es un negocio a partir de un modelo asociativo. 65 productores experimentados en producción de café. Jóvenes capacitados para la recolección y clasificación de café.

Segmento de clientes: Café transformado: Premium, turistas.

Línea tradicional: cafeterías y supermercados

Canales: Café pergamino: Puerta bodega, Teléfono, visitas, Redes sociales.

Café transformado: Ferias, puerta a puerta, redes sociales, pagina web.

Estructura de costos: Adecuación de instalaciones para la transformación de café, mano de obra, diseñador para las bolsas del café pergamino, materia prima, transporte, maquila, servicios públicos.

Estructura de ingresos: Comercialización de café pergamino seco, venta de café transformado, clasificación de café.

6.3 Proponer estrategias de fortalecimiento socio empresarial a las asociaciones que obtengan un nivel bajo- bajo medio en las áreas evaluadas con el indicador ICARO.

Para generar una contribución a estas asociaciones desde el ámbito académico, se proponen estrategias enfocadas en áreas como habilidades de gerencias y gestión, comercialización, gobernanza y gobernabilidad, que se describen en este apartado. No obstante, se señala que el éxito de estas estrategias y los posteriores resultados, están fuera del alcance de esta monografía.

Por otra parte, se identifica la siguiente tabla con los resultados obtenidos por la aplicación de indicador ICARO, donde se califica a las organizaciones según su nivel de desarrollo empresarial, estas calificaciones son Muy Bajo, Bajo, Medio y Alto.

Nivel de desarrollo empresarial	
ICARO < 40%	MUY BAJO
40% ≤ ICARO < 60%	BAJO
60% ≤ ICARO < 80%	MEDIO
80% ≤ ICARO ≤ 100%	ALTO

Asociaciones	Calificación	Resultados
GRANITA	80%	ALTO
APROCOLPA	71%	MEDIO
APROCAFLOR	68%	MEDIO
CTSS	69%	MEDIO
ACAPA	46%	BAJO

Por lo anterior se evidencia que la organización con resultado mas bajo fue ACAPA, es por eso que se propone una estrategia de fortalecimiento socio empresarial. Por otra parte, para las organizaciones con resultados medio y alto, se propone solo actividades, se señala que el éxito y resultados de esta propuesta está fuera del alcance de esta monografía.

6.3.1 GRANITA

Se presentan las dificultades organizacionales de GRANITA y se proponen estrategias para el fortalecimiento. En el área administrativa, no dispone de la información contable de manera sintetizada, ocasionando dificultad a la hora de consultar dicha información, además, presenta una ausencia de un manual de proceso y procedimiento que demarquen claramente las actividades en general de la asociación. A su vez, se requiere implementar una estrategia, como realizar acciones que den lugar a la sistematización de esta información y que repose en el equipo de la oficina. Construir mediante acompañamiento profesional esta herramienta.

Asimismo, en el área de productividad, no aprovechan los subproductos perdiendo este material por falta de conocimiento para su procesamiento. La producción no cubre la demanda del mercado. Se recomienda capacitación en procesos de transformación de la miel y sus subproductos como el polen, propóleo, jalea real, cera. Además, Prestar capacitación y facilitar el material a nuevos campesinos que deseen sumarse a esta línea productiva y así aumentar volúmenes de producción y ampliación de la producción por asociado buscando en promedio 40 colmenas por cada uno.

En el área de la comercial, GRANITA vende el 85% de la producción al por mayor siendo este la principal fuente de ingreso a la asociación, pero a su vez es la que nos margen de rentabilidad representa. Por lo anterior se propone un aumentas en las ventas en presentaciones pequeñas que hoy representa un 15% aproximado del ingreso a la asociación, puesto que esta forma de distribución es más rentable y la demanda del mercado es favorable para su distribución.

Por último, en el área organizacional GRANITA tiene poca participación de los cargos de suplente de la junta directiva a razón de falta de tiempo por otras actividades, es necesario crear conciencia en las personas y empoderar a sus asociados a participar de las actividades pensando en hacer de GRANITA una unidad de negocio capaz de garantizar sostenimiento integral y de calidad a sus familias.

A continuación, se muestra de forma detallada las actividades propuestas de mejoramiento organizacional. Se señala que el éxito y resultados de esta propuesta esta fuera del alcance de esta monografía.

