

APLICACIÓN DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL EN LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES DEL PIEDEMONTE
LLANERO VILLAVICENCIO - ASPRA CON ENFOQUE DE ASOCIATIVIDAD.



UNIVERSIDAD
SANTOTOMAS

Facultad de Administración de Empresas

Programa Maestría en Administración - MBA

Opción de Grado

2022

ESTUDIANTE
JOHANNA CAROLINA SUAREZ GUZMAN

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2022

APLICACIÓN DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL EN LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES DEL PIEDEMONTE
LLANERO VILLAVICENCIO - ASPRA CON ENFOQUE DE ASOCIATIVIDAD.

JOHANNA CAROLINA SUAREZ GUZMAN

DOCENTE DIRECTOR:
JULIÁN FRANCISCO FIGUEROA ESPINEL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2022

Agradecimientos

Agradezco primero a Dios por permitirme vivir la experiencia, gracias a la Universidad Santo Tomás por acogerme y acompañarme en mis procesos formativos y laborales, gracias a mi familia por el apoyo en cada decisión y proyecto que emprendo, A mi papá desde el cielo. Agradezco a mis compañeros de clase Jairo Zambrano Jiménez y Andrés Cruz Torres por aprender juntos y construir en este camino. Gracias a mi asesor de tesis por su dedicación y por compartir sus conocimientos. Agradezco la disponibilidad y ayuda por parte de los asociados de ASPRA, sin la cual este trabajo de grado no hubiera sido posible.

Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	5
LISTADO DE TABLAS.....	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
OBJETIVO GENERAL:	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
INTRODUCCIÓN	12
JUSTIFICACIÓN.....	14
MARCO CONCEPTUAL.....	16
MARCO TEÓRICO	21
LA ASOCIATIVIDAD ES UN MECANISMO PARA EMPRENDER FORMALMENTE	21
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	26
ASOCIATIVIDAD	30
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	30
LINEAMIENTOS JURÍDICOS EN LA ASOCIATIVIDAD RURAL.	33
ASOCIATIVIDAD COMO UN MODELO COOPERATIVO PARA COLOMBIA	34
METODOLOGÍA.....	39
ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL - ICO.....	40

MARCO JURÍDICO	46
ANTECEDENTES ASPRA – ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES DEL PIEDEMONTE LLANERO	
VILLAVICENCIO – META.	50
CARACTERIZACIÓN ASOCIADOS:	57
MISIÓN.....	59
VISIÓN.....	59
OBJETIVO SOCIAL.....	59
VALORES EMPRESARIALES.....	60
IDENTIDAD CORPORATIVA	61
MARCA Y PRODUCTOS.....	63
PRODUCTOS DERIVADOS DE CAFÉ	63
ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL – ICO – ASPRA	65
RESULTADOS – ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS	83

Listado de tablas

TABLA 1: CARACTERÍSTICAS DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS.....	24
TABLA 2: VALORES DE LA COOPERACIÓN	36
TABLA 3: INSTRUMENTO ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL - ICO	42
TABLA 4: ACTIVIDADES ASPRA.....	52
TABLA 5: PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE CAFÉ POR ASPRA.....	63
TABLA 6: PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE CACAO POR ASPRA	65
TABLA 7: DIAGNÓSTICO FORTALEZAS Y DEBILIDADES ASPRA	73
TABLA 8: DIAGNÓSTICO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ASPRA.....	76

Listado de figuras

FIGURA 1: RASGOS ESENCIALES DE LAS COOPERATIVAS	35
FIGURA 2: DEPARTAMENTO DEL META.....	52
FIGURA 3: MEDIO AMBIENTE PARA ASPRA	53
FIGURA 4: BIENESTAR SOCIAL PARA ASPRA	54
FIGURA 5: ORGANIGRAMA ASPRA	55
FIGURA 6: CARACTERIZACIÓN POR EDADES DE LOS ASOCIADOS DE ASPRA.....	57
FIGURA 7: FORMACIÓN EDUCATIVA DE LOS ASOCIADOS DE ASPRA.....	58
FIGURA 8: GRUPO ETARIO DE LOS ASOCIADOS DE ASPRA	58
FIGURA 9: LOGO ASPRA.....	61
FIGURA 10: PROPUESTA VALOR ASPRA.....	62
FIGURA 11: IMAGEN PRODUCTO CAFÉ MARCA MONTELLANO 500 GRS POR ASPRA.....	63
FIGURA 12: PRESENTACIÓN PRODUCTOS DERIVADOS CACAO POR ASPRA.....	64
FIGURA 13: COMPOSICIÓN VARIABLES DE MEDICIÓN DE ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (2012).....	66
FIGURA 14. RESULTADOS ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL CASO ASPRA.....	67
FIGURA 15 RESULTADOS MANEJO DEMOCRÁTICO Y PARTICIPATIVO ASPRA	68
FIGURA 16: RESULTADOS SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA ASPRA.....	69
FIGURA 17: RESULTADOS CAPACIDAD GERENCIAL, ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN ASPRA.....	70
FIGURA 18: RESULTADOS SERVICIOS OFRECIDOS A LOS ASOCIADOS ASPRA.....	71
FIGURA 19: RESULTADOS HABILIDADES Y CAPACIDADES EN EL DESARROLLO HUMANO - ASPRA	72

Resumen

Las asociaciones de productores en el sector agropecuario es uno de los principales medios para fortalecer la implicación de los productores agroindustriales en las cadenas productivas agrícolas y agroalimentarias pues logran generar un valor diferencial en su producción y permitir una redistribución más justa de la riqueza generada. Por su parte la acción colectiva permite acceder a factores de producción, disminuir los riesgos, y acortar los canales de distribución; propicia un contacto directo entre los productores y los consumidores disminuyendo la acción de los intermediarios, otorga posibilidades a los productores para realizar una serie de acciones como mejorar procesos, aprender nuevas técnicas, acceder al fomento de crédito y fortalecimiento a través de instituciones. El modelo en el cual se centra el estudio es el basado en la organización el cual se percibe como un medio para insertarse de forma favorable y más justa en el mercado, identificando su potencial competitivo.

Otro elemento que se identifica radica en las asociaciones las cuales son actores fundamentales para el desarrollo de la región y país, porque contribuyen con generación de ingresos familiares, empleos rurales y gestión sostenible de los recursos naturales. Es relevante no solamente que se gesten estos modelos, sino que se deben fortalecer en esquemas asociativos y empresariales. Se destaca que no toda organización se conforma como una asociación, esta última presenta elementos diferenciales los cuales pueden presentar nuevos retos para las empresas, y esto plantea sobre ¿Cuáles elementos se deben fortalecer para ser una asociación organizada y que se pueda sostener en el tiempo?

Palabras claves: Asociatividad, Capacidad organizacional, Productores agroindustriales, Productividad campo, desarrollo rural, sostenibilidad.

Abstract

Producer associations in the agricultural sector are one of the main means to strengthen the involvement of agro-industrial producers in agricultural and agri-food production chains, since they manage to generate a differential value in their production and allow a fairer redistribution of the wealth generated. Collective action allows access to production factors, reduces risks, and shortens distribution channels; allows direct contact with consumers by reducing the action of intermediaries, allows producers to carry out a series of actions such as improving processes, learning new techniques, accessing credit promotion and strengthening through institutions. The organization is a means to insert itself in a favorable and fairer way in the market, identifying its competitive potential.

Associations are fundamental actors for the development of the region and country, because they contribute to the generation of family income, rural jobs and sustainable management of natural resources. It is relevant not only that these initiatives be managed, but that they must be strengthened in associative and business schemes. What elements must be strengthened to be an organized association that can be sustained over time?

Keywords: Associativity, Organizational capacity, Agroindustry producers, rural development, sustainability.

Objetivo General:

Analizar elementos de asociatividad bajo el Índice de Componentes Organizaciones en la asociación de productores agroindustriales del piedemonte llanero Villavicencio - ASPRA para dar líneas de soporte en su fortalecimiento.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el modelo asociativo de ASPRA con base en el índice de Componentes Organizacionales ICO, resaltando elementos de asociatividad.
- Identificar capacidades internas - fortalezas y debilidades de la organización relacionado con la asociatividad.
- Formular plan de acción por dimensiones: organizativa, capacidad administrativa, gestión productiva y socio-política de la organización que aporte a su fortalecimiento como asociación.

Introducción

La asociatividad es un elemento fundamental para desarrollar la operación productiva y comercial de agricultores, campesinos, profesionales enfocados o que hacen parte del sector rural colombiano y coadyuva a mitigar problemáticas derivadas de mercados competidos, globalizados, informados y complejos, la fuerza colectiva permite el acceso al conocimiento y recursos, financiamiento, capacitación en programas técnicos, información, formalización empresarial y reconocimiento. Este documento presenta el caso de estudio de la asociación de productores agroindustriales del Piedemonte Llanero Villavicencio ubicada en el departamento del Meta, Colombia formada con la intención de dar bienestar de sus asociados y sus familias por medio de actividades productivas, agroindustriales y turísticas con calidad e inocuidad, enfocándose en la medición de elementos de asociatividad objeto de este estudio con el fin de recomendar para mitigar las debilidades que se presenten o fortalecer aspectos ayuden a su consolidación y sostenibilidad.

El modelo asociativo abre mayores oportunidades, porque minimiza los riesgos individuales, las acciones en conjunto mejoran la competitividad e incrementan la producción entre otras ventajas; pero al mismo tiempo son un reto porque debe existir objetivos y compromiso mutuo al compartir riesgos sin perder la independencia de cada participante.

El presente documento contiene revisión bibliográfica sobre asociatividad y los elementos que son esenciales para su perdurabilidad.

El instrumento del Índice de capacidad organizacional desarrollado y validado por el Departamento Nacional de Planeación permite encontrar debilidades, fortalezas de las asociaciones y evaluar recomendaciones haciendo énfasis en la asociatividad como elemento fundamental.

Justificación

La asociación de productores agroindustriales del piedemonte llanero de Villavicencio – ASPRA se conformó con un propósito social, económico y productivo para mejorar el bienestar de los asociados por medio del fomento de actividades agroindustriales, acceso a una planta de producción adecuada con estándares exigidos por el INVIMA con maquinaria y equipo, y de forma más reciente con esquemas de bioseguridad. Este modelo ha permitido una evolución en el conocimiento técnico lo cual les ha aportado para poder tener productos derivados del café y cacao con un valor agregado en comparación con la competencia, respaldando la labor con sellos de calidad certificados por terceros. Este tipo de organización se convierte en un elemento clave para el desarrollo regional.

Sin embargo, este no es el panorama frecuente, de acuerdo con la Food and Agriculture Organization (FAO), en países en vías de desarrollo la tendencia de las asociaciones ha sido la “integración” para gestionar un beneficio y después sus miembros trabajan de forma aislada y por su cuenta; las asociaciones que trascienden son las que gestionan en común unos objetivos trazados y tienen impacto positivo en la integración de las familias y crecimiento en conjunto donde la cohesión social y la acción colectiva son fundamentales.

Es importante entender la Asociación – ASPRA desde el planteamiento mencionado, reconocer la situación actual de la organización al conocer los factores claves de su éxito y aspectos relevantes como oportunidades de mejora, comprender si gestionan a través de objetivos comunes y que tan cohesionado se encuentra el grupo, identificar aspectos de asociatividad y realizar las recomendaciones para ser una organización más fortalecida.

La presente investigación es viable porque se dispone de fuentes de información primaria aplicable directamente en el objeto de estudio que permitirá llevarla a cabo.

Este trabajo ofrece un acercamiento a la medición y comprensión desde la función asociativa lo cual ofrece una alternativa de fortalecimiento hacia poblaciones con intenciones de agremiarse, asociarse o generar emprendimientos rurales.

Marco Conceptual

De acuerdo con Bourdieu (1985, p.248), la asociatividad es una red perdurable de arreglo mutuo y para el campo colombiano es un eje fundamental para la transformación, al ser un medio de acción colectiva que permite a los productores acceder más fácilmente a los insumos, mercados finales, financiamiento, tecnología, servicios técnicos, información y apoyos del gobierno. Rodolfo Zea (2021).

La Constitución Política de Colombia en sus artículos 38 y 58, el Estado garantiza la libertad de las personas para que se reúnan y desarrollen actividades comunes carentes del ánimo de lucro. La legislación colombiana define “las asociaciones como un ente jurídico sin ánimo de lucro que surge de un acuerdo de voluntades entre dos (2) o más personas vinculadas mediante aportes de dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social gremial o de utilidad común, al constituirse en personas jurídicas, pueden ejercer derechos y contraer obligaciones”. (Ministerio de Agricultura, resolución 000161 de 2021).

Conforme a la idea de Perales (2002) la asociatividad es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo común. Neira (2019) en la ponencia la asociatividad en el contexto del agro colombiano nombra varios autores aportantes al enriquecimiento del término, Mielgo (2010) dice que es una Integración clave para la obtención de rentabilidad, competitividad y

sostenibilidad en los productores rurales articulando voluntades para alcanzar metas comunes, minimiza sus debilidades y maximiza las fortalezas de los participantes.

Zeballos (2007), plantea la asociatividad como un conjunto de habilidades, proclives a la competitividad, en donde cada uno de los actores conserva su naturaleza jurídica y la autonomía gerencial en la toma de decisiones, aplicadas al logro de los objetivos comunes y empresariales.

Elizondo (2015), la asociatividad es elemento integrador de los pequeños y medianos productores en el sector agropecuario; permite mejorar su competitividad, reorganizar procesos productivos, comerciales, manufactureros y de consumo, adaptándose a los cambios generados por los procesos de globalización.

La asociatividad es un componente que mitiga el individualismo y la dispersión de la producción en el campo, disminuye el problema de baja de precios por efectos de la sobreoferta. (Moyano, 1998).

