

**CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIONES FRUTÍCOLAS DEL
DEPARTAMENTO DEL HUILA**

JOHN HERSON ANAYA PIMIENTO

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA – GOBERNACION DEL HUILA
FACULTAD DE INGENEIRIA
PREGRADO EN INGENIERIA AGRÍCOLA
NEIVA – HUILA
2007**

**CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIONE
FRUTICOLAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA**

**Trabajo de grado en la modalidad de pasantía presentado
Por:**

JOHN HERSON ANAYA PIMIENTO

A

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE INGENIERIA
PREGRADO EN INGENIERIA AGRICOLA**

Dirigido Por:

CARLOS EMILIO REINA GALEANO Msc.

Codirigido Por:

MARISOL PARRA MORERA

En cumplimiento de los requisitos para optar al titulo de Ingeniero Agrícola

Neiva – Huila, Noviembre de 2007

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Neiva, Noviembre 18 de 2007

**Con cariño especial a mi madre y hermana
Por toda su paciencia y comprensión en
Este proceso**

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo no hubiese sido posible sin la colaboración del equipo de profesionales de la Secretaría de Agricultura y Minería en especial la Secretaria Técnica de la Cadena Productiva Frutícola a cargo de la Ing. Marisol Parra Morera, la orientación oportuna del director del proyecto, Msc. Carlos Emilio Reina Galeano, y la ayuda brindada por mis compañeros de pregrado.

A los miembros del Grupo Asociativo el Cadillo, ASOLULOHUILA, AGROISAN, y a todas aquellas personas que de otra manera contribuyeron con este trabajo, mil y mil gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	16
JUSTIFICACIÓN	18
METODOLOGÍA	20
1. CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO ASOCIATIVO EL CADILLO DEL MUNICIPIO DE TELLO HUILA	22
1.1 DIAGNÓSTICO GENERAL	22
1.1.1 Análisis del área productiva y técnica	24
1.1.2 Análisis del área de ventas y mercadeo	25
1.1.3 Análisis del área financiera y contable	26
1.1.4 Análisis del área administrativa	27
1.1.5 Análisis del área organizacional	28
1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	29
1.2.1 Matriz DOFA	29
1.2.2 Priorización de debilidades	32
1.2.3 Plan estratégico	38
1.2.3.1 visión del grupo asociativo Cadillo	38
1.2.3.2 Líneas estratégicas de acción	38
2. CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN AGROISAN	46
2.1 DIAGNÓSTICO GENERAL	46
2.1.1 Análisis del área productiva y técnica	48
2.1.2 Análisis del área de ventas y mercadeo	49
2.1.3 Análisis del área financiera y contable	50
2.1.4 Análisis del área administrativa	51

2.1.5	Análisis del área organizacional	51
2.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	53
2.2.1	Matriz DOFA	53
2.2.2	Priorización de debilidades	55
2.2.3	Plan estratégico	62
2.2.3.1	Visión de Agroisan	62
2.2.3.2	Líneas estratégicas de acción	62
3.	CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ASOLULOHUILA	73
3.1	DIAGNÓSTICO GENERAL	73
3.1.1	Análisis del área productiva y técnica	74
3.1.2	Análisis del área de ventas y mercadeo	75
3.1.3	Análisis del área financiera y contable	77
3.1.4	Análisis del área administrativa	78
3.1.5	Análisis del área organizacional	78
3.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	80
3.2.1	Matriz DOFA	80
3.2.2	Priorización de debilidades	82
3.2.3	Plan estratégico	88
3.2.3.1	Visión de Asolulohuila	88
3.2.3.2	Líneas estratégicas de acción	88
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFIA	97
	ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Votación para priorización de debilidades en el taller de Planeación estratégica del grupo Cadillo	33
Tabla 2. Puntuación de debilidades realizado en el taller de planeación estratégica del grupo Cadillo.	34
Tabla 3. Debilidades priorizadas del grupo Cadillo.	34
Tabla 4. Matriz de estrategias del grupo Cadillo.	36
Tabla 5. Línea estratégica de acción desarrollo socioempresarial del grupo Cadillo	39
Tabla 6. Línea estratégica de acción optimización de los procesos productivos del grupo Cadillo	42
Tabla 7. Línea estratégica de acción buen uso y aprovechamiento de los recursos naturales del grupo Cadillo.	44
Tabla 8. Votación para priorización de debilidades en el taller de planeación estratégica del grupo Agroisan	57
Tabla 9. Puntuación de debilidades realizado en el taller de planeación Estratégica del grupo Agroisan.	58
Tabla 10. Debilidades priorizadas de Agroisan	58
Tabla 11. Matriz de estrategias de Agroisan	60
Tabla 12. Línea estratégica de acción fortalecimiento socioempresarial de Agroisan	63
Tabla 13. Línea estratégica de acción programa de asistencia técnica a Agroisan	65
Tabla 14. Línea estratégica de acción programa de buen uso y aprovechamiento del recurso hídrico de Agroisan	67
Tabla 15. Línea estratégica de acción programa de implementación de buenas prácticas en Agroisan	68

Tabla 16. Línea estratégica de acción programa de implementación de nuevas áreas en los lotes de Agroisan	70
Tabla 17. Línea estratégica de acción mejoramiento del sistema productivo de Agroisan	71
Tabla 18. Línea estratégica de acción programa de mejoramiento de la infraestructura vial de las veredas donde se localiza Agroisan	72
Tabla 19. Votación para priorización de debilidades en el taller de planeación estratégica de asolulohuila	83
Tabla 20. Puntuación de debilidades realizado en el taller de planeación estratégica de Asolulohuila.	84
Tabla 21. Debilidades priorizadas de Asolulohuila	84
Tabla 22. Matriz de Estrategias de Asolulohuila	86
Tabla 23. Línea estratégica de acción fortalecimiento productivo de Asolulohuila	89
Tabla 24. Línea estratégica de acción desarrollo organizacional de Asolulohuila	91
Tabla 25. Línea estratégica de acción fortalecimiento comercial De Asolulohuila	93

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Socios del Grupo Cadillo	22
Figura 2. Lotes del Grupo Cadillo en el municipio de Tello Huila	24
Figura 3. Socios del grupo Cadillo participando en el taller de Planeación Estratégica	29
Figura 4. Debilidades priorizadas del grupo Cadillo	35
Figura 5. Socios de Agroisan	46
Figura 6. Taller de Planeación Estratégica de la asociación Agroisan	53
Figura 7. Debilidades priorizadas de Agroisan	59
Figura 8. Debilidades priorizadas de Asolulohuila	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Metodología ideo (índice de desarrollo empresarial organizacional)	99
Anexo 2. Guía entrevista para caracterización y tipificación de organizaciones	106
Anexo 3. Matriz DOFA	108
Anexo 4. Matriz de estrategias	110

RESUMEN

Se caracterizaron tres (3) organizaciones frutícolas del departamento del Huila de los renglones productivos de Granadilla, Maracuyá y Lulo, en los municipios de Tello, Colombia y Algeciras respectivamente, empleando la herramienta de planeación DOFA (Debilidad, Oportunidad, Fortaleza, Amenaza), base del método Caribe, Murcia (2006) y la metodología IDEO (Índice de Desarrollo Empresarial Organizacional) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006), se analizaron aspectos relacionados con las áreas, Técnica – Productiva, Financiera, Comercial, Administrativo y organizacional. Se diseñó un modelo para el desarrollo de programas de extensión rural y acompañamiento socioempresarial a grupos asociativos de pequeños productores, basado en caracterización y Planeación Estratégica, este contiene líneas de acción, estrategias, objetivos, metas, actividades, duración y responsables, enfocados en programas institucionales y en instrumentos de política de las entidades del sector agropecuario. Las organizaciones analizadas presentaron características similares en todas las áreas, las principales debilidades están relacionadas con poca asistencia técnica, dificultad en comercialización, y poca capacidad de gestión de sus miembros.

Palabras Claves:

Caracterización, Frutícola, Planeación, DOFA, IDEO, Desarrollo, acompañamiento

ABSTRACT

three (3) fruit organizations of the Huila department were characterized, on the productive lines of Granadilla, Maracuyá and Lulo In the villages of Tello, Colombia and Algeciras respectively, the DOFA tool planning (weakness, strength, threatens, opportunity) was used, based on Caribe method, Murcia (2006) and the IDEO methodology (index of organizational managerial development) proposed by Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006). Were analyzed aspects related with Technique - Productive, Financial, Commercial, Administrative and organizational areas. A model was designed for the development of programs of rural extension and accompaniment social and managerial to small associative groups of producers, based on the characterization and the Strategic planning, it contains action lines, strategies, objectives, goals, activities, duration and responsible, it focuses on institutional programs and politics instruments of the entities of the agricultural sector. The analyzed organizations presented similar characteristic in all the air ones, the main weaknesses are related with little technical attendance, difficulty in commercialization, and little administration capacity of their members.

Key words

Characterization, Fruit, Planning, DOFA, IDEO, develop, accompaniment.

INTRODUCCIÓN

En el marco del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva Frutícola del departamento del Huila y en atención al Plan de Acción de la Cadena año 2006 – 2007, se estableció un modelo de caracterización aplicado a pequeñas organizaciones de productores de frutas, se evaluó el estado actual de las asociaciones y mediante un plan estratégico, se formularon acciones conducentes al fortalecimiento de las principales debilidades de las organizaciones, esto permitió adelantar procesos de acompañamiento en desarrollo socioempresarial.

Se registro una importante participación del área sembrada y volumen cosechado de fruta, con respecto al total nacional de acuerdo con las cifras del anuario estadístico del Sector Agropecuario (2006), el departamento del Huila ocupó el segundo lugar como productor de frutas, los frutales priorizados por la cadena entre ellos, Maracuyá, Granadilla y Lulo, se han considerado especies promisorias de importancia significativa en mercados de exportación.

El desarrollo del trabajo de caracterización, de acuerdo con lo anterior, se realizó a la Asociación de Productores de Lulo del Huila “**ASOLULOHUILA**” del municipio de Algeciras, Asociación Agropecuaria no Nacional de Pequeños Productores de Maracuyá San Antonio – Horizonte de Colombia “**AGROISAN**” y Grupo Asociativo Cadillo de la Vereda el Cadillo del Municipio de Tello Huila, con quienes se inicio procesos de acompañamiento, que les permitirá a futuro, incrementar sus índices de productividad y competitividad.

La Planeación Estratégica de estas asociaciones, se desarrolló, mediante la utilización de las metodologías IDEO (Índice de Desarrollo Empresarial

Organizacional) y DOFA, esta última, además de ser una herramienta muy apropiada para orientar el rumbo de un proyecto, empresa u organización, permitió en primera instancia caracterizar y evaluar el estado actual de la organización ya que para ello se empleó un método flexible de participación en donde los integrantes de la organización, reconocieron los principales aspectos que los afectan.

La metodología IDEO diseñada y empleada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006), basada en análisis de información primaria, mediante entrevista directa, permitió caracterizar a organizaciones con base en el análisis del área Productiva, mercadeo, financiera, administrativa y organizacional, el esquema de planeación estratégica derivado de la metodología DOFA, contiene líneas de acción, estrategias, objetivos, actividades, metas, indicadores, tiempo y responsables de la ejecución para cada plan de las asociaciones.

La labor de caracterización y planeación estratégica, se concluirá con la contratación de un profesional especializado que acompañe a cada una de las tres organizaciones en el desarrollo y ejecución del plan, para ello podrá hacer uso de los instrumentos de política existentes.

OBJETIVOS

GENERAL

Identificar e implementar un modelo de caracterización y de planeación estratégica de pequeños grupos asociativos de productores frutícolas, para el fortalecimiento de procesos productivos mediante mecanismos de acompañamiento sociempresarial con visión de cadena.

ESPECIFICOS

- Determinar características particulares de grupos asociativos frutícolas del Huila con respecto al área productiva, comercial, financiera, administrativa y organizacional.
- Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de organizaciones frutícolas, para formulación de estrategias FO (Fortaleza – Oportunidad), DO (Debilidad – Oportunidad), FA (Fortaleza – Amenaza) y DA (Debilidad – Amenaza).
- Realizar labores de acompañamiento y extensionismo en el desarrollo de talleres de planeación y reuniones de concertación de asociados de organizaciones frutícolas, con relación a la ejecución de planes estratégicos.

- Facilitar integración de actores de la Cadena Productiva para validación de métodos efectivos en el diseño y ejecución de programas de extensión rural a pequeñas organizaciones de productores frutícolas.

JUSTIFICACIÓN

Una de las principales metas del actual gobierno con relación al Subsector de frutas es la implementación de 1200 nuevas hectáreas sembradas en frutales bajo el esquema de agricultura por contrato, a partir de procesos de encadenamiento productivo entre productores, comercializadores, instituciones y centros de investigación, para lo cual se apoya en el plan de desarrollo “HUILA UNIDO PARA CONSTRUIR FUTURO”, y en su eje temático ***Economía Productiva y Desarrollo Socioempresarial***.

Luego de realizados consensos en Agendas tecnológicas regionales departamentales, análisis DOFA de la cadena productiva Frutícola, y recomendaciones de instituciones y profesionales del sector, todos consignados en el Acuerdo de Competitividad de la Cadena productiva Frutícola del Huila, (2006), se estableció como una de las principales dificultades para el desarrollo de cualquier proyecto socioeconómico frutícola en el departamento del Huila, el desconocimiento de condiciones reales y actuales de cada organización e inexistencia de un mecanismo de planeación que permita determinar actividades concretas a realizar medidas en términos de gestión.

Existen actualmente fuentes de cofinanciación, recursos y programas desarrollados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y otras instituciones de cooperación internacional, para fortalecer organizaciones de productores rurales, uno de tantos inconvenientes detectados en la práctica para que estos programas impacten de manera positiva las asociaciones, es que estas desconocen a ciencia cierta sus verdaderas necesidades, por lo que generalmente la ayuda solicitada no contribuye al fortalecimiento de sus asociados y en los

casos en que se conocen, la asociación carece de un mecanismo de planeación para desarrollo de actividades.

Según el inventario Frutícola del Departamento del Huila (2006) se ha registrado más de 100 organizaciones de productores de fruta, tan solo un porcentaje inferior al 10% desarrollaron estrategias para el incremento de su productividad y competitividad, existe en el departamento, una marcada tendencia hacia la conformación espontánea de grupos asociativos, solo para acceder a convocatorias o a servicios financieros.

Generalmente se piensa en la inmediatez, pero no se proyecta, no existe un conocimiento real acerca de los alcances de procesos de asociatividad, de obligaciones que por ley se adquieren con el estado y de muchos beneficios a que esto conlleva.