Área Evaluada	Actividades
Habilidades de gerencia y gestión.	<p>Capacitar a la junta directiva sobre el modelo de venta de miel al detal</p> <p>Programas sesiones con la Junta Directiva en las que se revise el avance de la organización del modelo de negocio.</p> <p>Realizar sesiones de trabajo entre representante legal y el contador para revisión de indicadores financieros.</p>
Manejo del producto.	<p>Expandir lo apiarios de la asociación para aumentar la productividad.</p> <p>Realizar un diagnóstico para la revisión de equipos de producción en el centro de acopio.</p> <p>Contratar un consultor experto en pruebas de calidad de la miel.</p> <p>Estructurar participativamente una herramienta de registro de venta y compra para la trazabilidad de la miel.</p>
Comercialización.	<p>Construir y documentar de manera participativa la estrategia de mercadeo.</p> <p>Realizar un estudio de mercado para identificar el mercado potencial.</p>
Procesos administrativos y financieros.	<p>Contrata un persona natural o jurídica experta en el diagnóstico del Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo “SGSST” e implementación SGSST.</p> <p>Mejorar la herramienta de gestión documental.</p>

Gobernanza y gobernabilidad.	Analizar los estatutos para evaluar si son coherentes con el modelo de negocio. Actualizar los estatutos mediante asamblea estatutaria.
Buenas practicas organizacionales.	Realizar un taller para la creación de una política de beneficios y servicios (programas de educación, bienestar social y cultural)

6.3.2 APROCOLPA

La organización presenta algunas dificultades en la disponibilidad del equipo gerencial, donde hay una baja participación de la junta directiva en la toma de decisiones, por lo anterior se recomienda la realización de talleres como:

- Talleres de inclusión de la junta directiva.
- Taller de definición, socialización y seguimiento a roles y responsabilidades de la JD.
- Taller para Rendición de cuentas.
- Taller para conocimiento de situación financiera de negocio por parte de la JD.

Por otra parte, para el área del manejo del producto se recomienda la construcción de una política de compra, para establecer un compromiso de la organización con los insumos para la elaboración del producto final, por otra parte, para el conocimiento y claridad del negocio se recomienda la estructuración de un modelo de negocio que incluya la estructura de ingresos y costos de la asociación. La organización para el área de comunicación y mercadeo se recomienda construir una estrategia comercial basada en la rentabilidad por ubicación de sus clientes, como la realización de talleres en habilidades de negocio.

En el área de gestión documental se recomienda que la organización realice la construcción de un manual de gestión documental y de funciones, como también diseñar un organigrama que identifique la estructura de la organización, como también la construcción de un documento que defina la capacidad técnica y operativa de la organización.

A continuación, se muestra de forma detallada las actividades propuestas de mejoramiento organizacional. Se señala que el éxito y resultados de esta propuesta está fuera del alcance de esta monografía.

Área Evaluada	Actividades
Habilidades de gerencia y gestión.	Talleres de inclusión de la junta directiva.

	<p>Talleres de definición, socialización y seguimientos a roles y responsabilidades de la junta directiva.</p> <p>Análisis situacional de la asociación por parte de la junta directiva.</p>
Manejo del producto.	<p>Talleres de análisis de registro de la oferta productiva.</p> <p>Diseñar una política de compra, para mejorar la calidad del producto.</p> <p>Realizar inventarios para mejorar las instalaciones de la asociación.</p> <p>Diseño de formatos para las pruebas de calidad de la materia prima.</p>
Comercialización.	<p>Talleres de estructuración para realizar una política de compra.</p> <p>Realizar un estudio de mercado para identificar el mercado potencial.</p> <p>Diseñar planes estratégicos para la comunicación con sus clientes.</p> <p>Construcción de un portafolio la identificar los productos de la asociación.</p>
Procesos administrativos y financieros.	<p>Construcción de un manual de roles y responsabilidades para la junta directiva y sus asociados.</p> <p>Contrata un persona natural o jurídica experta en el diagnóstico del Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo “SGSST” e implementación SGSST.</p> <p>Talleres para la socialización de los registros de compra</p>
Gobernanza y gobernabilidad.	<p>Actualizar los estados de aportes de acuerdo con los registros contables.</p>

Buenas prácticas organizacionales.	Diseñar y documentar una política ambiental Documentar y diseñar programas de servicio y beneficios.

6.3.3 APROCAFLOR

Teniendo en cuenta con los elementos encontrado a partir de la aplicación de la herramienta ICARO se identificó que la organización APROCAFLOR, presenta falencias en las áreas evaluadas. En la primera área, habilidades de gerencia y gestión se presenta una buena participación por parte la junta directiva y genera algunas acciones para su crecimiento. Para la toma de decisiones la organización no cuenta con un cronograma de reuniones, las realizan a través de los grupos que manejan en las redes sociales, además no cuentan con un formato de acta de reuniones. En la segunda área manejo del producto, la organización no maneja ningún tipo de herramienta para la consolidación de la oferta productiva, cuentan con un registro desactualizado de sus asociados que identifica los cultivos, productos de cada uno de ellos.

A continuación, se muestra de forma detallada las actividades propuestas de mejoramiento organizacional. Se señala que el éxito y resultados de esta propuesta está fuera del alcance de esta monografía.