Poliak (2001), manifiesta que la asociatividad es una estrategia de participación colectiva, dirigiendo los esfuerzos para el logro de objetivos comunes, permite el incremento de la producción y la disminución de costos fijos por unidad debido a una mayor capacidad de negociación y optimización de recursos disponibles, mejora los beneficios para los productores por la adaptación a nuevas tecnologías y conocimiento, acceso y

posicionamiento en los mercados; acceso a la información y mejora de procesos productivos.

Según Bustamante (2007, p.9), define la asociatividad como una forma de cooperación que involucra a actores de distinta naturaleza alrededor de procesos de carácter colectivo, permite avivar y encaminar fuerzas dispersas y latentes hacia el logro de un fin común.

La Asociatividad permite el encadenamiento para lograr mejores resultados por medio del acceso de nuevos mercados, asistencia técnica y de mercadeo, aumento de la competitividad y rentabilidad, con productos con valor agregado y mejora en la infraestructura empresarial.

Asociatividad solidaria: Aquella que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de una comunidad basando sus prácticas en la solidaridad y cooperación.

Asociación agropecuaria: “Persona jurídica de derecho y sin ánimo de lucro, constituida por quienes adelantan una misma actividad agrícola, pecuaria, forestal, piscícola y acuícola con el objeto de satisfacer o defender intereses comunes de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector rural nacional”. (Ministerio de Agricultura, Decreto 2716 de 1994).

Asociación campesina: “Persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida por campesinos y que tenga como objeto principal la interlocución con el gobierno nacional en materia de reforma social, agraria, crédito agropecuario, mercadeo,

comercialización y asistencia técnica”. (Ministerio de Agricultura, Resolución 00363 de 2004).

Asociatividad rural colombiana: Proceso de trabajo colectivo, cohesión social e integración de recursos a través de diversas formas asociativas que buscan potenciar el desarrollo territorial mediante el incremento de productividad y sostenibilidad de las actividades económicas rurales. Ministerio de Agricultura (2021).

La asociatividad es un mecanismo del gobierno colombiano para fomentar la transformación del campo, promoviendo la integración vertical y horizontal, trabajo colectivo, fortaleciendo las capacidades organizacionales, productivas y comerciales. Incentiva la formalización e integración de los productores agropecuarios descentralizados y aislados logrando encauzar las fuerzas para mejorar su calidad de vida “Ministerio de Agricultura, Lineamientos de Asociatividad Rural Productiva, 2021”.

La figura de Cooperativa en Colombia está regulada por la Superintendencia de Economía solidaria y tiene como principio la solidaridad entendida como la responsabilidad compartida para ofrecer bienes y servicios que proporcionan bienestar común a sus asociados, a sus familias y a la comunidad en general. Es una organización autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus aspiraciones y sus necesidades económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta y con control democrático. De acuerdo con la legislación colombiana la cooperativa es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la que los trabajadores o usuarios aportan dineros

para su funcionamiento; estos aportes son permanentes, mínimos e irreductibles, donde los mismos se encargan de gestionar por sí mismos, el desarrollo de su objeto social: producir o distribuir bienes y servicios que satisfagan la necesidad de sus asociados, sus familias o de la comunidad en general. Ley 79 de 1988. Superintendencia de Economía solidaria, ley 454 de 1998. Para efectos de este documento se entenderá la figura cooperativa por sus principios rectores que rodean la asociatividad, como un pensamiento en beneficio colectivo a través del esfuerzo y compromiso de sus socios.

Marco Teórico

La asociatividad es un mecanismo para emprender formalmente.

El programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (2000), definió la asociatividad como una organización de individuos o grupos de forma voluntaria, con el fin de conseguir un objetivo común; es un mecanismo de unión de personas que no necesariamente es para la obtención de lucro.

La asociatividad debe ser entendida como un vínculo social de tipo reflexivo, que busca el entendimiento entre las partes para lograr coordinar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos deseados de manera conjunta. En este sentido, lo que constituye lo verdaderamente asociativo son las acciones y el sentido mentado de ellas y no las organizaciones y su correlato jurídico u organizacional. (Jana, 2008, pp.17).

La asociatividad favorece la construcción de acciones colectivas, promueve la dinamización empresarial, es una estrategia para alcanzar la competitividad empresarial, porque fomenta el trabajo colectivo sobre el individual, promueve la vinculación y la formalización entre el sistema productivo y la participación entre diversas e interrelación entre diversos actores productivos; De acuerdo con Calderón (2020), los valores como la solidaridad, responsabilidad, trabajo en equipo, cooperación, y autogestión son una condición necesaria para el éxito de cualquier proyecto empresarial.

y en concordancia con los principios que representan la asociatividad en Colombia estipulados y formalizada en la ley 454 de 1998, fijó la consolidación de una corriente vivencial del pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos; en el artículo 4o de esta ley se leen: 1. el ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación; 2. el espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua; la administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora; 4. la adhesión voluntaria, responsable y abierta; 4. la propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción; la participación económica de los asociados, en justicia y equidad; 5, la formación e información para sus miembros de manera permanente, oportuna y progresiva; 6. la autonomía, autodeterminación y autogobierno; 7 el servicio a la comunidad; 8. la integración con otras organizaciones del mismo sector; y 9 la promoción de la cultura ecológica.

La asociatividad se puede entender en un marco conceptual como un emprendimiento el cual, según Arboleda, (2011) se reconoce a través de sus capacidades como aquel que:

“la capacidad de combinar recursos y capacidades laborales, tecnológicas, organizativas y comerciales de carácter tradicional con otras surgidas de dinámicas económicas contemporáneas, para generar una variada y heterogénea cantidad de actividades productivas orientadas a asegurar la subsistencia y la vida cotidiana”.
(Arboleda, 2011, p.79).

Al constituir organizaciones de producción en el área rural que se logren insertar en el mercado mediante la comercialización eficiente de un bien que lleguen a ser rentables y se mantengan en el mercado en el tiempo se conocen como proyectos sostenibles, la iniciativa de estas organizaciones nacen persiguiendo que el grupo de empresas asociativas campesinas o asociados que se constituyen legalmente como asociaciones o cooperativas es que el grupo de beneficiarios suman activos y capacidades para lograr competir en mejores condiciones. (Calvinisti, 2014).

Calvinisti, et. en su artículo plantea que las empresas agrícolas deben considerar para ser sostenibles cuatro pilares: Productivo; Comercialización; Gestión y Organizacional, sin embargo, este último se suele obviar o tomarse a la ligera desconociendo que este es uno de los conceptos que debe tener la misma relevancia en grupos de personas que intentan desarrollar un proyecto en común orientado a lograr su sustentabilidad a largo plazo. Se afirma que lo grupos que cuentan con un diseño organizacional y una asociación legalmente constituida puede redundar en un mayor bienestar para los beneficiarios, sus familias y entorno inmediato, es importante promover la formación de estructuras organizaciones de tres niveles básicos (estratégico, táctico y operativo) para propiciar la sostenibilidad institucional de las asociaciones productivas.

Otro elemento relevante es la autogestión la cual según Arboleda es una acción mediante la cual los agrupamientos humanos se auto dirigen para lograr el objetivo previsto por el mismo grupo. Hay autogestión cuando los integrantes del emprendimiento se responsabilizan de la dirección y desenvolvimiento de su propia empresa. Pero para hacer

autogestión es necesario que los emprendedores participen real y permanentemente en la toma de decisiones, en la planificación, la organización, la dirección, la ejecución y el control de la empresa (Arboleda et.al, p. 80). En la tabla 1 se resumen las características de los emprendimientos asociativos de acuerdo con el autor Vásquez (2010):

Tabla 1: Características de Emprendimientos asociativos.

Características de Emprendimientos asociativos:
1. Unión de forma voluntaria para alcanzar objetivos comunes
2. Diversas formas organizacionales
3. Gestión a partir de sus propios intereses
4. Organizados bajo formas democráticas y participativas
5. Son poseedores de medios de producción
6. Producción de bienes y/o servicios para la venta y autoconsumo.
7. Apoyo en valores como solidaridad, confianza y pluralismo.
8. Orientación hacia la satisfacción de necesidades y no hacia la acumulación de ganancias y capital

Nota de tabla: Cuadro adaptado de Vásquez (2010) p.98, El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores auto gestionados.

La posibilidad de que estas organizaciones puedan llegar a ser eficientes y sostenibles dependerá de la capacidad que tenga cada una de sacar provecho económico del potencial de sus relaciones de trabajo basadas en la cooperación y la solidaridad. El autor Orlando Núñez citado por Vásquez et.al (2010), plantea la necesidad de propiciar, construir y consolidar una estrategia de asociaciones entre emprendimientos, ineludible para disputar un espacio y tener alguna posibilidad de sobrevivir en el contexto capitalista.

A partir de un estudio realizado en el 2007 a emprendimientos asociativos en Argentina se encontraron una serie de problemas específicos que generalmente no son tomadas en cuenta y que tienen una afectación a la hora de asociarse, dentro de los problemas que se mencionan al trabajar de manera cooperativa son:

“Dificultad para llegar a acuerdos grupales; Falta de confianza hacía líderes, pares y otros actores; Dificultad para establecer objetivos y normas de comportamiento; Tener diversas cargas, “A veces trabaja uno más y el otro se olvida del compromiso”; falta de unidad; un líder visible con y personalidad comercial”.

El impulso a la conformación de Empresas Asociativas Rurales (EAR), se constituye en una de las principales herramientas para llevar a cabo las políticas de desarrollo rural. La mayor parte de estas iniciativas terminaron en el fracaso, marcadas por el paternalismo de las instituciones y la falta de participación activa de las comunidades rurales. (Barbosa, 2010).

En Colombia, los productores agrícolas, en su afán por acceder a la ayuda y apoyos a los incentivos otorgados por las políticas públicas, generalmente son organizaciones que, en muchos casos, no resultan ser funcionales, entre estas las organizaciones de pequeños agricultores, se destacan por el bajo empoderamiento de sus miembros, así como las bajas capacidades de desarrollo de las acciones colectivas. (Lázaro, 2019).

Existen asociaciones con un bajo porcentaje al éxito por la baja capacidad para el desarrollo de la acción colectiva que no contribuye a la ejecución de planes desarrollados e impiden alcanzar los objetivos planteados, el éxito de la acción colectiva: “El agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo” Bourdieu, 1985 citado por Lázaro, at.el.

Organización y administración estratégica

De acuerdo con el autor Thompson (2018, p.05) en el libro Administración Estratégica, las organizaciones en general tienen tres preguntas centrales: i) ¿Cuál es nuestra situación actual?; ii) ¿Hacia dónde queremos ir?; iii) ¿Cómo vamos a llegar?; La primera pregunta se refiere a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación del mercado, recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, aspectos del entorno que pudieran afectar la compañía; la segunda pregunta se ubica dentro de la visión de los administradores hacia la dirección futura de la compañía: nuevas necesidades que puedan surgir en los consumidores y qué nuevas capacidades hay que

construir y adquirir; la última pregunta se obliga a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la organización a la situación deseada y en esta reposa la esencia de la administración estratégica que es desafiar el status quo y elaborar todo un plan que exprese las acciones y enfoque del negocio para competir con éxito, atraer a los consumidores y satisfacer sus necesidades y expectativas, alcanzar las metas.

“Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja”. Thompson (2018).

De acuerdo con los planteamientos estratégicos más confiables para ganar una ventaja competitiva confiable y forjar relaciones duraderas con los clientes son:

- i) Ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores; ii) Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, mejor desempeño, modelos más atractivos y superioridad en tecnología; iii) Centrarse en un nicho de mercado pequeño y obtener una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y deseos especiales de los compradores mejor que sus competidores. iv) Procurar precios más bajos por bienes diferenciados y desempeño que las marcas rivales de mayor precio.

De acuerdo con el planteamiento de (Thompson et.al p.22), el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia se hace en cinco fases:

1. Desarrollar una visión estratégica, misión y valores.
2. Establecer objetivos.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida.
4. Ejecutar la estrategia.
5. Supervisar (Control) y evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

Según Fred (2017, p.05), el proceso de administración estratégica consta de tres etapas: Formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación consiste en desarrollar una visión y una misión, identificar oportunidades, amenazas externas, determinar fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se han de seguir. De las estrategias dependen las ventajas competitivas a largo plazo. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca en sus niveles jerárquicos de mandos medios y de línea u operativos, objetivos anuales o a corto plazo, pero para su implementación implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una cultura organizacional efectiva, dirigir los esfuerzos de marketing, presupuestos, desarrollar y usar sistemas de información, analizar la organización y su entorno, a esta etapa se le conoce como etapa de acción. La evaluación de estrategias es la última etapa de administración, todas las estrategias están sujetas a modificaciones porque el entorno es cambiante y dinámico.

El modelo de administración estratégica que propone (Fred et.al, pp. 14):

- a. Desarrollar la declaración de la visión y misión.
- b. Ejecutar auditoría interna y externa.
- c. Establecer objetivos a largo plazo.
- d. Generar, evaluar y seleccionar las estrategias.
- e. Implementar estrategias: Marketing, Finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo.
- f. Medir y evaluar el desempeño.

La coordinación de un equipo de trabajo es fundamental porque todas las áreas deberán ser participes y no trabajar de manera individual sino de manera conjunta, será un esfuerzo máximo para determinar si realmente se cumplió con los objetivos planteados y retomando el término anterior la construcción del capital social es en parte clave para la sostenibilidad de la asociación.

Asociatividad

Revisión bibliográfica

La asociatividad se vuelve un elemento que permite construir organizaciones productivas que logran insertarse en los mercados de una forma eficiente, acceder a diferentes recursos físicos e intelectuales y ser competitivos en mercados cada vez más cambiantes con un mundo globalizado, veloz e interdependiente con mayor oferta.

Según Burgos (2020), “La implementación de una asociación facilita compartir técnicas o tecnologías, mejorar canales de comercialización y acceso a mercados financieros, los cuales son cubiertos proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes que generen una relación empresarial más estable en el tiempo, buscando la formación de entornos competitivos e innovadores”.