Aunque existen metodologías de diversa clase para diagnosticar, caracterizar, y evaluar el nivel organizacional de asociaciones, la Secretaria de Agricultura manifestó que en relación con las asociaciones frutícolas del Departamento, no se han desarrollado trabajos suficientes, se evidencio entonces la necesidad de implementar un modelo de caracterización a nivel socioempresarial cuyo principal objetivo sea permitir un dimensionamiento amplio de estrategias para el acompañamiento de organizaciones en el desarrollo de procesos productivos competitivos.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo de caracterización de organizaciones, sugerida por la Secretaria de Agricultura, se desarrollo en tres fases, durante la primera se diseñaron estrategias para desarrollar el objetivo del trabajo, con base en las experiencias de instituciones y documentos especializados de consulta, durante la segunda fase se realizo trabajo de campo, interactuando con las comunidades rurales para la toma y captura de información, y en última fase, se realizó en oficina la caracterización y/o tipificación de cada asociación y se desarrolló la planeación estratégica respectiva.

Con base en la metodología planteada por Murcia (2006), se determinó utilizar la metodología **DOFA** además de herramienta para planeación estratégica, como herramienta para caracterización de las asociaciones mencionadas, de igual forma se retomó la metodología IDEO (Anexo 1.), que actualmente es utilizada para clasificar mediante un índice, el nivel de desarrollo de organizaciones para el acceso a servicios técnicos y financieros, el objeto del trabajo consignado en el presente documento, no requirió el cálculo del Índice de Desarrollo, pero si la interpretación del modelo de entrevista del que se compone.

Se empleo el modelo de guía entrevista sugerida por Bolaños (1998) que de forma similar al IDEO, permite interpretar respuestas y discusiones de los miembros de asociaciones (Anexo 2).

La segunda fase se desarrollo completamente en campo, se realizaron talleres de socialización, se capturó la información requerida por la metodología IDEO y se construyó conjuntamente la matriz DOFA con las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de cada organización.

El taller permitió a los integrantes de las asociaciones exponer libremente, lo que a criterio personal se consideró como situación real de la asociación, esto se consignó en una hoja de cálculo para el desarrollo de la matriz de Estrategias (Anexo 3.). Se realizó mediante votación secreta, priorización de las principales debilidades de la organización, en correspondencia con la metodología DOFA, se enfatizó en debilidades que producto de la sumatoria, obtuvieron el 60% del total de la votación, estas fueron graficadas para establecer la representación de cada debilidad con respecto a la puntuación obtenida por las demás.

La tercera y última fase se desarrollo en oficina, se empleó toda la información capturada durante la segunda fase, se caracterizó a cada organización de acuerdo con la metodología IDEO en el área Productiva, Mercadeo, Financiera, Administrativa y organizacional, se desarrolló el Plan estratégico de cada organización, el cual contiene la visión de la asociación, líneas estratégicas de acción, estrategia, objetivo, meta, indicador, tiempo y responsable, éste plan se desarrolló empleando la matriz de Estrategias (Anexo 4), y estrategias FO (Fortaleza - Oportunidad) la manera en que una fortaleza se maximiza con una oportunidad, DO (Debilidad - Oportunidad) la manera en que una debilidad puede ser subsanada con una oportunidad, FA (Fortaleza - Amenaza) la manera en que una amenaza puede ser minimizada con una fortaleza y DA (Debilidad – Amenaza) la manera en que la integración de variables pueden subsanar una debilidad y minimizar una amenaza.

La formulación de estrategias, se realizó tomando como referente instrumentos de política del sector agropecuario, convocatorias, programas de capacitación, programas de cooperación internacional, y programas de desarrollo rural del Ministerio de Agricultura como máxima autoridad en asuntos rurales.

1. CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO ASOCIATIVO EL CADILLO DEL MUNICIPIO DE TELLO HUILA

El proceso de caracterización de la asociación se efectuó mediante la aplicación de entrevista con los asociados del grupo (Figura 1.), para ello se realizó un taller, donde se aplicó metodología IDEO y planeación estratégica.



Figura 1. Socios del Grupo Cadillo

1.1 DIAGNÓSTICO GENERAL

El Grupo Asociativo Cadillo de la Vereda el Cadillo del Municipio de Tello Huila, se encuentra legalmente constituida mediante certificado de existencia y representación legal ante cámara de comercio del día 24 de Junio del año 2003, la asociación está dedicada a la producción y comercialización de Granadilla y otros productos agropecuarios.

El Grupo tiene su origen desde el 06 de diciembre del año 2006 y su constitución obedeció al interés colectivo de algunos de los habitantes de la vereda el Cadillo quienes vieron en esta figura asociativa una oportunidad para la gestión de recursos y el desarrollo de actividades conjuntas en pro del bienestar de todas las familias de sus asociados y de la vereda en general.

En el momento de su constitución, la asociación registró treinta (30) afiliados, de los cuales dieciocho (18) pertenecen al género masculino y doce (12) pertenecen al género femenino, a la fecha, la asociación cuenta con veinte (20) socios activos, quienes en conjunto están desarrollando programas para el fortalecimiento del Grupo.

En promedio las fincas de los asociados poseen un área de 25 Has, entre los cuales el mayor poseedor cuenta con 240 Has y el menor con 10 Has, el 23% de los asociados se autoreconocen como grandes poseedores de tierras y el 77% restante como pequeños poseedores.

El 20% de los socios se dedican exclusivamente al cultivo de Granadilla, y el 80% además de cosechar la fruta, se dedican a otras labores como siembra de café, ganadería de doble propósito, avicultura y cultivos de pancoger,

Aunque durante los últimos años ha aumentado el interés de los asociados por participar activamente en asambleas, aún existen debilidades en aspectos organizacionales que deben ser subsanadas mediante estrategias de desarrollo colectivo, en el marco de los programas institucionales para fortalecimiento de asociaciones rurales.

La asociación se localiza en un área comprendida entre los 1700 a 2300 m.s.n.m, con una temperatura promedio de 17⁰ C que favorece el desarrollo de cultivos de

clima frío y diversas actividades agropecuarias relacionadas con estas características climáticas, (Figura 2), los suelos son predominantemente Francos, con un alto contenido de materia orgánica.



Figura 2. Lotes del Grupo Cadillo en el municipio de Tello Huila

Los periodos de lluvia se presentan durante los meses de Abril, Mayo, Junio y Octubre, Noviembre, Diciembre, se cuenta con fuentes de abastecimiento de agua provenientes principalmente de la quebrada el cadillo y el río fortalecillas.

1.1.1 Análisis del área productiva y técnica

Algunos asociados están unificando procesos de producción, las nuevas perspectivas de comercialización y los nuevos esquemas sobre asociatividad, han conducido a algunos miembros de la asociación a programar sus cultivos y sus

labores de tal manera que se pueda contar con producto de las mismas características proveniente de diferentes lotes de los asociados.

Se están cumpliendo algunos requisitos técnicos que exigen los comercializadores principalmente en los procesos poscosecha, empaque, transporte y almacenamiento, esta poscosecha se encuentra sujeta al destino de la producción, el manejo poscosecha en la fruta tipo exportación es mas riguroso, sin embargo es del que de manera general menos se conoce.

No se ha logrado constituir un fondo común para compra de insumos, cada uno de los asociados debe comprar de manera independiente sus insumos, lo cual hace que los costos de sostenimiento de los cultivos sea ligeramente superior en comparación con otras asociaciones que si han logrado comprar en conjunto.

Dados los altos volúmenes de rechazo por parte de los comercializadores en los centros de acopio principalmente de la fruta tipo exportación, ocasionado por la presencia de hongos y enfermedades en la fruta, se está iniciando el cumplimiento de algunos registros y normas sanitarias.

Se están realizando algunos procesos de control de calidad de la fruta, existen procesos de selección y clasificación, sin embargo el nivel de tecnificación de los cultivos es medio, ocasionado principalmente por la escasa asistencia técnica que se ha recibido en instalación y mantenimiento de las plantaciones.

1.1.2 Análisis del área de ventas y mercadeo

La asociación ha logrado fijar directamente con los clientes, el precio pagado por la producción y algunas condiciones logísticas principalmente en el transporte y

empaques o embalajes, los asociados trabajan conjuntamente para atender negocios en los que se vende en conjunto.

Últimamente se ha logrado reducir la intermediación en un alto porcentaje, cada uno de los asociados se ha concientizado sobre la importancia de realizar procesos de comercialización de manera conjunta, mejorando los ingresos por la venta de la fruta para cada uno de los asociados.

La asociación no cuenta con canales de comercialización y de ventas diferentes al de comunicar a los posibles clientes sobre el producto que se tiene y sobre los volúmenes de producción esperados, nunca han participado en ruedas de negocios, ferias comerciales o cualquier evento en los que se capturen nuevos clientes.

1.1.3 Análisis del área financiera y contable

Los asociados no tienen en cuenta los costos reales de producción para establecer el margen de utilidad del negocio, de manera desordenada se llevan algunas cuentas en cuadernos y otros documentos, tan solo en algunos casos se llevan algunos registros contables principalmente los asociados con una mayor grado de preparación escolar.

Aunque los asociados en el momento de su constitución legal se enteraron acerca de los deberes que tienen ante el estado en materia tributaria, es claro que no se cumple a cabalidad con el total de ellos, generalmente se vende la totalidad de la producción sin factura.

Algunas veces el dinero de los asociados se destina para la adquisición de bienes o materiales que se consideran prioritarios, es muy marcada la falta de

planificación en el uso del dinero y los ingresos recibidos en el ejercicio de la comercialización generalmente no se retribuyen en bienestar social.

Algunas veces se contrata un asesor externo para la realización de informes financieros, principalmente cuando el grupo requiere hacer una solicitud de crédito asociativo ante una entidad bancaria o cuando una convocatoria para presentación de proyectos así lo exige.

1.1.4 Análisis del área administrativa

El representante legal de la asociación posee un archivo con todos los documentos de la organización, sin embargo no se tienen ordenados por fecha o evento, lo cual en repetidas oportunidades ha ocasionado inconvenientes y disputas al interior de la asociación.

Generalmente las labores se reparten entre el representante legal y la junta directiva, existen algunos socios que aunque aportan la cuota de afiliación a la organización, no participan activamente en las asambleas y proyectos de desarrollo socioeconómico del grupo.

No se ha realizado un plan de trabajo y no se han delegado funciones o comités de trabajo dentro de los asociados, sin embargo existe consenso general acerca de la conveniencia de formular proyectos para el desarrollo de los socios y gestionar recursos ante las entidades del sector rural.

1.1.4 Análisis del área organizacional

Se realizan con frecuencia reuniones entre los asociados, la Junta directiva es la encargada de determinar que es prioritario para la asociación y se establecen las actividades a realizar de acuerdo a lo que manifiesten los socios en las reuniones.

Existe interés general de los asociados en capacitarse en temas relacionados con aspectos técnicos y aspectos organizacionales, aunque el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA hace presencia en la región, los cursos no han logrado mayor impacto sobre el nivel de vida de sus miembros.

Generalmente la asociación siempre debe solicitar el apoyo de las instituciones para formulación de proyectos, pues aunque existen personas con formación académica a nivel de bachillerato, no se consideran autosuficientes en la formulación de estos.

El grupo Asociativo se encuentra afiliado a la asociación de granadilleros del Huila ASOGRAHUILA, quien es la representación gremial de los productores de granadilla en el departamento del Huila, y a su vez la asociación esta afiliada a la Asociación de Horticultores y Fruticultores de Colombia – ASOHOFRUCOL -

1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el taller de planeación estratégica los socios de forma participativa construyeron la matriz DOFA, para ello identificaron las principales Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la asociación (Figura 3).



Figura 3. Socios del grupo Cadillo participando en el taller de Planeación Estratégica

1.2.1 Matriz DOFA

A. Fortalezas (F)

1. Organización
2. Gran Oferta Ambiental
3. Fertilidad de los suelos

4. Vías de acceso en buen estado
5. Áreas nuevas cultivadas libres de enfermedades
6. Vocación frutícola

B. Debilidades (D)

1. Precios muy fluctuantes en la comercialización
2. Poco capital de trabajo
3. Pocos propietarios de tierras
4. Desconocimiento de las BPA
5. Desconocimiento del Requerimiento hídrico del cultivo de Granadilla
6. Ausencia de un plan de manejo ambiental
7. Poco conocimiento de actividades gremiales
8. Nivel bajo de escolaridad
9. Escasez de mano de obra calificada y no calificada
10. Pocas alternativas de transformación agroindustrial
11. Desconocimiento de Practicas adecuadas en el Manejo poscosecha
12. Poca cultura ahorrativa
13. Poca visión empresarial
14. Baja oferta educativa agroindustrial en la zona
15. Poca experiencia en el manejo del cultivo
16. Escasa asistencia técnica

C. Oportunidades (O)

1. Presencia de comercializadoras en la región
2. Apuesta Nacional Agropecuaria Exportadora
3. Buen reconocimiento de la fruta y del Departamento en el mercado nacional.
4. Priorización del renglón productivo en el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Frutícola
5. Instrumentos de política para apoyar proyectos productivos.
6. Creación de un Centro de Gestión Tecnológico de *Passiflora* en la región.
7. Características nutraceuticas de la fruta.
8. Existencia de paquetes tecnológicos de producción.
9. Facilidades en acceso a recursos para grupos asociativos.

D. Amenazas (A)

1. Cambios climáticos globales
2. Presencia de plagas y enfermedades en zonas aledañas
3. Fluctuación de precios en los mercados
4. encarecimiento de insumos agrícolas
5. Altos índices de competitividad de otros departamentos productores.

1.2.2 Priorización de debilidades

A partir de las 16 Debilidades planteadas en el taller de planeación, cada uno de los participantes valoró aquellas que a criterio personal son las debilidades que deben ser solucionadas de manera oportuna en la organización, para esto se descartó la debilidad menos ingerente y la valoración se realizó tal que la suma del total de puntos correspondientes a las debilidades seleccionadas por cada participante tuvo como resultado un total de 15 puntos.

La tabla 1. Presenta 16 debilidades mencionadas en el taller de planeación estratégica, las columnas de votación corresponden a la puntuación dada por cada socio participante en el taller, un total de 13 votaciones, la sumatoria de los puntajes de cada socio para cada debilidad en este caso, siempre debe ser igual a 15 puntos, los socios individualmente, distribuyeron la puntuación en las debilidades que consideraron más importantes, en este sentido, un socio puede calificar solo 1 debilidad si así lo quiere, entonces la puntuación para esa debilidad es de 15 puntos, o el número de debilidades que desee, como en el presente caso.

Tabla 1. Votación para priorización de debilidades en el taller de planeación estratégica del grupo Cadillo.