Área Evaluada	Actividades
Habilidades de gerencia y gestión.	<p>Construcción de un documento para la planeación estratégica de la organización.</p> <p>Construcción de un cronograma de reuniones de la junta directiva, para la toma de decisiones.</p> <p>Diseñar un formato para la actualización de la oferta productiva de sus asociados.</p> <p>Diseñar un formato de acta para la toma de decisiones.</p>

<p>Manejo del producto.</p>	<p>Diseñar una herramienta de consolidación de características de la oferta productiva.</p> <p>Talleres de análisis de registro de la oferta productiva.</p> <p>Realización de informes del análisis financiero de la organización.</p> <p>Construcción de política de compra.</p> <p>Diseñar fichas de pruebas de calidad.</p>
<p>Comercialización.</p>	<p>Realización de informes para el análisis del mercado y sus comportamientos.</p> <p>Talleres para identificar los ejercicios de comercialización de la organización.</p> <p>Buscar acuerdos comerciales con grandes supermercados de la región.</p> <p>Construcción de un portafolio.</p>
<p>Procesos administrativos y financieros.</p>	<p>Construcción de un sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Se recomienda que organización haga la contratación de un auxiliar contable.</p>
<p>Gobernanza y gobernabilidad.</p>	<p>Diseñar una estrategia de planeación para el desarrollo organizacional.</p> <p>Consolidar actas de reuniones para la rendición de cuentas.</p>
<p>Buenas prácticas organizacionales.</p>	<p>Conformación de comités de trabajo para buscar nuevos liderazgos en las actividades la organización.</p> <p>Construcción de una política ambiental para mejorar las prácticas ambientales de la organización.</p>

6.3.4 CTSS

La Corporación de Turismo Sierra y Sabana “CTSS” fue fundada por un grupo de personas que vieron la necesidad de articular y fortalecer el sector del turismo, con el objetivo de diversificar la economía del municipio.

CTSS es una entidad con un objetivo social de liderar la consolidación del turismo en la región como una actividad sustentable y sostenible, competitiva y promotora del desarrollo local; a través de acciones de planeación, de articulación del ecosistema empresarial e institucional del sector, del fomento de la inversión, la promoción y marketing territorial y la formación del talento humano; en el marco del proceso de gestión de calidad e innovación que conviertan a la región en un destino turístico.

Atractivo para nacionales y extranjeros. Por otra parte, CTSS es una corporación constituida el 6 de diciembre del 2013, ha logrado funcionar gracias al aporte de cuota de sostenimiento y afiliación de sus corporados.

A continuación, se muestra de forma detallada las actividades propuestas de mejoramiento organizacional. Se señala que el éxito y resultados de esta propuesta está fuera del alcance de esta monografía.

Área Evaluada	Actividades
Habilidades de gerencia y gestión.	<p>Definir un modelo de negocio de acuerdo a su objetivo social.</p> <p>Construir de un documento para la planeación estratégica de la organización.</p> <p>Realizar talleres de participación de la junta directiva, para conformar equipos de trabajo que ayuden para el funcionamiento de la organización.</p> <p>Diseñar un formato para las actas de reuniones de la junta directiva.</p>
Manejo del producto.	Realizar informes sobre el análisis del registro de la oferta productiva.

	<p>Construir la política de compra, para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos de sus asociados.</p> <p>Diseñar un formato de selección de calidad para los servicios ofrecidos por la organización.</p>
Comercialización.	<p>Diseñar un portafolio donde se identifique los servicios ofrecidos por los asociados.</p> <p>Diseñar planes estratégicos para la comunicación con los clientes.</p> <p>Actualizar los registros contables, además de los registros de sus colorados.</p>
Procesos administrativos y financieros.	<p>Contar con un sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Revisar el estado de costo de producción.</p> <p>Elaborar informes comerciales y de financiación de la organización, como también informes de análisis comercial teniendo en cuenta del punto de equilibrio.</p>
Gobernanza y gobernabilidad.	<p>Diseñar una estrategia de planeacion para el desarrollo organizacional.</p> <p>Elaborar un manual donde identifique los roles y responsabilidades de la junta directiva.</p> <p>Realizar informes sobre de análisis de registro de compra y venta.</p>
Buenas prácticas organizacionales.	<p>Conformar comités de trabajo, como las actas de reuniones.</p> <p>Diseñar una política ambiental, para el mejoramiento de las actividades ambientales.</p> <p>Diseñar una política de bienestar, para la implementación de programas de servicio y beneficio.</p>

6.3.5 ACAPA

ACAPA ha tenido un enfoque productivo, pues una de las grandes apuestas era abrir un nuevo renglón de la economía en la región, proceso que ha tardado más de diez años para llevarse al nivel que hoy esta. Los asociados de ACAPA hoy en día desarrollan ejercicios comerciales de manera individual logrando alrededor de 80.000. kilos comercializados en el 2020 pero ¿por qué? el café no se comercializa de manera conjunta bajo la razón social de ACAPA? Hay tres razones principales que se mencionan a continuación.

Primero: Al ser este un cultivo nuevo en la zona ha sido complejo atraer clientes que estén dispuestos a llegar hasta el departamento de Arauca a comprar los volúmenes de café que hoy se producen pues estos aún son un poco bajos.

