

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ACOMPAÑAMIENTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES “FRUTOS DE MI TIERRA, GRAN-HASS”, QUE SON APOYADAS POR LA CORPORACION COLOMBIA INTERNACIONAL EN EL MUNICIPIO DE CAJIBIO



MONICA YAZMIN PERAFAN SANCHEZ

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ACOMPAÑAMIENTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES “FRUTOS DE MI TIERRA, GRAN-HASS”, QUE SON APOYADAS POR LA CORPORACION COLOMBIA INTERNACIONAL EN EL MUNICIPIO DE CAJIBIO

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE PASANTÍA PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Asesor:

CESAR OSORIO

Asesor Académico
Universidad del Cauca

Asesor:

MAURO ALEGRIA

Asesor Empresarial
Corporación Colombia Internacional

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Popayán, Febrero de 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.3 JUSTIFICACION	13
1.3.1 Justificación Académica	14
1.3.2 Justificación Empresarial	14
1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	16
1.4.1 Objetivo General	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL	17
2.1.1 Estudios realizados sobre el diseño organizacional	19
2.1.2 Derivación de las configuraciones, para Mintzberg	21
2.1.3 Componentes de la Organización	21
2.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS	23
2.3 MOTIVACIÓN	29
2.4 EMPRESAS DE ECONOMIA SOLIDARIA	32
3. MARCO REFERENCIAL	38
3.1 CORPORACION COLOMBIA INTERNACIONAL	38
3.1.1 Reseña Histórica	38
3.1.2 Quien es la CCI	38
3.1.3 Misión	39
3.1.4 Visión	39
3.1.5 Naturaleza de la CCI	39
3.1.6. Mapa de procesos	40
3.1.7 Diseño Organizacional	41
3.1.8 CCI en el Departamento del Cauca	44
3.1.9 Logotipo	46
3.2 ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA	46
3.2.1 Historia	46
3.2.2 Misión	48
3.2.3 Visión	48
3.2.4 Objetivos	48
3.2.5 Principios y Valores	49
3.2.6 Organismos de Control	50
3.2.7 Logotipo	50
3.3 UNION TEMPORAL GRAN HASS DEL CAUCA	50
3.3.1 Historia	50
3.3.2 Misión	51
3.3.3 Visión	52
3.3.4 Valores	52

3.3.5 Logotipo	52
4.MARCO LEGAL	53
5. METODOLOGIA	55
6. DESARROLLO DEL TRABAJO	57
6.1 DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES	57
6.1.1 Asociación Frutos de mi Tierra	58
6.1.2 Unión Temporal Gran Hass del Cauca	66
6.2 PENSAMIENTO EMPRESARIAL Y SENTIDO DE PERTENECIA	75
6.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL	83
6.3.1 Asociación Frutos de mi Tierra	83
6.3.2 Unión Temporal Gran Hass del Cauca	116
6.4 CAPACITACIÓN	133
7. LIMITACIONES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO	134
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
9. GLOSARIO	136
10. BIBLIOGRAFIA	139
11.ANEXOS	141

LISTA DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

	Pág.
Figura No 1: La estructura orgánica de Mintzberg	21
Figura No 2: Mapa de procesos de la Corporación Colombia Internacional	41
Figura No 3: Diseño organizacional de la Corporación Colombia Internacional	43
Figura No 4: Logotipo de la Corporación Colombia Internacional	46
Figura No 5: Logotipo de la Asociación Frutos de mi Tierra	50
Figura No 6: Logotipo de la Unión Temporal Gran Hass del Cauca	52
Figura No 7: Organigrama de la Asociación Frutos de mi Tierra	116
Figura No 8: Sticker de la U.T. Gran Hass del Cauca	126
Figura No 9: Remisión de la U.T. Gran Hass del Cauca	127
Figura No 10: Organigrama de la U.T. Gran Hass del Cauca	132

GRAFICAS

	Pág.
Grafica No 1: Producción del primer ejercicio comercial	107
Grafica No 2: Precios del primer ejercicio comercial	108

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No 1: Beneficios de la estructura de cargos	23
Cuadro No 2: Ventajas y desventajas del cuestionario	24
Cuadro No 3: Direccionamiento estratégico de la Asociación Frutos de mi Tierra	59
Cuadro No 4: Equipos de trabajo de la Asociación Frutos de mi Tierra	65
Cuadro No 5: Consolidado de producción de aguacate Hass	67
Cuadro No 6: Ventas de la primera temporada de la U.T. Gran Hass del Cauca	68
Cuadro No 7: Ingresos de la U.T. Gran Hass del Cauca	69
Cuadro No 8: Gastos de la U.T. Gran Hass del Cauca	70
Cuadro No 9: Direccionamiento Estratégico de la U.T. Gran Hass del Cauca	72
Cuadro No 10: Registro Diario de Producción	90
Cuadro No 11: Consecutivo de producción	91
Cuadro No 12: Resumen de producción del Módulo Uno	92
Cuadro No 13: Registro de producción individual.	94
Cuadro No 14: Consolidado de producción Modulo Uno	95
Cuadro No 15: Liquidación Asociación Frutos de mi Tierra	97
Cuadro No 16: Formato de pago	98
Cuadro No 17: Registro diario de producción Modulo Dos	99
Cuadro No 18: Liquidación individual de venta a intermediario	100
Cuadro No 19: Consolidado de producción del Modulo Dos	100
Cuadro No 20: Liquidación Asociación Frutos de mi Tierra Modulo Dos	101
Cuadro No 21: Producción entregada a Horticauca	102
Cuadro No 22 Venta realizada al intermediario	102
Cuadro No 23: Resumen del ejercicio comercial del Módulo Dos	103
Cuadro No 24: Liquidación individual de intermediarios	104
Cuadro No 25: Consolidado de producción del Módulo Tres	105
Cuadro No 26: Resultado del primer ejercicio comercial	106
Cuadro No 27: Precios promedios del primer ejercicio comercial	107
Cuadro No 28: Resumen del primer ejercicio comercial	108
Cuadro No 29: Pagos de Horticauca al Módulo Uno	109
Cuadro No 30: Pagos de Horticauca al Módulo Dos	110
Cuadro No 31: Pago de Horticauca al Módulo Tres	111
Cuadro No 32: Venta a intermediarios	112
Cuadro No 33: Consolidado de producción	113
Cuadro No 34: Planilla de recibido producción de la U.T.Gran Hass del Cauca	128

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo A: Plan Estratégico de la Asociación Frutos de mi Tierra</i>	Pág. 141
---	--------------------

<i>Anexo B: Estatutos Generales de la Asociación Frutos de mi Tierra</i>	155
<i>Anexo C: Reglamento Interno de la Asociación Frutos de mi Tierra</i>	168
<i>Anexo D: Acta de Constitución de la U.T. Gran Hass del Cauca</i>	175
<i>Anexo E: Fotos del Trabajo de Pasantía</i>	181

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 INTRODUCCION

El departamento del Cauca es uno de los productores agropecuarios del país; en vista del potencial que este tiene, la Corporación Colombia Internacional ha tomado la decisión de apoyar los proyectos productivos que se pueden crear y desarrollar con miras a la exportación y mejorar la calidad de vida de los campesinos; en el momento se ha determinado trabajar con dos organizaciones como son la “Asociación Frutos de mi Tierra” que son productores de tomate larga vida, y la “Unión Temporal Gran Hass del Cauca”, productores de aguacate tipo exportación de variedad Hass.

Este tipo de organizaciones son constituidas sin ánimo de lucro, para lograr la igualdad entre los asociados, pero la idea es proporcionar herramientas y conocimientos concernientes con la administración de una empresas y lograr un buen desempeño de las organizaciones; en el caso de este estudio se ha planteado trabajar el Diseño Organizacional, selección del talento humano, requisitos legales, entre otros. Lo anterior permitirá una mejor toma de decisiones, minimizar los riesgos, costos y satisfacer al cliente.

El Diseño Organizacional implica conocer la organización objeto de estudio, mediante la utilización de herramientas administrativas que permiten diferenciar unas organizaciones de otras, dado el grado complejidad del entorno y la organización, conocer los puestos de trabajo y las diferentes responsabilidades a las que deben sujetarse todos los miembros de la organización. Asimismo el impacto que genera la organización en su entorno.

Es por esta razón que en las asociaciones se han identificado dificultades en la rama empresarial que ocasionan problemas para desarrollar los procesos normalmente, es decir se hace necesario un acompañamiento, donde se proporcione herramientas administrativas que generen facilidad y rapidez para responder a los requerimientos del medio donde se desenvuelven las entidades.

Inicialmente para la empresa “Frutos de mi Tierra” se hace necesario un diseño organizacional, que consiste en formalizar todos los procesos que se dan en la empresa para proporcionar un orden estratégico y como resultado crear un organigrama con las respectivas áreas funcionales de cada empresa; por otra

parte la "Unión Temporal Gran-Hass" requiere un apoyo continuo en el proceso administrativo, contable y logística de entrega del producto al cliente, las dos empresas desean fortalecer la filosofía empresarial para que todos los integrantes trabajen en conjunto por un solo objetivo permitiendo el crecimiento de cada una.

La Corporación Colombia Internacional pretende que las dos organizaciones queden fortalecidas empresarialmente, con herramientas definidas para que sus líderes se empoderen de cada uno de los procedimientos, permitiendo forjar la continuidad del proceso organizativo; los aspectos analizados incluyen la identificación del problema, la cual es sustentada con información de fuentes primarias y secundarias, marco teórico como fundamento de la propuesta, todo como un conjunto aplicado hacia las dos organizaciones, aplicando la metodología en búsqueda de los resultados esperados.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Corporación Colombia Internacional es una entidad, donde su principal actividad es el apoyo al sector agrícola, especialmente en productos que su mercado meta está enfocado a la exportación, como el tomate de variedad larga vida y el aguacate de variedad Hass.

Por tal motivo, la Corporación no solo quiere fortalecer la parte agrícola sino además la empresarial, por esta razón se realiza el convenio con la Universidad del Cauca, para fortalecer en la carencia del diseño organizacional en la Asociación Frutos de mi Tierra y la falta de organización en la logística del área de mercadeo y contable de La Unión Temporal Gran-Hass del Cauca; estas falencias se han presentado porque los socios de las dos organizaciones están dedicados a la parte productiva, sin hacer énfasis en la importancia de ser empresarios, esto puede ocasionar que cuando se retire el apoyo de la CCI, las organizaciones no sean sostenibles.

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos, el relacionamiento entre las personas y la empresa, con el fin de lograr productividad y competitividad; el gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura con puestos de trabajo flexibles, sencillos, que sean acordes con los objetivos, metas, estrategias, procesos, cultura y el nivel de evolución de la organización.

Por tal razón, se hace necesario diseñar el esquema organizacional de la asociación Frutos de mi Tierra, para alinear los procesos con los objetivos y propósitos de la organización, permitiendo la facilidad de utilizar las herramientas administrativas y de esta forma ser competitivos en el medio; la gran debilidad de la organización es no tener la estructura definida de los procesos y sus respectivas actividades, conllevando a la dificultad de la toma de decisiones. En el caso de la Unión temporal Gran-Hass, se observa dificultad en la formalización de procesos y actividades a desarrollar en el área contable y logística de entrega del producto al cliente final, por esto se hace necesario realizar un acompañamiento para establecer cada una de las actividades de estas áreas.

Dentro del trabajo de grado se plantea revisar la plataforma estratégica de las organizaciones para incrementar el empoderamiento de la misma, debido a que los integrantes de las organizaciones tienen muy poco sentido de pertenencia,

obteniendo como resultado en muchas ocasiones que las empresas asociativas se liquiden prematuramente, es por esto que debe trabajarse el espíritu empresarial con el fin de lograr el fortalecimiento de la empresa, en el momento que la Corporación Colombia Internacional y sus aliados tomen la decisión de retirar el acompañamiento que vienen realizando.