No.	DEBILIDADES (D)	PUNTUACION DE CADA SOCIO													PUNTUACION TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	Precios muy fluctuantes en el mercado	5	5			7	3	4						2	26
2	Poco capital de trabajo	5	7	3	5		6	4	3		7	6	7	4	57
3	Pocos propietarios de tierras						3						4	7	
4	Desconocimiento de las BPA				3			1	3		3		2	3	15
5	Desconocimiento del Requerimiento hídrico del cultivo de Granadilla			3										3	
6	Ausencia de un plan de manejo ambiental			4					5		2			11	
7	Poco conocimiento de actividades gremiales								3		3			6	
8	Nivel bajo de escolaridad													0	
9	Escasez de mano de obra calificada y no calificada	1			1	2	2						4	10	
10	Pocas alternativas de transformación agroindustrial													0	
11	Desconocimiento de Prácticas adecuadas en el Manejo poscosecha											2		2	
12	Poca cultura ahorrativa													0	
13	Poca visión empresarial	1	3		3	4	1		1				2	15	
14	Poca oferta educativa agroindustrial en la zona							3						3	
15	Poca experiencia en el manejo del cultivo			5				3				4	2	14	
16	falta de asistencia técnica	3			3	2				15		3		26	
TOTAL		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	195

La tabla 2. Contiene el valor total de la puntuación obtenida por cada una de las 16 debilidades identificadas, la tabla 3. Contiene las debilidades que obtuvieron el 60% del total de la votación, metodológicamente, con estas se construye la matriz de influencia para la formulación de estrategias. (Tabla 4.).

Tabla 2. Puntuación de debilidades realizado en el taller de planeación estratégica del grupo Cadillo.

No.	DEBILIDADES (D)	TOTAL	%
1	Poco capital de trabajo	57	29.2
2	Precios muy fluctuantes en la comercialización	26	13.3
3	falta de asistencia técnica	26	13.3
4	Desconocimiento de las BPA	15	7.7
5	Poca visión empresarial	15	7.7
6	Poca experiencia en el manejo del cultivo	14	7.2
7	Ausencia de un plan de manejo ambiental	11	5.6
8	Escasez de mano de obra calificada y no calificada	10	5.1
9	Pocos propietarios de tierras	7	3.6
10	Poco conocimiento de actividades gremiales	6	3.1
11	Desconocimiento del Requerimiento hídrico del cultivo de Granadilla	3	1.5
12	Poca oferta educativa agroindustrial en la zona	3	1.5
13	Desconocimiento de Practicas adecuadas en el Manejo poscosecha	2	1.0
14	Nivel bajo de escolaridad	0	0.0
15	Pocas alternativas de transformación agroindustrial	0	0.0
16	Poca cultura ahorrativa	0	0.0
TOTAL		195	100

Tabla 3. Debilidades priorizadas del grupo Cadillo.

	PRIORIDAD	%
1	Poco capital de trabajo	29.2
2	Precios muy fluctuantes en la comercialización	13.3
3	falta de asistencia técnica	13.3
4	Desconocimiento de las BPA	7.7
TOTAL		63.6

La figura 3. Permite determinar el comportamiento de las debilidades con relación a la puntuación obtenida, en este caso principal debilidad del grupo Cadillo es el poco capital de trabajo con que se cuenta para los procesos productivos.

Figura 4. Debilidades priorizadas del grupo Cadillo

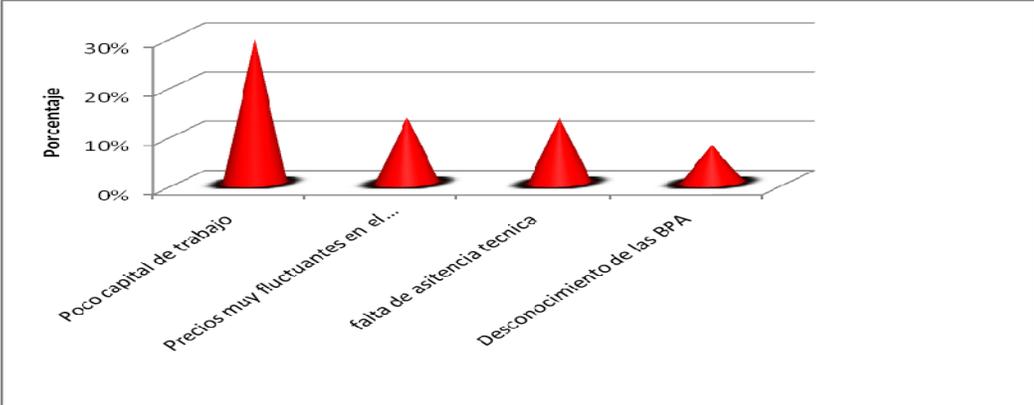


Tabla 4. Matriz de estrategias del grupo Cadillo.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES PRIORIZADAS
		Organización Gran oferta ambiental Fertilidad de los suelos Vías de acceso en buen estado Área nuevas cultivadas libres de enfermedades Vocación Frutícola Vocación asociativa
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Presencia de comercializadoras en la región	Capacitación en procesos agroindustriales	Planificación de la producción (Escalonamiento, calendario de cosechas)
Apuesta Nacional Agropecuaria Exportadora	Inclusión de la Asociación en el programa Departamental para la implementación de 1200 nuevas hectáreas en frutales bajo el esquema de agricultura por contrato	Implementación del plan de formación en Buenas Practicas Agrícolas
Buen reconocimiento de la fruta y del Departamento en el mercado nacional.	Formación en desarrollo organizacional	Formulación de un proyecto para crédito asociativo
Priorización del renglón productivo en el Acuerdo de Competitividad	Formulación de proyectos para asistencia social	Presentación de un proyecto para Asistencia Técnica en el programa MIDAS
Instrumentos de política para apoyar proyectos productivos.	Creación de un fondo común	
Creación de un Centro de Gestión Tecnológico de pasiflora en la región	Capacitación en manejo técnico del cultivo de la Granadilla	
Características nutraceuticas de la fruta.	Capacitación en Administración empresarial agropecuaria	

Existencia de paquetes Tecnológicos de producción.

Facilidades en acceso a recursos para grupos asociativos.

AMENAZAS	ESTARTEGIAS FA	ESTARTEGIAS DA
Cambios climáticos globales	Realización de un estudio de impacto ambiental	Jornadas de capacitación en conocimiento de los instrumentos de gestión
Presencia de plagas y enfermedades en zonas aledañas	Implementación de un sistema de gestión ambiental	
Fluctuación de precios en los mercados encarecimiento de insumos agrícolas Altos índices de competitividad de otros departamentos productores.	Implementación del Convenio de Producción Más Limpia	

1.2.3 Plan estratégico

El plan estratégico del grupo Cadillo, se desarrollo con base en los resultados del taller de planeación estratégica, este se compone de la visión del grupo y líneas estratégicas de acción.

1.2.3.1 Visión del grupo asociativo Cadillo

En el año 20015 El Grupo Asociativo Cadillo, será una asociación modelo en el Departamento del Huila, que se caracteriza por la articulación de sus miembros en torno al desarrollo de procesos productivos agropecuarios sostenibles, de base tecnológica y de gran impacto en el desarrollo socioeconómico de sus asociados.

1.2.3.2 Líneas estratégicas de acción

Se formularon tres líneas estratégicas de acción que agrupan 15 estrategias específicas correspondientes a las identificadas en el desarrollo de la matriz DOFA, se tiene línea estratégica de acción desarrollo socioempresarial (Tabla 5.), línea estratégica de acción optimización de los procesos productivos (Tabla 6.) y línea estratégica de acción buen uso Y aprovechamiento de Los recursos naturales (Tabla 7).

Tabla 5. Línea estratégica de acción desarrollo socioempresarial del grupo Cadillo

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
formación en desarrollo organizacional	Facilitar el desarrollo eficiente de actividades económicas, sociales, productivas y de gestión, en la asociación.	Identificar los actores principales en el proceso de formación. Realizar un plan de capacitación. Ejecutar el plan de capacitación. Implementar los conceptos generales.	2 proyectos formulados y presentado	50% de los asociados con certificado de formación	12	SENA, SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCO L, C.P.G.A
Capacitación en Administración empresarial agropecuaria	Administrar adecuadamente los recursos de la asociación y propender por la consecución de otros.	Determinar las falencias en los procesos de administración. Realizar un plan de capacitación. Ejecutar el plan de capacitación. Implementar los conceptos generales en las actividades de la asociación.	Realización de negocios exitosos	Incremento de las utilidades de los asociados en un 10%	12	SENA, SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCO L, C.P.G.A

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Formulación de un proyecto para crédito asociativo	Captar recursos para Implementar proyectos productivos	<p>Evaluar número de nuevas áreas según dinámica de mercados.</p> <p>Identificar mecanismos que favorecen acceso a crédito para asociaciones.</p> <p>Formular y presentar la solicitud.</p> <p>de Crédito ante la entidad financiera</p>	<p>Implementar nuevas áreas en</p> <p>frutales</p> <p>bajo</p> <p>esquemas</p> <p>de</p> <p>agricultura</p> <p>limpia.</p>	Numero de nuevas áreas implementadas	12	SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCO LC.P.G.A, MADR
Jornadas de capacitación en conocimiento de instrumentos de gestión	Capacitar a los asociados en los beneficios a que tienen derecho como asociación y los mecanismos para acceder a ellos	<p>Identificar instituciones idóneas para ofrecer orientación.</p> <p>Planear jornadas de capacitación.</p> <p>Realizar las jornadas de capacitación.</p>	<p>Asociación</p> <p>gestione de</p> <p>manera</p> <p>autónoma</p> <p>sus</p> <p>recursos</p>	<p>80% de los asociados capacitados, la gestión de 2 proyectos de asistencia</p>	12	SENA, SEDAM, C.P.G.A, ASOHOFRUCO L, MADR, ALCALDIA MUNICIPAL
Formulación de proyectos de asistencia	obtener asistencia para la resolución de	Realizar un diagnostico social de la asociación.	Mejorar las condiciones de vida	1 proyecto de asistencia social	12	SENA, SEDAM, C.P.G.A, ASOHOFRUCO

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
social	conflictos, acceso a servicios de salud, utilización productiva del tiempo libre, educación, etc.	Formular el proyecto de acuerdo a las necesidades concretas. Ejecutar el plan.	de los asociados	operando		LALCALDIA USCO
Creación de un fondo común de insumos	contar con recursos económicos para la adquisición de insumos y materiales	Evaluar los requerimientos legales y jurídicos para la conformación del Fondo. Establecer el sistema de aportes, y funcionamiento del Fondo. Crear el Fondo Común.	El Fondo Común con capacidad para ofrecer crédito	Capital aportado por los asociados, proyectos ejecutados con recursos del fondo	24	SENA, SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCO L, C.P.G.A
Inclusión de la Asociación en el programa Departamental para la implementación de 1200 nuevas	Desarrollar nuevos esquemas de producción y comercialización	Conocer los términos de referencia del proyecto formulado. Desarrollar la propuesta. Evaluar la propuesta. Realizar contratos respectivos.	Implementar nuevas áreas en Granadilla, bajo el esquema de Agricultura por contrato	40 nuevas hectáreas implementadas	6	FRUTAS DEL HUILA, SEDAM, C.P.G.A

Tabla 6. Línea estratégica de acción optimización de los procesos productivos del grupo Cadillo

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
Capacitación en manejo técnico del cultivo de la Granadilla	Obtener conocimientos técnicos sobre el manejo cosecha y poscosecha del cultivo de la Granadilla	Formular el plan de capacitación. Ejecutar las jornadas de capacitación. Evaluar en campo los conceptos indicados.	Aplicar un paquete tecnológico adecuado	Incremento de la competitividad y de la productividad en un 10%	6	SENA, SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCOL, C.P.G.A, ICA, CORPOICA, CEPASS
Planificación de la producción (Escalonamiento, calendario de cosechas)	Incrementar la competitividad de la asociación como productora de Granadilla	Reconocer los calendarios de cosecha de otras regiones. Realizar escalonamiento de la producción según la dinámica del mercado. Realizar el calendario de cosecha de la asociación. Presentar y sustentar el proyecto. Ejecutar la asistencia técnica.	Incremento en el valor de la producción e ingreso a nuevos mercados	Incremento de la rentabilidad en un 20%	12	SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCOL, C.P.G.A, ICA, CORPOICA, CEPASS, USCO

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
Capacitación en procesos agroindustriales	Realizar procesos de transformación bajo el concepto de Valor Agregado	Formular el plan de capacitación. Ejecutar el Plan de Capacitación. Elaboración de los productos. Exploración de mercados.	Desarrollar productos transformados	Incremento de la productividad en un 20%	6	SENA, SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCOL, C.P.G.A, ICA, CORPOICA, CEPASS
Implementación del Plan de formación en BPA	Capacitar a los productores en la aplicación de los conceptos de la Agricultura Limpia	Evaluar el sistema productivo actual. Formular el Plan de Capacitación. Presentar el Plan de Capacitación a las entidades y convocatorias respectivas. Ejecutar el Plan de capacitación.	Cultivos establecidos con BPA	Producciones Limpias, consecuentes con el medio ambiente, altamente competitivas	24	SENA, SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCOL, C.P.G.A, ICA, CORPOICA, CEPASS, USCO

Tabla 7. Línea estratégica de acción buen uso y aprovechamiento de los recursos naturales del grupo Cadillo.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
Implementación del Convenio de Producción Mas Limpia	Implementar los programas, proyectos y estrategias planteados en el Convenio firmado por el Ministerio del Medio Ambiente	Conocer los alcances del convenio.				CAM, SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFrucOL C.P.G.A, ICA, CORPOICA, CEPASS, USCO
		Evaluar las obligaciones adquiridas en la firma del convenio.	100% de las fincas de los socios operando bajo el convenio	Incremento de la rentabilidad en un 10%	6	
		Gestionar los recursos mencionados en el convenio.				
		Implementar los proyectos aplicados.				
Implementación de un sistema de gestión ambiental	Implementar Practicas agropecuarias consecuentes con el medio ambiente	Determinar los sistemas de gestión ambiental.				CAM, SEDAM, USCO, CORPOICA, C.P.G.A
		Elaborar Plan de Manejo Ambiental.	Realización de una guía para el manejo adecuado de los recursos naturales	Incremento de la rentabilidad en un 10%	6	
		Socializar Plan de Manejo ambiental.				
		Ejecutar y Evaluar el Plan.				