Segundo: ACAPA como asociación no desarrolla ejercicios comerciales directamente, puesto que la materia prima del café maneja precios bastante elevados y la cultura cafetera exige que el grano sea pagado en el mismo instante de la entrega, por tanto, para cumplir con esto es necesario un monto considerable de capitán de trabajo específicamente para picos de cosecha.

Tercero: No cuentan con el personal capacitado y la dotación de los espacios para desarrollar los procesos de compra y venta del grano, sin embargo, este es el próximo reto al que tiene proyectado apostarle la asociación.

ACAPA, es la organización con el indicador ICARO, mas bajo de las 5 asociaciones caracterizadas con un resultado de 46%, es decir bajo, es por ello que se presenta la siguiente matriz que consta de 8 aspectos. El primer aspecto es el área de evaluada según el indicar ICARO. El segundo aspecto evaluado es las actividades a desarrollar para lograr el cumplimiento de la estrategia organizacional. El tercer aspecto son las acciones que debe realizar la asociación. El cuarto aspecto es el indicador que no mide la eficacia de la estrategia. El quinto aspecto son los responsables de gestionar y verificar el cumplimiento de la estrategia. El sexto aspecto son las fechas de cumplimiento de las actividades propuestas en la estrategia. El séptimo aspecto son las metas de las actividades propuestas, que ayuden a la asociación a culminar su estrategia organizacional. El octavó aspecto es la verificación de cumplimiento de la estrategia de fortalecimiento, se señala que el éxito y resultado de esta propuesta esta fuera del alcance de esta monografía.

Área	Actividades a desarrollar	Acciones	Indicador	Responsable	Fecha		Metas	Cumplimiento
					Inicio	Final		
Habilidades de gerencia y gestión	Desarrollo de estrategia para la búsqueda de alianzas y posibles aliados comerciales.	Realizar un estudio de mercado de los posibles alianzas y aliados comerciales.	Cantidad de alianzas y aliados comerciales/ sobre la cantidad de café pergamino.	Representante legal	Febrero 2022	Octubre 2022	Venta del café antes de la cosecha.	
	Estructuración de modelo de negocios y claridad sobre hoja de ruta para su implementación.	Capacitar a la junta directiva sobre el nuevo modelo de negocios "venta de café pergamino"	Cantidad de capacitaciones recibidas por la junta directiva	Representante legal	Enero 2022	Marzo 2022	. Vinculación de la junta directiva hacia el nuevo modelo de negocio "Venta de café pergamino".	
	Realizar documentos de planeación estratégicos de la organización.	Análisis situacional de organización y talleres participativos para búsqueda de estrategias.	Cantidad de talleres participativos/ cantidad de estrategias organizacionales.	Junta directiva y representante legal	Abril 2022	Octubre 2022	Documentos que identifiquen el análisis situacional y estrategias organizacionales	

	Diseño de un cronograma de reuniones de la junta directiva.	Talleres participación para la definición del cronograma anual de junta directiva.	Cantidad de talleres participativos/Cronogramas de actividades.	Junta directiva y representante legal	Enero 2022	Febrero 2022	Cronograma 2022 de reuniones de la junta directiva	
	Conocimiento del estado financiero de la situación de la asociación	Análisis de la situación financiera de la asociación por parte del representante legal a la junta directiva.	Organizar una reunión en el primer mes del año 2022.	Representante legal y contador	Enero 2022	Febrero 2022	Entrega de un 1 informe financiero a la asociación.	
Manejo de producto	Mapeo de oferta productiva e identificación de volúmenes disponibles, calidades y disponibilidad para ejercicios colectivos. Establecimiento de procedimientos para la compra de producto y los parámetros de compra.	Mapeo de la productividad e identificación de volúmenes disponibles de los asociados para ejercicios colectivos. Capacitaciones de la junta directiva sobre procedimientos de compra y sus parámetros del café pergamino	Identificar la cantidad de plantas de café por asociado. Cantidad de capacitaciones/cantidad de participantes.	Representante legal y junta directiva. Representante legal.	Marzo 2022 Mayo 2022	Octubre 2022 Diciembre 2022	Aumento de la oferta productiva para la asociación. Documento que identifique los procesos de compra y los parámetros.	

	Taller de construcción de Política de compras.	Construcción de una política de compra para el café pergamino.	Implementación de la Política de compra para mejorar la calidad del café pergamino.	Junta directiva	Junio 2022	Diciembre 2022	Mejorar el factor de calidad del café.	
	Talleres para los análisis de registro de la oferta productiva.	Identificar la cantidad de productores de café.	Cantidad de productores de café/ cantidad de kilos producidos	Junta directiva	Marzo 2022	Septiembre 2022	Documento de identificación de los productores de café en el municipio de Tame	
	Diseño de un formato para la prueba de calidad del producto.	Capacitaciones de prueba de calidad del café	Cantidad de formatos que identifiquen la calidad del café.	Representante legal	Enero 2022	Julio 2022	Documento de formatos que identifiquen la calidad del café	
Comercialización	Búsqueda de acuerdos comerciales.	Vinculación de la Federación Nacional de Cafeteros al proceso de comercialización mediante la apertura de nuevos mercados.	20 % de la producción/Cantidad de kilos vendidos de los asociados	Junta directiva y comité financiero	Febrero 2022	Agosto 2022	Adecuación y ampliación en el centro de acopio para el café pergamino, en las instalaciones para el acondicionamiento o del manejo de la postcosecha y almacenamiento del café en pergamino.	