1.3 JUSTIFICACION

El Departamento del Cauca es Agropecuario, pero la competitividad de nuestros productores es relativamente baja, por tal motivo la Corporación Colombia Internacional en conjunto con otras entidades aliadas, han optado por fortalecer este sector, debido a que el Cauca posee muchas riquezas para explotar, y a nivel nacional e internacional hay recursos económicos para financiar parte de los proyectos productivos que se pueden organizar; con el objetivo de mejorar la calidad de vida, generar desarrollo económico, social y cultural para el departamento.

Para generar competitividad en el sector agropecuario del Departamento del Cauca, se presenta una de las alternativas como es crear organizaciones que agrupen a personas con el mismo propósito, para afrontar un entorno tan complejo como el que afronta actualmente el sector y en el futuro aun más debido a que se ha negociado un TLC, con países que están totalmente fortalecidos en el área agrícola y pecuaria, por esta razón es necesario incentivar en primer lugar el sentido de pertenencia y espíritu empresarial en nuestros campesinos e interesados en formar empresas agropecuarias y elaborar un diseño organizacional que permita productividad, competitividad y calidad en cada uno de los productos.

Las organizaciones deben tener bien definidas su plataforma estratégica, pues esta permite que todos los integrantes de la organización persigan el mismo objetivo, pero no solo con conocerla es suficiente se debe tratar de que todas las personas que pertenecen a la empresa se identifiquen con el logro a conseguir, también es de gran importancia que los nuevos empresarios no solo deben tener entusiasmo para crear entes económicos, sino que también tener bases y herramientas básicas para dirigirla.

Una de las herramientas primordiales es el diseño organizacional que implica una reestructuración de la empresa, permitiendo realizar la descripción de las organizaciones de acuerdo a sus funciones, líneas de mando y autoridad, departamentalización y estilo de dirección, con el fin de crear empresas productivas, competitivas, y sostenibles.

Con el diseño Organizacional en Frutos de mi Tierra, se quiere fortalecer la plataforma estratégica, un mejor direccionamiento de los procesos, el orden estructural, la interrelación de sus actividades y la mejor comunicación, para

consolidar una asociación de alto impacto social a viudas de la policía y militares discapacitados que son sus miembros.

Con la unión temporal Gran-Hass se quiere realizar un trabajo más específico como es organizar la logística de entrega del producto y apoyo en la identificación de los procesos en el área contable, debido a que en este momento se entrega el producto pero los socios no se han empoderado de los procesos que se realizan en estas áreas.

Finalmente se puede deducir que el diseño organizacional y el apoyo continuo a las dos organizaciones promueven el pensamiento definido como empresarios, las decisiones para organizar y agrupar puestos de trabajo en la organización, la asignación de responsabilidades adecuadas con el fin de que los individuos y grupos actúen de forma eficiente y eficaz.

1.3.1 Justificación Académica:

La realización del trabajo de grado permite contrastar el conocimiento adquirido en el Alma Mater de la Universidad con el entorno empresarial del Departamento del Cauca; con esta experiencia no solo se logra identificar y afianzar teorías que se trabajaron dentro de las aulas de clase, sino que también da la oportunidad de crecer profesionalmente, debido a las situaciones totalmente desconocidas y que gracias a la capacidad de análisis que fomenta la educación universitaria se logran tomar decisiones con un bajo riesgo; además se pretende que la Universidad del Cauca se interrelacione con las empresas aportando conocimiento e investigación con el fin de participar en el desarrollo del Departamento,

1.3.2 Justificación Empresarial:

El Departamento del Cauca tiene muchas riquezas las cuales puede explotar y generar desarrollo, con este tipo de trabajo que desarrolla la Universidad del Cauca permite llegar a uno de los sectores fuertes del departamento como es el sector Agropecuario, pero a la vez es un sector no muy apoyado por las políticas inadecuadas de nuestro país, una de las formas de fortalecerlo es inculcar el sentido empresarial en nuestros campesinos, y que adquieran un pensamiento visionario de ser empresarios del agro.

Colombia y en este caso el Departamento del Cauca gozan de muchas ventajas competitivas como es el caso de estar ubicados en el trópico lo que genera que se pueda producir artículos que sean exóticos o que por las cualidades de nuestro suelo y diversos climas se desarrollen mejor que en otros países que producen los mismos productos; por esta razón hay que aprovechar estas virtudes y generar empresa para ser competitivos en el entorno.

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1 Objetivo General

Realizar el diseño organizacional mediante un acompañamiento continuo empresarial a las organizaciones que son apoyadas por la Corporación Colombia Internacional: Frutos De Mi Tierra y Gran-Hass localizadas en el municipio de Cajibío.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la actual estructura organizacional para obtener un informe del estado en que se encuentran las dos organizaciones.
- Motivar a los integrantes de las asociaciones para que interioricen el pensamiento empresarial.
- Elaborar el Diseño Organizacional en conjunto con los integrantes de la organización.
- Definir y estructurar las áreas contables y logística de mercadeo para la organización Gran-Hass.
- Capacitar a los socios acerca de los nuevos procesos de la organización.

2. MARCO TEORICO

2.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta diferentes conceptos relacionados con el diseño organizacional, el cual, permite a las organizaciones ordenar su estructura, y facilitar a los administradores el logro de sus fines y metas, puesto que nos encontramos en un entorno cambiante, debido a los avances de la tecnología, las comunicaciones y la apertura de las fronteras económicas. Desde luego las empresas de economía solidaria no son indiferentes a esta situación.

Por diseño se entiende la descripción y clasificación de las unidades sociales según sus fines y objetivos; las organizaciones por su parte, son unidades sociales conscientemente coordinadas que en razón a metas pre-establecidas, y a una comprensión de las condiciones reales de su entorno, funcionan de manera continua para alcanzar sus expectativas de fortalecimiento y desarrollo (...) **Diseños Organizacionales:** son la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisión, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas. (Marín, 2009; sp)

También, las organizaciones necesitan diseños organizacionales que realmente les permitan cumplir con los propósitos para el que fueron creadas, así los administradores deben diseñar arquitecturas organizacionales acorde al marco laboral de los puestos y departamentos, a las actividades que allí se realizan, entre otras alternativas que deben centrarse para encontrar el mejor diseño que conlleve el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Muchas otras definiciones o características en el marco del diseño de la organización se enfocan en los procesos, que incluyen la comunicación, toma de decisiones, relaciones jerárquicas, los propósitos por cada área y en general, de la organización, el clima y cultura laboral, el comportamiento de los individuos y los grupos, y el entorno organizacional (haciendo referencia al Medio Ambiente Interno y al Medio Ambiente Externo) que cambia en el tiempo y el área de influencia de la misma.

“Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización” (Stoner, 1994:355). Según Chiavenato, se entiende por “diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más

se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.” (Chiavenato, 2002: 444)

De manera similar, Hintze plantea:

Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables (Hintze, 67).

Por otro lado Higuera establece que el diseño organizacional:

Trae inherente el establecimiento de la denominada departamentalización funcional, la cual obedece a la división manufacturera del trabajo, la que a su vez, busca la especialización de los empleados y una mayor productividad. -Determina y establece puestos de trabajo en los que se ubica el hombre adecuado en el lugar apropiado para que la organización pueda obtener una mayor productividad. Instauro una jerarquía para el aseguramiento de la autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento de toda la organización. Se manifiesta mediante la institución de reglas, normas, directrices explícitas en el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que buscan la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía. (Higuera, 2007: 189-191)

Por último, en la realidad, muchas veces “el diseño organizacional se percibe más como un suceso discreto que como proceso” (Rico, 2002:416). Por otro lado “los teóricos del diseño organizacional coinciden, en su mayoría, no sólo en la definición sino en las características o atributos propios que debe incluir el diseño de una organización resaltando que no se trata de estructurar cargos y niveles jerárquicos, sino de contemplar una serie de elementos que permitan el continuo aprendizaje tanto de la organización como de sus agentes; de acuerdo con sus necesidades y objetivos, y en función de la tecnología, el ambiente, el tamaño, la estrategia y el ciclo de vida de la organización” (Chiavenato, 2002,445)

Ahora se tomará en el ámbito de las pequeñas empresas, para cuales “el fortalecimiento de la pequeña y mediana industria depende en cierta medida de la estructura y organización de sus áreas operativas, administrativas y gerenciales” (Ariza,)

Según Peter Drucker (La Gran Ruptura, 1970), "la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo. (Drucker, 1970)

La Arquitectura organizacional va a permitir en este contexto alcanzar las metas y la forma de hacerlo, siempre y cuando las piezas del rompecabezas que conforman dichas estructuras se alineen en el lugar y en el tiempo correcto, razón por la cual, pueden responder de forma inmediata al los cambios del entorno.

Por tanto, el diseño implica división del trabajo, etapas de división del trabajo y el manejo de las etapas de forma ordenada, para lograr el máximo de productividad con la toma de decisiones acertadas.

2.1.1 Estudios Realizados Sobre Diseño Organizacional

En la historia de la administración y en especial, del management, en el diseño organizacional pueden identificarse cuatro (4) etapas que han permitido su desarrollo y mejoramiento desde y hacia las organizaciones:

a) Enfoque clásico: Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia. Weber alababa la burocracia porque

establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. **b) Enfoque tecnológico de las Tareas:** En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. **c) Enfoque ambiental:** En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. **d) Reducción de tamaño:** en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. (...) Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional. (Castillo, 2000: sp)

A esto se añade, el DOWNSIZING, que se define como "la forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad". Los tipos de downsizing son reactivo y proactivo; el primero responde al cambio que se realiza sin un estudio acucioso de la situación; y el segundo es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno.

"Las ventajas que presenta el downsizing son: a) Análisis y la eliminación de toda actividad, proceso o área que no agregue valor; b) la reducción de los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos; c) la descentralización de las

decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva decisor participativo.”

2.1.2 Derivación de las Configuraciones:

Estas configuraciones básicas son definidas por Mintzberg, las cuales son:

- a. **Ajuste mutuo:** Donde se coordina el trabajo con el proceso a través de una comunicación informal. El control es responsabilidad de quien realiza el trabajo
- b. **Supervisión directa:** Donde aparece un responsable que vela por las funciones que realiza un grupo determinado de trabajo, para esto deberá Planificar, programar tareas, asignar trabajos, proponer, controlar las acciones.
- c. **Estandarización de los procesos de trabajo:** El trabajo es específico y programado. Se trata de hacer del trabajo algo rutinario y de fácil supervisión. No obstante implica cambios en un lapso prolongado.
- d. **Estandarización de habilidades:** Corresponde al desarrollo de habilidades mediante el entrenamiento y la educación propias de cada puesto de trabajo, donde las decisiones y las acciones corresponden a cada individuo, todo dentro del marco de la organización
- e. **Estandarización de resultados:** Si sabe lo que se quiere se pueden coordinar tareas previo al resultado esperado, con el fin de llegar a cumplir y satisfacer las necesidades. Generalmente se trazan objetivos, estrategias, programas, presupuestos, procesos de medición

2.1.3 Componentes de la Organización: Mintzberg plantea que “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras”, (ver fig. No. 1)

Figura No. 1: La estructura orgánica de Mintzberg



La estructura orgánica de Mintzberg está compuesta por los siguientes elementos
“**Cúspide estratégica o administración superior**: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización. **Centro operativo**: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización. **Línea Media**: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios. **Estructura técnica**: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo. **Personal de apoyo**: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.” Aunque no todas las organizaciones requieren de los 5 componentes, es importante tener en cuenta que el propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

2.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS

Para el análisis de estructura de cargos se tomaron conceptos y metodologías de acuerdo a la descripción de Zeledón:

DESCRIPCION DE CARGO: Contiene la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión.