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
Realización de un estudio de impacto ambiental	Minimizar los impactos ambientales negativos y maximizar los impactos positivos	Determinar las instituciones encargadas del estudio. Realizar el estudio de impacto ambiental. Ejecutar las acciones planteadas en el estudio. Evaluar resultados.	Incursionar en mercados verdes	Mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados	6	CAM, SEDAM, ASOCIACION, ASOHOFRUCOL, C.P.G.A, ICA, CORPOICA, CEPASS, USCO

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN AGROISAN

Los asociados de Agroisan participaron activamente en el proceso de caracterización de la organización, para ello se convocó a reuniones extraordinarias, donde se discutieron aspectos relacionados con la situación técnica, comercial, organización, administrativa y financiera de la asociación (Foto No 4).

Figura 5. Socios de Agroisan



2.1 DIAGNÓSTICO GENERAL

La asociación agropecuaria no nacional de pequeños productores de maracuyá San Antonio – Horizonte de Colombia. “Agroisan” se constituyó mediante acta Nro. 01 del día 27 de febrero del año 2001, y se inscribió ante cámara de comercio el día 27 de febrero del mismo año.

El objeto social de la organización contempla la ejecución y desarrollo de programas de producción y mercadeo de maracuyá, velando por la conservación protección y buen uso de los recursos naturales renovables y el medio ambiente para el desarrollo humano sostenible de sus asociados.

La asociación se encuentra ubicada geográficamente en el municipio de Colombia Huila, en las veredas el Ariare y San Antonio, distantes a 11 km y 25 km de la cabecera municipal respectivamente.

La asociación cuenta con 16 hectáreas sembradas en maracuyá y el promedio de área sembrada por productor es de 2.5 Has, el 30% de los asociados utilizan el sistema de arrendamiento para la producción de sus cultivos, y el 70% son propietarios de los predios.

Existen 19 socios conformando la asociación, todos son socios activos, de estos, 8 son mujeres y 11 son hombres, además de cultivar maracuyá los asociados poseen cultivos de cacao y ocasionalmente cultivan tomate, pimentón y habichuela.

Los predios se encuentran localizados a una altura comprendida entre los 800 – 1200 msnm, con temperaturas promedio entre 21 – 24⁰ C, poseen como fuentes de abastecimiento los ríos Cabrera y Ariare, sin embargo no existe infraestructura adecuada para irrigar los cultivos de los asociados.

La asociación se encuentra en proceso de reestructuración, algunos de sus asociados se encuentran reportados en la Central de Información del Sector Financiero (CIFIN), lo cual ha obstaculizado que la asociación acceda a servicios financieros y que sea beneficiaria de alguno de los programas de iniciativa gubernamental.

Lo anterior ha ocasionado que los asociados busquen mecanismos para acceder a estos recursos, una de estas soluciones ha sido la incorporación como socio de las esposas de los asociados o de otra persona del núcleo familiar para garantizar que no exista impedimento para la consecución de estos recursos, de este modo, próximamente la asociación podría además reestructurar la junta directiva y proponer un nuevo plan de acción.

5.1.1 Análisis del área productiva y técnica

Debido a que se han realizado negocios en conjunto en experiencias anteriores, los asociados se han comprometido en la unificación de los procesos productivos para garantizar condiciones de calidad similares en todos los cultivos, actualmente la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA – se encuentra adelantando un programa para el control del *fusarium*, proyecto en el cual la totalidad de los asociados se han involucrado para adquirir la técnica que les permita de manera asociativa mejorar la calidad de sus productos.

Existe interés por realizar compra de insumos en conjunto, para ello basado en las experiencias de otras asociaciones se considera imperante la necesidad de crear un fondo rotatorio, que permita disminuir los costos de compra de los insumos y capitalizar a nombre de la asociación.

Actualmente los compradores de fruta de la asociación son intermediarios, estos no están exigiendo normas sanitarias, sin embargo los asociados reconocen que la implementación de las BPA es una de las principales necesidades de la organización, mas aun teniendo en cuenta que dentro de muy poco tiempo no será solo un valor agregado de la producción, será una obligación para los productores de fruta para el ingreso a cualquier tipo de mercado.

El nivel de tecnificación de los cultivos es bajo, salvo la intervención del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial del Nororiente del Huila – NOROPITA – no se han desarrollado programas de asistencia técnica especializada, que les permita a los productores mejorar sus conocimientos en el manejo del cultivo.

2.1.2 Análisis del área de ventas y mercadeo

Los compradores visitan directamente los cultivos de los asociados, todos intermediarios, no exigen el cumplimiento de registros ni normas sanitarias, establecen un precio fijo de compra sin importar el manejo poscosecha que se haya realizado a la fruta, en algunas oportunidades la asociación comercializó directamente con la empresa Passicol de Alpina para mercado de transformación, principalmente jugos, pero las exigencias de este mercado estaban concentradas principalmente en el llenado del fruto y en los grados brix, esta empresa no continuó procesos de comercialización con la asociación porque detectó altos niveles de residualidad tóxica ocasionada por el uso indiscriminado de agroquímicos.

Actualmente cada asociado comercializa su producción de manera individual pero casi siempre lo hacen con los mismos intermediarios, cuando se presentan oportunidades de negocios colectivos con grandes empresas, los intermediarios, en su afán de no perder el negocio, ofrece un precio ligeramente superior al pagado por la empresa y los productores aceptan la negociación, pero una vez perdida la posibilidad de negociación colectiva, el precio pagado por el intermediario continua siendo bajo, esta es la forma más común de manipulación comercial que se presenta en la organización.

Cuando un comprador necesita conocer el producto de la asociación este recurre directamente a los conocidos de la región para informarse sobre la ubicación de

los predios de la asociación, no existe una estrategia de divulgación y/o promoción del producto, se les cuenta a las personas sobre la actividad de la organización.

2.1.3 Análisis del área financiera y contable

De manera individual los asociados cuentan con un pequeño cuaderno, donde llevan un registro de los costos de producción para establecer la utilidad de su negocio, aunque no se registran la totalidad de los costos internos y externos, si se registran aquellos más representativos como insumos y mano de obra.

Se tiene registros contables organizados, de los periodos entre los cuales se comercializó con la empresa PASSSICOL, de los negocios realizados solo se lleva la contabilidad por parte de cada asociado, de un modo poco especificado.

Los aportes de los socios se llevan en una cuenta de ahorros a nombre de la organización, el dinero se utiliza para cofinanciar algunas actividades de la junta directiva, principalmente actividades relacionadas con labores de gestión, en las reuniones extraordinarias; pero no se ha invertido en bienes o en cofinanciación de proyectos de interés colectivo.

Generalmente no se elaboran informes financieros, solo cuando un proyecto lo exige, se contrata a una persona externa a la asociación para que realice un balance general de la organización.

Como la comercialización se realiza directamente con intermediarios, no se ha hecho tangible la necesidad de facturar el producto que se vende, no todos los asociados conocen las obligaciones financieras que adquirieron en el momento en que se constituyeron legalmente.

2.1.4 Análisis del área administrativa

Existe voluntad entre los asociados por capacitarse para la correcta ejecución de las labores administrativas, el capital de la asociación es limitado para el pago de estas actividades por lo cual las labores administrativas se han repartido entre los miembros de la junta directiva.

No se cuenta con manuales administrativos o reglamentos de trabajo, por lo tanto no se ha determinado una directriz acerca de las funciones precisas de cada uno de los miembros de la junta y de sus asociados, en algunas oportunidades el SENA ha realizado labores de capacitación en desarrollo empresarial, pero estas no se han logrado concretar en documentos para su aplicación en la asociación.

Las actividades de la asociación están encaminadas hacia la consecución de recursos para la implementación de nuevas áreas en frutales, la diversificación de la producción, y el mejoramiento técnico de las áreas actualmente sembradas.

No se realiza seguimiento a las actividades programadas en las reuniones de la asociación, y no existe un plan de mejoramiento o un plan de acción para el desarrollo de la asociación.

2.1.5 Análisis del área organizacional

Las reuniones de asociados se realizan con mucha frecuencia, y durante los últimos meses con mayor frecuencia, debido a que la organización ha pensado reestructurar su junta directiva y las directrices bajo las cuales debe operar la asociación, además de presentarse necesidad de establecer estrategias para poder acceder a los servicios financieros de los que actualmente se encuentran privados.

Se ha pensado en algunos proyectos colectivos que beneficiarían a la mayoría de los asociados, referentes principalmente al desarrollo de sistemas de irrigación mas eficientes, implementación de BPA y proyectos de desarrollo social comunitario con las esposas de los asociados, sin embargo existe una gran dependencia de las instituciones del estado para la formulación de estas propuestas por lo que estas se han quedado en solo iniciativas.

Los asociados han tenido la oportunidad de capacitarse principalmente con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA – en temas relacionados con desarrollo organizacional y procesos de transformación, pero se requiere una mayor profundidad y la conclusión de las capacitaciones a través de proyectos.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 Matriz DOFA

A continuación se presentan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas identificadas en el taller de planeación estratégica realizada con los miembros de la asociación AGROISAN en el municipio de Colombia Huila, en el taller se contó con la participación de los asociados, e instituciones como el Centro Provincial de Gestión Agroempresarial del Nororiente del Huila – NOROPITA – y el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA (Figura 5).

Figura 6. Taller de Planeación Estratégica de la asociación Agroisan



A. Fortalezas (F)

1. Buena oferta ambiental
2. Voluntad asociativa

3. Disponibilidad de agua corriente
4. Experiencia en el cultivo
5. Buena capacidad de trabajo
6. Experiencias agrícolas exitosas en la región

B. Debilidades (D)

1. Baja disponibilidad de asistencia técnica.
2. Intermediación en la comercialización
3. Sistemas de riego ineficientes
4. Alta incidencia de Plagas (secadera, trips, ácaros)
5. Vías terciarias de acceso en mal estado
6. Insuficiencia de capital de trabajo (crédito)
7. Desconocimiento de las BPA
8. Escasa disponibilidad de materiales en la región
9. Aislamiento a los centros de acopio.
10. Poca visión empresarial
11. No hay planificación en la producción.
12. No se realizan estudios de suelos

C. Oportunidades (O)

1. Convocatorias para presentar proyectos frutícolas

2. Plan de Gobierno Agro Ingreso Seguro
3. TLC
4. Altas demandas de frutas y en especial de Maracuyá, en el exterior
5. Plan frutícola exportador
6. Programas técnicos y profesionales en las instituciones del Dpto.
7. Altos índices de consumo de Maracuyá en el país.
8. Investigaciones por parte de Centros de Desarrollo Tecnológicos
9. Creación de CEPASS

D. Amenazas (A)

1. Cambio climático global
2. Alta incidencia de procesos erosivos en la región
3. Alta competitividad de otros países en los mercados.

2.2.2 Priorización de debilidades

A partir de las 12 Debilidades planteadas en el taller de planeación, cada uno de los participantes a criterio personal valoró las que consideró son las debilidades mas ingerentes en la organización, para esto se descartó la debilidad menos ingerente y la valoración se realizó tal que al suma del total de puntos correspondientes a cada debilidad tuvo como resultado un total de 11 puntos.

La tabla 8. Presenta 12 debilidades mencionadas en el taller de planeación estratégica, las columnas de votación corresponden a la puntuación dada por cada

socio participante en el taller, un total de 16 votaciones, la sumatoria de los puntajes de cada socio para cada debilidad en este caso, siempre debe ser igual a 11 puntos, los socios individualmente, distribuyeron la puntuación en las debilidades que consideraron más importantes, en este sentido, un socio puede calificar solo 1 debilidad si así lo quiere, entonces la puntuación para esa debilidad es de 11 puntos, o el numero de debilidades que desee, como en el presente caso.

Tabla 8. Votación para priorización de debilidades en el taller de planeación estratégica del grupo Agroisan

		VOTACION PARA PRIORIZACION DE DEBILIDADES																
No.	DEBILIDADES (D)	VOTACION																Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	Baja disponibilidad de asistencia técnica.	2	4	5	1	4	3	1	2	4	1	4	2		2	1	2	38
2	Intermediación en la comercialización			1	2		1	2		3	2			2	1		2	16
3	Sistemas de riego ineficientes	1	1		4	1	1	3	2		4	2	5	2	3		2	31
4	Alta incidencia de Plagas (secadera, trips, ácaros)	1		1					1	2		1	1			1		8
5	Vías terciarias de acceso en mal estado		3	1	2	3	3	3	1	1	2	1	1	1		3	1	26
6	Insuficiencia de capital de trabajo (crédito)																	0
7	Desconocimiento de las BPA		1	1	2	1		2	2		2	1	1	1	2	1	2	19
8	Escasa disponibilidad de materiales en la región	1		1		1	2			1		2	1					9
9	Aislamiento a los centros de acopio.					1		1			1			3	1		2	9
10	Poca visión empresarial	1											2	2				5
11	No hay planificación en la producción.		1													1		2
12	No se realizan estudios de suelos	5			1			1		1	1					4		13
TOTAL		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	176

La tabla 9. Contiene el valor total de la puntuación obtenida por cada una de las 12 debilidades identificadas, la tabla 10. Contiene las debilidades que obtuvieron el 60% del total de la votación, metodológicamente, con estas se construye la matriz de influencia para la formulación de estrategias (Tabla 11).

Tabla 9. Puntuación de debilidades realizado en el taller de planeación estratégica del grupo Agroisan.

No.	DEBILIDADES (D)	TOTAL	%
1	Baja disponibilidad de asistencia técnica.	38	21.6
2	Sistemas de riego ineficientes	31	17.6
3	Vías terciarias de acceso en mal estado	26	14.8
4	Desconocimiento de las BPA	19	10.8
5	Intermediación en la comercialización	16	9.1
6	No se realizan estudios de suelos	13	7.4
7	Escasa disponibilidad de materiales en la región	9	5.1
8	Aislamiento a los centros de acopio.	9	5.1
9	Alta incidencia de Plagas (secadera, trips, ácaros)	8	4.5
10	Poca visión empresarial	5	2.8
11	No hay planificación en la producción.	2	1.1
12	Insuficiencia de capital de trabajo (crédito)	0	0.0
TOTAL		176	100

Tabla 10. Debilidades priorizadas de Agroisan

	PRIORIDAD	%
1	Baja disponibilidad de asistencia técnica.	21.6
2	Sistemas de riego ineficientes	17.6
3	Vías terciarias de acceso en mal estado	14.8
4	Desconocimiento de las BPA	10.8
TOTAL		64.8

La figura 6. Permite determinar el comportamiento de las debilidades con relación a la puntuación obtenida, en este caso principal debilidad de Agroisan es la baja disponibilidad de asistencia técnica.