Para Zabala (2016), en Colombia la Asociatividad es uno de los grandes retos del sector agropecuario el cual está enmarcado en el desarrollo de empresas con sentido de permanencia, proyección de largo plazo, altamente eficientes y competitivas, asegurando la rentabilidad económica, ambiental y social de los sectores que se acogen a este mecanismo; se deben establecer políticas e instrumentos legales que estimulen la asociatividad como desarrollo empresarial promocionando la formalidad en el sector agropecuario coadyuvando en la solución de la problemática de comercialización, financiación e intermediación que presenta el sector.

Conforme al autor Ampelio Ferrando, (2014) a partir del análisis de experiencias de asociaciones en Perú, los factores más significativos encontrados que favorecen la asociatividad de los pequeños productores agrícolas son: la costumbre del trabajo comunal, acceder a los mercados, captación de recursos financieros, compartir riesgos y la reducción de costos; sin embargo dentro de los factores que dificultan la asociatividad se ubica con el mayor grado de importancia la desconfianza, esperanza de ayuda del Estado, desconocimiento de las formas de asociatividad y rechazo de la asociatividad; y a Juzgar por Pallares (2010), existen limitantes para alcanzar la asociatividad: Una mentalidad cortoplacista de los empresarios, el individualismo con una connotación negativa hacia un pensamiento por sobresalir pero no con el grupo y la desconfianza entre las personas; por otro lado y no menos importante la baja credibilidad del sector financiero en las personas de pequeñas y medianas empresas de la región, falta de tecnologías acordes al desarrollo de los mercados y la prestación de servicios a la vanguardia de la globalización.

De acuerdo con el ministerio de turismo de Perú MINCETUR citado por Quillahuamán, 2018

otros factores que pueden inducir al fracaso de la asociatividad son:

- Los objetivos comunes no están claramente definidos.
- No existe clima de confianza y comunicación.
- Falta de procedimientos de control.
- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales
- Falta de información y transparencia en los programas y planes de acción.

- Ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.

Para Espinosa (2018), dentro de los factores determinantes para la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales, las organizaciones más sostenibles en el tiempo han logrado el fortalecimiento de la confianza y cooperación, involucrando a partir de la participación y de intercambio mecanismos colectivos de planificación y toma de decisiones consensuada, otro punto relevante es la integración territorial mediante la generación de redes de relaciones que permitan diversos procesos de intercambio con otros actores, permitiendo alcanzar mejoras productivas, tecnológicas, acceso a capacitación, soporte y asistencia técnica, siempre que el fortalecimiento se oriente hacia el mercado mediante estrategias de comercialización.

Según el informe del PNUD, citado por Mamami (2017) una organización asociativa es “Aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común. La asociatividad entendida de esa forma abarca un universo más amplio que el denominado Tercer Sector, restringido por lo general a organizaciones sin fines de lucro (filantrópicas o asistenciales). Incluye a las organizaciones no gubernamentales de promoción y desarrollo, pero también a asociaciones dedicadas principalmente al bienestar de sus propios miembros de agrupaciones juveniles hasta clubes deportivos”.

Lineamientos jurídicos en la Asociatividad rural.

El ministerio de Agricultura de Colombia en la Resolución No. 161 de 2021 traza los lineamientos para la asociatividad rural productiva, nombra los beneficios de la asociatividad rural productiva, y son de vital importancia para el desarrollo del campo colombiano:

- Reducción de costos.
- Facilidad al acceso de financiamiento.
- Facilita las buenas prácticas incluyendo las ambientales.
- Permite inversiones conjuntas.
- Facilita el acceso al mercado.
- Facilita el cumplimiento con el estándar de calidad, sanidad y ambientales.
- Permite compartir solidariamente riesgos y costos.
- Democratiza el acceso a la propiedad y al ingreso.
- Atrae inversión al territorio.
- Reconstruye el tejido social.

Asociatividad como un modelo cooperativo para Colombia

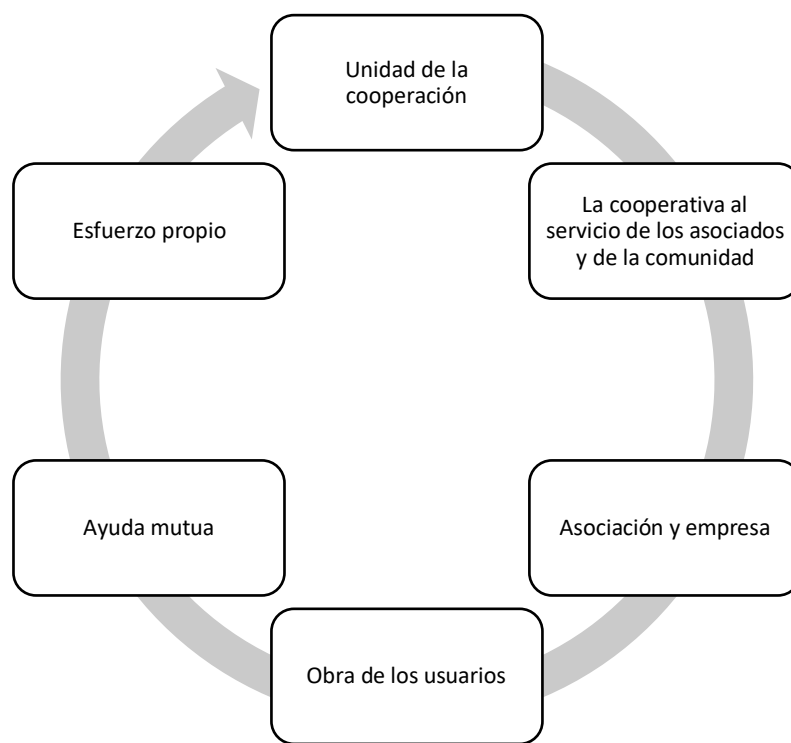
Las asociaciones tienen cualidades en la conformación diferentes a una cooperativa o federación: su conformación es sin ánimo de lucro, todas las personas tienen voz y voto sin discriminación o privilegios, no depende de otras instituciones y la unión de asociaciones puede conformar una federación. El marco normativo en Colombia para las asociaciones está regulado por el artículo 38 de la constitución de la política de Colombia de 1991 el cual garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo actividades en la sociedad, de igual modo el artículo 103 precisa que el Estado contribuirá a la organización, promoción y formación de asociaciones sin atentar contra su autonomía. Otras normativas que rigen las asociaciones son: El artículo 633 del código civil Colombia y el decreto 1529 del Ministerio De Gobierno de 1990 entre otras de las normativas que rigen a las asociaciones.

El autor Gonzalo Martínez Etxeberría (2020) en el artículo de la universidad de Deusto define la sociedad cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian libremente, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

La asociatividad viene del sentido de cooperar y de acuerdo con el autor Carlos Uribe Garzón citando al autor Paul Lambert (1961, p. 267), una sociedad cooperativa es una empresa constituida y dirigida por una asociación de usuarios que aplica en su seno la regla de la democracia y que tiende directamente al servicio tanto de sus miembros como el conjunto de comunidad.

Uribe Garzón expone los rasgos esenciales de las cooperativas resumidos en la figura 1 (2002, p.27):

Figura 1: Rasgos esenciales de las cooperativas



Fuente: Imagen adaptada Uribe Garzón (2002).

Tabla 2: Valores de la cooperación

1. Unidad de la cooperación	Estructuras, políticas y procedimientos, que estimulen la participación y presencia de los socios.
2. Esfuerzo propio	Participación activa de cada uno de los miembros.
3. Ayuda Mutua	El esfuerzo de cada uno responde al esfuerzo de todos.
4. Obra de los usuarios	La cooperativa ha de ser la obra de los usuarios para los usuarios.
5. Asociación y empresa	La asociación es un elemento esencial porque se constituye a partir de asociados para que sirva sus necesidades y la empresa económicamente, técnicamente organizada para satisfacer las necesidades de sus usuarios.
6. La cooperativa al servicio de los asociados y de la comunidad	El interés de los asociados es prioridad si es compatible con el interés general.

Fuente: Modificado de Uribe Garzón (2002)

En la Declaración sobre la identidad cooperativa, aprobada por la alianza cooperativa internacional para el congreso centenario celebrado en Manchester (Inglaterra) en septiembre de 1995 definió:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática”.

En ese mismo año ante el congreso extraordinario de Manchester el profesor Böök declaró a través de principios la identidad cooperativa:

1. Apertura y voluntad de los asociados: Son abiertas a todas las personas capaces de usar los servicios y aceptan las responsabilidades de ser asociadas, sin discriminación de género, clase social, racial o religiosa.
2. Gestión democrática de los asociados: Son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la determinación de sus políticas y en la toma de decisiones.
3. Participación económica de los asociados: Los asociados deben destinar los excedentes para lograr: Desarrollo de su cooperativa, constitución de reservas, beneficiar a los cooperados proporcionalmente a sus transacciones con la cooperativa y mantener otras actividades aprobadas por los asociados.
4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son autónomas, organizaciones de autoayuda, controladas por sus asociados; todos los acuerdos realizados

deben hacerse dentro de los términos donde se aseguren el control democrático por parte de sus asociados.

5. Educación capacitación e información: Las cooperativas proveen capacitación a sus asociados, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales e internacionales.
6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales e internacionales.
7. Interés por la comunidad: Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Es relevante aclarar que los principios del modelo asociativo se pueden estructurar de formas distintas a nivel jurídico y organizaciones y no siempre es a través de las Cooperativas como es el caso de estudio de este documento.

La asociatividad apoya al aumento de la competitividad y productividad en el sector agropecuario porque proporciona a las familias una oportunidad para organizarse en comunidad, disminuir costos, contribuye al acceso real a los mercados, aumento en el poder de negociación entre otros aspectos. DNP (2015).

Metodología

La fuente principal de este documento es de tipo primaria a partir de la aplicación de un cuestionario dirigido a la Asociación de productores agroindustriales piedemonte llanero de Villavicencio quien es el objeto de estudio, este instrumento ha sido anteriormente validado y aplicado a entidades públicas y privadas, por el Departamento Nacional de Planeación (2012) e involucra aspectos que permite medir el índice de capacidad organizacional de una organización arrojando resultados que analizados permite la deducción de un diagnóstico con énfasis en la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades u amenazas; es un tipo de investigación cuantitativa y cualitativa porque se hace con base en variables y escalas de medición que permiten valorar la capacidad de gestión de las organizaciones comunitarias relacionando aspectos organizacionales y las variables son manejo democrático y participativo, Situación económica, capacidad gerencial y de gestión, servicios ofrecidos a la comunidad, y habilidades, capacidades en el desarrollo humano. De acuerdo con Ricoy (2006) el paradigma positivista este paradigma sustenta investigaciones que tienen por objetivo determinar variables mediante una expresión numérica para medir su desempeño.

El Índice de capacidad organizacional (ICO), incluye 5 áreas organizacionales, distribuidas en 15 variables de medición ponderando con mayor peso el aspecto financiero, los resultados y la participación de la asociación, donde se debe hacer más énfasis debido a la medición en términos de asociatividad.

La metodología tiene un enfoque mixto de este trabajo, combina aspectos cuantitativos y cualitativos; a partir de un instrumento con escalas nombrado anteriormente, la aplicación se hace bajo esquema tipo entrevista donde se podían obtener mayor información de manejo, exploración y conocimiento de la asociación y así mismo inducir resultados reflejados en el diagnóstico.

De acuerdo Sampieri (2006) un estudio con el enfoque mixto, dentro de una misma aplicación se aplica primero un tipo en esta caso cuantitativo y posteriormente cualitativo y los resultados se complementan.

Índice de Capacidad Organizacional - ICO

El ICO es un instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación (2012) de Colombia con el propósito de establecer la capacidad de gestión de las Organizaciones Comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo; sin embargo, debido a los buenos resultados obtenidos en relación a la facultad que tiene para identificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones, ha sido ajustado por varias entidades tanto públicas como privadas para ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones.

El Índice de Capacidad Organizacional (ICO) es de utilidad para medir niveles de capacidad y plantear planes de fortalecimiento para las organizaciones de base.

El índice de Capacidad Organizacional es un instrumento que proporciona información de las fortalezas y debilidades en el funcionamiento de la organización para este caso

específico ajustado a la asociación objeto de estudio, con el fin de superar las debilidades en su gestión.

Este instrumento metodológico fue diseñado para establecer las capacidades de gestión de las Organizaciones Comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo; sin embargo, ha sido de gran utilidad y ajustado a las características propias de cada organización pública o privada buscando la comprensión del funcionamiento, sostenimiento y organización jerárquica.

Este instrumento mostrado en la tabla 3, tiene como finalidad mejorar la calidad del desempeño, permitiendo ser reconocidos por la comunidad local, nacional e internacional como una organización con una estructura confiable para la ejecución de acciones que aporten al desarrollo humano y sostenible.

El formulario permite la caracterización e identificación de la capacidad organizativa de las Agencias de Desarrollo Económico Local; este instrumento para efectos de este documento está ajustado hacia la asociación de productores haciendo énfasis en elementos de asociatividad.

El objetivo de este instrumento es establecer la capacidad de gestión, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en su funcionamiento. Su aplicación caracteriza la asociación objeto de este estudio, realiza un diagnóstico que sirve como insumo para la formulación y recomendaciones para el fortalecimiento de la organización en camino a la consolidación y estabilidad, teniendo en cuenta elementos a evaluar: servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes, alianzas, procesos y beneficiarios.

Es necesario identificar en las organizaciones los distintos estados de desarrollo de las capacidades organizacionales con el fin de obtener una comprensión más amplia para ajustar y proponer medidas de cambio para optimizar el desempeño organizacional.