ANALISIS DE CARGO: Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones y las especificaciones de los mismos.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Cuadro No. 1: Beneficios de la estructura de cargos

Para los directivos de la empresa	Para los trabajadores
Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto Para los supervisores: Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.	Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Tipos de métodos para el análisis de cargos

a) Entrevista: Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos: **1)** Entrevistas individuales con cada empleado **2)** Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo **3)** Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un del desarrollo conocimiento fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto. Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

b) Cuestionario: Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describo las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Cuadro No. 2: Ventajas y desventajas del cuestionario

Ventajas	Desventajas
- Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados -Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a	-El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

cientos de empleados	
----------------------	--

c) Observación: La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

d) Método mixto: Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

e) Método de informes sucesivos (Bitácora del participante): Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

Después de elegir el método para el análisis de cargos, es posible obtener los siguientes resultados:

a. Descripción de funciones:

Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

b. Perfil del ocupante:

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

c. Responsabilidad:

Se especifica la responsabilidad del ocupante con respecto al uso, supervisión y mantenimiento de las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el cargo o sus dependientes directos.

d. Contexto del puesto:

Este Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas, horario, contexto social y organizacional, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

e. Requerimientos del puesto:

Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

Pasos para realizar un análisis de cargo

Paso 1:

Determine el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que dará la información, ya que eso determina el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados

Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones.

Paso 2:

Reunida la información es necesario revisar la disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización.

- En el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se muestra quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.
- Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado.

La descripción del puesto con consecuente, si existe, puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

Paso 3:

Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4:

Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta

requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puesto.

Paso 5:

Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato.

Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6:

Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales.

2.3 MOTIVACION

La motivación es un concepto que se orienta en administración para los empleados debido a que en base a esta estrategia más específicamente del área de talento humano, se ha logrado excelentes resultados en las empresas; pero en las organizaciones de economía solidaria como las que se conforman en el sector agropecuario, no solo se debe encaminar al personal que trabaja en la organización, sino además se debe realizar con los socios de las organizaciones, debido a que se presentan dificultades como poco sentido de pertenecía y muy bajo nivel de educación.

Estudiando el concepto de motivación encontramos lo siguiente: es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la Motivación, es la Indiferencia.

Otros autores también han considerado el concepto de la Motivación de diferentes maneras, entre ellas se puede mencionar:

- "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo" (Herzberg, citado en Cave, Morales, Terzano, & Calfapietra, 2004).
- "El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades" (Dessler, citado en Cave et al., 2004).
- "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta" (Kelly, citado en Cave et al., 2004).
- "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, citado en Cave et al., 2004).
- La Motivación es el producto de la ambición, sin ambición no puede existir la motivación; ésta va mucho más allá del entorno empresarial, sus raíces siempre recaen en la persona misma, el entorno en el cual la persona se desenvuelve y como la persona encaja o se ajusta a la verdadera realidad que lo rodea. (Salom, 2003).
- La Motivación significa dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización (Rucobo, 2004).

Todos estos conceptos señalan que, efectivamente, la Motivación es un sentimiento provocado por diferentes razones, como son las creencias, valores, intereses, miedos, y algunas fuerzas tanto internas como necesidades, intereses y las creencias; como externas, ya sea peligro o medio ambiente.(Olivero, 2006).

De tal forma que la Motivación puede ser de dos clases:

- Extrínseca, es decir, aquella que obedece a motivos externos (**Cave et al., 2004**) por ejemplo el dinero, la posición, y el poder (**Olivero, 2006**).
- Intrínseca, cuando la motivación personal se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas (**Olivero, 2006**).

Cave (2004) también mencionan que existen tres tipos de modelos aplicables, que son:

- Modelo de Expectativa: El hombre es un ser pensante y razonable que posee creencias, expectativas y esperanza en su visión futurista.
- Modelo de Porter y Lawler: Este modelo se basa en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral.
- Modelo integrador de motivación: Es la combinación de las necesidades, impulso de realización, expectativa, desempeño, satisfacción, etc.

Existen dos tipos de teorías, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso;

Las centradas en el contenido son:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo
- Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

- Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.
- Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

Las centradas en el proceso:

- Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).
- Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas;
 - 1-Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas.
 - 2-Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.
- Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.
- Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.
- Motivación intrínseca y extrínseca.

2.4 EMPRESAS DE ECONOMIA SOLIDARIA

El sector solidario se rige a nivel mundial en principios y valores que no se aplican en los sectores privados tradicionales; la economía solidaria permite a los ciudadanos adquirir la calidad de asociados para la conformación de diferentes empresas que busquen mejorar la calidad de vida de la sociedad, puesto que se fundamentan en una orientación al desarrollo integral en lo social, cultural, ambiental, entre otras

Como lo señala Razeto (1989), la economía solidaria es una formulación teórica de nivel científico, elaborada a partir de experiencias prácticas que, más allá de sus diferencias, comparten diversos rasgos constitutivos esenciales de solidaridad, mutualismo, cooperación y autogestión, por los trabajadores o la comunidad. Se trata de un modo de hacer economía que implica comportamientos, relaciones y estructuras especiales tanto en el plano de la producción como en los de la distribución, el consumo y la acumulación de riqueza. Se considera como una alternativa para el desarrollo económico a través de la aplicación de sus principios fundamentales que la caracterizan.

De acuerdo a como lo describe Fajardo y otros (2008; 29) en la economía solidaria promover la búsqueda y formulación muestran el derrotero por el cual se encaminan las personas que de una u otra forma creen que es posible una vía alterna que no está enmarcada dentro de la economía privada con su espíritu de ánimo de lucro y enriquecimiento individual o en la economía estatal, con su orientación de servicio ciudadano, interés común y colectivo, con o sin ánimo de lucro, sino que agrega componentes con los cuales se genera compromiso, responsabilidad y está encaminada al servicio de la comunidad.

Aunque no se tiene precisión de una fecha exacta donde podamos ubicar el surgimiento de la economía solidaria, se identifican distintos conceptos y definiciones sobre ella con muchos elementos en común.

La definición de *economía solidaria* más completa ha sido la presentada por Marcos Arruda en el IV Forum Social Mundial – Panel “Por una economía del pueblo: realidades y estrategias de lo local y a lo global” Mumbai India, enero 20 de 2004. Quien la define como: “una forma ética, recíproca y cooperativa de consumir, producir, intercambiar, financiar, comunicar, educar, desarrollarse que promueve un nuevo modo de pensar y de vivir” y además afirma que esta economía busca establecerse a través de:

a) La sociedad civil, especialmente el mundo del trabajo, empoderase para ser el sujeto principal y soberano de su vida y de su propio desarrollo. El Estado, el capital, el desarrollo económico y el tecnológico son concebidos como medios para hacer viable el desarrollo humano y social.

b) La colaboración solidaria es la forma predominante de relación social.

c) El compartir y la coparticipación en la producción, distribución y consumo son la emoción y la matriz de la acción.

d) El Estado democrático es un proyecto común, cuyo papel es de promover un sistema de sociabilidad basado en la cooperación, respeto mutuo y pleno desarrollo de cada una y de todas las ciudadanas, ciudadanos y comunidades;

e) La democracia es realizada como la construcción de un sistema humano y social, un espacio socioeconómico, mental y psíquico del compartir, del respeto mutuo, de la cooperación y de la coparticipación.

f) La matriz cultural es que cada uno y todos que trabajan – el individuo social - son los legítimos líderes y, por tanto, comparten el poder y la responsabilidad por la toma de las decisiones. En una palabra, es una cultura del individualismo social o del personalismo colectivo, o aún del socialismo individual.

Para Pineda (1999), la *economía solidaria*, obedece a la búsqueda de una economía basada en la solidaridad, y a los factores ontológicos e históricos. El factor ontológico es el profundo deseo de felicidad, que no puede existir sin auto respeto, respeto mutuo y lazos de amor entre las personas.

El adelanto de la economía solidaria permite que el hombre se asocie y alcance diferentes niveles de desarrollo económico, comunitario y cultural y se caracteriza porque:

a) Hace operante la libertad económica.

b) Sirve a la sociedad.

c) Propicia la participación plena y consciente.

d) Afirma la cooperación para la superación colectiva.

e) Desarrolla el principio de equidad, sin discriminaciones.

f) Propende por el desarrollo de actividades sin ánimo de lucro.

En Colombia la encontramos definida como “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (Art. 2 Ley 454 de 1998).

Sobre el cooperativismo en Colombia, después de una revisión histórica de documentos promulgados desde el sector cooperativo, se puede afirmar que esta forma de cooperación estuvo presente desde la época precolombina en las civilizaciones que habitaron el territorio colombiano, como los chibchas, (en su cultura se evidencia la no existencia de propiedad), desde la época de la colonización (encomiendas, resguardos, ejidos – más tarde las Cajas de comunidad, los Pósitos y los Montepíos y Montes de Piedad del siglo XVIII) hasta la de la independencia (Sociedades de auxilio mutuo), para luego en la segunda mitad del siglo XIX aparecer formas precursoras del cooperativismo (Sociedades de artesanos, la Sociedad de la Caridad -1864-, Sociedad de Auxilio Mutuo del Señor del Despojo -1899-), que ya en el siglo XX se consolidan en 1931 cuando el Congreso de la República, aprobó la primera Ley cooperativa, la Ley 134 de 1931; y en 1988 se expide la Ley 79 el 23 de diciembre, que es la que rige actualmente, como la Ley general del cooperativismo, que es complementaria con la Ley 454 de 1998.

Características de la economía solidaria

- a) Estar organizada como empresa, cuyo objeto social sea el de satisfacer necesidades de los asociados y el beneficio comunitario.
- b) Tener establecido un vínculo asociativo.
- c) Tener incluido en sus estatutos la ausencia de ánimo de lucro.
- d) Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes.
- e) Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles.
- f) Integrarse social y económicamente con otras entidades sin ánimo de lucro.
- g) Características de las organizaciones de economía solidaria.
- h) Las organizaciones de economía solidaria se desarrollan simultáneamente en tres ejes: Eje ECONÓMICO mediante actividades de producción de bienes y/o servicios. Eje SOCIAL atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad. Eje CULTURAL como dinamizador de los anteriores.

Los Organismos de Apoyo a la Economía Solidaria:

1) El Consejo Nacional de Economía Solidaria –CONES– y el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria –FONES–. Cada uno de ellos tiene una conformación especial y tienen establecidos sus funciones específicas (Ley 454 de 1998)

2) Las entidades estatales de promoción, fomento, desarrollo y supervisión: La Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), el Departamento Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial) y el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito (Fogacoop).

Complementan estas entidades:

a) Para efectos del control fiscal, la DIAN, División de impuestos y Aduanas Nacionales.

b) Para el registro y legalización de actos, las diferentes Cámaras de Comercio.

Por medio de estos organismos el Estado garantiza la supervisión, la promoción y el fomento, además de un fondo de garantías, funciones que desempeñan en su orden la Superintendencia de Economía Solidaria

– SUPERSOLIDARIA, el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria – DANSOCIAL, y el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas – FOGACOO.

Organizaciones de Economía Solidaria

a) Las Cooperativas

b) Los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad

c) Las instituciones auxiliares de la Economía solidaria

d) Las empresas comunitarias

e) Las empresas solidarias de salud

f) Las pre-cooperativas

g) Los fondos de empleados

h) Las Asociaciones mutualistas

i) Las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas

j) Las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características para pertenecer al sector solidario

Las personas jurídicas, sujetas a las Leyes del sector solidario, están sometidas al control social, interno y técnico de sus miembros, mediante las instancias que para el efecto se creen dentro de la respectiva estructura operativa, siguiendo los ordenamientos dispuestos por la ley y los estatutos.

A continuación daremos una corta definición de algunas organizaciones de economía solidaria más utilizadas en Colombia

a. LAS COOPERATIVAS

Las cooperativas son las que abarcan el mayor número de empresas que integran el sector, conocidas como las “asociaciones autónomas de personas que se han unido de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de empresas de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Definición presentada por la Alianza Cooperativa Internacional. Congreso Centenario. 1995).

b. ORGANISMOS DE SEGUNDO Y TERCER GRADO

Los organismos de segundo grado aparecen cuando las organizaciones de la Economía Solidaria se asocian entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales o culturales en organismos de carácter nacional o región

En dichos organismos podrán participar además otras instituciones de derecho privado sin ánimo de lucro que puedan contribuir o beneficiarse de las actividades de éstos.