Figura 7. Debilidades priorizadas de Agroisan

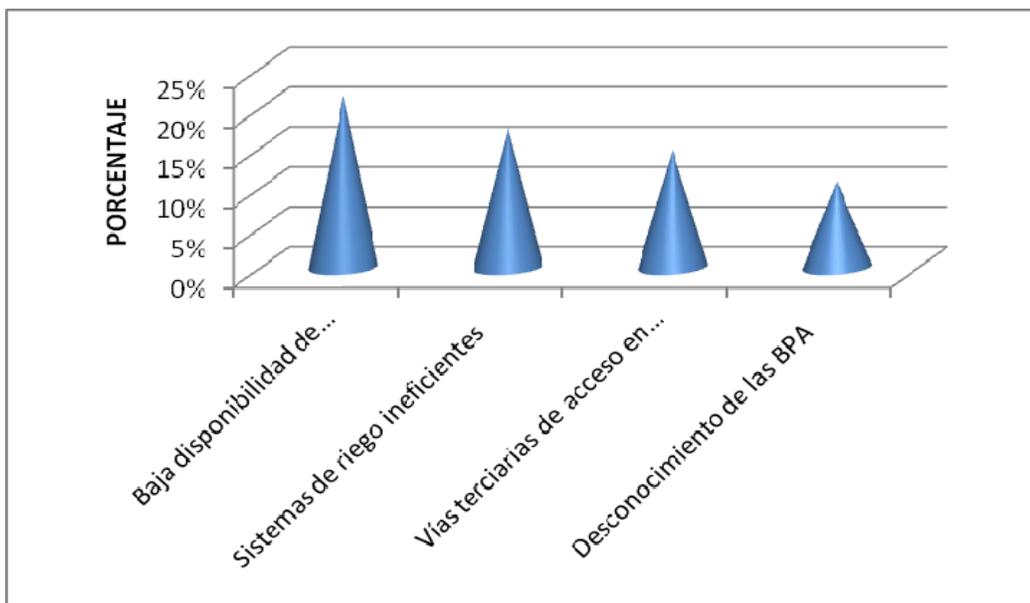


Tabla 11. Matriz de estrategias de Agroisan

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES PRIORIZADAS
		Buena oferta ambiental Voluntad asociativa Disponibilidad de agua corriente Experiencia empírica en el cultivo Buena capacidad de trabajo Experiencias agrícolas exitosas en la región
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Convocatorias para presentar proyectos frutícolas	Formulación de un proyecto para crédito asociativo.	Formulación un plan de asistencia técnica integral.
Plan de Gobierno Agro Ingreso Seguro	Conformación de comités de gestión.	Presentación de un proyecto al programa AIS bajo el componente de asistencia técnica.
TLC	Asociatividad con nuevos inversionistas bajo el esquema de riesgo compartido.	Presentación de un proyecto al programa AIS bajo el componente de sistemas de riego.
Altas demandas de frutas y en especial de Maracuyá, en el exterior	Implementación de nuevas tecnologías en el manejo del cultivo.	Capacitación y aplicación de los conceptos generales de BPA.
Plan frutícola exportador	Procesos de certificación en producción limpia.	Elaboración de un estudio hidrológico.
Programas técnicos y profesionales en las instituciones del Dpto.	Capacitación en administración agropecuaria y desarrollo socioempresarial.	Participación en el CGT <i>Passiflora</i> .
Altos índices de consumo de Maracuyá en el país.	Estudio de factibilidad para la implementación de nuevas áreas de Maracuyá en la región.	Participación en los programas departamentales y regionales para mejoramiento de la infraestructura Vial. Captación de recursos de cooperación internacional para el componente de agro negocios (MIDAS, USAID,BID)
Investigaciones en Maracuyá		
Creación de CEPASS		Presentación de proyectos a las convocatorias del SENA, recursos de ley 344

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Cambio climático global	Construcción de obras para irrigación, almacenamiento y conducción de agua.	Utilización de los recursos disponibles en el Fondo Nacional del Fomento Hortofrutícola FNFH, para servicios de asistencia técnica integral.
Alta incidencia de procesos erosivos en la región	Establecimiento de obras para estabilización de taludes.	Facilitar el desarrollo de prácticas profesionales para estudiantes de programas agropecuarios en la región.
Alta competitividad de otros países en el mercado	<p>Implementación de un plan integral para conservación del medio ambiente.</p> <p>Utilización de material vegetal certificado.</p> <p>Intercambio de conocimientos, e información con otras organizaciones de productores de frutas del país.</p>	

2.2.4 Plan estratégico

El plan estratégico del Agroisan, se desarrolló con base en los resultados del taller de planeación estratégica, este se compone de la visión del grupo y líneas estratégicas de acción.

2.2.4.1 Visión de Agroisan

En el año 2015 AGROISAN, será la mas importante asociación de productores de Maracuyá del Departamento del Huila y del país, con modernos sistemas de producción y comercialización, eje del desarrollo Agroempresarial del municipio de Colombia Huila, que abastece los mercados nacional y de exportación con altos niveles de calidad, bajo los conceptos de agricultura sostenible.

2.2.4.2 líneas estratégicas de acción

Se formularon siete líneas estratégicas de acción que agrupan 22 estrategias específicas correspondientes a las identificadas en el desarrollo de la matriz DOFA, se tiene línea estratégica de acción fortalecimiento socioempresarial (Tabla 12.), línea estratégica de acción programa de asistencia técnica (Tabla 13.), línea estratégica de acción programa de buen uso y aprovechamiento del recurso hídrico (Tabla 14), línea estratégica de acción programa de implementación de buenas prácticas (Tabla 15), línea estratégica de acción programa de implementación de nuevas áreas (Tabla 16), línea estratégica de acción mejoramiento del sistema productivo (Tabla 17), línea estratégica de acción programa de mejoramiento de la infraestructura vial (Tabla 18).

Tabla 12. Línea estratégica de acción fortalecimiento socioempresarial de Agroisan

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
Capacitación en administración agropecuaria y desarrollo socioempresarial	Brindar herramientas a los productores para manejar adecuadamente los recursos propios y de la asociación	<p>Coordinar acciones con las entidades respectivas.</p> <p>Elaborar un plan de capacitación.</p> <p>Ajustar el Plan de Capacitación.</p> <p>Evaluar el plan de capacitación.</p> <p>Aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la asociación.</p>	productores administrando eficientemente los recursos de la asociación	80% de los asociados certificados	12	SEDAM, SENA, C.P.G.A, PRODUCTORES
Conformación de comités de gestión	Facilitar la gestión de recursos, mediante la delegación de comités.	<p>Implementar los comités de gestión de capacitación, gestión de proyectos de convocatoria, gestión gremial.</p> <p>Identificar las acciones de cada comité.</p> <p>Coordinar acciones con las entidades.</p> <p>Seleccionar los socios de cada comité.</p>	Desarrollar las estrategias y cumplir los objetivos propuestos en el Plan Estratégico	Participación de todos los socios en cada uno de los comités	12	Productores, SEDAM, C.P.G.A, ASOMARAHUILA
Presentación a convocatorias nacionales, para solicitar recursos en el componente de agronegocios (MIDAS, USAID,BID)	Captar recursos de cooperación internacional	<p>Coordinar acciones con entidades.</p> <p>Identificar las convocatorias.</p> <p>Formular las propuestas.</p> <p>Aplicar a las convocatorias.</p>	Implementar 2 proyectos productivos	Aumento de los ingresos de los socios en un 15%	12	Asociación, SEDAM, C.P.G.A, SENA, ASOMARAHUILA, USCO, ASOHOFRUCOL

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
Intercambio de conocimientos, e información con otras organizaciones de productores de frutas del país	Conocer experiencias destacadas de otras regiones para ampliar la visión de negocio.	Identificar las organizaciones fuertes en el país. Realizar contacto con las organizaciones y planear el intercambio de información. Evaluar las experiencias de éxito.	3 organizaciones contactadas	Incremento de la Visión empresarial de los socios	6	ASOHOFRUCOL, ASOMARAHUILA, Productores, SEDAM, C.P.G.A

Tabla 13. Línea estratégica de acción programa de asistencia técnica a Agroisan

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
formulación de un plan de asistencia técnica integral	Identificar los mecanismos convenientes para solucionar la baja prestación del servicio de asistencia técnica.	Definir los problemas concretos a resolver con la asistencia técnica. Formular el Plan de Asistencia Técnica. Ejecutar el Plan de Asistencia Técnica. Evaluar los resultados del plan. Reajustar el Plan.	El 100% de las hectáreas de los socios con asistencia técnica.	Incremento de la productividad en un 5%	3	Productores, C.P.G.A, SEDAM, ICA, ASOHOFRUCOL, ALCALDIA DE COLOMBIA
presentación de un proyecto al programa AIS bajo el componente de asistencia técnica	Obtener recursos para asistencia técnica especializada	Identificar las fechas de la convocatoria. Identificar los términos de referencia. Formular el proyecto. Someter el proyecto a revisión y ajustarlo Presentar el proyecto a la convocatoria.	Un proyecto aprobado para la asociación	Incremento de la productividad en un 5%	2	Productores, SEDAM, ALCALDIA DE COLOMBIA, C.P.G.A, SENA, ASOHOFRUCOL, USCO, ICA, COMERCIALIZADORA
Utilización de los recursos del Fondo Nacional del Fomento Hortofrutícola FNFH, para servicios de asistencia técnica integral	Obtener Recursos para asistencia Técnica especializada	Identificar los términos para la consecución de los recursos. Formular la propuesta. Ajustar la propuesta. Presentar la propuesta.	Todas las hectáreas con asistencia técnica especializada	Incremento de la productividad en 5%	6	Productores, SEDAM, ALCALDIA DE COLOMBIA, C.P.G.A, SENA, ASOHOFRUCOL, USCO, ICA, COMERCIALIZADORA

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
Facilitar el desarrollo de prácticas profesionales para estudiantes de programas agropecuarios en la región.	Aprovechar el talento humano disponible en la región para la realización de proyectos productivos integrales	Identificar los programas afines en la región. Solicitar la vinculación de profesionales para el desarrollo de proyectos. Formular los programas a desarrollar. Ejecutar los programas.	Vincular 5 estudiantes de pregrado	3 programas desarrollados	18	Productores, USCO, SEDAM, C.P.G.A, CORPOICA, alcaldía de Colombia.

Tabla 14. Línea estratégica de acción programa de buen uso y aprovechamiento del recurso hídrico de Agroisan

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
presentación de un proyecto al programa AIS bajo el componente de sistemas de riego	Implementar sistemas de riego tecnificado para los cultivos de la asociación.	Identificar las fechas de la convocatoria. Identificar los términos de referencia. Formular el proyecto. Someter el proyecto a revisión y ajustarlo. Presentar el proyecto a la convocatoria.	1 proyecto aprobado para la asociación	Incremento de la productividad en 5%	2	Productores, SEDAM, ALCALDIA DE COLOMBIA, C.P.G.A, SENA, ASOHOFrucOL, USCO, ICA, COMERCIALIZADORA
Elaboración de un estudio hidrológico	Identificar las principales características hidrológicas con fines de riego, de las zonas aledañas a los cultivos de la asociación	Identificar la entidad que realiza el estudio. Formular el estudio. Desarrollar el estudio. Recopilar las conclusiones del estudio.	Contar con toda la información que se requiera para el desarrollo de proyectos de uso del agua	Desarrollo de 3 proyectos de irrigación	6	Productores, USCO, CORPOICA, INCODER, CAM, SEDAM, ICA, C.P.G.A, Alcaldía de Colombia.
Construcción de obras para irrigación, almacenamiento y conducción de agua	Asegurar el uso del recurso hídrico durante todo el año.	Identificar la entidad que realiza las obras. Realizar la factibilidad de las obras Diseñar las obras Apropiar los recursos. Construir las obras.	Construir un sistema tecnificado para irrigación	Incremento de la productividad en un 8%	8	Productores, USCO, SEDAM, Gobernación del Huila, Alcaldía de Colombia, INCODER, ICA, Comercializadora, ASOHOFrucOL

Tabla 15. Línea estratégica de acción programa de implementación de buenas prácticas en Agroislan

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
capacitación y aplicación de los conceptos generales de BPA	Conocer los conceptos de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y su aplicación.	Solicitar a la entidad competente la capacitación. Diseñar un plan de capacitación. Realizar las capacitaciones. Evaluar las capacitaciones. Aplicar los conceptos en el sistema productivo.	80% de los productores certificados en conocimientos de BPA	Incremento del 20% en los precios del producto	6	Productores, SENA, CAM, SEDAM, C.P.G.A, Comercializadora, USCO.
Procesos de certificación en producción limpia	Certificar las fincas de los productores, para el ingreso a nuevos mercados	Identificar la entidad que certifica Realizar el plan de certificación Obtener la certificación Ingresar a nuevos mercados	40% de las fincas certificadas en BPA	Incremento del 20% en la Competitividad	6	Productores, SEDAM, CAM, C.P.G.A, SENA
Presentación de proyectos a las convocatorias del SENA, recursos de ley 344.	Obtener recursos para Implementación de BPA	Identificar las fechas de la convocatoria Identificar los términos de referencia Formular el proyecto. Someter el proyecto a revisión y ajustarlo Presentar el proyecto a la convocatoria.	Un proyecto aprobado	Incremento del 20% en el precio del producto	2	Productores, SENA, SEDAM, CAM, USCO, ICA, C.P.G.A

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (Meses)	RESPONSABLE
Implementación de un plan integral para conservación del medio ambiente	Hacer un uso razonable de los recursos naturales	Diseñar el plan de acción. Ajustar el plan de acción. Ejecutar el plan de acción. Evaluar el plan de acción.	Un plan integral en funcionamiento	85% de los productores realizando prácticas de buen manejo del medio ambiente	6	Productores, CAM, SEDAM, CORPOICA,, USCO, C.P.G.A, SENA

Tabla 16. Línea estratégica de acción programa de implementación de nuevas áreas en los lotes de Agroisan

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Estudio de factibilidad para la implementación de nuevas áreas de Maracuyá en la región.	Aumentar el número de Ha cultivadas, asegurando condiciones óptimas de manejo y buenos precios en la comercialización.	Identificar la entidad que realiza el estudio. Identificar las proyecciones del estudio. Realizar la factibilidad.	Un estudio realizado	No de Ha proyectadas	4	Productores, C.P.G.A, SEDAM, Comercializadora,
Asociatividad con nuevos inversionistas bajo el esquema de riesgo compartido	Incrementar capital de trabajo para implementación de nuevas áreas.	Identificar posibles inversionistas. Promocionar la idea. Realizar las sociedades respectivas. Ejecutar las inversiones.	Incrementar en 30% el capital de trabajo	20 nuevas Hectáreas	4	Productores, C.P.G.A, Alcaldía de Colombia, SEDAM
Formulación de un proyecto para crédito asociativo	Obtener recursos para implementar nuevas áreas en Maracuyá.	Identificar la entidad formuladora. Identificar parámetro para la formulación del crédito. formular el crédito. Presentar el Crédito.	Aprobación de un crédito por el orden de \$280.000.000	20 nuevas áreas cultivadas	6	C.P.G.A, SEDAM, Alcaldía de Colombia, FINAGRO, Productores