	Realizar informes de análisis de mercado y su comportamiento.	Integrar a la junta Directiva a nuevos mercados para conocer las personas/empresas que hacen parte de su proceso productivo.	1 reunión con la junta directiva y los asociados antes de la cosecha del café.	Representante legal	Julio 2022	Diciembre 2022	Informe de análisis de mercado y sus comportamientos.	
	Diseñar planes estratégicos de comunicación, como también estrategias de mercadeo.	Capacitar a la junta directiva para la comunicación con los clientes y estrategias de mercadeo	Cantidad de participantes de las capacitaciones.	Junta directiva	Enero 2022	Agosto 2022	Documento que identifique los tipos de estrategias de mercadeo.	
Proceso administrativos y financieros	Estructuración de costos para desarrollo de negocio y claridad del punto de equilibrio de la organización.	Revisión de estado de costo de producción por parte de la junta directiva de la asociación.	Análisis de los estados financieros del año 2021	Junta directiva y el contador de la asociación	Marzo 2022	Mayo 2022	Documento del análisis de los estados financieros.	
	Taller de estructuración de presupuesto para el desarrollo del modelo de negocios y la sostenibilidad del mismo	Identificar el punto de equilibrio	Venta del café pergamino por las cosechas anuales.	Junta directiva y representante legal			Documento con las proyecciones comerciales y financieras de la asociación.	

	Revisión de estados de costos de producción	Diagnostico por una persona natural o jurídica experta en el SGSST	Documento de diagnóstico y diseño elaborado.	Junta directiva	Enero 2022	Diciembre 2022	Contar con el documento que evidencie el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	
	Realizar informes de análisis comercial teniendo en cuenta el punto de equilibrio.	Reuniones de la junta directiva para identificar el punto de equilibrio.	Cantidad de informes de la Junta directiva/ reuniones pactadas.	Representante legal	Enero 2022	Junio 2020	Documento que identifique el punto de equilibrio de la asociación.	
Gobernanza y gobernabilidad	Diseñar una estrategia de planeación para el desarrollo organizacional.	Apoyo a la junta directiva y a los asociados para la orientación del plan estratégico. (Misión, visión, objetivos estratégicos, evaluaciones DOFA)	Un acta firmada por los participantes	Representante legal	Febrero 2022	Agosto 2022	Actualización del plan estratégico (Misión, visión, objetivos estratégicos, evaluaciones DOFA)	

	Construcción de un manual de roles y responsabilidades para los asociados y la junta directiva.	Apoyo para la construcción de manual de funciones y responsabilidades.	Un acta firmada por los asociados y junta directiva.	Representante legal y junta directiva	Marzo 2022	Agosto 2022	Documento que evidencie el manual de funciones y responsabilidades de la asociación.	
	Informes de análisis de registro compra y venta.	Realización de asambleas anuales para conocer la situación de la asociación.	Firmas de actas de las asambleas ordinarias.	Junta directiva	Enero 2022	Agosto 2022	Conocimiento de los asociados sobre la situación de la asociación.	
	Diseño de políticas ambientales.	Apoyo a los asociados para definir un plan de manejo ambiental	Un plan de manejo ambiental con durabilidad de 2 años.	Junta directiva	Enero 2022	Diciembre 2022	Documento que evidencia un plan de manejo ambiental.	

Buenas prácticas organizacionales	Diseño de política de servicio y bienestar	Talleres de participación para la creación de la política de servicio y bienestar	Cantidad de participantes a los talleres	Representante Legal	Enero 2022	Diciembre 2022	Documento que evidencie la política de servicio y bienestar	
	Conformación de comité de trabajo, para el mejoramiento de la organización.	Apoyo en la orientación para crear comités de trabajo.	Firma de actas de comités de trabajo.	Junta directiva	Enero 2022	Marzo 2022	Conformación de comités de trabajo.	
	Diseñar programas de servicios y beneficios.	Talleres participativos	Cantidad de programas de servicio y beneficio	Junta Directiva	Enero 2022	Julio 2022	Documento que evidencie la cantidad de trabajo.	

7 Conclusiones

Finalmente, en el transcurso del acompañamiento de fortalecimiento socio empresarial a las asociaciones del municipio de Tame, se identifica que las asociaciones GRANITA, APROCOLPA y APROCAFLOR están realizando ejercicios de comercialización, son asociaciones que están constituidas hace más de 6 años. Por otra parte, se identificó que las organizaciones CORPOTURISMO y ACAPA llevan la misma cantidad de años, pero están en un retroceso organizacional y además no realizan ejercicios de comercialización como asociación pues presentan resultados aceptables en comparación con las primeras organizaciones mencionadas. Por lo anterior las organizaciones juegan un papel importante el desarrollo económico, ya que surgen nuevas líneas de negocios que ayudan a dinamizar la economía.