Para conformar un organismo de segundo grado de carácter nacional son necesarias diez (10) entidades, y si es de carácter regional son necesarias cinco (5) entidades.

En los organismos de segundo grado podrán participar además, fondos de empleados, asociaciones mutualistas, denominadas sociedades mutuarías.

En el caso de los organismos de tercer grado, estos se conforman cuando los organismos de segundo grado, que integran cooperativas y otras formas asociativas y solidarias de propiedad, se integran en organismos de índole regional, nacional o sectorial, con el propósito de orientar procesos de desarrollo del movimiento y unificar acciones de defensa y representación nacional o internacional. Un organismo de tercer grado sólo podrá constituirse con un número no inferior de doce (12) entidades

c. LAS INSTITUCIONES AUXILIARES DEL COOPERATIVISMO

Son instituciones auxiliares del cooperativismo las personas jurídicas sin ánimo de lucro que se constituyan de conformidad con el artículo 94 de la Ley 79 de 1988, con el objeto de incrementar y desarrollar el sector cooperativo, mediante el cumplimiento de actividades orientadas a proporcionar preferentemente a los organismos componentes del sector cooperativo el apoyo y ayuda necesarios para facilitar el mejor logro de sus propósitos económicos y sociales. Las instituciones auxiliares limitarán su objeto social a una sola línea de actividad y sus áreas afines.

d. LAS PRECOOPERATIVAS

Se consideran pre cooperativas los grupos que bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora, se organicen para realizar actividades permitidas. Las pre-cooperativas son aquellas que por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa, o técnicas, no estén en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativas.

e. LOS FONDOS DE EMPLEADOS

Los Fondos de empleados son asociaciones de personas que laboran en una misma empresa, de acuerdo a unos intereses particulares, constituyen una unidad económica para desarrollar una o varias actividades, la administran ellos mismos y tiene como fin general mejorar la condición económica y social de sus asociados.

De acuerdo a la legislación colombiana son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados.

f. ASOCIACIONES MUTUALES

“Son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social”¹

Igualmente Ramírez (1979) la define como asociaciones de personas, basadas en los principios de confraternidad, que forman una organización, dirigida por ellos mismos, con el fin de prestarse mutua ayuda, en las necesidades más urgentes, especialmente en los casos de calamidad doméstica.

¹Ley 454 de 1998 , en el Decreto 1480 de 1989

3. MARCO REFERENCIAL

Antes de referirnos a las dos organizaciones donde se realizó el trabajo de pasantía, es importante estudiar la Corporación Colombia Internacional debido a que esta empresa dio facilidades tanto económicas como de talento humano para realizar el estudio con la Asociación Frutos de mi Tierra y la Unión Temporal Gran Hass del Cauca.

3.1 Corporación Colombia Internacional (CCI):

3.1.1 Reseña Histórica de la CCI:

En noviembre de 1992 la Corporación Colombia Internacional (CCI), inició actividades bajo el esquema fundación Chile, como incubadora empresarial, iniciativa de los sectores público y privado, con el fin de impulsar la agricultura no tradicional de Colombia mediante asistencia y ayuda en ejecución de proyectos como Buenas Prácticas Agrícolas, BPA, el control de calidad, desarrollo de nuevos negocios y estrategias de exportación.

Posteriormente, la CCI se convirtió en promotora del sector agropecuario y agroindustrial no tradicional de Colombia, buscando la reconversión del agro con responsabilidad social. Actualmente es una entidad mixta de carácter técnico científico regida por el derecho privado sin ánimo de lucro.

La CCI fue certificada con la norma de calidad ISO 9001/2000, otorgada en el año 2007 con visita de recertificación en los años 2008 y 2009. También fue calificada por parte de la Contraloría General de la Nación como “Limpia favorable”.

3.1.2 Quienes somos:

La Corporación Colombia Internacional (CCI), es una entidad mixta de derecho privado y sin ánimo de lucro que busca apoyar, promover y desarrollar la agricultura moderna no tradicional de cara a las necesidades del mercado. Contamos con sedes en las principales ciudades de Colombia, con un equipo inter-disciplinario de más de 300 personas buscando la generación de ingresos y empleo en el campo, particularmente en zonas aptas para ampliar la frontera agropecuaria del país. Hasta el momento se llevan impactadas más de 12 mil hectáreas con los proyectos liderados por la CCI, proporcionando alrededor de 23 mil empleos directos. La CCI desarrolla su misión mediante dos áreas centrales: SIA, Servicio de Información Agropecuaria y los MACS (Modelos Agroempresariales Competitivos y Sostenibles).

3.1.3 Misión:

Promover la reconversión agrícola y agroindustrial con responsabilidad social, atendiendo la demanda del mercado global, apoyados en información estratégica, comercial, técnica, financiera y operativa, para la puesta en marcha de nuestros MACS (Modelos Agro-empresariales Competitivos y Sostenibles).

Esto se logra mediante la prestación de servicios de: Gestión Empresarial y SIA - Servicios de Información Agropecuaria.

3.1.4 Visión:

Para el 2019, ser la entidad que impulsa y hace realidad la reconversión agrícola y agroindustrial, conforme a los estándares de calidad exigidos por el mercado.

3.1.5 Naturaleza de la CCI

La Corporación Colombia Internacional (CCI) es una entidad sin ánimo de lucro, dotada de patrimonio propio, personería jurídica, constituida conforme a las disposiciones consagradas en los artículos 633 y siguientes de la legislación Civil Colombiana, con personería jurídica obtenida mediante Resolución No. 683 del 22 de diciembre de 1992 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá, el 30 de enero de 1997 bajo el libro I de las entidades sin ánimo de lucro.

Según sus estatutos, la entidad se rige por la legislación civil colombiana y su capacidad como persona jurídica, está circunscrita al derecho privado, estando habilitada para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La CCI es considerada de participación mixta, pues al momento de su constitución hicieron parte en su conformación, tanto personas naturales como personas jurídicas de derecho público y privado. Como Corporación de carácter científico y tecnológico, está organizada para desarrollar y ejecutar actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación, creación, transferencia y adopción de tecnologías, lo mismo que creación de efectos demostrativos de índole empresarial en materia agropecuaria, pesquera, forestal y agroindustrial, bajo el amparo de las normas de ciencia y tecnología, ley 29 de 1990 y el decreto 393 de 1991.

El patrimonio de la Corporación está conformado por los aportes ordinarios y extraordinarios en dinero, en especie, en industria, servicios, donaciones, legados y asignaciones de sus miembros; los recursos que reciba por la prestación de servicios o la ejecución de actividades de consultoría a entidades públicas,

privadas y a personas naturales, los bienes y rentas que reciba a cualquier título de entidades nacionales o extranjeras.

De acuerdo con las disposiciones del Código Civil, una vez realizados y entregados los aportes por parte de los fundadores o asociados, estos se desprenden jurídica y patrimonialmente de ellos, por cuanto dichos aportes están llamados a conformar el patrimonio de la Corporación que no les pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen, renunciado estos al reparto de utilidades o al reembolso de dichos aportes como consecuencia del retiro del asociado o de la disolución y liquidación de la entidad.

La Corporación Colombia Internacional no es una entidad adscrita ni vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, ni pertenece a ningún otro órgano de la administración, no recibe recursos del Presupuesto General de la Nación, empero, forma parte del Sistema Administrativo del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural y participa a título de invitado en las reuniones del gabinete ministerial del sector agropecuario.

El régimen jurídico de esta entidad, que se creó con la participación de entidades públicas, privadas y de particulares, se somete a las normas previstas para las Corporaciones, señaladas en el Código Civil y las disposiciones de ciencia y tecnología, por lo que sus relaciones contractuales se encuentran cobijadas por las normas del derecho privado.

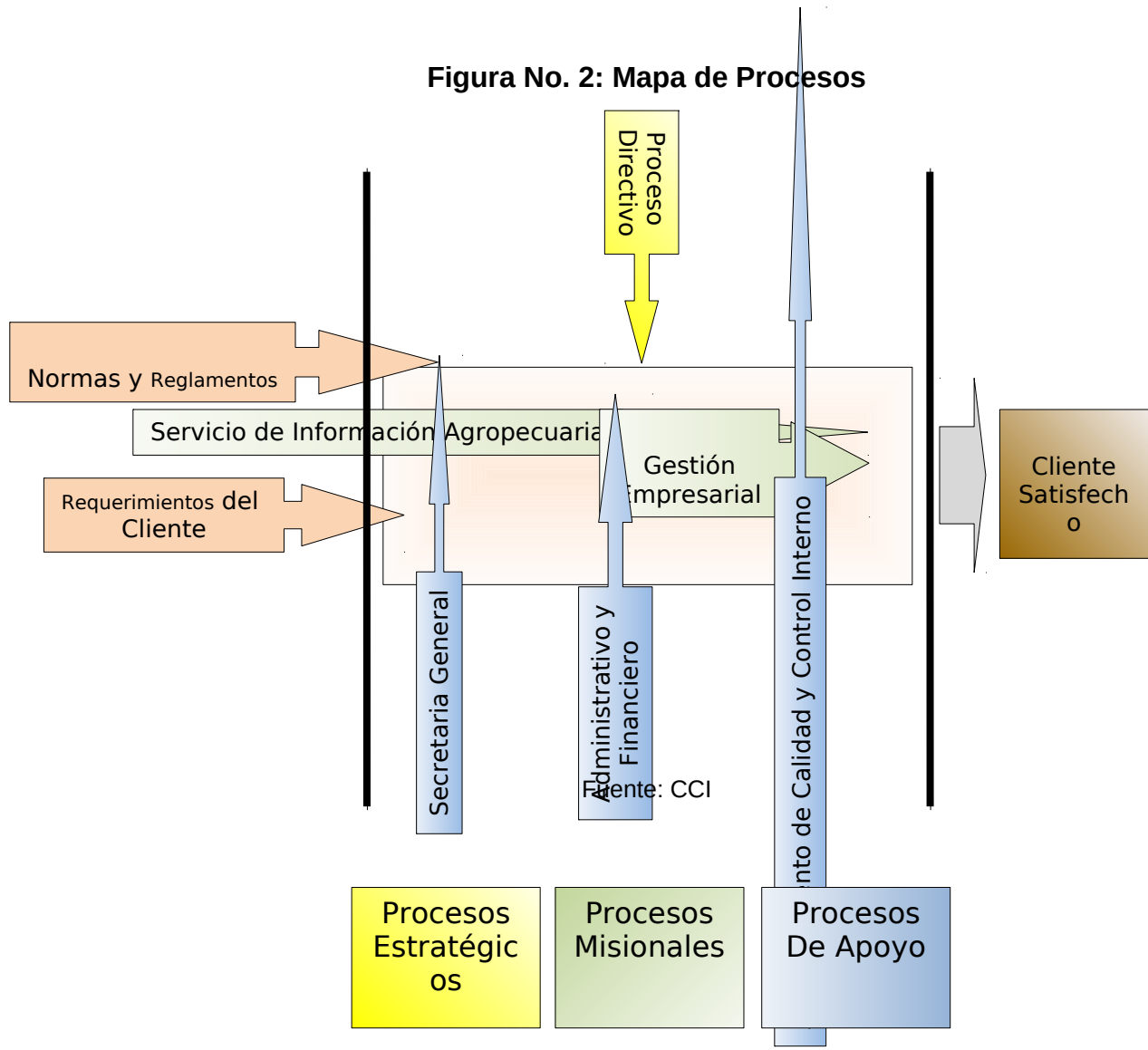
3.1.6 Mapa de Procesos

PROCESO DIRECTIVO: Son los procesos inherentes a la planeación y a la estrategia de la empresa y dependen directamente de los cargos directivos, promoviendo y ejecutando políticas de empresa, mediciones y ajustes a los procesos. Estos procesos deben tener caracterización y medición

PROCESO MISIONAL: Son todos los procesos inherentes a nuestra actividad. Estos deben contar con caracterización, seguimiento y medición.