Tabla 17. Línea estratégica de acción mejoramiento del sistema productivo de Agroisan

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Implementación de nuevas tecnologías en el manejo del cultivo	Realizar un manejo tecnificado acorde con el desarrollo de paquetes tecnológicos, derivados de investigaciones.	Identificar paquetes tecnológicos apropiados. Apropiar paquetes tecnológicos. Aplicar paquetes tecnológicos.	50% de los productores aplicando tecnologías modernas	Incremento en 10% de la productividad	12	CORPOICA, ICA, CEPASS, SENA, CAM, Productores
Participación en el CGT <i>Passiflora</i>	Solicitar los servicios de gestión tecnológica del CGT	Afiliarse al CGT. Conocer la oferta de servicios del CGT. Solicitar servicios del CGT.	La asociación asociada al CGT	Incremento de la competitividad	6	Productores, C.P.G:A, CORPOICA, CGT
Utilización de material vegetal certificado	Disminuir las perdidas en cultivo por efecto de fusarium.	Identificar viveros que vendan material vegetal certificado. Comprobar ante entidades competentes la certificación del material. Adquirir el material vegetal certificado. Hacer uso de material vegetal.	Implementación de las nuevas áreas con material vegetal certificado	Incremento de la rentabilidad en 40%	6	CGT, CORPOICA, Productores, USCO, C.P.G.A, SEDAM, Vitroplantas del Sur, CEPASS

Tabla 18. Línea estratégica de acción programa de mejoramiento de la infraestructura vial de las veredas donde se localiza Agroisan

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Participación en los programas Departamentales y Regionales para mejoramiento de la infraestructura Vial.	Captar recursos para mejorar el acceso a través de las vías terciarias.	Identificar posibles fuentes. Desarrollar un plan de mejoramiento de las vías. Presentar la solicitud respaldada con el plan. Gestionar la consecución de los recursos.	Mejoramiento del 40% de las vías terciarias	Disminución en el tiempo de desplazamiento desde las fincas hasta la cabecera municipal.	2	Alcaldía de Colombia, Productores, Gobernación del Huila.

3. CARACTERIZACION DE LA ASOCIACION ASOLULOHUILA

3.1 DIAGNOSTICO GENERAL

La Asociación de Productores de Lulo del Huila ASOLULOHUILA, es una asociación conformada principalmente por productores agropecuarios de diferentes municipios del departamento pero con principal injerencia en los municipios de Garzón y Algeciras, la cual se encuentra legalmente constituida mediante certificado de existencia y representación legal ante cámara de comercio desde el 06 de Septiembre del año 2005.

La Asociación se conformó mediante acta de asamblea de constitución del día 30 de agosto del año 2005 y obedece a la necesidad de encontrar una figura jurídica para facilitar el desarrollo de proyectos para mejorar la producción en los aspectos de calidad biológica, trazabilidad, asistencia técnica, comercialización, BPA, BPM, Manejo Integrado de Plagas, incrementar el nivel de competitividad en el ámbito local, nacional e internacional, y en general para mejorar el nivel de vida de sus asociados.

ASOLULOHUILA se constituyó inicialmente como una asociación gremial, debido al inconformismo de algunos de sus miembros y a la poca capacidad de gestión de los miembros de la junta directiva, los asociados del municipio de Algeciras decidieron conformar la Asociación de productores del Lulo del Huila ASOLULOHUILA ALGECIRAS. Esta asociación está conformada por un total de 20 socios activos, 19 de los cuales son hombres y 1 mujer, quien preside la asociación.

En promedio las fincas de los asociados poseen un área de 3.5 Has, la totalidad de los miembros se autoconsideran pequeños poseedores de tierra, aunque los

terrenos que poseen son muy productivos, dados los altos contenidos de materia orgánica de la región y las favorables condiciones climáticas apropiadas para el desarrollo del cultivo.

El 60% de los socios tiene como único medio de subsistencia el cultivo del lulo, el 40% restante además de cosechar lulo, se dedican a la producción de otros cultivos, entre ellos, hortalizas, café, ganadería, y otras actividades comerciales no relacionadas con el sector agropecuario.

Las plantaciones de Los asociados se localizan entre los 1450 a 2000 m.s.n.m, con una temperatura que oscila entre los 14^o - 18^o C, los suelos son predominantemente francos, desde arenosos hasta arcillosos, con alto contenido de materia orgánica y buenas características de drenaje.

Existe buena disponibilidad de agua en la región, además de presentarse precipitaciones durante buena parte del año, las quebradas Perdiz, Los Negros, y Santuario, sirven como fuentes de abastecimiento para los sistemas de irrigación de la región.

3.1.1 Análisis del área productiva y técnica

Recientemente la asociación eligió un nuevo representante legal, quien con su trayectoria y reconocimiento del subsector está orientando a los productores en el proceso para la unificación de las actividades productivas.

Los productores cumplen algunos requisitos técnicos para algunos clientes, la asociación ha identificado la necesidad de estructurar programas para la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas – BPA -, ya que son consientes de

las altas cantidades de sustancias químicas que se utilizan en las labores técnicas del cultivo.

Cada uno de los asociados compra de manera individual los insumos que requiere, aun no se ha llegado a un consenso sobre los mecanismos mas apropiados para la compra de insumos de forma colectiva.

Los procesos de control de calidad que se realizan a la producción son mínimos, tan solo existe un mecanismo de clasificación, pero no se determinan otros criterios, pues para el productor esto no representa algún aumento en precio pagado por la producción dado que al mayor cantidad de fruta es comercializado en el mercado de plaza, la fruta es sometida a procesos poscosecha poco favorables, los asociados no cuentan con la indumentaria adecuada para el transporte de la cosecha hasta el punto de acopio o de recepción de la fruta, generalmente se hace en costales o bultos, a lomo de mula y es almacenada sin tener en cuenta pérdidas poscosecha por magulladura.

Comparativamente, el rendimiento por hectárea obtenido en las plantaciones se sitúa dentro del promedio nacional, aproximadamente 9 ton/Ha de fruta fresca, sin embargo se han registrado producciones de hasta 14 Ton/Ha en los predios de algunos asociados, en estas oportunidades los asociados mencionan que en gran medida estos altos rendimientos obedecen a un riguroso control fitosanitario, Manejo integrado de plagas y la implementación de un buen programa de fertilización.

3.1.2 Análisis del área de ventas y mercadeo

En algunas oportunidades los productores logran negociar el precio pagado por el comercializador, pero en la mayoría de los casos el precio depende de la oferta de

lulo a nivel nacional, algunas épocas del año son altos y otros son muy bajos, existen iniciativas de carácter departamental como la Comercializadora Departamental Frutas del Huila, en donde a través de contratos a futuro se ha pretendido establecer un precio fijo sin importar la época del año, sin embargo esta iniciativa aun no se ha materializado de forma definitiva pues existe inconformidad entre los asociados con respecto al precio ofrecido por la empresa comercializadora.

Como en la región aun persiste la intermediación, los asociados no han logrado realizar contratos en conjunto, cada uno comercializa su producción de manera independiente, y en las oportunidades en que se ha pretendido un negocio colectivo, algunos de los asociados han retirado su producción para ser comercializada a precios superiores al pactado en el negocio, pero que comparativamente no representa una utilidad significativa.

Los clientes de los asociados son entonces pequeños intermediarios que con el transcurso del tiempo se han ganado la confianza de los productores, y que se han encargado de impedir a toda costa el ingreso de comercializadores de mayor tamaño, las condiciones comerciales no son siempre justas y aunque los productores son conscientes de ello, persisten en realizar negocios de manera individual.

La presencia institucional en la región de entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA – ha incentivado mediante capacitación, el desarrollo de procesos agroindustriales a partir del lulo, entre estas mermeladas, confitería, jugos, etc. Sin embargo los asociados manifiestan que el capital con que cuenta la asociación no es suficiente para implementar programas de este tipo a escalas industriales, por esto, los productos elaborados son comercializados directamente en algunos sitios de la región.

3.1.3 Análisis del área financiera y contable

Aunque no se conocen la totalidad de los costos internos y externos para determinar la utilidad del negocio, los asociados manifiestan que se tienen en cuenta los costos de producción y otros como los administrativos, el principal inconveniente se presenta en algunos asociados que son analfabetas y desconocen la manera de registrar los costos del negocio.

La asociación cuenta con algunos registros contables, sin embargo los asociados son concientes de que se requiere mayor rigurosidad en el manejo de la contabilidad de la asociación, aunque ya han recibido capacitación por parte del SENA para este tipo de manejo, aun no se ha implementado de acuerdo con las normas legales vigentes.

Hasta la fecha no existe un plan estratégico a corto plazo, que direcciona a la organización hacia el desarrollo de actividades de impacto, además el dinero producto del aporte de cada asociado generalmente se gasta comprando bienes y servicios que no son prioritarios para la asociación.

Aunque se cuenta con la junta directiva y los cargos están plenamente identificados, no existe una persona que responda por la presentación de informes financieros a los demás asociados, tan solo en algunas oportunidades cuando se ha pretendido planificar créditos asociativos se ha recurrido a terceros para la realización de estos informes.

Los clientes que es su mayoría son intermediarios no exigen factura por la compra de la fruta realizada, lo que en cierta medida genera contento entre los socios, sin embargo desconocen las implicaciones legales y las sanciones en las que incurren teniendo en cuenta que son una empresa legalmente constituida, además muchas de las convocatorias para el apoyo a microempresas rurales, actualmente están

exigiendo que los microempresarios comprueben claramente la facturación de sus ventas.

3.1.4 Análisis del área administrativa

La asociación no cuenta con personal administrativo, como en la mayoría de las asociaciones del departamento, las labores se reparten entre el representante legal y la junta directiva, estas personas, además deben realizar labores de gestión ante las entidades del sector agropecuario.

Existe un archivo que contiene todos los documentos de la organización desde su constitución, sin embargo en el momento de preguntar por un documento es particular, no existe claridad sobre la tenencia de este, los documentos se encuentran desordenados y repartidos entre los miembros de la junta directiva.

Uno de los principales inconvenientes detectados en la organización, es que no se cuenta con manuales administrativos o reglamentos de trabajo, es decir no existe claridad sobre las funciones de cada uno de los asociados, y estas no se encuentran plasmadas en un documento guía.

Aunque se programan algunas tareas de interés colectivo para el desarrollo de la organización, no se hace seguimiento y generalmente los esfuerzos se disipan con el transcurso del tiempo, lo cual imposibilita que se determinen indicadores de gestión y que se pueda determinar con certeza el progreso de la organización.

3.1.5 Análisis del área organizacional

Hasta la fecha no se ha logrado ejecutar un proyecto que beneficie a la mayoría de los asociados, se ha realizado un poco de gestión, pero en el momento de

hacer seguimiento a la fase de formulación y aprobación de los proyectos ha faltado mayor compromiso por parte de sus miembros.

Las reuniones de asamblea normal o extraordinaria se realizan cuando se considera que existe un tema de interés colectivo, cuando existe la necesidad de programar una actividad o cuando se ha conseguido una jornada de capacitación para resolver una necesidad colectiva.

La asociación aun no ha logrado independizarse con respecto a la formulación de proyectos para los programas de iniciativa gubernamental, aunque las necesidades ya han sido identificadas, no se ha logrado concretar un plan y no se han identificado claramente los instrumentos y mecanismos vigentes para la consecución de recursos.

Los asociados han tenido la oportunidad de capacitarse en algunas áreas, sin embargo surge de nuevo la necesidad de adquirir capital de trabajo para el desarrollo de los conocimientos adquiridos, principalmente en aspectos de transformación agroindustrial.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 Matriz DOFA

A) Fortalezas (F)

1. Buena calidad del producto
2. Condiciones agroecológicas favorables
3. Vías de acceso en buen estado
4. Cercanía con el principal eje vial del departamento.
5. Amplia experiencia de los cultivadores de la zona
6. Existen representantes en la organización con visión empresaria.
7. Existe interés colectivo en la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.
8. Existe deseo de superación y compromiso por parte de los asociados.

B) Debilidades (D)

1. Existe poco capital de trabajo
2. Bajo nivel de escolaridad de algunos de los asociados
3. El apoyo institucional no ha sido oportuno
4. Mercadeo

5. Intermediación
6. Existe total dependencia del régimen de lluvias para irrigar los cultivos.
7. Desconocimiento de los instrumentos para gestión de recursos.
8. Se desconoce el verdadero nivel de fertilidad de los suelos
9. Desconocimiento de las practicas en manejo poscosecha.
10. Desconocimiento de alternativas de transformación agroindustrial

3.1.4 Oportunidades (O)

1. Crédito Asociativo línea FINAGRO.
2. Programa Agro Ingreso Seguro
3. Programa Alianzas Productivas
4. Presencia de un Centro de Desarrollo Agroindustrial del SENA.
5. Priorización del renglón productivo en el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva Frutícola.
6. Paquetes tecnológicos de producción validados por CORPOICA.
7. Reconocimiento de la región a nivel nacional como la despensa agrícola del Departamento del Huila

3.1.5 Amenazas (A)

1. Cambios climáticos globales

2. Presencia de plagas y enfermedades en zonas aledañas
3. Fluctuación de precios en los mercados
4. encarecimiento de insumos agrícolas
5. Altos índices de competitividad de otros departamentos productores.
6. Inestabilidad Política en el municipio.

3.2.2 Priorización de debilidades

A partir de las 10 Debilidades planteadas en el taller de planeación, cada uno de los participantes valoro aquellas que a criterio personal son las debilidades que deben ser solucionadas de manera oportuna en la organización, para esto se descarto la debilidad menos ingerente y la valoración se realizo tal que la suma del total de puntos correspondientes a las debilidades seleccionadas por cada participante tuvo como resultado un total de 9 puntos.

La tabla 19. Presenta 10 debilidades mencionadas en el taller de planeación estratégica, las columnas de votación corresponden a la puntuación dada por cada socio participante en el taller, un total de 9 votaciones, la sumatoria de los puntajes de cada socio para cada debilidad en este caso, siempre debe ser igual a 9 puntos, los socios individualmente, distribuyeron la puntuación en las debilidades que consideraron más importantes, en este sentido, un socio puede calificar solo 1 debilidad si así lo quiere, entonces la puntuación para esa debilidad es de 9 puntos, o el numero de debilidades que desee, como en el presente caso.