Tabla 3: Instrumento Índice de capacidad Organizacional - ICO

Manejo democrático y participativo			Ponderación
Junta Directiva	Confirmación	Completa	1
		Incompleta	0
	Frecuencia de reuniones	De acuerdo con los estatutos	2
		Esporádicamente	1
		No se reúne	0
	Actas y registros	Llevan actas	1
		No llevan	0
Funcionamiento de las asambleas	Frecuencia de reuniones	Por lo menos 2 veces al año.	2
		Menos de 2 veces al año.	1
		No se reúne	0
	Número de socios asistentes	Más del 50%	1
		Menos del 50%	0
	Actas y registros	Sí	1
		No	0
Participación	Conocimiento de estatutos	Más del 50%	2
		Menos de la mitad	1
		Ninguno	0
	Comité Confirmados	Más de 3	2
		Menos de 3	1
		Ninguno	0
Base Social	Planeación participativa	Con representantes o socios	4
		La junta directiva	1
		Representante legal	0

	Toma de decisiones	Con representantes o socios	4
		La junta directiva	1
		Representante legal	0
	Información de decisiones	Con representantes o socios	4
		La junta directiva	1
		Representante legal	0
Situación económica y financiera			
Patrimonio de la asociación	Sede	Propia y/o comodato	4
		En Arriendo	3
		No tiene	0
	Maquinaria y Equipos	Propia y/o comodato	4
		En Arriendo	3
		No tiene	0
	Otros bienes	Tiene	4
		No Tiene	0
Capital de Trabajo	Fuente de los recursos	Solo recursos propios	6
		Solo recursos y externos	6
		No tiene	0
	Comportamiento de los recursos	Creciente	7
		Constante	5
		Decreciente	0
Capacidad gerencial, administrativa y de gestión			
Gerencia	Plan de acción	Tiene	3
		No tiene	0
	Mecanismo de evaluación de la gestión	Sí evalúa	1
		No evalúa	0
	Plan de Negocios	Tiene	2
		No tiene	0

	Recursos humanos contratados	Tiene	1
		No tiene	0
	Manejo de Computadores	Más del 50%	2
		Menos de la mitad	1
		Ninguno	0
Administración	Informes financieros y contables	Llevan informes	4
		No los llevan	0
	Cuenta Bancaria	Sí	1
		No	0
	Obligaciones Tributarias al día	Sí	1
		No	0
	Pérdidas y ganancias	Creciente	2
		Estable	1
		No Tiene o decreciente	0
Gestión	Gestión en los últimos tres años	Si	2
		No	0
	Proyectos aprobados	Uno o más	1
		Ninguno	0
	Realización con otras organizaciones	Con más de una	2
		Con sólo una	1
		Con ninguna	0
	Suscripción de contratos con entidades públicas o privadas	Más de un contrato	2
		Sólo un contrato	1
		Ningún contrato	0
Servicios Ofrecidos a asociados, a la comunidad o a terceros.			
Servicios financieros financieros y comerciales	Financieros	Más de dos modalidades	3
		Una sola modalidad	2
		No tiene	0
	Comerciales	Más de dos modalidades	3
		Una sola modalidad	2
		No Tiene	0
	De información	Sí tiene más de un servicio	2

Servicio de capacitación y asistencia técnica		Tiene solamente uno	1
		No presta	0
	Servicios técnicos en pedidos a los socios	Sí tiene más de un servicio	2
		Tiene solamente uno	1
		No presta	0
	De Capacitación	Si tiene más de un servicio	2
		Sí tiene solo uno	1
		No presta	0
Otros Servicios	Servicios Sociales	Si tiene más de un servicio	2
		Sí tiene solo uno	1
		No presta	0
Habilidades y capacidades en el desarrollo humano			
Capacidad y sensibilización	Capacitación recibida	Más de dos modalidades	2
		Una	1
		Ninguna	0
Dinámicas de cooperación y conflicto	Relaciones con la comunidad	Cooperación	2
		Conflicto o no tiene	0
	Relaciones internas de la asociación	Cooperación	1
		Conflicto	0
	Relación con el estado	Cooperación	2
		Conflicto en resolución	1
		Conflicto no resuelto	0
Equidad de género	Participación y toma de decisiones	Hombres y mujeres en cargos de decisión	3
		Mujeres solo como socias	1
		No participan	0
	Programas dirigidos a la familia y/o a las mujeres	Si tienen	3
		No tienen	0
Puntaje Máximo			100

Fuente: Modificado por Ramírez García (2018) con base en la metodología del Departamento Nacional de Planeación (2012).

Marco jurídico

Las asociaciones agropecuarias objeto de este estudio están reguladas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural de la República de Colombia y establece las reglamentaciones legales para el funcionamiento:

- La Constitución Política de Colombia de 1991 es un antecedente del marco regulatorio, en el artículo 38 donde se estipula que se garantiza el derecho libre de asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. De igual manera en el artículo 333 "La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones."
- La Resolución 391 de 2004 reglamenta el ejercicio de control y vigilancia sobre las Organizaciones Gremiales Agropecuarias y Asociaciones Campesinas de carácter nacional por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

- El Decreto 2716 de 1.994 regula el marco jurídico de las asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales.

“Con el fin de permitir su adecuado control y vigilancia para asegurar que sus actos, en cuanto a su constitución, actuación administrativa, desarrollo del objeto social, disolución y liquidación se cumplan, en un todo, conforme a la ley, a este Decreto y a los respectivos estatutos”.

El anterior decreto establece que los recursos entregados por parte de los asociados a las asociaciones no se consideran aportes de capital, sino contribuciones para el sostenimiento de la persona jurídica, y en ningún caso son reembolsables ni transferibles. El Patrimonio no puede ser, por ningún motivo, objeto de distribución de sus asociados.

El artículo 3° del presente decreto estipula las características que las asociaciones deben reunir y dentro de estas, el ingreso de los asociados y su retiro son voluntarios, el número de asociados es variable e ilimitado, se debe garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados y el patrimonio es variable e ilimitado. El patrimonio de las asociaciones agropecuarias es independiente del de cada uno de sus asociados. Las obligaciones de una asociación no dan derecho a un acreedor para reclamarlas a ningún afiliado, a menos que hayan consentido expresamente en responder por todo o parte de tales obligaciones.

Una asociación que solo se desarrolla en parte del territorio nacional será de carácter no nacional.

El reconocimiento jurídico de las asociaciones agropecuarias no nacionales corresponde a la Secretaría de Gobierno de las Alcaldías de los Municipios, Distritos Especiales y Distrito Capital. En el caso de ASPRA será reconocido por la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Villavicencio.

El capítulo V del Decreto 2716 de 1994. regula la dirección, administración y vigilancia interna de las asociaciones agropecuarias, tales como órganos que la componen: asamblea general órgano de dirección, junta directiva y representante legal son de administración y la Revisoría Fiscal o el Fiscal de Vigilancia Interna.

- El Decreto 938 de 1.995 por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2716 de 1.994, decreta:

El inciso primero del artículo 2o. del Decreto 2716 de 1994 quedará así:

"De la Naturaleza. Para los fines del presente Decreto se entiende por asociación agropecuaria la persona jurídica de derecho privado y sin ánimo de lucro, constituida por quienes adelantan una actividad agrícola, pecuaria, forestal, piscícola y acuícola o por quienes representen actividades agroindustriales o de servicios complementarios de la producción agropecuaria, con el objeto de defender o representar los intereses comunes de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector rural nacional".

En el artículo 3° de este decreto quedó: “Las asociaciones agropecuarias o campesinas se constituirán con un mínimo de diez (10) miembros en acto privado...”

En el artículo 7° parágrafo 1° del decreto 938 de 1.995 “Las asambleas generales ordinarias o extraordinarias serán convocadas por la junta directiva, o en su defecto, podrán ser convocadas por el fiscal o revisor fiscal o por un número plural de asociados que represente por lo menos el treinta por ciento (30%) de los afiliados”.

- La Resolución 18 del 2005 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, regula el procedimiento de la disolución y liquidación de asociaciones campesinas de carácter nacional, señala las causas, consecuencias y procedimientos.

**Antecedentes ASPRA – Asociación de productores agroindustriales del piedemonte
llanero Villavicencio – Meta.**

La asociación se crea el 19 de junio de 2014 en la Vereda Contadero de Municipio de Villavicencio, bajo la figura no gubernamental, tipo asociación y quedó constituida según consta en los estatutos de la misma con el nombre ASPRA: Asociación de productores Agroindustriales de Villavicencio del Piedemonte Llanero.

La asociación es una organización económica y productiva de beneficio común sin ánimo de lucro, que disfruta de autonomía administrativa, económica y financiera de patrimonio variable e ilimitado con fines en interés social, integrada por personas naturales residentes en el municipio de Villavicencio. Estatutos de conformación de ASPRA (2014).

La asociación ASPRA se crea por la necesidad de reunir personas con intereses comunes relacionadas con cultivos de café en el Piedemonte Llanero, unir esfuerzos para poder mejorar la producción, obtener acceso a la tecnología y mejores prácticas con el fin de centralizar la producción en una planta de producción cumpliendo con normas de sanidad, que permitiera vender a mejores precios y mitigar la variabilidad de los precios del mercado del Café, obtener conocimiento para reconocer tipos y clasificaciones de diferentes cafés y orígenes, ampliar oportunidades transformar productos con valor agregado, mejorar el acceso al mercado y tener mas herramientas para competir en mercados competidos y ante todo logra mejorar la calidad de vida de los asociados.

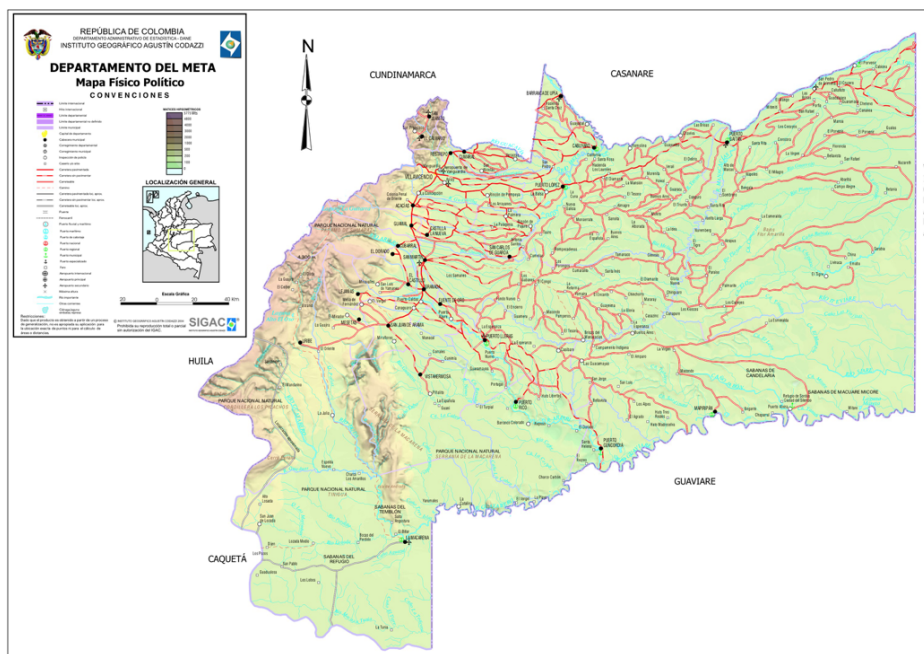
Los asociados hacen parte de diferentes veredas ubicadas en el municipio de Villavicencio, lo cual hace que exista distancia entre ellas; Guayuriba, Buena Vista, Argentina, Samaria, Servitá, El Carmen, Contadero, Apiay, Buenos Aires , San Juan de Ocoa y Santa María.

Actualmente tienen una planta de producción ubicada en:

Departamento del Meta, Km 3 antigua vía Villavicencio – Bogotá; Vereda Contadero, Finca la Arabia, Corregimiento 02, Municipio de Villavicencio, Departamento del Meta, Colombia.

Al inicio de su conformación se vincularon cultivadores de Café, pero la asociación se ha creado para incluir otros productos del campo para su transformación como el cacao, maíz y pollos. Hoy en día su mayor fortaleza está en la transformación de Café y Cacao.

Figura 2: Departamento del Meta



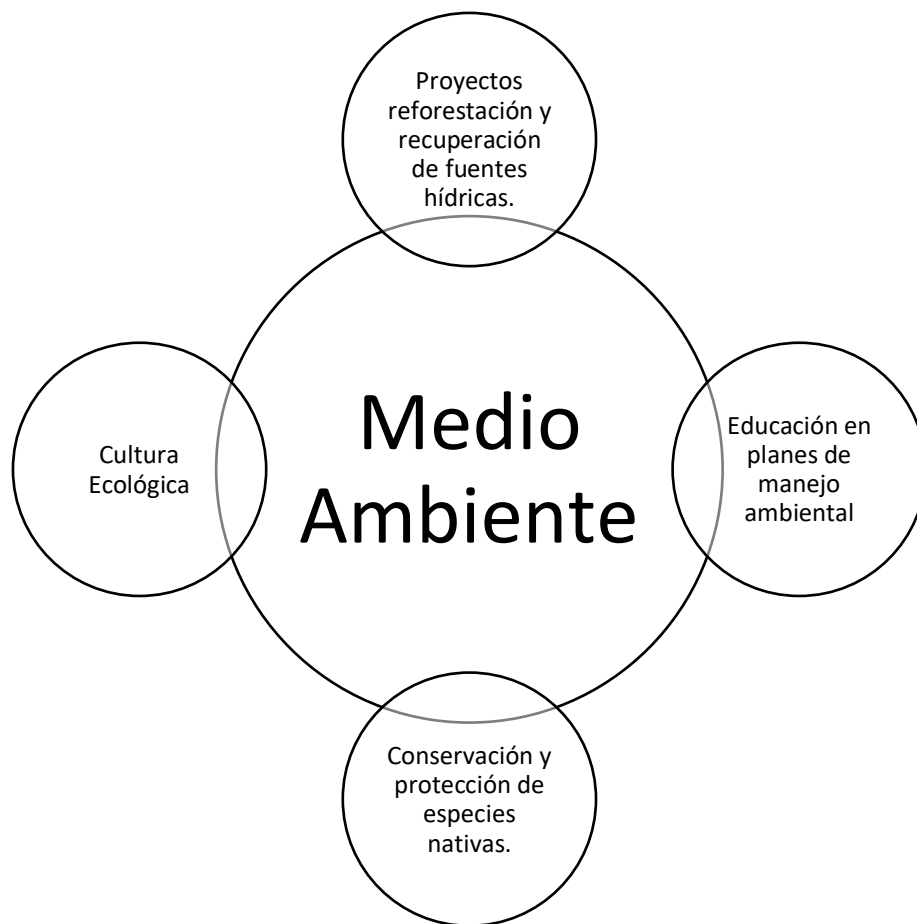
Fuente: Mapa Departamento del Meta – Instituto geográfico Agustín Codazzi – IGAC.