PROCESO DE APOYO: Son los procesos que soportan nuestra actividad. Aunque en algunos casos pueden tener contacto directo con el cliente externo, no son el objeto o razón de ser nuestra compañía. Estos procesos cuentan también con una caracterización, seguimiento y medición.

Figura No. 2: Mapa de Procesos



Fuente: CCI

3.1.7 Diseño Organizacional de la CCI

a. Proceso Directivo

Objeto: Establecer políticas, objetivos, estrategias y seguimiento a la ejecución de los procesos de la Corporación, buscando su consolidación y sostenimiento a favor de la reconversión del sector agrícola y agroindustrial del país, propendiendo por planes de mejora continua bajo un sistema de gestión de calidad.

Responsable: Presidencia. Proceso de Servicio de Información Agropecuaria

b. Servicio de Información Agropecuaria

Objeto: Promover en el sector agropecuario y agroindustrial, el uso permanente de la información estratégica, técnica y comercial necesaria para la eficiente y eficaz gestión de sus procesos, mediante el diseño, montaje y operación de sistemas de información.

Responsable: Director del Servicio de Información Agropecuaria.

c. Gestión Empresarial

Objeto: Incubar, operar y ejecutar procesos y proyectos agrícolas y agroindustriales sustentados en comercialización asegurada, cumpliendo estándares calidad en producción limpia, empleando alta tecnología, así como la garantía de convertir a los productores en agro-empresarios del campo. Todo se enmarca en nuestro modelo MACS - Modelo Agro-empresarial Competitivo y Sostenible.

Responsable: Coordinador del Proceso.

d. Secretaría General

Objeto: Asegurar la juridicidad y legalidad de todos los actos de la institución, brindando apoyo legal permanente y oportuno a la gestión externa de la Corporación y a los distintos procesos misionales y de apoyo.

Responsable: Secretario General

e. Administrativo y Financiero

Objeto: Desarrollar de forma eficaz un completo programa de gestión que permita interrelacionar los recursos humanos, infraestructura, recursos económicos, que contribuyan al cumplimiento de las políticas y objetivos de la Corporación.

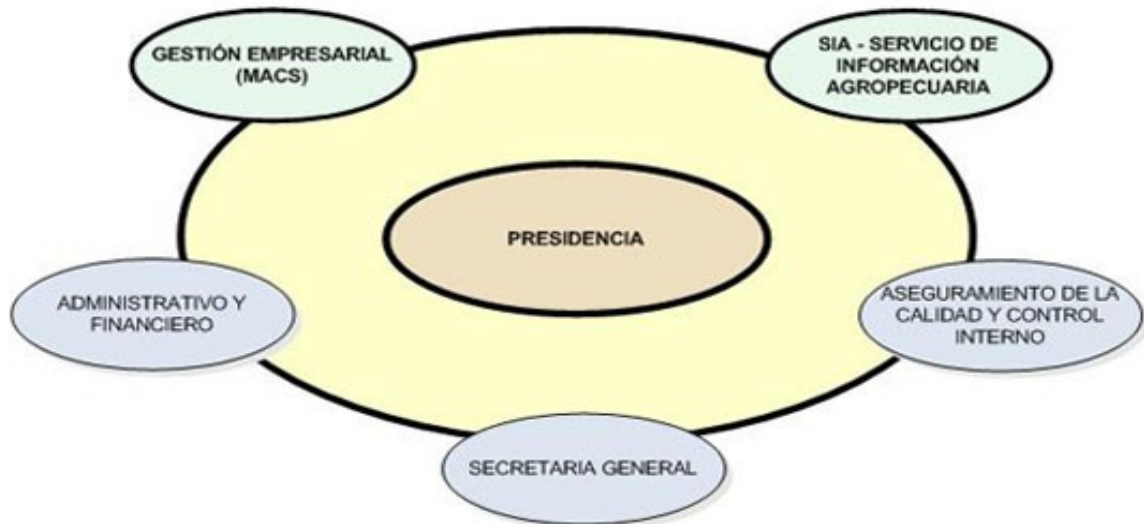
Responsable: Director Administrativo y Financiero

f. Aseguramiento de la Calidad y Control Interno

Objeto: Coordinar y gestionar la implementación y mantenimiento del S.G.C. mediante el análisis de indicadores de gestión y registros que demuestren el seguimiento y medición de los procesos.

Responsable: Coordinador de aseguramiento de la Calidad y Control Interno.

Figura No. 3: Diseño Organizacional de la CCI



Fuente: CCI

El portafolio de servicios de la Corporación Colombia Internacional es el siguiente:

Inteligencia de mercados:

Exploración de mercados: Prioriza los mercados de acuerdo con su dinámica comercial, atractivo económico y posición competitiva de los diferentes proveedores y competidores.

Estudio de mercados: Identifica y caracteriza las oportunidades de negocios que un mercado ofrece analizando las características de la demanda, el patrón de consumo, los principales agentes y canales de comercialización, las condiciones de acceso al mercado, el comportamiento de los precios, el funcionamiento de los principales competidores y la logística de exportación al mercado objetivo.

Referenciamiento competitivo: Adelanta el diseño y desarrollo de estudios e indicadores de referenciamiento competitivo para facilitar la comparación del desempeño comercial y empresarial de las actividades agroindustriales del país frente a sus principales competidores internacionales.

Innovación y calidad: La corporación Colombia Internacional expide la certificación de producción ecológica garantizando que los productos se obtuvieron atendiendo a los principios de la agricultura ecológica contenidos en las

normas nacionales e internacionales. De igual forma emite el certificado de conformidad del producto, que garantiza que los productos cumplen con las especificaciones particulares que exijan clientes determinados o con las condiciones de calidad requeridas por los diferentes países para importar productos, la CCI realiza directamente la inspección de los lotes de productos y, si es necesario, coordina la realización de las pruebas de laboratorio.

Gestión empresarial: Estudios de factibilidad: Ofrece servicios de consultoría y asesoría profesional para elaborar y evaluar proyectos empresariales de producción, comercialización y transformación de productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y forestales.

Estructuración y promoción de proyectos: Estructura proyectos empresariales que involucren negocios y productos promisorios para el país, promoviendo su ejecución mediante la vinculación de inversionistas privados y públicos, de entidades de apoyo técnico, de comercializadores y de la comunidad beneficiada.

Acompañamiento empresarial: Ofrece acompañamiento de tipo empresarial permanente y continuo a empresas del sector agroindustrial, mediante el seguimiento a la gestión financiera (consecución de créditos, manejo de capital de trabajo, optimización de recursos), gestión comercial (apertura de canales, diversificación de productos y clientes), aseguramiento de la calidad y manejo eficiente de información

3.1.8 Corporación Colombia Internacional en el Departamento del Cauca

En el Departamento del Cauca, La Corporación Colombia Internacional hace cuatro años que hace presencia, gracias a un proyecto que fue presentado en la convocatoria USAID y ADAM donde el objetivo primordial de estas entidades era la disminución de cultivos ilícitos, apoyando proyectos productivos propios del departamento del cauca como son: mora, tomate y aguacate.

El objetivo del proyecto que presento la CCI era el establecimiento de 661.5 hectáreas con la participación de 774 familias campesinas e indígenas y la contribución al fortalecimiento de las organizaciones en la meseta de Popayán con los Municipios de Popayán, Timbio, Cajibío, el Tambo, Piendamó y Morales.

Las hectáreas a establecer eran 571 hectáreas de Aguacate Hass, 78 hectáreas de mora y 12,6 hectáreas de hortalizas bajo invernadero; a lo largo de los cuatro años se han implementado el proyecto con aportes del Incoder obteniendo la creación y organización de varias empresas agrícolas como:

MORA:

- Campo Grande: Esta integrada por los resguardos Poblazon y Quintana del municipio de Popayán

TOMATE:

- Renacer, está ubicada en el municipio de Piendamó
- Camino verde y Frutos de mi Tierra están ubicadas en el municipio de Cajibío.
- Asprofruta, se encuentra localizada en el municipio del Tambo
- Corproinvernal, es una organización del municipio de Timbio.
- Asociación el Progreso, que pertenece al municipio de Morales.
- Horticauca, esta organización es producto de las anteriores organizaciones, que su objetivo es la comercialización del los productos.

AGUACATE: En este producto varias de las organizaciones ya estaban creadas.

- En el municipio de Cajibío se encuentran: Asociación el Porvenir, Cabildo Patyu, Parceleros el Rosal, Corporación Alianza, Asprofruta.
- En el municipio del Tambo tenemos: Aspromilenio, Emprocat, Aprat.
- En Piendamó están las organizaciones: Asopanc, Cooperadores del Mango, La Nueva Esperanza.
- En Morales se encuentran: Asoagro Morales, Asociación de Productores Agropecuarios.
- En Popayán esta Frutos del Campo
- En el municipio de Sotará esta Aspras.
- En Timbio se encuentra Grupo de Gestión Cafetera Urubamba.

Las organizaciones que se crearon para comercializar son Unión temporal Gran-Hass y la Federación de Aguacateros del Cauca.

Como se puede observar estos son los resultados de un arduo trabajo, ahora viene la parte donde estas organizaciones deben ser productivas y sostenible, porque en la parte de la calidad del producto son muy competitivas debido a que la Corporación se ha enfocado en que las empresas produzcan lo que el cliente

desea, que es un poco difícil en el campo agropecuario, porque es el manejo de alimentos y nuestros campesinos suelen tener otras culturas muy arraigadas.²

3.1.9 Logotipo de la CCI

Figura No. 4: Logotipo de la CCI



3.2 ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA

3.2.1 Historia

El proyecto hortícola de tomate bajo cubierta, nace con la ayuda de la Fundación Viudas del Cauca “FUNVIDA”, orientada por Gloria Marmolejo y Gloria Beltrán; quienes desde hace 7 años venían gestionando un proyecto para apoyar a las viudas de policías del departamento del Cauca, esta Fundación acoge alrededor de 300 personas, actualmente hay 30 viudas activas.

En la búsqueda de apoyo se encontraron con la Fundación Matamoros y Tejido Humano, esta última representado por Pedro Vidal; inicialmente se planteó proyectos como sembrar Maní, instalar una lavandería, pero finalmente se observó la viabilidad de sembrar tomate larga vida bajo invernadero.

El proceso para ingresar al nuevo proyecto de tomate bajo cubierta era la inscripción previa, luego presentar la Hoja de Vida, donde se obtiene como resultado que solo 19 mujeres querían ser partícipes del proyecto, presentándose una gran dificultad porque el desembolso exigía como requisito a 30 personas, por lo tanto se hizo necesario realizar una ampliación haciéndole llegar información a

²Fuente: Elaboración Propia

la Asociación de militares en retiro “AMIFUR” dando como resultado la inscripción de 11 militares discapacitados.

Después de completar el grupo Tejido Humano se puso en la tarea de buscar como operador del proyecto a la Corporación Colombia Internacional, desde este momento se ha venido trabajando con las viudas y militares discapacitados, fue entonces que en compañía de la CCI y los interesados se dio paso a la conformación de la empresa, mediante una acta de constitución en la cual contiene lo siguiente: En la ciudad de Popayán, Departamento del Cauca, siendo las 10:00 A.M. del día 1 de junio del año 2010, en la sede de la Corporación Colombia Internacional, Municipio de Popayán, nos reunimos los socios fundadores de la organización **ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA**, inscritos a continuación: Albeiro Bermúdez Peralta, Armida Morales Pame, Ayda Quinayás Prieto, Carmen Eugenia Gutiérrez Fernández, Carmen Rosa Melenje Guamanga, Mayid Cristian Osorio, Dania Maricel Muñoz Vivas, Edil Ever Cerón Anacona, Enith Rocío Jiménez Puentes, Fredy Alberto Valderrama Quilindo, Gersain Mañunga, Gildardo Calambás Melenje, Javier Ortíz Zúñiga, Jenit Ester Rengifo Paz, Héctor Fabio Rivera Calvache, Leida Lucía Medina González, Luis Hernando Moncayo Córdoba, Luz Mercedes Salas Martínez, María Fernanda Gómez Victoria, María Francini Hoyos López, María Liliana Cabezas Cerón, María Rosalba Vidal, María Obsmarlen Guzmán Muñoz, Marta Lucía Torres Apraez, Marta Elena Sotelo Molano, Milder Lucero Quiñones, Blanca Lidia del Carmen Benavides de Murillo, Neiber Daniel Aponza Camayo, Yenit Amparo Pinto Gómez, Yime Janer Guaca Moncayo.