Tabla 19. Votación para priorización de debilidades en el taller de planeación estratégica de asolulohuila

No.		DEBILIDADES (D)	VOTACION									Total	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1		Existe Poco Capital de Trabajo	4	3	3	5	4	2	2	2			25
2		Bajo Nivel de escolaridad de algunos asociados		3		3	2				1		9
3		El apoyo institucional no ha sido oportuno.											0
4		Mercadeo			2								2
5		Intermediación	2			1		1	2		3		9
6		Existe total dependencia del régimen de lluvias para irrigar los cultivos	2	2	2			1	2		2		11
7		Desconocimiento de los instrumentos para gestión de recursos			2		2	2	2	1	1		10
8		Se desconoce el verdadero nivel de fertilidad de los suelos.											0
9		Desconocimiento de las practicas en manejo poscosecha	1				2	2		4	1		10
10		Desconocimiento de alternativas de transformación		1				1	1		2		5
TOTAL			9	9	9	9	10	9	9	8	9		81

La tabla 20. Contiene el valor total de la puntuación obtenida por cada una de las 10 debilidades identificadas, la tabla 21. Contiene las debilidades que obtuvieron el 60% del total de la votación, metodológicamente, con estas se construye la matriz de influencia para la formulación de estrategia (Tabla 22).

Tabla 20. Puntuación de debilidades realizado en el taller de planeación estratégica de Asolulohuila.

No.	DEBILIDADES (D)	TOTAL	%
1	Existe Poco Capital de Trabajo	25	30.9
2	Existe total dependencia del régimen de lluvias para irrigar los cultivos	11	13.6
3	Desconocimiento de los instrumentos para gestión de recursos	10	12.3
4	Desconocimiento de las practicas en manejo poscosecha	10	12.3
5	Bajo Nivel de escolaridad de algunos asociados	9	11.1
6	Intermediación	9	11.1
7	Desconocimiento de alternativas de transformación	5	6.2
8	Mercadeo	2	2.5
9	Se desconoce el verdadero nivel de fertilidad de los suelos.	0	0.0
10	El apoyo institucional no ha sido oportuno.	0	0.0
TOTAL		81	100

Tabla 21. Debilidades priorizadas de Asolulohuila

	PRIORIDAD	%
1	Existe Poco Capital de Trabajo	30.9
2	Existe total dependencia del régimen de lluvias para irrigar los cultivos	13.6
3	Desconocimiento de los instrumentos para gestión de recursos	12.3
4	Desconocimiento de las practicas en manejo poscosecha	12.3
TOTAL		69.1

La figura 7. Permite determinar el comportamiento de las debilidades con relación a la puntuación obtenida, en este caso principal debilidad de Asolulohuila es poco capital de trabajo.

Figura 8. Debilidades priorizadas de Asolulohuila

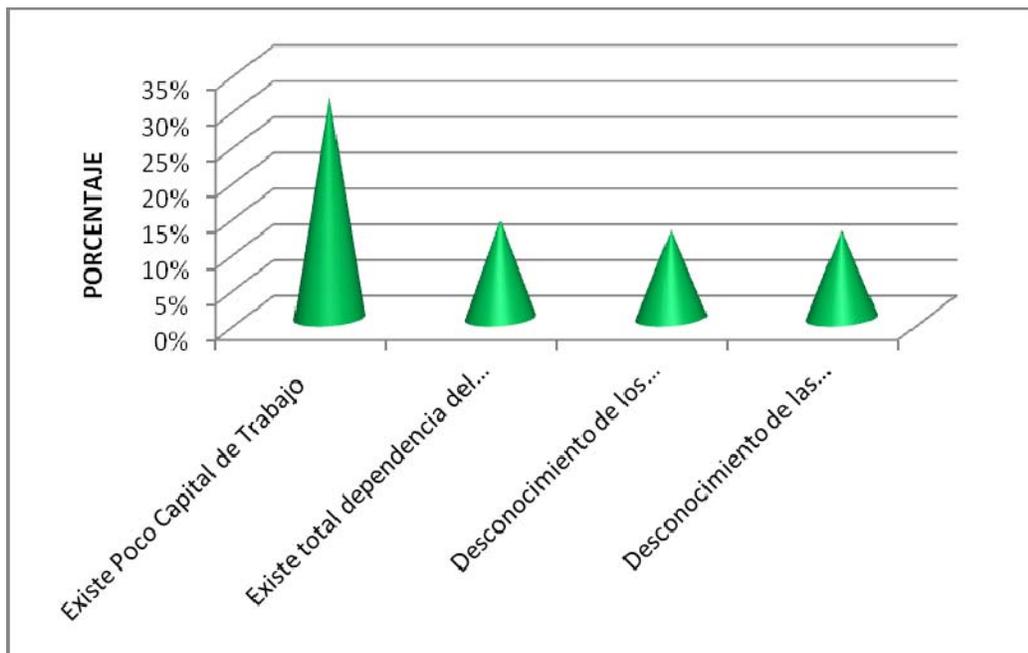


Tabla 22. Matriz de Estrategias de Asolulohuila

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES PRIORIZADAS
		<p>Cercanía con el principal eje vial del departamento</p> <p>Amplia experiencia de los cultivadores de la zona</p> <p>Exciten representantes en la organización con visión empresarial</p> <p>Existe interés colectivo en la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas</p> <p>Existe deseo de superación y compromiso por parte de los Asociados</p> <p>Buena calidad del producto</p> <p>Condiciones agroecológicas favorables</p> <p>Vías de acceso en buen estado</p>	<p>Existe poco capital de trabajo</p> <p>Existe total dependencia del régimen de lluvias para irrigar los cultivos</p> <p>Desconocimiento de los instrumentos para gestión de recursos</p> <p>Desconocimiento de las practicas en manejo poscosecha</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
Crédito asociativo línea FINAGRO	Implementar un plan de asistencia técnica y acompañamiento en el manejo del cultivo	Planificación de un proyecto para crédito asociativo línea FINAGRO	
Programa Agro ingreso Seguro	Estudio de evaluación de la oferta de lulo de la asociación	Formulación de un proyecto línea AIS, para implementar sistemas de riego y drenaje	
Programa Alianzas Productivas	Adopción de un paquete tecnológico en el manejo del cultivo	Capacitación en la implementación de la Norma Técnica Colombiana para el manejo poscosecha del lulo	
Presencia de un Centro de Desarrollo Agroindustrial del SENA	Implementación de un programa de pasantía para fortalecimiento socioempresarial y organizativo		
Priorización del renglón productivo en el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva Frutícola.	Implementar un plan para el manejo limpio del cultivo		
Paquetes tecnológicos de producción validados por CORPOICA			

Reconocimiento de la región a nivel nacional como la despensa agrícola del Departamento del Huila

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Cambios climáticos globales	Desarrollo del portafolio de servicios y catalogo de productos de la asociación	Establecimiento de un fondo rotatorio para compra de insumos
Presencia de Plagas y enfermedades en zonas aledañas	Realización de un estudio de mercado para productos transformados	Desarrollo de un formato único para registro de costos de producción y capacitación en su manejo
Fluctuación de precios en los mercados Encarecimiento de insumos agrícolas Altos índices de competitividad de otros departamento productores Inestabilidad política en el municipio	Utilización de material vegetal de igual procedencia	

3.2.3 Plan estratégico

El plan estratégico del Asolulohuila, se desarrolló con base en los resultados del taller de planeación estratégica, este se compone de la visión del grupo y líneas estratégicas de acción.

3.2.3.1 Visión de Asolulohuila

En el año 2015 ASOLULOHUILA, será una importante asociación productora de lulo y sus transformados, con un esquema organizativo que genera desarrollo social y económico en el Departamento del Huila y que aplica en sus procesos modelos tecnológicos consecuentes con el medio ambiente bajo esquemas internacionales de producción limpia.

3.2.3.2 Líneas estratégicas de acción

Se formularon tres líneas estratégicas de acción que contiene 14 estrategias planteadas en la matriz de estrategias, línea estratégica de acción fortalecimiento productivo (Tabla 23), línea estratégica de acción desarrollo organizacional (Tabla 24) y línea estratégica de acción fortalecimiento comercial (Tabla 25).

Tabla 23. Línea estratégica de acción fortalecimiento productivo de Asolulo

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Implementación de un Plan de Asistencia Técnica y acompañamiento en el manejo del cultivo	Instruir y acompañar a los productores en el manejo técnico de sus cultivos	Coordinar acciones con las entidades respectivas. Elaborar un plan de Asistencia Técnica. Ajustar el Plan de asistencia.	100% de los cultivos de los asociados asistidos técnicamente	Incremento de productividad y competitividad en 10%	3	SEDAM, C.P.G.A, ASOLULOHUILA, ASOHOFrucOL
Adopción de un paquete tecnológico en el manejo del cultivo	Unificar los procesos de producción de todos los asociados.	Identificar los paquetes tecnológicos validados en los Centros de Investigación. Identificar el personal técnico idóneo para la implementación de los paquetes tecnológicos. Ajustar el paquete tecnológico. Implementar el paquete tecnológico.	Garantizar el cumplimiento de las exigencias técnicas de los mercados de manera conjunta	Disminución de pérdidas poscosecha en un 10%	3	ASOLULOHUILA, SEDAM, C.P.G.A, CORPOICA
Implementar un plan para el manejo limpio del cultivo.	Disminuir la utilización de sustancias químicas	Evaluar la utilización actual de sustancias químicas en el proceso productivo. Formular un plan de implementación de prácticas limpias. Implementar el plan. Evaluar y ajustar el plan.	Producir frutas libres de residualidad tóxica para ingreso a mercados	Producciones listas para implementar procesos de certificación.	12	ASOLULO, SEDAM, C.P.G.A, SENA, USCO, ASOHOFrucOL
Formulación de un proyecto línea AIS, para implementar sistemas de riego y drenaje.	Garantizar recurso hídrico durante todas las épocas del año para desarrollo de los cultivos.	Identificación de convocatoria y términos de referencia para su aplicación. Estudios y diseño de irrigación. Formulación de proyecto	Implementar sistemas de irrigación por goteo en todos los cultivos de la asociación.	Incremento de productividad en 20%	6	ASOHOFrucOL, USCO, ASOLULOHUILA, SEDAM, C.P.G.A

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Capacitación en la implementación de la Norma Técnica Colombiana para el manejo poscosecha del lulo	Formar a los productores en el adecuado manejo poscosecha de la fruta.	<p>Coordinar acciones con las entidades respectivas.</p> <p>Elaborar un plan de Asistencia Técnica.</p> <p>Ajustar el Plan de asistencia.</p> <p>Implementar el Plan de asistencia técnica.</p>	Disminuir el rechazo de mercados de la fruta por mala manipulación poscosecha.	Disminuir perdidas poscosecha en un 20%	2	SEDAM, C.P.G.A, ASOLULOHUILA, ASOHOFrucOL ICA
Utilización de material vegetal de igual procedencia	Garantizar calidad y características morfogénicas de los cultivos de los asociados	<p>Identificar productor de material vegetal certificado.</p> <p>Determinar proyecciones en material a utilizar.</p> <p>Implementar plantaciones con material vegetal certificado.</p>	Garantizar el cumplimiento de las exigencias técnicas de los mercados de manera conjunta	Disminución de perdidas poscosecha en un 10%	3	ASOLULOHUILA, SEDAM, C.P.G.A, CORPOICA

Tabla 24. Línea estratégica de acción desarrollo organizacional de Asolulo

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Implementación de un programa de pasantía para fortalecimiento socioempresarial y organizativo	Capacitar y acompañar a los miembros de la asociación en gestión de recursos y desarrollo social	Identificar las instituciones que pueden ofrecer servicios de pasantía. Determinar con mayor precisión los aspectos socioeconómicos claves a fortalecer. Implementar el programa de pasantía. Evaluar resultados del plan.	Generar autosuficiencia en la asociación y dinamizar el procesos asociativo	socios participando activamente en los procesos de la organización	4	SEDAM, C.P.G.A, ASOLULOHUILA, ASOHOFRUCOL, ICA, USCO, SENA
Desarrollo de un formato único para registro de costos de producción y capacitación en su manejo	Desarrollar competencias en los productores para la administración de los recursos	Determinar los aspectos inherentes en la rentabilidad de la producción. Diseñar un formato de fácil manejo para registrar de manera periódica los costos de producción. Socializar ante los asociados el desarrollo del formato y ajustar su contenido. Implementar el formato único de registros.	Capacitar a todos los asociados para la administración de la producción	productores con registros	3	ASOLULOHUILA, SEDAM, C.P.G.A, CORPOICA
Establecimiento de un Fondo Rotatorio para compra de insumos, equipos y herramientas.	Disminuir los costos de producción de cada asociado.	Socializar la constitución del fondo rotatorio con todos los asociados. Elaborar el Plan para la implementación y funcionamiento del Fondo de acuerdo a las normas legales vigentes y los intereses colectivos de la asociación. Implementar el Fondo	Contar con recursos económicos de la asociación para el desarrollo de actividades y proyectos comunes.	Incremento en los activos de la asociación.	2	SEDAM, C.P.G.A, ASOLULOHUILA, ASOHOFRUCOL SENA.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Planificación de un proyecto para crédito asociativo línea FINAGRO.	Obtener capital de trabajo para el desarrollo de la actividad productiva de la asociación.	Identificar la actividad productiva a fortalecer. Determinar las condiciones y requisitos para acceso a crédito asociativo línea FINAGRO. Realizar la planificación de crédito y reunir documentos requisito Presentar la solicitud de crédito ante la entidad bancaria correspondiente.	Implementar y/o mejorar el sistema productivo de la asociación.	Monto de crédito aprobado y número de beneficiarios en la asociación.	3	ASOLULOHUILA, SEDAM, C.P.G.A, BANAGRARIO