Tabla 4: Actividades ASPRA

Producción	Transformación	Comercialización
Gestión y ejecución de recursos ante entes gubernamentales, nacionales e internacionales.	Aprovechamiento agroindustrial de los productos cultivados y productos pecuarios.	Compra y venta de materia prima para procesos de transformación agroindustrial.
Asesoría técnica para cultivos.	Fabricación de abonos orgánicos.	Organizar, participación en eventos y ferias nacional e internacional.
Producción de Viveros de plantas.	Compra de Maquinaria y equipo para aprovechamiento agroindustrial.	Compra y venta productos y subproductos del reino animal, vegetal y mineral.

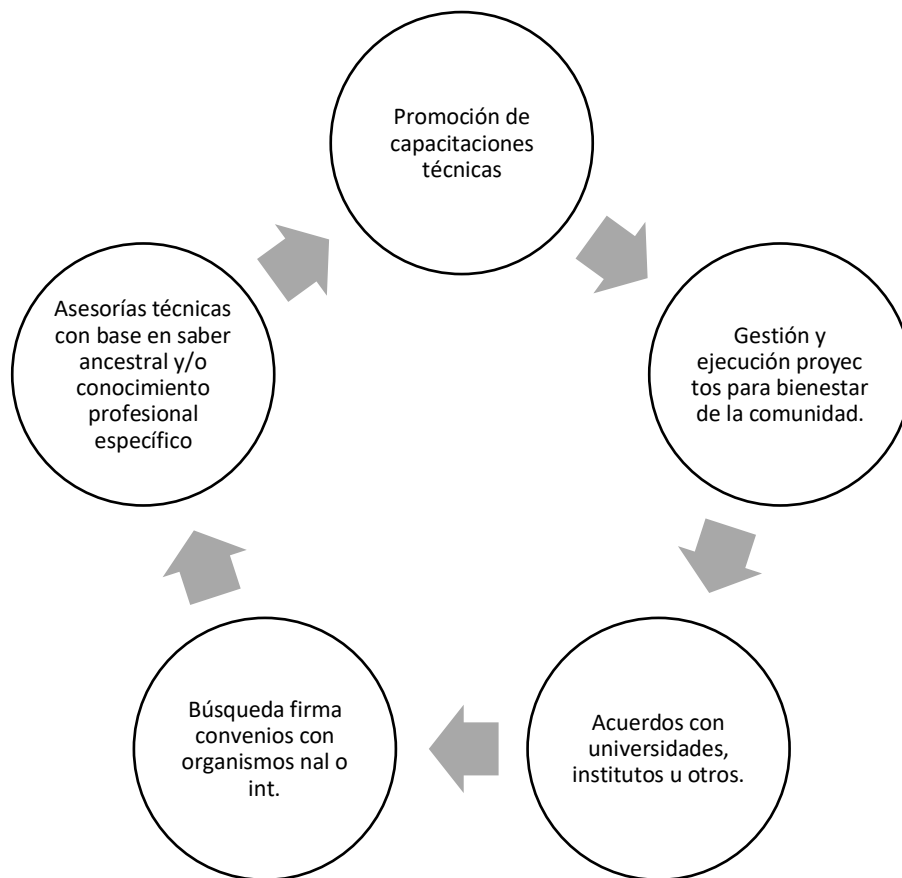
Fuente: Estatutos de conformación ASPRA (2014).

Figura 3: Medio Ambiente para ASPRA



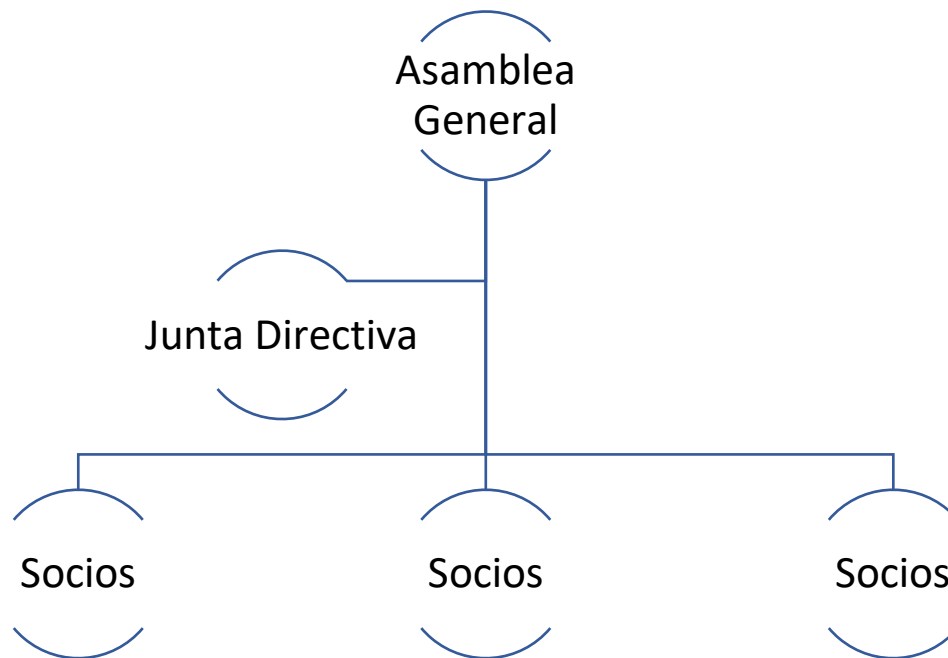
Fuente: Tomado de estatutos de conformación ASPRA (2014).

Figura 4: Bienestar social para ASPRA



Fuente: Tomado de estatutos de conformación ASPRA (2014).

Figura 5: Organigrama ASPRA



Fuente: Tomado de Estatutos de conformación ASPRA (2014).

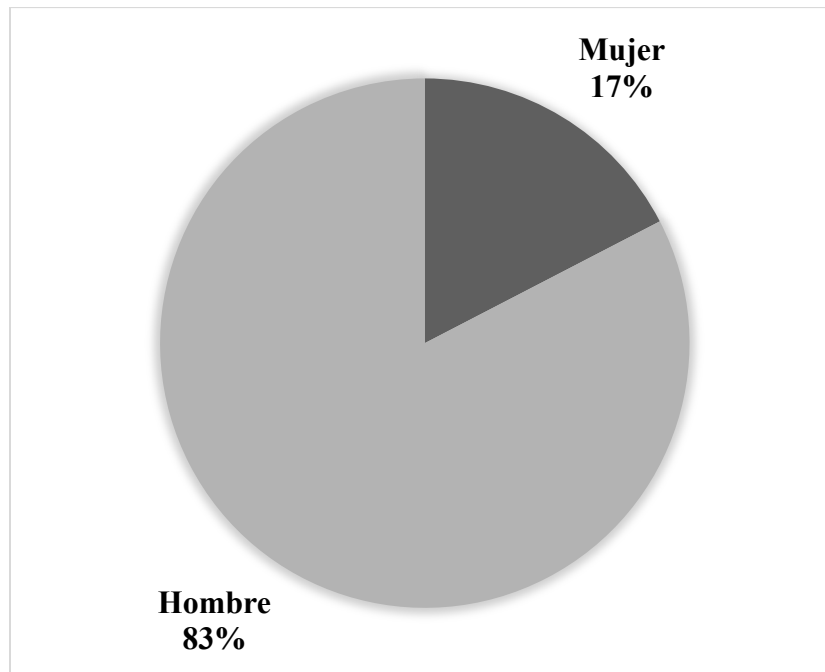
Asamblea general: Es el órgano de dirección; es la máxima autoridad de la asociación y está constituida por los socios fundadores y los aceptados.

Junta directiva: órgano de administración permanente de la asociación, sujeta a las directrices y políticas de la asamblea general. La directiva está compuesta por los siguientes miembros: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal y fiscal, los cuáles son elegidos por voto.

Directivos de la asociación:

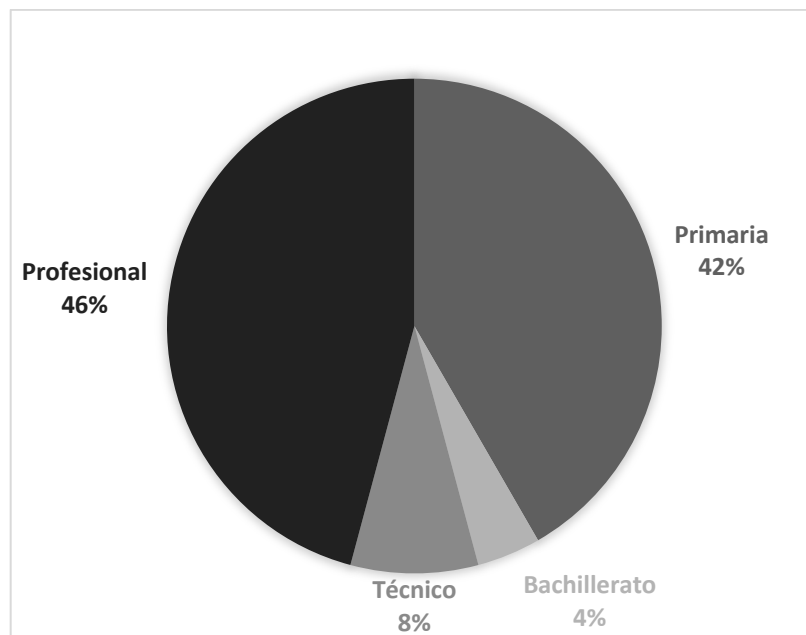
- Presidente: El presidente de la junta será el representante legal de la Asociación y ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y Junta Directiva.
- Vicepresidente: Reemplazar al presidente en todas las funciones, en ausencia temporal o definitiva del mismo.
- Secretario: Comunicación de convocatorias a reuniones, cuidado y diligencia de libros de registro de asociados, actas de Asamblea y Junta Directiva.
- Tesorero: Recaudo de los ingresos de la asociación y llevar en forma detallada el control de los mismos. Anotar entradas y salidas, conservar recibos, facturas de cada movimiento de la Asociación.
- Vocal y Suplente: Servir de soporte administrativo y de servicios generales de la Asociación.
- Fiscal y Suplente: Asegurar que las operaciones de la Asociación se ejecuten de conformidad con las decisiones de la Asamblea general, la Junta Directiva y los Estatutos. Dar cuenta oportuna de las irregularidades que se presenten.

Vigilancia y acompañamiento por la Secretaria de Competitividad de la Alcaldía de Villavicencio -Meta.

Caracterización Asociados:*Figura 6: Caracterización por edades de los asociados de ASPRA*

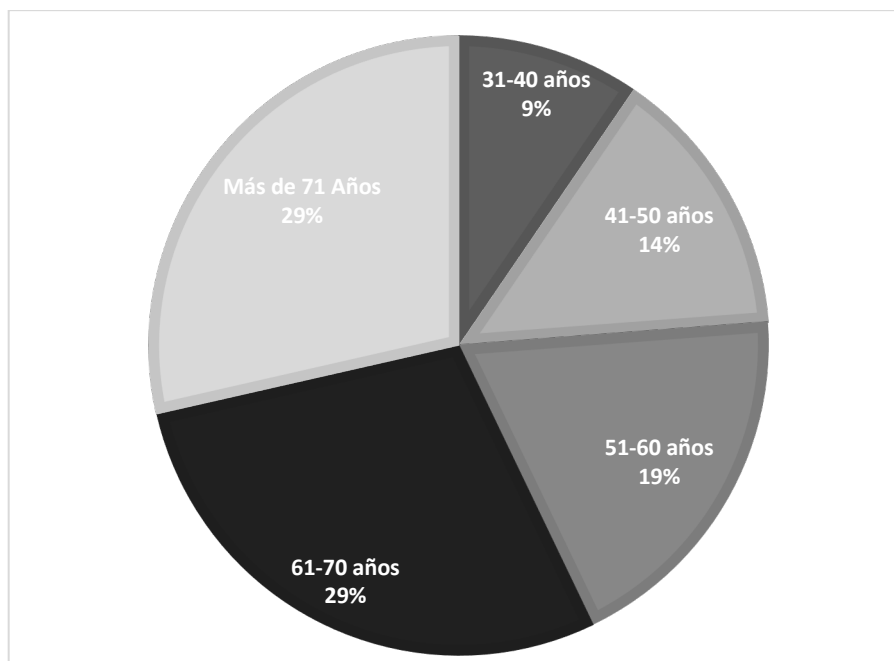
Elaboración Propia (2022)

Figura 7: Formación educativa de los asociados de ASPRA



Fuente: Elaboración Propia (2022)

Figura 8: Grupo etario de los asociados de ASPRA



Fuente: Elaboración Propia (2022)

Misión

“Somos una organización social, económica y productiva que busca el bienestar de los asociados y sus familias con la generación de ingresos por medio del fomento de actividades productivas, agroindustriales y turísticas con calidad e inocuidad”. ASPRA (2018).

Visión

“En 2025 proyectamos ser una asociación líder en la producción de productos y servicios acordes a la economía local y regional, con reconocimiento en el mercado, el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad, la aplicación de las buenas prácticas de manufactura en cada una de sus líneas de producción, con responsabilidad social y ambiental”. ASPRA (2018).