A partir de esta fecha se dio inicio a la siembra de tomate Larga Vida, para finalmente después de grandes esfuerzos y dificultades se obtiene la primera cosecha con el primer módulo el día 7 de febrero del 2011, los primeros días el ejercicio comercial se realizo con intermediario, los siguientes días su aliado comercial fue HORTICAUCA.

En el mes de agosto del 2011 se presento dificultad con el aliado comercial por lo que se tuvo que empoderar a los integrantes de la Junta Directiva para que ellos mismos realizaran su ejerció comercial.³

³Fuente: Elaboración durante el trabajo de pasantía

3.2.2 Misión⁴

La asociación Frutos de mi Tierra, es una organización sin ánimo de lucro, ubicada en Popayán Cauca dedicada a la producción y comercialización de productos agropecuarios originados de la región. Impulsados por la constante búsqueda del bienestar de nuestros asociados y sus familias, nos apoyamos en la gestión institucional para el desarrollo de nuestras actividades las BPA. (Buenas Prácticas Agrícolas), y métodos amigables con el medio ambiente. De esta manera, buscamos obtener productos competitivos en el mercado y la satisfacción del consumidor.

3.2.3 Visión

Para el año 2020 la asociación, Frutos de Mi Tierra será una organización reconocida en el departamento del Cauca y en Colombia, por la producción y comercialización de productos agropecuarios de excelente calidad, que además contribuye al bienestar de los productores y sus familias, mediante la unión de esfuerzos de viudas, huérfanos y discapacitados de las fuerzas armadas.

3.2.4 Objetivos Estratégicos

Producción: Impulsar el desarrollo de programas y proyectos agropecuarios y agroindustriales, que fomenten la expansión de la capacidad productiva de la organización en campo, la creación de productos innovadores en post cosecha, y la constante evolución hacia el mejoramiento de la calidad final.

Mercadeo: Buscar alternativas de comercialización que respondan a las necesidades del mercado en relación con productos agropecuarios y de agroindustria, que sean factibles de producir de forma competente por frutos de mi tierra.

Administración y Talento Humano: Trabajar por la asociatividad, el constante fortalecimiento y el desarrollo de competencias y habilidades de talento humano, encaminándose hacia el mejoramiento continuo de frutos de MI tierra y sus procesos internos.

Financiera y Gestión Institucional: Garantizar la suficiente liquidez, autonomía, Rentabilidad y sostenibilidad financiera de frutos de mi Tierra a través de una correcta administración de recursos humanos y la gestión de apoyo institucional.

⁴El direccionamiento Estratégico se encontró en documentos aportados por la CCI y la Asociación Frutos de mi Tierra

Medio Ambiente: Adaptar técnicas de producción amigables con el medio ambiente, que además garanticen la obtención de productos saludables y de excelente calidad.

Los siguientes objetivos se encontraron estipulados en los estatutos generales de la empresa.

Objetivos:

El objeto principal de la Asociación Frutos de Mi Tierra es mejorar la calidad de vida de los socios y sus familias, mediante la generación de empleo, trabajo en equipo y la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas, comercializando a nivel nacional e internacional, para garantizar la sostenibilidad económica y social, además de la diversificación de los productos.

Para el logro de este objetivo la Asociación Frutos de Mi Tierra, deberá:

- Capacitar a los socios y sus familias en los campos socio empresarial, técnico y de BPA, para obtener una producción de excelente calidad.
- Gestionar recursos a nivel nacional e internacional de carácter público y privado para el fortalecimiento de la Asociación en la Asistencia Técnica, Socio empresarial, Logística comercial, y el Manejo Ambiental.
- Adelantar acciones orientadas al cuidado ambiental como la reforestación de cuencas, la mitigación de los daños ambientales, evitar las quemas y tala de bosques, recolección de elementos contaminantes y desechos químicos.
- Garantizar la excelente calidad del producto por medio de la asistencia técnica adecuada y la implementación de las BPA.
- Crear un Fondo Rotatorio para beneficio de los asociados y sus familias.
- Buscar nuevas oportunidades de salud, educación, vivienda y recreación, presentando proyectos a las instituciones del orden local y regional

3.2.5 Principios y Valores:

Honestidad: Actuamos con transparencia y rectitud en todas nuestras labores

Calidad: Ofrecemos productos de excelente calidad, producidos teniendo en cuenta las especificaciones técnica necesarias y las BPA Buenas Prácticas Agrícolas.

Responsabilidad: Cumplimos con los diferentes compromisos pactados.

Tolerancia: Aprendemos a aceptar a los demás tal y como son.

Lealtad: Somos fieles a los compromisos que adquirimos y a las situaciones que se nos presentan.

Asociatividad: Unimos esfuerzos con nuestras familias para sacar adelante nuestra empresa.

Amor

3.2.6 Los organismos de Control de la Asociación en orden jerárquico son:

- Asamblea General.
- Junta Directiva
- Junta de control y vigilancia

3.2.7 Logotipo de la Asociación Frutos de mi Tierra

Figura No. 5: Logotipo de la Asociación Frutos de mi tierra



Fuente: Documentos Agroinova

3.3 UNION TEMPORAL GRAN HASS DEL CAUCA

3.3.1 Reseña Histórica

CCI corporación Colombia internacional presentó un proyecto en el 2007 para sembrar 571 Ha de aguacate en la meseta de Popayán en 5 municipios básicamente, CCI se encargó de socializar el proyecto en varias veredas, con el fin de reunir así a 520 personas para que sembraran 1 Ha de aguacate.

Para empezar se reunieron 150 personas luego se fue incrementando hasta 420 personas cada una con 1 Ha sembrada actualmente, se inició el proyecto y CCI hizo el acompañamiento técnico, el trámite para el crédito, la asistencia técnica a los productores. En el 2010 la responsabilidad de CCI iba culminando y los cultivos se acercaban a la etapa de producción, era necesario organizarse para comercializar esa producción

Primero se realizaron organizaciones de tercer nivel, organizaciones básicas de los agricultores de cada vereda, con el fin de crear una organización más grande, logrando formar dos organizaciones grandes para comercializar: federación de productores de aguacate del Cauca FEPAC y la Unión temporal gran Hass

Unión temporal gran Hass fue creada por tres organizaciones de base; APRAG del Tambo, ASPROAMILENIO del tambo y ASOPANCE de Piendamó con un total de 114 productores, la unión temporal gran Hass siguió con el apoyo de la CCI en la parte socio empresarial y en la parte de comercialización

La parte socio empresarial fue dirigida a todos los inscritos en el proyecto, y la comercialización fue impulsada para la unión temporal, realizando los contactos con los aliados comerciales entre ellos ALMACENES ÉXITO, SURTIFRUYER como los más importantes y con un exportador de Europa llamado BARNIER.

Las primeras cosechas se iniciaron el 30 de septiembre de 2010, toda la producción fue destinada a ALMACENES EXITO Bogotá y Cali. En la primera temporada de cosecha (octubre, noviembre, diciembre de 2010 y parte de enero de 2011) se recogieron 38 toneladas con ventas de \$67 millones de pesos

En la segunda temporada de cosecha y primera del año, actualmente, se esperan recoger 110 toneladas con ventas aproximadas a \$300 millones de pesos, en la segunda temporada de cosecha del año se esperan recoger entre 200 y 220 toneladas, obteniendo una cosecha anual de 320 toneladas con un valor de \$ 700 millones aproximadamente

Proyectando las cifras de producción a dos o tres años, se estima una producción promedio mínima de 1140 toneladas por año, es decir 10 toneladas por productor; teniendo como referencia el promedio nacional actual por la producción de aguacate en Colombia de 10.5- 10.8 Ton / Ha sembrada al año. Estas cifras nos dan una estimación de 49 ton en promedio por semana, surge una preocupación por la comercialización de ese volumen teniendo costos de logística por \$17 millones de pesos / semana, por lo tanto la unión temporal decide transformarse en una empresa comercializadora, trance en el que se encuentran actualmente

3.3.2 Misión

Somos una empresa caucana dedicada a la Comercialización de aguacate, conformada por un grupo de socios, agricultores de nuestra región, los cuales

comienzan a convertir sus productos en verdaderas empresas productivas, además de verse beneficiados mediante las utilidades obtenidas a partir de la comercialización de nuestro producto.

3.3.3 Visión:

Consolidarnos como una gran empresa nacional, gracias a la alta calidad y excelente servicio, entre los años 2012 y 2013 construiremos una planta de procesamiento con el fin de generar valor agregado a nuestro producto, y lo estaremos exportando con la marca gran Hass cauca.

3.3.4 Valores:

- **RESPONSABILIDAD**
- **TRABAJO EN EQUIPO:** trabajar por el resultado de la compañía por encima del individual, nos brindamos apoyo mutuo, construimos equipos efectivos y nos dirigimos hacia un mismo norte
- **SERVICIO:** disposición para satisfacer las necesidades del cliente, respondiendo en forma afectuosa y oportuna

3.3.5 Logotipo de la Unión Temporal Gran Hass del Cauca

Figura No. 6 Logotipo de la Unión Temporal Gran Hass del Cauca



Fuente: CCI

4. MARCO LEGAL

En el Marco Legal describimos a nivel general de las empresas de economía solidaria, y las implicaciones que tiene a nivel agropecuario.

De manera legal el cultivo de tomate y aguacate se puede relacionar como una actividad o empresa de tipo agrícola según lo enuncia el Decreto 2020 de 1971, donde menciona que se entiende que la producción agrícola o ganadera, comprende todas las actividades necesarias para la obtención de los productos y subproductos resultantes de la explotación de la misma. De igual forma, el Decreto 1799 de 1971 en el artículo 1°, clasifica como empresas agropecuarias aquellas que tienen como actividad principal la comercialización de productos agropecuarios con destino al consumo nacional o internacional. (León, 1980.)

En Colombia la encontramos definida las empresas de economía solidaria como “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (Art. 2 Ley 454 de 1998).

Marco Legal de la Economía Solidaria en Colombia:

- La Constitución:

Artículo 38: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

Artículo 58: “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”.

Artículo 333: “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

- Leyes:

Ley 79 de 1988: El objetivo fue dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental del cooperativismo

Ley 454 de 1998: El objetivo fue determinar el marco conceptual de la Economía Solidaria, transformar el DANCOOP en DANSOCIAL, crear la SUPERSOLIDARIA y el FOGACOOOP y transformar el CONES.

- Decretos

Decreto 1333 de 1989: PRECOOPERATIVAS

Decreto 1480 de 1989: ASOCIACIONES MUTUALISTAS

Decreto 1481 de 1989: FONDOS DE EMPLEADOS

Decreto 1482 de 1989: ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COOPERATIVAS

Decreto 468 de 1990: C. T. A.

Para las empresas agropecuarias existen normas a nivel tributario, sanidad y Agropecuario.