La mayoría de estas organizaciones cuenta con más de 50 asociados, donde se evidencia que son pequeños campesinos de la región y víctimas del conflicto armado. Por otra parte, se identificó que al asociarse contribuye de forma favorable algunos indicadores de la región, ya que disminuye el desempleo, la informalidad y mejora las condiciones de vida de los habitantes. Como también se diversifica las líneas de negocios de una región, ya que se comercializan los productos transformados que genera un valor agregado. Las organizaciones influyen para inclusión de la mujer que juegan un papel importante, pues evidencia que la mayoría de los asociados son mujeres cabezas de hogar, también se idéntica la importancia que tiene la transferencia del conocimiento generacional, puesto la mayoría de las actividades que se realizan en las asociaciones se incluyen a los hijos de los asociados.

Por último, se identifica que las organizaciones reciben apoyos económicos de entidades públicas y privadas, además de capacitaciones por entidades como universidades y SENA, que contribuyen al mejoramiento de la productividad de las asociaciones tecnificando a los asociados en las buenas prácticas organizacionales. Por otra parte, se identifica que las asociaciones necesitan más apoyo organizacional para mejora funcionamiento y llegar a las metas propuestas ya que se identificó que la mayoría no cuentan con el conocimiento necesario para ocupar cargos administrativos en la organización, por lo anterior se identificó que el conocimiento del manejo de la organización recae en la junta directiva.

8 Bibliografía

- Agencia de Renovación del Territorio . (Julio de 2018). *Agencia de Renovación del Territorio* .
Obtenido de https://portal.renovacionterritoio.gov.co/Publicaciones/se_consolida_la_visin_para_tame_con_la_firma_del_pmtr
- AHIDROCAV. (2017). Fortalecimiento socio empresarial y adecuacion financiera. San José del Fragua .
- Albuquerque, F. (2007). Teoria y practica del enfoque del desarrollo local. *OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DEL DESARROLLO LOCAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL*, 7-23.
- Alcaldía de Tame . (1 de Enero de 2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023*. Obtenido de Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023: <https://www.tame-arauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202020-2023.pdf>
- APRODEL. (28 de Noviembre de 2021). *Agencia promotora del desarrollo economico regional*. Obtenido de APRODEL : <https://www.aprodelcolombia.org/>
- ASAIID. (18 de Noviembre de 2021). *PROGRAMA DE ALIANZAS COMERCIALES (PAC)*. Obtenido de ASAIID: <https://www.usaid.gov/es/colombia/fact-sheets/programa-de-alianzas-comerciales>
- Boisier, S. (2001). DESARROLLO (LOCAL): ¿ DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO ?*. *Homo Sapiens, Rosario,*, 1-22.
- Broitman, P. (8 de Febrero de 2019). *LA IMPORTANCIA DEL MODELO CANVAS PARA INNOVAR EN LOS NEGOCIOS*. Obtenido de Pontificia Universidad Catolica de Chile : <http://programainnovacionyemprendimiento.uc.cl/noticias/noticias-testimonio-opinion/la-importancia-del-modelo-canvas-para-innovar-en-los-negocios/>
- Canvas, M. (20 de Junio de 2021). *Modelo Canvas, que es y como se aplica a tu neogico*. Obtenido de Modelo canvas: <https://modelocanvas.net/>
- Circular Externa nro. 8 de 2012 . (9 de Julio de 2014). Superintendente de la economia solidaria . Bogota DC, Colombia, Colombia : Ministerio de hacienda y credito publico .
- Colegio de Bachilleres. (2004). Diagnostico y cambio organizacional . En C. d. Bachilleres, *Diagnostico y cambio organizacionales* (pág. 242). Mexico : Colegio de Bachilleres.