Objetivo social

“Propender por el bienestar de la comunidad, de las familias y de sus asociados a través de la generación del autoempleo en desarrollo de actividades agropecuarias, agroindustriales, ecoturismo que se ejecutan trabajando organizadamente y defendiendo los intereses comunes de los asociados y contribuyendo al desarrollo del sector rural, apuntando a un mejoramiento de las calidades de vida de las presentes y futuras generaciones”. ASPRA (2018).

Valores Empresariales

- **Solidaridad:** La asociación vela por el interés colectivo de sus socios.
- **Responsabilidad:** Compromiso con la comunidad, los asociados, sus familias y con el medio ambiente.
- **Crecimiento:** Mediante educación, actualización y mejora constante de los procesos en pro de la asociación y el bienestar de sus miembros.
- **Equidad:** Vela por la igualdad de condiciones de cada uno de sus socios en cuanto a su participación y esfuerzo colectivo.
- **Sostenible:** Contribuyen con el bienestar de los socios y al desarrollo rural con responsabilidad social y ambiental.
- **Transparencia:** En la gestión, en los procesos y en el actuar de acuerdo con la misión.
- **Participación:** Fomento de actividades de participación y generación de esfuerzos colectivos con diferentes actores de la sociedad que permita mejorar la calidad de vida de sus socios.
- **Calidad:** Mediante procesos tecnificados e inocuos da como resultado productos confiables y competitivos.

Fuente: ASPRA (2021).

Identidad corporativa

Figura 9: Logo ASPRA



Logo: Fuente ASPRA (2017).

ASPRA es una asociación formalizada ante Cámara de Comercio de Villavicencio como una entidad sin ánimo de lucro (ESAL) desde el año 2014.

Figura 10: Propuesta Valor ASPRA

QUIENES SOMOS

Una organización económica y productiva de beneficio común sin ánimo de lucro tipo asociación de productores agroindustriales residentes en el municipio de Villavicencio creada para el bienestar de los socios a través de la generación del auto empleo en el desarrollo de actividades agropecuarias que se ejecutan organizadamente defendiendo los intereses comunes de sus asociados y contribuyendo al sector rural con respeto hacia la biodiversidad y el medio ambiente.





- ✓ Registro Invima
- ✓ Registro ante Cámara y Comercio - Villavicencio
- ✓ Compromiso y empoderamiento de sus asociados.
- ✓ Buenas prácticas de producción y manufactura.
- ✓ Manejo agrícola limpio
- ✓ Café amigable con el medio ambiente.



Café Tostado y Molido.



Imagen: ASPRA (2021).

Marca y Productos

Productos derivados de Café

Figura 11: Imagen producto café marca Montellano 500 grs por ASPRA



Fuente: ASPRA (2021).

Tabla 5: Productos Transformados de Café por ASPRA

Producto	Presentación
Café Marca Montellano	Tostado en Grano y/o Molido 500 gramos
Café Marca Montellano	Tostado en Grano y/o Molido 250 gramos

Fuente: ASPRA (2021)

Productos transformados con buenas prácticas de manufactura, procesos estandarizados en planta de producción y controles para asegurar la calidad e inocuidad.

Todos los productos de la asociación cuentan con registro sanitario por parte del INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos desde el año 2019 de Colombia; y con registro de Marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC desde el año 2020.

Figura 12: Presentación productos derivados Cacao por ASPRA



Imagen: Productos con base en cacao marca Montellano – ASPRA.

Tabla 6: Productos Transformados de Cacao por ASPRA

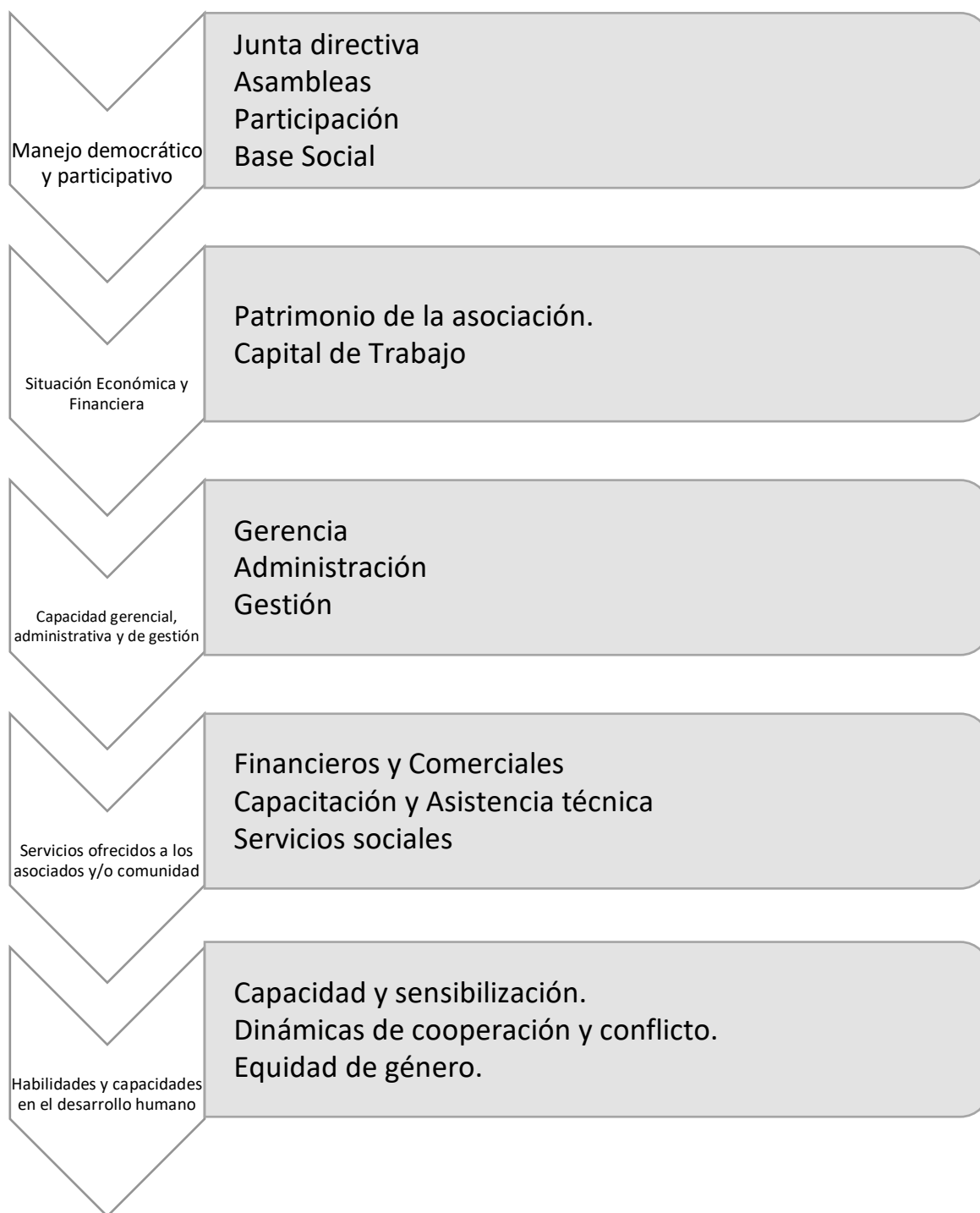
Producto	Presentación
Chocolate para Taza	Pastillas sin/con azúcar 500 gramos/250 gr.
Chocolate para Taza	En polvo con azúcar – 500 gr./250 gr.
Nibs Chocolate – Cacao tostado.	250 gramos.

Fuente: ASPRA (2021)

Índice de Capacidad organizacional – ICO – ASPRA

De acuerdo con el instrumento propuesto por el Departamento Nacional de Planeación - DNP, se evalúa la capacidad organizacional de la asociación de productores agroindustriales del Piedemonte Llanero - ASPRA, por medio de la identificación de los recursos con los que cuenta, procesos que desarrolla para dar cumplimiento al propósito por el cual fue creado. Se evalúan nueve elementos integrados en el instrumento: Servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos y físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes, alianzas y procesos y un componente sobre beneficiarias a través de un formulario aplicado directamente en la Asociación caso de estudio.

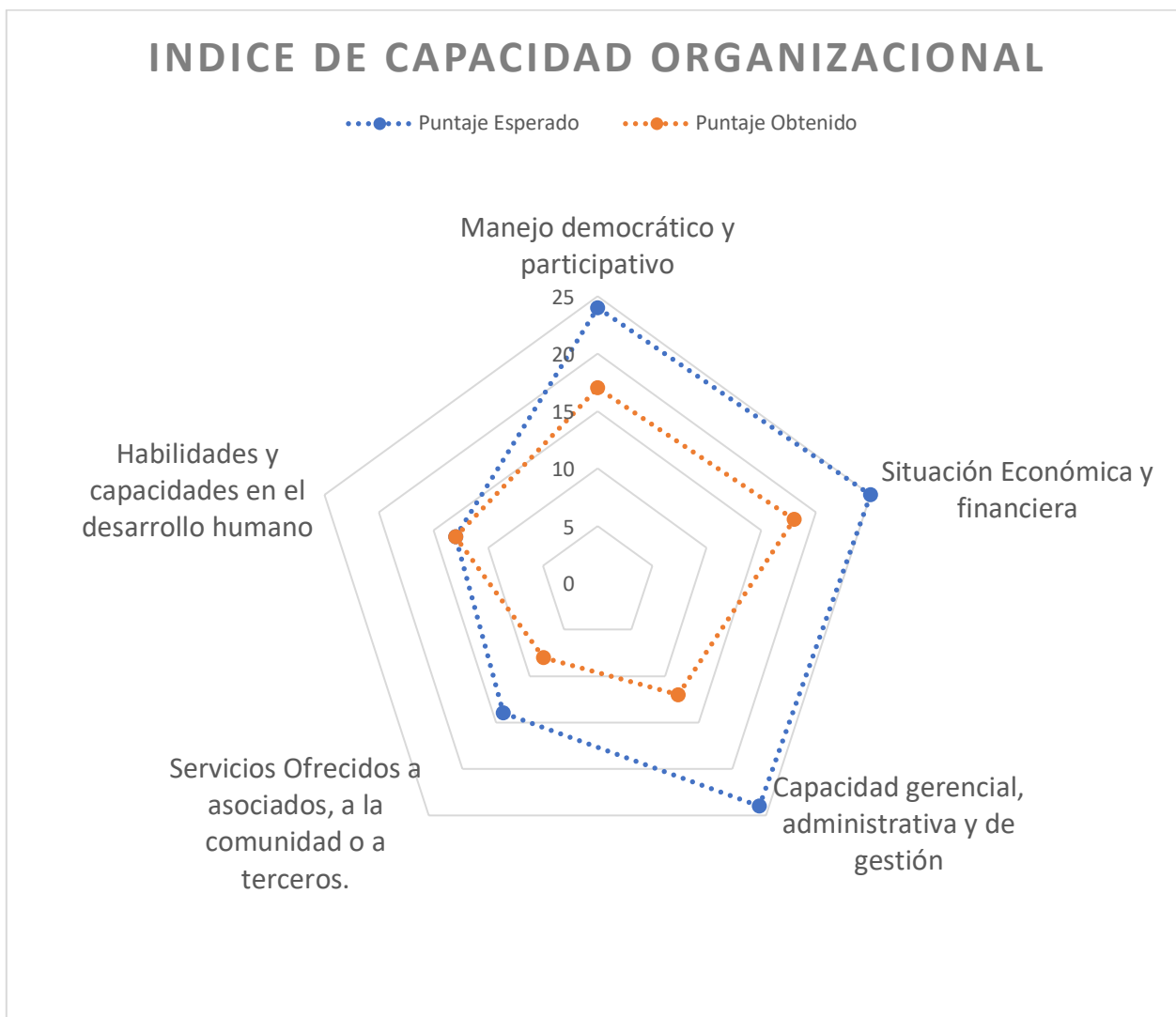
Figura 13: Composición Variables de medición de Índice de capacidad organizacional (2012)



Fuente: Tomado del Departamento Nacional de Planeación – ICO.