Normatividad Sanitaria

Decreto 3075 de 1997, Título III: Vigilancia y control: Art. 41 Obligatoriedad del registro sanitario. Todo alimento que se expendiera directamente al consumidor bajo marca de fábrica y con nombres determinados, deberá obtener registro sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente decreto. Se exceptúan del cumplimiento de este a los alimentos siguientes.

a) “los alimentos naturales que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, tales como granos, frutas, hortalizas, verduras frescas, miel, se exige el cumplimiento de otros requisitos del decreto 3075/97 para su manejo y comercialización como alimento”.

Normatividad Agropecuaria:

Decreto 2373 de 1974: Señala que los patronos cuya actividad económica sea la agricultura, silvicultura, ganadería, pesca, avicultura o apicultura deberán pagar el subsidio familiar por intermedio de la caja de crédito agrario.

Normatividad Tributaria:

Decreto 624 de 1989, Estatuto tributario, Reforma tributaria, Ley 863 de 2003: Artículo 424: Bienes excluidos del impuesto (IVA). Los siguientes bienes se hallan excluidos del impuesto y por consiguiente su venta o importación no causa el impuesto a las ventas

5. METODOLOGIA

La Metodología a utilizar para el desarrollo del Diseño Organizacional y acompañamiento continuo en los procesos organizacionales para la asociación Frutos de mi Tierra y la Unión Temporal Gran-Hass del Cauca, se enfoca en la recolección, determinación y análisis de la información pertinente al contexto de la problemática a solucionar; investigación de información secundaria presente en referencias bibliográficas de Administración, bases de datos referentes a la temática y otras fuentes que permitan dar la mejor dirección para la base a la solución del problema objeto de estudio e investigación.

La metodología se distribuirá en etapas y uso de herramientas determinadas, que van a permitir la consecución de los objetivos y resultados esperados. A continuación se describen cada una las etapas:

- **Primera Etapa:** Análisis del contexto organizacional, profundización sobre el estado de la organización y el estudio de las normativas vigentes, se realizara mediante un diagnostico de la estructura de la organización, con el objetivo de identificar que ha trabajado la empresa en cuanto a direccionamiento Estratégico y Diseño Organizacional para proporcionar el apoyo donde realmente lo necesita.
- **Segunda Etapa:** Realizar sesiones de grupo para conocer aspectos relacionados con el tema de investigación además se quiere incentivar el pensamiento empresarial y sentido de pertenencia a los socios de las organizaciones.
- **Tercera Etapa:** Análisis de diferentes modelos de aplicación que se adapten a las necesidades de las dos organizaciones anteriormente mencionadas, tanto su razón de ser como su proyección social. Diseñar la arquitectura organizacional para Frutos de mi Tierra: en esta fase se propone el modelo organizacional acorde a la normativa vigente; en el caso de Gran-Hass es diseñar las actividades acordes con el proceso que se viene organizando en la empresa en las áreas de mercadeo y contable.

Para diseñar la estructura organizacional empezaremos por la definición que consiste en precisar el propósito de la organización, la misión y los objetivos de la misma; las divisiones administrativas básicas y los macro procesos esenciales para el adecuado desempeño de la organización y cada una de sus divisiones.

Después de la definición se realizará un análisis transversal de las divisiones identificadas y los macroprocesos básicos. Consiste en la identificación de actividades requeridas en cada división y su clasificación según naturaleza y complejidad.

Una vez identificadas las actividades y tareas que deben desarrollarse en cada área y clasificadas por nivel jerárquico; se procede a elaborar los cargos necesarios para la organización, sus perfiles y su estructura definitiva.

- **Cuarta Etapa:** Capacitación de cada uno de los nuevos procesos a los integrantes de la organización.

Algunas herramientas que harán parte de este proceso son:

Estudio Comparativo: Es un método simple de investigación, donde se analizan otros estudios similares al tema de estudio y permite explicar o utilizar el conocimiento tácito o actitudes tácitas, la meta es reconocer la estructura organizacional ideal para la propuesta del objeto de estudio.

Observación: La observación de las personas durante el proceso productivo ayuda de tal manera que se conocen los comportamientos y conducta, también a responder los factores de complejidad que se encuentren durante el proceso de diagnóstico.

Entrevista: Se define como una conversación entre una o varias personas para un fin determinado, en el caso actual para recopilar información detallada de los puestos de trabajo. Es sabido que las personas de la organización poseen información e ideas útiles acerca de problemas organizacionales y también posibles soluciones, las cuales no son fácilmente evidenciadas por la simple observación o cuestionarios estructurados.

Sesiones de Grupo: es un procedimiento que utiliza la investigación cualitativa, informalmente estructurado para obtener opiniones relacionadas a un tema específico, con esta técnica se pueden reconocer las falencias que se presentan durante los diferentes procesos y que impiden el cumplimiento de los objetivos.

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

6.1 DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones con las cuales se desarrolló el trabajo de pasantía, son conformadas por personas de bajo nivel académico, por esta razón se hace necesario realizar el diagnóstico de la estructura para identificar el avance en el tema el cual se plantea para cada una de las organizaciones.

Para empezar el trabajo de pasantía se dio un acercamiento en primer lugar con la Corporación Colombia Internacional; con el objetivo de conocer la empresa quien era la interesada en que se realizara el trabajo con las dos organizaciones.

La información más relevante que se obtuvo de la CCI (Corporación Colombia Internacional), es que es una empresa de clasificación Mixta, es decir los recursos con que se trabajan provienen del Estado, exactamente del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y capital de entidades privadas, que busca apoyar, promover y desarrollar la agricultura moderna no tradicional de cara a las necesidades del mercado, los principales servicios son: Gestión Empresarial y el Servicios de Información Agropecuaria (SIA).

En el Departamento del Cauca, La Corporación Colombia Internacional hace cuatro años que hace presencia, gracias a un proyecto que fue presentado en la convocatoria USAID y ADAM donde el objetivo primordial de estas entidades era la disminución de cultivos ilícitos, apoyando proyectos productivos propios del departamento del cauca como son: mora, tomate y aguacate.

El objetivo del proyecto que presento la CCI era el establecimiento de 661.5 hectáreas con la participación de 774 familias campesinas e indígenas y la contribución al fortalecimiento de las organizaciones en la meseta de Popayán con los Municipio de Popayán, Timbio, Cajibío, el Tambo, Piendamó y Morales.

Las hectáreas a establecer eran 571 hectáreas de Aguacate Hass, 78 hectáreas de mora y 12,6 hectáreas de hortalizas bajo invernadero; a lo largo de los cuatro años se han implementado el proyecto con aportes del Incoder obteniendo la creación y organización de varias empresas agrícolas.

Con esta información general de la empresa con la cual se había realizado el convenio, se puede analizar que las organizaciones con las que se va desarrollar la pasantía son de tipo agrícolas, siendo empresas de economía solidaria, esto permitió proceder a realizar investigación de tipo administrativo, contable y legal para estas organizaciones.

6.1.1 Asociación Frutos de mi Tierra:

Después de realizar la investigación acerca de las empresas de economía solidaria, se procedió a realizar contacto con la Asociación "Frutos de mi Tierra", la persona encargada de asesorar a esta organización me presentó a la Señora Armida Morales Pame, que es la presidenta de la Junta Directiva, este acercamiento se hizo con el fin de conocer la actividad económica, la naturaleza de la organización, las personas que la integran, entre otros aspectos.

Con la entrevista que se realizó a la señora Armida Morales y a la doctora Águeda Vásquez se logró identificar que el centro de operación y sede de "Frutos de mi Tierra" es en el municipio de Cajibío, vereda la Venta, se empezó a viajar a esta localidad, conocer los cultivos e información de gran importancia en la parte organizativa y productiva, como se había mencionado anteriormente es una empresa de economía solidaria, por lo tanto es sin ánimo de lucro, integrada por 30 asociados, que son discapacitado de las fuerzas armadas, y viudas de la policía, ellos se dedican a la producción y comercialización de tomate Larga Vida.

La Asociación "Frutos de mi Tierra" es una organización conformada por 11 Mujeres viudas de la policía y 19 militares discapacitados por el conflicto armado, los principales objetivos de este proyecto son la disminución de duelo por el conflicto armado y lograr que estas personas de ciudad se conviertan en empresarios del Agro.

Después del acercamiento con la organización se empezó a recolectar la información para realizar el diagnostico organizacional, este trabajo fue muy dispendioso debido a que la información estaba fraccionada, es decir, una parte se encontraba en la oficina de la Corporación Colombia Internacional (CCI), otra parte la tenían los integrantes de la Junta Directiva de la Asociación por tal razón se tuvo que empezar a integrar estos documento teniendo como resultado que la organización ya contaba con los siguientes elementos:

Cuadro No. 3: Direccionamiento Estratégico de Asociación Frutos de mi Tierra

Elementos del Direccionamiento Estratégico	Existe	Comentario
Historia	No	No hay documentos escritos acerca de cómo iniciaron el proceso.
Misión	Si	Al revisar algunos documentos se encontró que en trabajos anteriores, se había realizado la misión, pero en la elaboración solo participaron algunos socios, por este motivo la mayoría de los asociados no sabían de la existencia de este elemento.
Visión	Si	Presenta la misma situación de la misión
Objetivos	Si	Cuando se reviso los objetivos de la organización se encontró que los asociados tenían claro los que están estipulados en los Estatutos, pero algunos de ellos manifestaban de la existencia de otros, por lo tanto había que definir cuales se adaptaban a el pensamiento de ellos.
Principios y Valores	Si	Presenta la misma situación de la misión y visión.
Imagen Corporativa	Si	Presenta la misma situación de la misión, visión y los principios y valores.

Fuente: Elaboración propia

Después de este minucioso diagnóstico se percibe que la organización tiene grandes problemas como son el empoderamiento⁵ de los procesos, comunicación y falta de sentido de pertenencia, estos elementos son vitales para este tipo de organizaciones, por lo tanto se plantea ir trabajando estas debilidades durante el acompañamiento continuo empresarial.

En la recolección de la información se encontró un plan Estratégico de la Asociación Frutos de mi Tierra. (Ver Anexo A)

⁵ **Empoderamiento:** se refiere al aumento de la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades. Generalmente involucra el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades.

En la oficina de la Corporación Colombia Internacional, se encontraron algunos documentos y otros los facilitaron los miembros de la junta directiva, estos son de tipo legal para estas organizaciones como es el caso de los Estatutos Generales de la empresa (Ver Anexo B) y el Reglamento Interno (Ver Anexo C), de Frutos de mi Tierra, que contenían elementos interesantes del Diseño Organizacional, entre ellos:

Los organismos de control de la Asociación en orden jerárquico son:

- Asamblea General.
- Junta Directiva
- Junta de control y vigilancia

La Asamblea: es la máxima autoridad de la asociación y la conforman todos los socios afiliados con igualdad de derechos y deberes.

Las reuniones de la asamblea general serán:

Reuniones ordinarias: Son aquellas que se realizan dentro de los tres primeros meses del año, convocadas por la Junta Directiva, el fiscal, con una anticipación de quince (15) días, citación que se hará por escrito.

Reuniones extraordinarias: Son convocadas por la Junta Directiva, el fiscal o el Revisor Fiscal por medio escrito, con cinco (5) días de anticipación, frente a la necesidad de tomar decisiones imprevistas o urgentes de la entidad y que por su naturaleza no pueden esperar a la reunión ordinaria.

Funciones de la Asamblea General:

- Acordar las políticas generales de la Asociación.
- Elegir entre los delegados los integrantes de la Junta Directiva y otorgarles atribuciones.
- Aprobar las cuotas y/o aportes extraordinarios que deben dar los socios.
- Aprobar nuevos proyectos y programas sociales.
- Aprobar las reformas de los estatutos y velar por el cumplimiento de ellos.
- Ordenar los gastos al Presidente y a la Junta Directiva que no excedan seis (6) salarios mínimos mensuales vigentes.
- Decidir sobre la admisión o retiro de los socios.
- Decidir sobre la disolución de la Asociación.
- Las demás que determine la Ley o los reglamentos que la Asamblea General considere necesarios.