- Corporacion Podion . (S.F de S.F. de S.F.). *Fortalecimiento Organizacional* . Obtenido de Corporacion Podion : <http://podion.org/es/proyectos/fortalecimiento-organizacional>
- Daft, R. L. (2011). *Teoria y diseño organizacional* (Decima ed.). Mexico D.F: CENGAGE LEARNING.
- Daft, R. L. (2011). Teoria y diseño organizacional . En R. L. Daft, *Teoria y diseño organizacional* (pág. 512). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,.
- Diana Carolina Ballesteros, A. P. (2018). *Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6107/1/2018_Importancia_an%C3%A1lisis_descripci%C3%B3n.pdf
- Diana Valentina Guevara Serrano, N. A. (2019). *Repositorio Fundación Universitaria de Popayán*. Obtenido de <http://unividadup.edu.co/repositorio/files/original/9e8cbe33be69c4c0738ae20b799208f9.pdf>
- Ginna Julieth Acuña Agudelo, I. D. (2017). *Repositorio UPTC*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2472/1/TGT-1060.pdf>
- Gumucio, J. R. (26 de 07 de 2010). Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Libro%20de%20guia%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Libro%20de%20guia%20(1).pdf)
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio , M. (2014). *Metodologia de la Investigacion sexta edicion* . Mexico D.F: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- IC Fundacion . (27 de noviembre de 2021). *Asociacion de fundaciones familiares y empresariales* . Obtenido de afe: <https://afecolombia.org/fundacion/ic/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1 de Diciembre de 2018). FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE SERVICIOS. *IICA*, 76. Obtenido de GESTIÓN ASOCIATIVA: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7128/BVE18040229e.pdf;jsessionid=8AE1CAB4241132F0D8F1BCDDAF14ED7D?sequence=1>
- Ley 1233 de. (22 de Julio de 2008). Republica de Colombia Diario Oficial. Bogota DC, Colombia, Colombia: Republica de Colombia Diario Oficial.
- Ley 454 de 1998. (15 de Agosto de 2012). Constitucion de 1991 de la Republica de Colombia. Bogota DC, Colombia, Colombia: El servicio publico es de todos.

- Ley 79 de 1988. (5 de Diciembre de 1995). Constitución de 1991 de República de Colombia .
Bogotá DC, Colombia , Colombia : El servicio publica es de todos .
- Loaiza Cardenas, J. (2014). Economía solidaria: un nuevo enfoque de la economía alternativa.
Economia Solidaria .
- Pardo Enciso , C. E., & Diaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Elsevier*, 39-48.
- PNUD. (2018). *INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ICO*. Obtenido de INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ICO:
http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/12-guia_de_anal_424465.pdf
- PRODERT, U. D.-A. (1 de Septiembre de 2005). *ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE PRODUCTORES RURALES DEL PROYECTO MAG/PRODERT* . Obtenido de PLAN: <http://repiica.iica.int/docs/B0370e/B0370e.pdf>
- Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial. (16 de Diciembre de 2021). *Proyectos de Reactivación Económica, Desarrollo Productivo, Ambiental y Forestal*. Obtenido de Proyectos de Reactivación Económica, Desarrollo Productivo, Ambiental y Forestal: <https://www.renovacionterritorio.gov.co/#/es/page/proyectos-productivos>
- Razeto Migliario, L. (1993). *Los caminos de la economía solidaria*. Santiago : Universidad nueva civilizacion .
- RED-ADELCO. (2 de 11 de 2021). *¿Quiénes somos ?* Obtenido de RED-ADELCO: <https://www.redadelco.org/quienes-somos>
- Samuel, S. M. (12 de Agosto de 2013). *Organización empresarial y su dinámica*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/organizacion-empresarial-y-su-dinamica/>
- Sepulveda S, S. (2008). *Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos para la Planificación*. San Jose de Costa Rica : Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA).
- Zambrano, C. (20 de Junio de 2021). *Modelo Canvas* . Obtenido de Lean Canvas : https://modelocanvas.net/que-es-el-lean-canvas/#Definicion_de_Lean_Canvas
- Zuber, A. (Abril de 2014). *Guía para Facilitadores Fortalecimiento Organizaciones Sociales de Base OSB*. Obtenido de DPS : <https://ntp.devmds.com/wp-content/uploads/archivos/publicaciones/guia-para-facilitadores-fortalecimiento-organizaciones-sociales-de-base-osb.pdf>

- Agencia de Renovación del Territorio . (Julio de 2018). *Agencia de Renovación del Territorio* .
Obtenido de https://portal.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/se_consolida_la_visin_para_tame_con_la_firma_del_pmtr
- AHIDROCAV. (2017). Fortalecimiento socio empresarial y adecuacion financiera. San José del Fragua .
- Albuquerque, F. (2007). Teoria y practica del enfoque del desarrollo local. *OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DEL DESARROLLO LOCAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL*, 7-23.
- Alcaldia de Tame . (1 de Enero de 2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023*. Obtenido de Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023: <https://www.tame-arauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202020-2023.pdf>
- APRODEL. (28 de Noviembre de 2021). *Agencia promotora del desarrollo economico regional*. Obtenido de APRODEL : <https://www.aprodelcolombia.org/>
- ASAIID. (18 de Noviembre de 2021). *PROGRAMA DE ALIANZAS COMERCIALES (PAC)*. Obtenido de ASAIID: <https://www.usaid.gov/es/colombia/fact-sheets/programa-de-alianzas-comerciales>
- Boisier, S. (2001). DESARROLLO (LOCAL): ¿ DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO ?*. *Homo Sapiens, Rosario,*, 1-22.
- Broitman, P. (8 de Febrero de 2019). *LA IMPORTANCIA DEL MODELO CANVAS PARA INNOVAR EN LOS NEGOCIOS*. Obtenido de Pontificia Universidad Catolica de Chile : <http://programainnovacionyemprendimiento.uc.cl/noticias/noticias-testimonio-opinion/la-importancia-del-modelo-canvas-para-innovar-en-los-negocios/>
- Canvas, M. (20 de Junio de 2021). *Modelo Canvas, que es y como se aplica a tu neogico*. Obtenido de Modelo canvas: <https://modelocanvas.net/>
- Circular Externa nro. 8 de 2012 . (9 de Julio de 2014). Superintendente de la economia solidaria . Bogota DC, Colombia, Colombia : Ministerio de hacienda y credito publico .
- Colegio de Bachilleres. (2004). Diagnostico y cambio organizacional . En C. d. Bachilleres, *Diagnostico y cambio organizacionales* (pág. 242). Mexico : Colegio de Bachilleres.
- Corporacion Podion . (S.F de S.F. de S.F.). *Fortalecimiento Organizacional* . Obtenido de Corporacion Podion : <http://podion.org/es/proyectos/fortalecimiento-organizacional>

- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). México D.F.: CENGAGE LEARNING.
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional . En R. L. Daft, *Teoría y diseño organizacional* (pág. 512). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,.
- Diana Carolina Ballesteros, A. P. (2018). *Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6107/1/2018_Importancia_an%C3%A1lisis_descripci%C3%B3n.pdf
- Diana Valentina Guevara Serrano, N. A. (2019). *Repositorio Fundación Universitaria de Popayán*. Obtenido de <http://unividafup.edu.co/repositorio/files/original/9e8cbe33be69c4c0738ae20b799208f9.pdf>
- GINNA Julieth Acuña Agudelo, I. D. (2017). *Repositorio UPTC*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2472/1/TGT-1060.pdf>
- Gumucio, J. R. (26 de 07 de 2010). Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Libro%20de%20guia%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Libro%20de%20guia%20(1).pdf)
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio , M. (2014). *Metodología de la Investigación sexta edición* . México D.F: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- IC Fundacion . (27 de noviembre de 2021). *Asociación de fundaciones familiares y empresariales* . Obtenido de afe: <https://afecolombia.org/fundacion/ic/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1 de Diciembre de 2018). FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE SERVICIOS. *IICA*, 76. Obtenido de GESTIÓN ASOCIATIVA: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7128/BVE18040229e.pdf;jsessionid=8AE1CAB4241132F0D8F1BCDDAF14ED7D?sequence=1>
- Ley 1233 de. (22 de Julio de 2008). Republica de Colombia Diario Oficial. Bogota DC, Colombia, Colombia: Republica de Colombia Diario Oficial.
- Ley 454 de 1998. (15 de Agosto de 2012). Constitución de 1991 de la Republica de Colombia. Bogota DC, Colombia, Colombia: El servicio publico es de todos.
- Ley 79 de 1988. (5 de Diciembre de 1995). Constitución de 1991 de Republica de Colombia . Bogota DC, Colombia , Colombia : El servicio publica es de todos .

- Loaiza Cardenas, J. (2014). Economía solidaria: un nuevo enfoque de la economía alternativa. *Economía Solidaria* .
- Pardo Enciso , C. E., & Diaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Elsevier*, 39-48.
- PNUD. (2018). *INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ICO*. Obtenido de INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ICO: http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/12-guia_de_anal_424465.pdf
- PRODERT, U. D.-A. (1 de Septiembre de 2005). *ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE PRODUCTORES RURALES DEL PROYECTO MAG/PRODERT* . Obtenido de PLAN: <http://repiica.iica.int/docs/B0370e/B0370e.pdf>
- Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial. (16 de Diciembre de 2021). *Proyectos de Reactivación Económica, Desarrollo Productivo, Ambiental y Forestal*. Obtenido de Proyectos de Reactivación Económica, Desarrollo Productivo, Ambiental y Forestal: <https://www.renovacionterritorio.gov.co/#/es/page/proyectos-productivos>
- Razeto Migliario, L. (1993). *Los caminos de la economía solidaria*. Santiago : Universidad nueva civilizacion .
- RED-ADELCO. (2 de 11 de 2021). *¿Quiénes somos ?* Obtenido de RED-ADELCO: <https://www.redadelco.org/quienes-somos>
- Samuel, S. M. (12 de Agosto de 2013). *Organización empresarial y su dinámica*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/organizacion-empresarial-y-su-dinamica/>
- Sepulveda S, S. (2008). *Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos para la Planificación*. San Jose de Costa Rica : Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA).
- Zambrano, C. (20 de Junio de 2021). *Modelo Canvas* . Obtenido de Lean Canvas : https://modelocanvas.net/que-es-el-lean-canvas/#Definicion_de_Lean_Canvas
- Zuber, A. (Abril de 2014). *Guía para Facilitadores Fortalecimiento Organizaciones Sociales de Base OSB*. Obtenido de DPS : <https://ntp.devmds.com/wp-content/uploads/archivos/publicaciones/guia-para-facilitadores-fortalecimiento-organizaciones-sociales-de-base-osb.pdf>