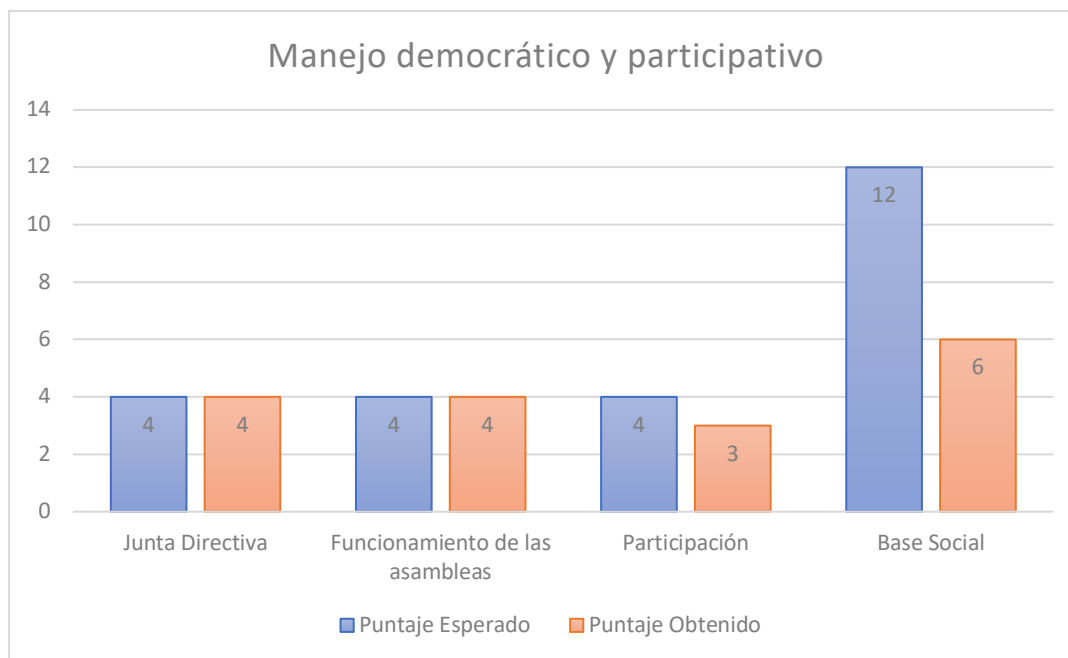
Resultados – Índice de Capacidad Organizacional

Figura 14. Resultados Índice de Capacidad Organizacional caso ASPRA



Fuente: elaboración propia (2022)

Figura 15 Resultados Manejo democrático y participativo ASPRA

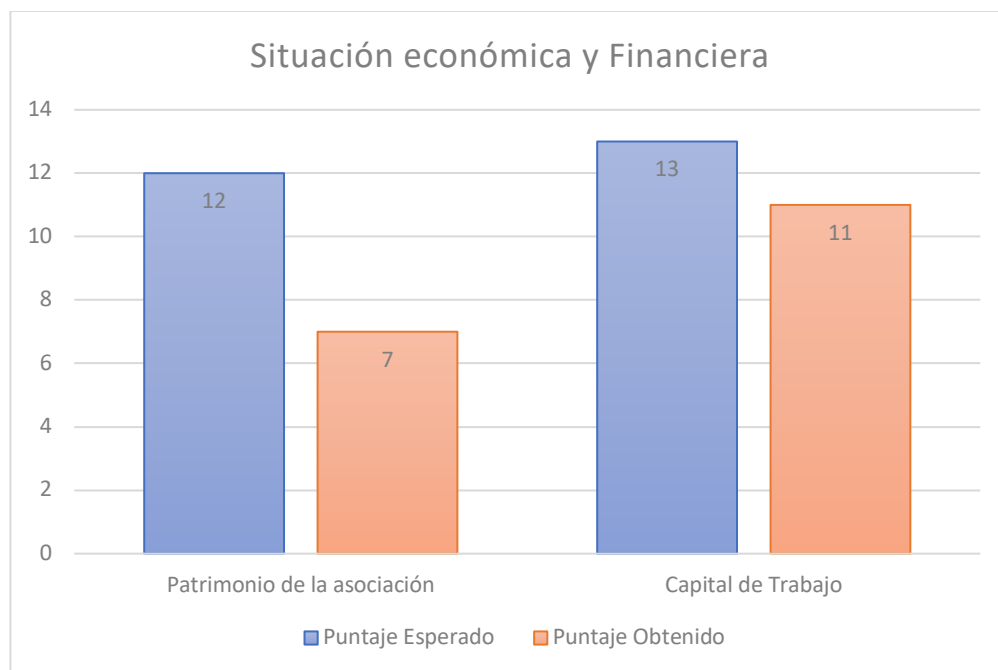


Fuente: elaboración propia (2022)

La asociación ASPRA cuenta con junta directiva, con funcionamiento frecuente de reuniones para toma de decisiones y se reúnen de acuerdo con los estatutos una vez por año, las últimas reuniones han cumplido con quorum y con mínimo del 75% de asistencia. Llevan de forma organizada las actas de cada una de las reuniones. Algunas veces si hay necesidad de tomar alguna decisión se convoca a una reunión extraordinaria.

Las decisiones se informan y se establecen en conjunto entre los socios y los representantes de la junta directiva; sin embargo, hay mayor participación y pesa más las decisiones de los involucrados directamente en la junta. ASPRA (2022).

Figura 16: Resultados Situación económica y financiera ASPRA

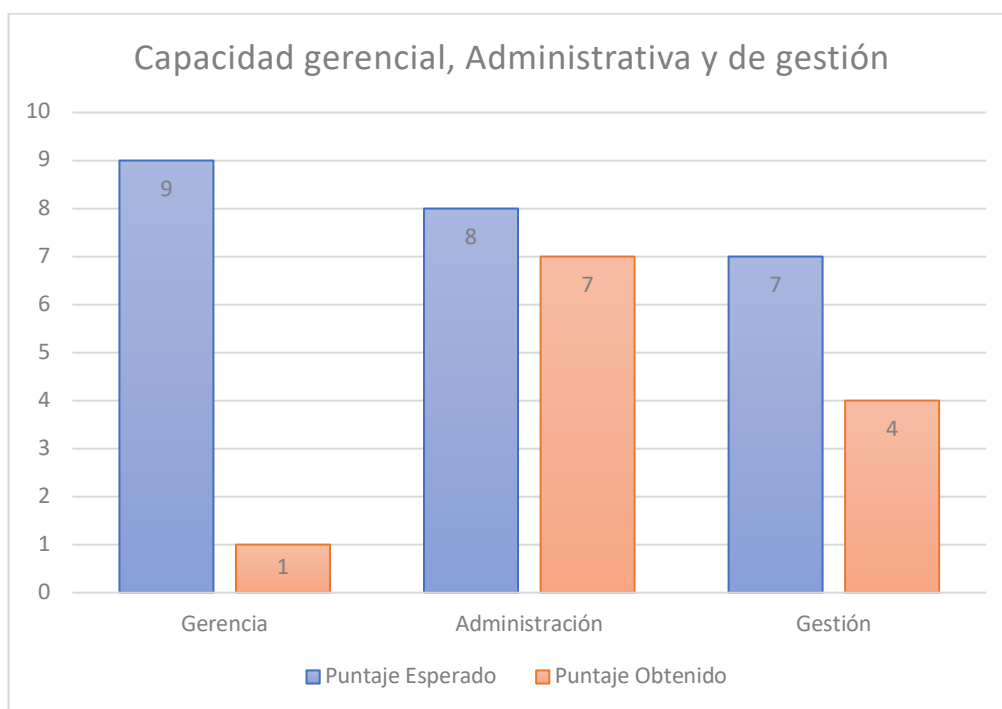


Fuente: elaboración propia (2022)

La asociación tiene una planta de transformación de productos derivados de Café y Cacao en arriendo, cuenta con maquinaria y equipo adquirido por la participación en diversos proyectos y convocatorias con entidades gubernamentales y no gubernamentales; gracias a este apoyo y su gestión han logrado tecnificar y cumplir con los lineamientos de inocuidad en el mejor manejo de alimentos cumpliendo con la normatividad de acuerdo con INVIMA y Sello Verde.

La asociación depende en gran parte de la participación en diversos proyectos productivos, motivado por la formalización de la misma, a través de la Asociatividad han crecido y mejorado a lo largo del tiempo en recursos y conocimiento.

Figura 17: Resultados capacidad gerencial, administrativa y de gestión ASPRA



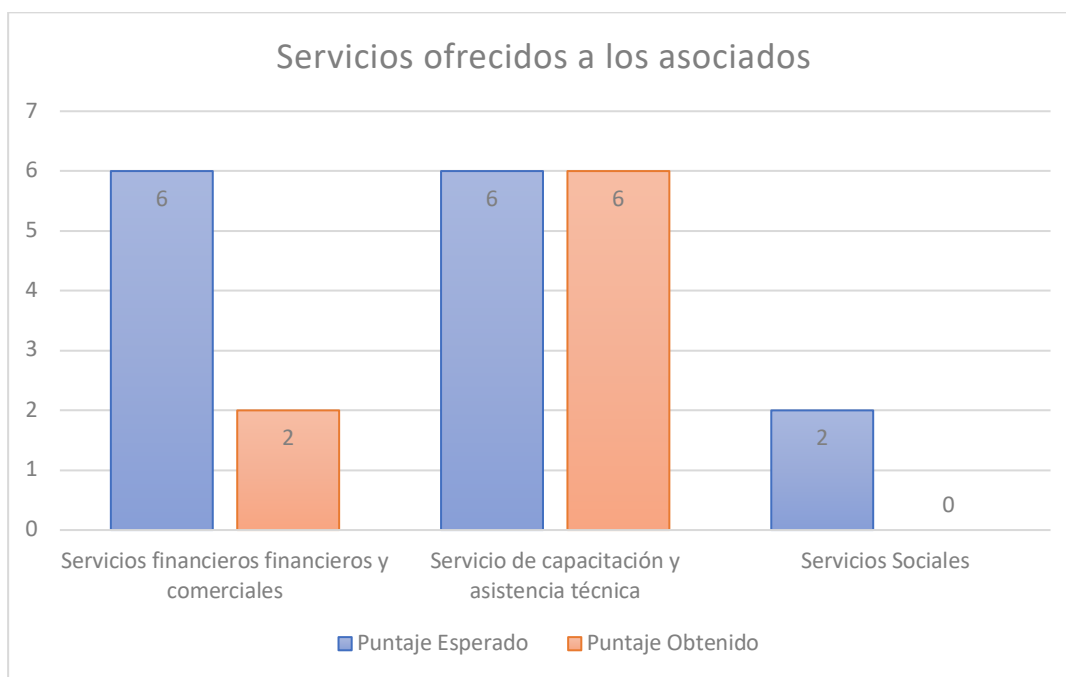
Fuente: Elaboración propia (2022)

En cuánto a este punto falta involucrar mayor conocimiento a nivel administrativo, mayor planificación hacia el futuro de la asociación para mitigar posibles riesgos del ambiente interno y externo. No se cuenta con un plan de acción, mecanismos para evaluar la gestión como integración de indicadores o plan de negocios. No se puede contratar de manera adicional recursos humanos por razones al flujo de caja; pocos socios tienen conocimiento en el manejo de computadores o un software que ayude a organizar los datos requeridos; especialmente Excel, uso en su mayor parte de papel; sin embargo, se ha mejorado debido al apoyo recibido en cuánto a dotación de equipos de

oficina y capacitación administrativa por parte de entidades como la FAO (organización de las Naciones unidas para la Alimentación y Agricultura).

Los puntos más fuertes son el cumplimiento de informes financieros y contables cuenta con obligaciones tributarias al día y la gestión porque la asociación participa en diversos proyectos que son aprobados y trabaja en red con varias entidades que han impulsado un mayor crecimiento.

Figura 18: Resultados servicios Ofrecidos a los asociados ASPRA



Fuente: Elaboración propia (2022)

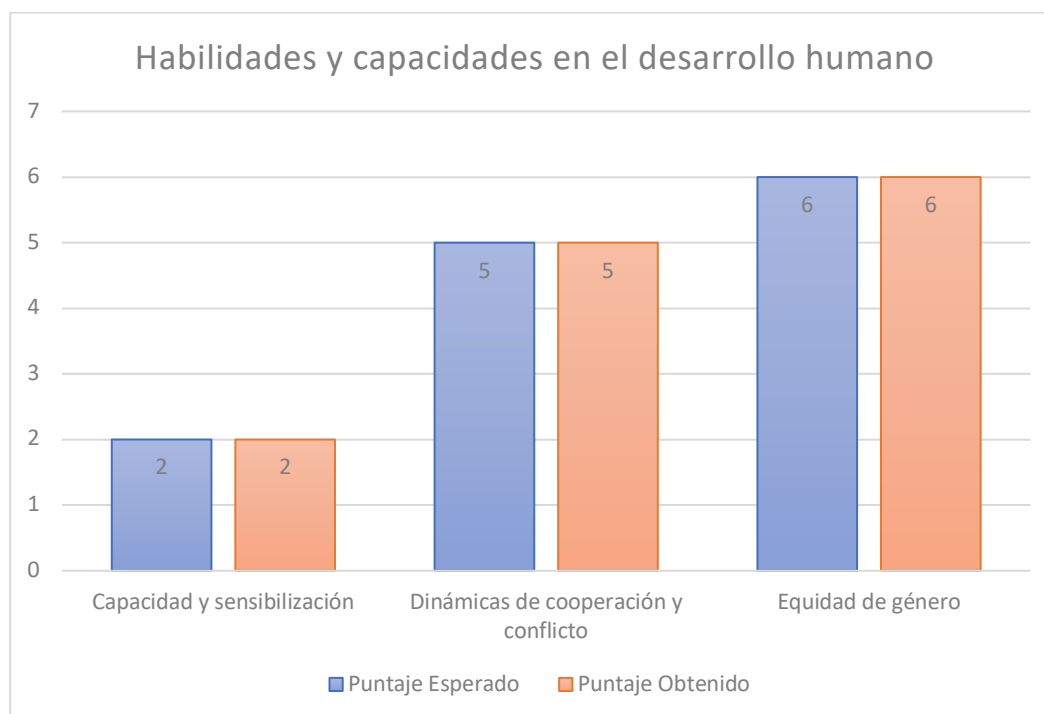
A través de la asociación los socios han podido acceder a varios tipos de capacitación en cuánto al manejo óptimo de tierra, renovación de cultivos; asesoramiento en técnicas, manejo de herramientas tecnológicas, agricultura limpia, abonos orgánicos, fincas integrales, entre algunas, esto se da de

forma constante debido al fortalecimiento en relacionamiento con entidades nacionales e internacionales en diferentes campos de conocimiento.

Servicio de transformación y maquila de Café: Acceden a este servicio 09 (nueve) productores asociados y 05 (cinco) productores externos.

Mientras que los cultivos de los asociados productores crecen y se fortalecen por la participación en un proyecto de Agro emprende cacao con la entidad SOCODEVI, solamente está usando el servicio de maquila en cacao un solo productor.

Figura 19: Resultados habilidades y capacidades en el desarrollo humano - ASPRA



Fuente: Elaboración propia (2022)

La asociación cuenta con 22 socios en su totalidad, donde hay 4 mujeres y 18 son hombres; las mujeres tienen una participación muy baja en comparación con los hombres; en su mayoría son personas con edades mayores, el manejo de los cultivos están a cargo de los

padres, en cuanto a los más jóvenes cuentan con otras actividades u ocupaciones fuera del campo; lo cuál se nota una debilidad porque las manos del campo se están envejeciendo y hay poca posibilidades de continuación por parte de las nuevas generaciones por bajo interés asociado a condiciones socioeconómicas del campo y mejores oportunidades laborales en otros sectores. Socodevi (2022).