Tabla 25. Línea estratégica de acción fortalecimiento comercial de Asolulohuila

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
Desarrollo del portafolio de servicios y catalogo de productos de la asociación	Desarrollar mecanismos de divulgación de los productos y actividades comerciales de la asociación	Identificar las actividades claves de la asociación, y los productos que se quieren mostrar. Diseñar el portafolio de servicios y catalogo de productos. Edición del portafolio y catálogo. Socialización del portafolio y catalogo.	Maximizar las posibilidades de acceso a mejores mercados.	Contacto con 5 posibles clientes.	4	SEDAM, C.P.G.A, ASOLULOHUILA, ASOHOFrucol, ICA, USCO, SENA
Estudio de la evaluación de la oferta de lulo de la asociación.	Determinar mediante métodos de laboratorio y de campo, las características físicas y químicas del lulo producido por la asociación.	Identificar al personal idóneo para el estudio de la oferta. Diseñar un plan de evaluación. Socializar resultados.	Evaluar la competitividad del lulo de la asociación frente al producido en otras regiones del país.	50% de los asociados con reporte de laboratorio sobre características del lulo producido.	2	ASOLULOHUILA, SEDAM, USCO, CORPOICA, SENA, ICA
Establecimiento de un Fondo Rotatorio para compra de insumos, equipos y herramientas.	Disminuir los costos de producción de cada asociado.	Socializar la constitución del fondo rotatorio con todos los asociados. Elaborar el Plan para la implementación del Fondo de acuerdo a las normas legales vigentes y los intereses colectivos.	Contar con recursos económicos de la asociación para el desarrollo de actividades y proyectos comunes.	Incremento en los activos de la asociación.	2	SEDAM, C.P.G.A, ASOLULOHUILA, ASOHOFrucol SENA.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO (meses)	RESPONSABLE
		Evaluar los resultados obtenidos con la implementación del Fondo y ajustar los puntos débiles.				
Evaluación para la elaboración de productos transformados	Determinar las potencialidades de productos transformados de lulo en el mercado nacional.	Determinar los productos demandados en el mercado. Realizar un plan de capacitación para la elaboración de procesos de transformación agroindustrial. Implementar procesos de transformación. Realizar procesos de comercialización.	Desarrollar productos transformados a partir de la oferta frutícola de la asociación.	Porcentaje de la oferta frutícola transformada y comercializada	3	ASOLULOHUILA, SEDAM, C.P.G.A, BANAGRARIO

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Existe gran receptividad y aceptación por parte de asociaciones frutícolas del departamento, en la ejecución de programas de desarrollo rural y acompañamiento socioempresarial.
- Los modelos de caracterización y planeación DOFA, IDEO, permitieron determinar eficazmente aspectos relacionados con pequeños grupos asociativos frutícolas en el Huila.
- Se presentó similitud en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de todos los grupos asociativos, relacionadas principalmente con aspectos técnicos, productivos y comerciales.
- No existe conciencia en las organizaciones con relación a baja capacidad de gestión de sus miembros, lo cual dificulta procesos de encadenamiento.
- Se presenta disipación de esfuerzos, causado por un alto número de asociaciones frutícolas, que no buscan soluciones colectivas a sus necesidades.
- No existe un modelo de extensión rural para el Subsector frutícola, debido a poca articulación entre actores de la cadena para planeación y ejecución de programas.
- Se planearon estrategias FO, DO, FA, DA, en las organizaciones Asolulohuila, Cadillo y Agroisan, éstas están en proceso de ejecución, se

recomienda realizar ajuste, seguimiento y evaluación para verificación a efectividad del modelo sugerido.

BIBLIOGRAFIA

- ASOHOFRUCOL, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, FONDO NACIONAL DE FOMENTO HORTIFRUTICOLA, Acuerdo de Competitividad de Productos Hortofrutícolas promisorios exportables en Colombia, Bogotá, D.C. 2004. 320 p.
- BOLAÑOZ Oswaldo, Caracterización y Tipificación de Productores y Productoras, Unidad de Planificación Estratégica, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San José de Costa Rica, 1998. 19 p.
- CALDAS Tito Livio, La Gran Revolución Agraria de Hoy Sociedades Agrarias de Transformación, Ediciones Legis. Bogotá D.C 2003. 160 p.
- DANE, I Censo Nacional de Frutas Agroindustriales y Promisorias. Bogotá D.C. 2004. p. 35-106
- GALLARDO DE PARADA Yolanda y MORENO GARZON Adonai, Aprender a Investigar Modulo 3 Recolección de Información, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES, Bogota D.C 1998. p. 47-70
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Metodología Índice de Desarrollo Empresarial Organizacional IDEO, Bogota D.C. 2006. 12 p.

- MURCIA Héctor Horacio, Estrategias Modernas Para Hacer Proyectos de Creación y Desarrollo de Empresas Agropecuarias del Papel y Lápiz al Computador, impresiones Punto Dorado, Bogotá D.C. 1998.
- MURCIA Héctor Horacio, DOFA Metodología Caribe, Ediciones Unisalle, Bogotá D.C. 2004. 10 p.
- MURCIA Héctor Horacio, Creatividad Empresarial Para la Educación Agropecuaria, Ediciones Unisalle, Bogotá D.C. 2006. p. 105-123
- SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERIA DEL HUILA, Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva Frutícola, Neiva, 2006. p. 185.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERIA DEL HUILA, Consensos Agrícolas Municipales. Neiva. SEDAM. 2006. p. 96.
- UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA, SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERIA DEL HUILA, Inventario Frutícola del Departamento del Huila. Neiva. SEDAM. 2006. 130 p.

ANEXOS

ANEXO 1. METODOLOGIA IDEO (INDICE DE DESARROLLO EMPRESARIAL ORGANIZACIONAL)

Para cada una de las siguientes preguntas por favor marcar con una X, y seleccionar una de las tres opciones A, B o C de acuerdo a lo más aproximado al estado real y actual de la organización.

Área Productiva:

3.2 ¿Cómo es la forma en que producimos, transformamos o prestamos el servicio?

- A) No existen proceso de producción iguales, cada uno de los socios produce en forma distinta.
- B) Existen algunos socios que están unificando los procesos de producción.
- C) Existen procesos de producción iguales para todos los socios.

3.3 ¿Cómo cumplimos los requisitos técnicos de distintos clientes?

- A) No diferenciamos requisitos técnicos para nuestros clientes.
- B) Cumplimos con algunos requisitos técnicos para algunos clientes
- C) Producimos teniendo en cuenta los requisitos técnicos de distintos clientes.

3.4 ¿Cómo compramos los insumos?

- A) Cada socio compra de forma individual los insumos que requiere.
- B) Hacemos compras en conjunto de algunos insumos.

- C) Hacemos la totalidad de la compra de los insumos de acuerdo con las necesidades de todos.

3.5 ¿Tenemos los registros y aplicamos las normas sanitarias que exige el mercado?

- A) El mercado que tenemos no nos exige registros ni normas sanitarias.
- B) Estamos iniciando el cumplimiento de algunos registros y normas sanitarias.
- C) Cumplimos con los registros y normas sanitarias que nos exige el mercado.

3.6 ¿Qué nivel de tecnificación tenemos de nuestros productos en el mercado que atendemos?

- A) No tenemos que cumplir exigencias técnicas para el mercado que atendemos.
- B) No cumplimos algunas exigencias técnicas que nos exige el mercado que atendemos.
- C) Cumplimos con las exigencias técnicas del mercado especializado al que hemos logrado llegar.

3.7 ¿Hacemos control de calidad del producto?

- A) No controlamos la calidad del producto.
- B) Tenemos algunos procesos de control de calidad del producto.
- C) Tenemos control de calidad y hacemos seguimiento a la calidad de los productos.

Área de ventas – mercadeo

3.7.3.1.1 ¿Cómo fijamos el precio de venta del producto?

- A) El precio de venta lo fijamos de acuerdo a como lo venden otros productores
- B) Con algunos clientes podemos negociar el precio y algunas condiciones comerciales

C) Podemos fijar los precios directamente con los clientes.

3.7.3.1.2 ¿En qué forma vendemos?

A) Cada productor vende su producción en forma individual

B) Tenemos algunos clientes grandes y hacen algunas ventas en conjunto.

C) Trabajamos conjuntamente para atender negocios en los que vendemos en conjunto.

3.7.3.1.3 ¿Cómo conseguimos los clientes?

A) Los clientes nos buscan y nos compran los productos

B) Identificamos algunos clientes para disminuir la intermediación.

C) Conocemos el mercado y buscamos clientes constantemente.

3.7.3.1.4 ¿Hemos desarrollado nuevos productos?

A) El mercado no nos exige el desarrollo de nuevos productos.

B) Hemos visto la oportunidad de desarrollar nuevos productos, pero no tenemos la tecnología necesaria.

C) Hemos desarrollado nuevos productos solicitados por los socios.

3.7.3.1.5 ¿Cómo damos a conocer nuestros productos a los clientes?

A) Les contamos a las personas conocidas sobre el producto que tenemos.

B) Tenemos catalogo de productos, pero falta desarrollar mas material.

C) Hacemos promoción de los productos con diversos materiales o publicidad.

Área Financiera:

a. ¿Cómo determinamos la utilidad de nuestros productos?

A) no tenemos en cuenta los costos para establecer la utilidad.

B) Se tiene en cuenta los costos de producción y otros tales como los administrativos para conocer la utilidad.

C) Se conoce la totalidad de los costos, internos y externos para determinar la utilidad.

b. ¿Llevamos los registros contables y sus soportes?

A) No llevamos registros contables, ni los soportes.

B) Se llevan algunos registros contables con soportes.

C) Se lleva la contabilidad de acuerdo con las normas legales.

c. ¿Estamos cumpliendo con las obligaciones tributarias?

A) Nuestro tamaño de negocio no nos obliga a cumplir con obligaciones tributarias.

B) Cumplimos con algunas obligaciones tributarias.

C) Cumplimos con todas las normas tributarias que nos exigen las autoridades.

d. ¿Cómo planificamos el uso del dinero en nuestro negocio?

A) No planificamos el uso del dinero, gastamos el dinero en lo urgente.

B) Planificamos algunas veces comprando lo que hemos decidido que es prioritario.

C) Planificamos el uso del dinero de acuerdo con lo que determinan los socios.

e. ¿Elaboramos los informes financieros?

A) No elaboramos informes financieros.

B) Hacemos informes financieros para terceros, por ejemplo, bancos cuando es necesario.

C) Hacemos informes financieros de acuerdo con las normas legales.

f. ¿Vendemos con o sin factura?

A) Vendemos generalmente sin factura.

B) Vendemos con factura a algunos clientes que lo exigen.

C) Vendemos la totalidad de lo producido con factura.

Área administrativa:

a. ¿Cómo tenemos organizados los papeles y documentos de la organización?

A) No tenemos un archivo con los documentos del negocio.

B) Tenemos los documentos y papeles de la organización pero sin orden.

C) Tenemos ordenados y archivados la totalidad de los documentos de la organización

b. ¿Cómo realizamos las labores administrativas en nuestra organización?

A) No tenemos personal administrativo.

B) Las tareas se reparten entre el representante legal y la junta directiva.

C) Se cuenta con personal administrativo que paga la organización.

c. ¿Contamos con manuales administrativos y reglamentos de trabajo?

A) No contamos con manuales administrativos y/o reglamentos de trabajo.

B) Están en proceso de elaboración algunos reglamentos básicos de trabajo

C) Tenemos los reglamentos y manuales de trabajo que necesitamos.

d. ¿Contamos en la asociación con un plan de trabajo a mediano plazo?

A) Nuestras tareas no nos han permitido planear las actividades de nuestro negocio.

B) Se tiene planeadas algunas actividades del negocio.

C) Contamos con un documento escrito del plan de trabajo de nuestra organización.

e. ¿Cómo observamos el progreso de nuestra organización?

- A) No hacemos seguimiento al desarrollo de las actividades de nuestra organización.
- B) Programamos tareas pero no les hacemos seguimiento.
- C) Normalmente llevamos actas de seguimiento para saber cómo va el progreso de nuestra organización.

Área organizacional:

a. ¿Con que frecuencia nos reunimos los socios para analizar temas relacionados con nuestro negocio?

- A) Nos reunimos muy ocasionalmente o solamente cuando los estatutos lo determinan.
- B) Se cita a asamblea normal o extraordinaria cuando es necesario
- C) Se tienen programas las reuniones de los asociados en forma frecuente.

b. ¿Trabajamos en proyectos que mejoren la condición de los asociados?

- A) Todavía no hemos proyectos que beneficien a la mayoría.
- B) Tenemos algunos proyectos que han mejorado la situación de los asociados.
- C) Tenemos proyectos que están mejorando la calidad de vida de los asociados.

c. ¿Cómo participamos en la organización?

- A) Se cuenta con pocas actividades colectivas
- B) Tenemos participación de los líderes de la asociación y de algunos socios.
- C) La mayoría de los socios participan en las diferentes actividades.

d. ¿Cómo nos repartimos las labores al interior de la asociación?

- A) No hay tareas asignadas ni plan de trabajo.
- B) Existen algunos comités de trabajo.

C) Existen funciones definidas, hay una clara división del trabajo.

e. ¿Cómo elaboramos y presentamos los proyectos ante las entidades?

A) no hemos elaborado o presentado nunca proyectos.

B) En algunos proyectos nos ayudan personas externas

C) Somos independientes al formular todo los proyectos

f. ¿Nuestros socios han tenido la oportunidad de capacitarse?

A) Nuestro proceso asociativo es reciente y faltan programas de capacitación para los asociados.

B) Hemos capacitado a los socios en algunas áreas.

C) Hemos gestionado con entidades externas programas de capacitación.

Anexo 2. GUIA ENTREVISTA PARA CARATERIZACION Y TIPIFICACION DE ORGANIZACIONES

Fecha: _____

Lugar: _____

Nombre completo de la organización:

Nombre del representante legal: _____

Nro. de socios que diligencian la encuesta:

2. Ubicación geográfica de la asociación _____

3. Fecha de constitución de la asociación: _____

4. Factores que dieron origen a la conformación de la asociación: _____

5. número de hectáreas cultivadas por los asociados: _____

6. Tamaño promedio de las fincas de los asociados: _____

7. Número de socios Activos _____ y no activos _____

8. Número de mujeres asociadas _____ número de hombres asociados _____

9. Características de cohesión de la organización.

Proyectos en ejecución? Si___no___tipo de proyectos_____

Proyectos en idea? Si___no___

Tipo de proyectos_____

10. forma de participación de los asociados:

Comisiones___

Proyectos___

Asambleas___

Otras? Cual?_____

11. Rubros o actividades principales a que se dedican los asociados:_____

Numero se asociados dedicados solo al cultivo de la fruta en mención_____,

número de asociados dedicados a otras actividades agropecuarias_____,

cuales otras actividades agropecuarias o económicas realizan los socios_____

ANEXO 3. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA

No.	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

VOTACION PARA PRIORIZACION DE DEBILIDADES

No.	DEBILIDADES (D)	VOTACION										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0											0
2	0											0
3	0											0
4	0											0
5	0											0
6	0											0
7	0											0
8	0											0
9	0											0
10	0											0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PRIORIZACION DE DEBILIDADES

No.	DEBILIDADES (D)	TOTAL	%
1	0	0	#jDIV/0!
2	0	0	#jDIV/0!
3	0	0	#jDIV/0!
4	0	0	#jDIV/0!
5	0	0	#jDIV/0!
6	0	0	#jDIV/0!
7	0	0	#jDIV/0!
8	0	0	#jDIV/0!
9	0	0	#jDIV/0!
10	0	0	#jDIV/0!
TOTAL		0	#jDIV/0!

ANEXO 4. Matriz de estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES PRIORIZADAS	
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