La asociación está liderada por una mujer en el cargo como presidenta con desafíos en su cargo como responder ante participaciones de diferente índole ante entidades, realizar representación legal y comercial con el fin de lograr la permanencia y sostenibilidad de la organización.

De acuerdo con la conversación obtenida con la asociación la baja participación de las mujeres porque las que permanecen en el campo tienen responsabilidades de actividades del hogar y de cuidado, manejo de especies menores y huertas caseras, lo que conlleva que falte tiempo para participar en otras actividades como se formación, integración.

Tabla 7: Diagnóstico Fortalezas y debilidades ASPRA

Dimensión	Debilidades y Problemas	Fortalezas
Manejo democrático y participativo	Inequidad de género, mayor participación de hombres mayores. Por experiencias anteriores puede aparecer la desmotivación para continuar trabajando invirtiendo dinero en	Estatutos abiertos a la participación de los asociados y afiliación sin distinción de raza, género o edad. Los asociados tienen convicción de hacer crecer la asociación por los

	cultivos, falta de mano de obra en la zona, debido a múltiples fracasos económicos.	beneficios colectivos que representa. Las mujeres vinculadas participan en cargos importantes con voz y voto.
Situación Económica y financiera	No todos los socios tienen el mismo sentido de participación activa y se presentan demoras en las cuotas de aporte fijo. Limitaciones de presupuesto para gastos de publicidad y ventas. Limitaciones en el flujo de caja para compra de empaques eco amigables. Planeación estratégica.	Organización legítimamente reconocida con productos cuidadosamente cultivados y preservando su valor. Reconocimiento de la marca en la región.
Capacidad gerencial, administrativa y de gestión	No hay un control por el tema de autonomía en cuanto a los procesos productivos y manejo de los cultivos de los diversos socios o proveedores.	Participación en diversos proyectos productivos. Asociación formalizada, reconocida en la zona, con prácticas de agricultura limpia y sello verde, Maquinaria y

		Equipo, capacidad de respuesta, y con aprobación de INVIMA. La asociación cuenta con socios profesionales y técnicos que apoyan la gestión, y los demás aportan con su amplio conocimiento por experiencia. A través de la asociación se incentiva las mejores prácticas e impulsa el manejo medio ambiental.
Servicios Ofrecidos a asociados, a la comunidad o a terceros.	En la comercialización de los productos, especialmente en participación en ferias y presencia en canales comerciales está concentrado en unos pocos socios participantes. Conocimiento, tecnificación de los procesos por participación en proyectos. Deficiencia en mano de obra calificada para recolección de	Café comercializado por canales digitales y canal directo en local. Administración activa de redes sociales ASPRA para comunicación y comercialización de los productos.

	café durante períodos de cosecha en la región.	
Habilidades y capacidades en el desarrollo humano	Mano de obra, liderazgo y conocimiento concentrada en edades avanzadas.	Compromiso y empoderamiento de los líderes en su rol en la junta directiva de la asociación. Mejora en el conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Tabla 8: Diagnóstico Oportunidades y Amenazas ASPRA

Dimensión	Oportunidades	Amenazas
Manejo democrático y participativo	El nombre de la asociación y la formalización puede convocar un mayor número de socios a participar y especialmente en edades más jóvenes. Una forma de crecer y aprender. El Meta es una región agropecuaria con planes desde el gobierno que pretende articular y promover.	Muerte natural de los socios más fuertes de la asociación por su legado y compromiso. Intermediación con mayores ganancias.

Situación Económica y financiera	Compra de maquinaria y equipo por medio de participación de aliados estratégicos que permita mejorar la capacidad y productividad.	Aumento valor de los insumos y empaques. Intereses altos del sector bancario. Alto valor de maquinaria y equipo. El Meta no es un departamento fuerte en producción de café y cacao (Fedecacao). Informalidad
Capacidad gerencial, administrativa y de gestión	En la zona existen entidades que son aliados estratégicos que son un camino para fortalecer la actividad económica y por ende la asociación. Cercanía con la capital de la República permite llevar los productos transformados a otros mercados.	Depender únicamente de recursos externos o participación en licitaciones para el fortalecimiento o crecimiento de la asociación.

Servicios Ofrecidos a asociados, a la comunidad o a terceros.	El café es la bebida más consumida después del agua. Productos Tipo exportación, subida del dólar. Apertura de nuevas rutas aéreas en la región.	Vías de acceso en las diversas veredas- Asociados separados- Servicio de carga costoso para asociados para centralizar los productos. El clima húmedo y lluvioso de la zona puede afectar el acceso y salida de productos especialmente en época de invierno. cambios en los precios de la carga de café de acuerdo con el mercado.
Habilidades y capacidades en el desarrollo humano	Posibilidad de generar otros ingresos por medio de oferta de servicios de maquila a la comunidad y servicios de capacitación en transformación.	Bajo interés de los jóvenes y mujeres en la participación en actividades del campo por oportunidades socioeconómicas en otros sectores.

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones

- La asociación de productores agroindustriales piedemonte llanero Villavicencio ASPRA, es un caso de negocio exitoso donde se evidencia el efecto de la Asociatividad, la fuerza colectiva logra resultados, acceso a financiación, participación en proyectos productivos, mejora en el conocimiento técnico, acceso a maquinaria y equipo o recursos con alto valor, fomenta la producción con procesos cuidados en calidad y se demuestra en toda su ejecución la preocupación por el cuidado con el medio ambiente desde el cultivo hasta el producto final.
- La Asociatividad fomenta la formalización de organizaciones y es un camino para evitar la intermediación, reduce el canal para distribuir sus productos.
- La Asociatividad es una forma de incentivar y apoyar el desarrollo del campo porque permite a los campesinos y pequeños productores unirse y lograr resultados desde mejorar la producción, distribución y comercialización de productos, mejorando la negociación en los precios de los productos.
- La asociatividad reduce costos, facilita el acceso al financiamiento, facilita el flujo de la información y adopción de buenas prácticas incluyendo los medios ambientales.
- La asociatividad ha permitido que ASPRA cumpla con estándares de calidad, sanidad y regulación medio ambiental; esto ha hecho que puedan tenerlos en cuenta para participar en ferias de reconocimiento nacional y un punto focal en la región

como caso para mostrar por parte de las entidades gubernamentales y no gubernamentales.

- ASPRA ha mejorado los procesos productivos a través de la adquisición de maquinaria y equipo, les ha agregado valor a los productos derivados de Café y Cacao.
- ASPRA es consciente del valor de una marca reconocida por los consumidores, ha logrado vender con canal propio de comercialización a través del punto de venta ubicado en la Galería del 07 de agosto en Villavicencio- Meta.
- ASPRA se reconoce en el mercado por sus buenas prácticas y agricultura limpia, ha obtenido el Sello Verde del Ministerio del Medio Ambiente; esto responde a los estatutos y lineamientos desde el inicio de su conformación.
- La asociatividad permite que pequeños productores puedan ver una oportunidad en el sector agrícola de crecer y dar a conocer sus productos con valor agregado.

Recomendaciones

- Es necesario tener un líder visible con formación administrativa y comercial que pueda gestionar diversos proyectos e iniciativas, que tenga voz y relacionamiento con posibles aliados estratégicos.
- La confianza y cooperación son esenciales para una asociación sostenible y perdurable; la organización productiva, social y consolidación de un plan

estratégico y operativo de ASPRA, ayuda a facilitar la toma de decisiones colectivas y sobre todo se tiene claridad sobre el rol y las metas a cumplir.

- De acuerdo con el punto anterior se recomienda organizar los roles y responsabilidades para la ejecución de planes e involucramiento en diferentes niveles y conocimiento en la asociación.
- Implementar planeación estratégica en la asociación para mitigar problemas financieros, de entorno y dependencia de terceros, visualizar, para controlar y establecer metas a corto y largo plazo.
- Es necesario realizar una estrategia de negocios participativa con mesas de trabajo con los asociados, escrita y que todos la conozcan y trabajen hacia el mismo rumbo.
- Es necesario fijarse objetivos cuantificables y con plazos específicos.
- La capacidad de planeación en la organización es un proceso incipiente, hay poco registro de procesos de planeación, por lo tanto, del seguimiento, se recomienda construcción de este tema para fortalecer aún más sus capacidades de planeación y seguimiento.
- La asociatividad funciona en sintonía con actores y aliados estratégicos como entes gubernamentales y no gubernamentales con acompañamiento en asesoría en varias fases del proyecto en temáticas como: administración y finanzas personales y empresariales, emprendimiento, aspectos legales, buenas prácticas de manufactura, ofimática.
- Es necesario el fomento de políticas para el desarrollo del campo a través de la asociatividad, se recomienda no solo dar insumos agrícolas sino abrir una opción

para mejorar en maquinaria y equipo, solamente a través de la competitividad pueden crecer y obtener mejores resultados lejos de la variación de los precios.

- Importar tecnología es costoso y para ASPRA no ha sido fácil dejar los procesos artesanales del todo porque no es fácil el financiamiento de esta categoría.

Referencias

- Abbott, P.C., Benjamin, T.J., Burniske, G.R., Croft, M.M., Fenton, M., Kelly, C.R., Lundy, M., Rodriguez Camayo, F., Wilcox M.D. (2018). Análisis de la cadena productiva de cacao en Colombia. United States Agency for International Development - USAID. Cali. CO. 208 p.
- Arboleda Álvarez, O. L., & Salazar, H. Z. (2011). CONDICIONES CLAVE PARA EL ÉXITO Y SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOLIDARIOS DE MEDELLÍN. Semestre económico, 14(28).
- Barbosa, A. P. (2010). De las empresas asociativas a los núcleos de emprendedores rurales. Agronomía Colombiana, 28(3), 501-506.
- De Colombia, C. P. (1991). Constitución política de Colombia. Bogotá, Colombia: Leyer, 1.
- Burgos-Cañas, D., & Fonseca-Pinto, D. E. (2020). Asociatividad empresarial: una estrategia para las organizaciones del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca. Aibi Revista De investigación, administración e ingeniería, 8(1), 91-100.
- Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? Cepal.
- Departamento Nacional de Planeación Rutas para la asociatividad rural en Colombia, 2015.
- Gaitán Sánchez, O. M., & de Bogotá, C. D. C. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario.
- Chaux María A.; Pérez, Miguel A. 2017. ¿Nuevos caminos para los cacaos especiales de Colombia? Una experiencia desde el proyecto Coexca 2012 - 2017. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D.C. 52 p.

- Calvinisti, A. E. B. (2014). La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales. *Revista 27 lie la Universidad del Valle de Guatemala*, 93.
- Rodriguez-Medina, C., Arana, A. C., Sounigo, O., Argout, X., Alvarado, G. A., & Yockteng, R. (2019). Cacao breeding in Colombia, past, present and future. *Breeding Science*, 69(3), 373-382.
- Espinosa, H. R., Gómez, C. J. R., & Betancur, L. F. R. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56, 107-122.
- Fred David (2017), *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.
- Finagro (2018), *Inteligencia de mercado: cacao*.
- Fontecha Ordoñez, E. E. (2015). Estado del arte sobre asociatividad y competitividad como herramienta de mercadeo agropecuario.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. Alfa omega.
- Jana Aguirre, D. (2008). *Emprendimiento asociativo campesino. La hibridez de las prácticas económicas*.
- Landini, F. (2007). Prácticas cooperativas en campesinos formoseños. Problemas y alternativas. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 27(2), 173-186.
- Lázaro-Palacio, L., & Aranda-Camacho, Y. (2019). Un modelo analítico para evaluar el desempeño de las empresas asociativas productoras de semilla en el marco del Plan Semilla-Agrosavia (Colombia)/An analytical model to evaluate the performance of associative seed producer organizations in the framework of Plan Semilla-Agrosavia (Colombia). *Agronomía Colombiana*, 37(2).

- Mamani , I. (2017). Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alimentarios. Recuperado el 07 de diciembre de 2021, de <http://www.fao.org/3/a-i6850s.pdf>
- Strickland, T (2012). Administración Estratégica conceptos y casos. 11 Edición. México: Mc Graw Hill.
- Santos, Z. L. Z., Mendoza, M. I. L., Cuenca, N. P. F., Cuenca, T. E. F., & Romero, V. N. (2019). Emprendimientos de harina de plátano en Manabí: diagnóstico estratégico. Revista San Gregorio, (29).
- Quillahuamán Mamani, D., & Carazas Sacaca, M. (2018). La asociatividad de pequeños productores como estrategia para mejorar la competitividad de la cadena de producción de hortalizas en el distrito de San Jerónimo-Cusco 2015.
- Pitre-Redondo, R., Cardona-Arbeláez, D., & Hernández-Palma, H. (2017). Proyección del emprendimiento indígena como mecanismo de competitividad en el posconflicto colombiano. REVISTA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN, 7(2), 231-240.
- Perea, A. F. (2015, June). Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. In Anales Científicos (Vol. 76, No. 1, pp. 177-185).
- Thompson AA, Peteraf MA, Gamble JE, Strickland III AJ, Anzola González EC, Mascaró Sacristan P. (2018) Administración Estratégica: Teoría y Casos. Segunda edición. McGraw-Hill.
- Vázquez, G. (2010). El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados.
- Salcedo, S., & Guzmán, L. (2014). Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: recomendaciones de política. Santiago: FAO.
- Ministerio de Agricultura, resolución 000161 de 2021.

- Neira, N. C. S., García, N. M. N., & Fonseca (2019), D. E. La asociatividad en el contexto agropecuario colombiano Associativity in the colombian agricultural context. *Memoria in extenso*, 104.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], y Área de Desarrollo, Paz y Reconciliación [Redes]. (2012). Índice de capacidad organizacional (ICO). Guía de aplicación y análisis del índice de capacidad organizacional a las agencias de desarrollo económico local. Recuperado de http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/12-guia_de_anal_424465.pdf.
- Ramírez García, A. G., & Pérez Peralta, C. M. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(81), 80-92.