La Junta Directiva: estará conformada por los siguientes cargos: Presidente y Vicepresidente, Secretaria, Tesorero y Vocal, los miembros de junta Directiva serán elegidos por la Asamblea General de asociados por elección directa.

Las reuniones de la Junta Directiva serán:

Reuniones Ordinarias: La Junta Directiva se reunirá ordinariamente una vez al mes, convocada por el Presidente de la Junta Directiva, o el fiscal, mediante comunicado escrito con ocho (8) días de anticipación, indicando el sitio de reunión, fecha, hora y el orden del día.

Reuniones Extraordinarias: cuando las circunstancias lo ameriten, convocada por la Junta Directiva, por el presidente de la Junta Directiva, Fiscal o Revisor Fiscal, con una antelación de tres (3) días, de forma escrita; constituye quórum de Junta Directiva, para la toma de decisiones, la mitad más uno de sus integrantes.

El periodo de duración de los miembros de la Junta Directiva es de un (1) año reelegible. La asignación de cargos de la Junta Directiva se realizará, a más tardar, a la semana siguiente de la Asamblea General en la cual fueron nominados.

Funciones de la Junta Directiva:

- Coordinar, planear y ejecutar las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- Motivar a los miembros de la organización, en procura del cumplimiento de los objetivos
- Autorizar gastos hasta cinco (5) salarios mínimos legales vigentes mensuales.
- Elaborar el reglamento interno de trabajo.
- Gestionar para el desarrollo del objeto, apoyo y colaboración del gobierno municipal, departamental y nacional.
- Revisar y conocer, en primera instancia, los Balances Económicos de la asociación.
- Designar a los delegados que representan a la Asociación ante entidades y organizaciones nacionales e internacionales.
- Contratar al personal necesario para la ejecución de los programas de la Asociación
- Otras que le sean asignadas por la asamblea siempre y cuando estén acordes con el objeto de la asociación

Funciones del Presidente:

- Ejercer la Representación Legal de la Asociación de productores de aguacate del Municipio de El Tambo.
- Convocar y presidir las reuniones de la Asamblea General y las de Junta Directiva.
- Suscribir con su firma, las Actas de Asamblea General y de la Junta Directiva.
- Ser el representante y vocero de la Asociación en diferentes eventos y actividades.
- Administrar y vigilar en conjunto con la junta de control y vigilancia, los bienes de la Asociación.
- Controlar, ejecutar y dirigir las actividades y presupuesto aprobado previamente por la Junta Directiva
- Manejar (con su firma) y depositar en las cuentas de la asociación los dineros recaudados y los recursos que por cualquier concepto ingresen a la asociación.
- Autorizar los gastos menores y/o de caja menor de la asociación.
- Que la asociación este al día con los compromisos de carácter económico, laboral, legal y tributarios
- Elaborar y presentar conjuntamente con el Tesorero, los informes financieros ante la Junta Directiva y la Asamblea General.
- Coordinar la elaboración, presentación y gestión de los proyectos que requiera la Asociación.
- Velar por el estricto cumplimiento de estos Estatutos y normas de superior jerarquía así como de los mandatos y providencias de la Asamblea General de Socios y de la Junta Directiva
- Rendir informe de actividades y económicos en cada Asamblea General de Socios y a la Junta Directiva cuando ésta lo solicite.
- Todas las demás que la Asamblea, los estatutos y la ley le confieran.
- Para todos los efectos legales tales como: contratación, obligaciones, firma de convenio, etc., el Presidente de la Asociación, deberá informar a la Junta Directiva y la Asamblea General quienes darán el respectivo Visto Bueno o determinarán su improcedencia.

Funciones del Vicepresidente:

- Asumir la presidencia por falta temporal o definitiva del Presidente. En este último caso, hasta tanto se efectúe la respectiva elección en la Asamblea General.
- Colaborar con el Presidente en la buena marcha de la Asociación.
- Revisar periódicamente los trabajos adelantados por la Asociación.

- Otras funciones que le sean asignadas.
- Para ser Vicepresidente se requieren las mismas calidades que para ser Presidente

Funciones del Secretario:

- El Secretario es el responsable de refrendar los documentos y constancias que expida la Asociación.
- Tomar las notas necesarias de las reuniones de Asamblea y Junta Directiva para la elaboración de las actas.
- Firmar junto con el Presidente las Actas que se hayan aprobado tanto en Asamblea y Junta Directiva.
- Otras funciones que le sean asignadas por la Junta Directiva.

Funciones del Tesorero:

- Adquirir una póliza de manejo y cumplimiento sobre el patrimonio del tesorero que asegure los recursos de la Asociación.
- Supervisar el recaudo de los dineros de la Asociación provenientes de cualquier fuente.
- Firmar conjuntamente con el Representante Legal y el Vocal, las cuentas, cheques, comprobantes o títulos valores, ordenando los pagos, una vez autorizados.
- Supervisar el depósito en cuentas corrientes o de ahorros, de los dineros recaudados.
- Abstenerse de pagar cuentas que no hayan sido ordenadas por la Junta Directiva, Presidente y la Asamblea General.
- Verificar los Libros de Caja y Bancos.
- Velar por que la Asociación esté al día en sus compromisos de carácter económico y tributario.
- Todas las demás que la Asamblea General y la Junta Directiva le Asignen.

Funciones Vocal:

- Asistir a las reuniones de la junta y la asamblea.
- Buscar y establecer las relaciones con toda clase de organismos que colaboren para la buena administración de la asociación.
- Colaborar en la realización de los informes de gestión a la asamblea general.
- Vigilar en conjunto con el fiscal, los bienes de la Asociación.

- Velar por el estricto cumplimiento de los presentes estatutos y normas de superior jerarquía así como los mandatos y providencias de la Asamblea General de socios y de la Junta Directiva.
- Acompañar y apoyar al director ejecutivo en las actividades inherentes a su cargo.
- Las demás que por su naturaleza del cargo le corresponda y las que le asigne la junta directiva y/o asamblea general.

Funciones Junta de control y vigilancia:

- Velar por el cumplimiento de los estatutos, del reglamento interno y de las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- Informar por escrito a la Junta directiva sobre las anomalías observadas y sobre la conveniencia o no de actividades que se presenten para que ésta tome los correctivos del caso.
- Constatar que el ofrecimiento de los servicios sean equitativamente distribuidos dentro de los socios.
- Examinar todas las operaciones financieras, los Libros de Contabilidad, Comprobantes de Ingresos y Egresos, cuentas bancarias y en general velar porque todas las operaciones de la Asociación se ajusten a la Ley, los presentes Estatutos a las decisiones de la Asamblea General de Socios y de la Junta Directiva.
- Llevar la representación de la Asamblea General en las actuaciones inherentes a su cargo.
- Rendir su informe a la Junta Directiva y a la Asamblea General sobre el estado mensual y anual acerca de la situación financiera de la Asociación.
- Vigilar la operatividad de la Junta Directiva.
- Vigilar y controlar los bienes de la Asociación.
- El Fiscal tendrá voz pero no voto en las decisiones de la Junta Directiva.
- Ejercer todas las demás funciones que le corresponden como Fiscal de la Asociación.

Dentro del Diseño que se tiene planteado están los equipos de trabajo los cuales los integran socios de la organización y el trabajo lo realiza sin ningún tipo de remuneración (Ver cuadro No 4)

Cuadro No. 4: Equipos de trabajo de la Asociación Frutos de mi Tierra

Comité Financiero	Comité de	Comité Técnico	Comité de	Comité de
-------------------	-----------	----------------	-----------	-----------

Gestión Institucional	Mercadeo	Ambiental	Producción	Administración y Talento Humano
Esther Rengifo Freddy Valderrama Rosalba Vidal Liliana Cabezas Javier Ortiz Francini Hoyos Carmen Melenje Gloria Muñoz	Freddy Valderrama Carmen Gutiérrez	Luís Moncayo Martha Sotelo Lucia Medina Martha Torres Gildardo Calambaz Albeiro Bermúdez Edil Cerón, Cristian Osorio	Blanca Benavidez Armida Morales Maricel Muñoz, Jimmy Guaca, María F. Gómez Gersain Mañunga Daniel Aponza Héctor F. Rivera.	Maricel Muñoz Armida Morales Obsmarlen Guzmán Carmen Gutiérrez Roció Jimenez Lucero Quiñones Freddy Valderrama Mercedes Salas Liliana Cabeza Héctor Rivera Jenny Pinto

Fuente: CCI

Funciones establecidas para los Comités de Trabajo

Comité Técnico-Ambiental

- Verificar si los agricultores están cumpliendo con las recomendaciones de los técnicos.
- Verificar que los productores manejan el paquete tecnológico impartido por el proyecto.
- Los productores se deben apoyar con su conocimiento y experiencia sobre el manejo del cultivo para orientar a quien vaya atrasado.
- Visitar los cultivos para determinar el estado de desarrollo.
- Revisar los pronósticos de cosecha.
- Comprobar que se entregue la totalidad de la cosecha esperada para la comercialización.
- Verificar si los agricultores realizan Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
- Constar que los productores estén realizando actividades para contribuir al mejoramiento del medio ambiente.
- Mantener en orden y limpio el sitio de trabajo.
- Limpiar las herramientas después de la jornada de trabajo.
- Se hará cultivos de pan coger para obtener excedentes económicos.

Comité de Administración y Talento Humano

- Programar trabajos comunitarios en los cultivos.
- Planear y apoyar la realización de actividades de integración.
- Realizar actividades para consecución de recursos.
- Verificar que los productores paguen cumplidamente la cuota de sostenimiento.
- Constatar la asistencia a las capacitaciones técnico y socio empresariales.

Comité Financiero y de Gestión Institucional.

- Verificar los términos de referencia antes de que sean presentados a proveedores o contratistas.
- Entregar Términos de Referencia a diferentes proveedores
- Constatar que los sobres estén cerrados antes de iniciar el Comité de Compras.
- Realizar el Comité de Compras con la asesoría del Equipo de la CCI.
- Seleccionar la mejor propuesta en calidad y costos.
- Informar a los miembros de la Asociación sobre las determinaciones tomadas.
- Hacer seguimiento a los contratos.

Comité de Producción

- Tener la papelería requerida para el recibo y despacho de los materiales.
- Recibir y relacionar los materiales
- Contar los materiales entregados por los proveedores.
- Revisar la calidad de los materiales que se ajusten a los términos de referencia.
- Almacenar adecuadamente los materiales.
- Tener puntualidad para recibir y entregar los materiales.
- Diseñar formatos para recepción y entrega de materiales.

La Asociación Frutos de mi Tierra ha tenido avances importantes en el tema del Diseño Organizacional, pero tiene algunas dificultades las cuales hacen que el trabajo se les obstaculice más de lo normal, además es una organización relativamente joven donde está iniciando su carrera empresarial, otro factor a destacar es que sus socios son personas que no laboraban en el campo, por esta razón ellos han tenido grandes retos que hasta el momento los han superado con valentía.

6.1.2 Unión Temporal Gran Hass del Cauca:

A diferencia de la anterior organización, la U.T. Gran Hass del Cauca está conformada por el sector campesino de la meseta de Popayán, con los municipios de Cajibío, Piendamó, Morales, Tambo, Timbio y Popayán y tiene 115 socios, por esta razón el trabajo a desarrollar se plantea con la Junta Directiva.

La Unión Temporal Gran- Hass del Cauca, también es apoyada por la Corporación Colombia Internacional (CCI), en esta empresa también se realizó un acercamiento, empezando con una reunión de Junta Directiva, donde tuve la oportunidad de relacionarme con cada uno de los miembros de este órgano administrativo logrando la identificación de la distribución de cargos de la siguiente

forma; el Presidente es Antonio Marín, Secretaria Patricia Maldonado, Tesorero Ariel Ledesma, Representante Legal Enrique Quintero, Suplente de Representante Legal Hennio Fernández, José Joaquín Castaño vicepresidente, en esta ocasión se intercambiaron ideas con cada uno de los integrantes, el objetivo de la reunión era programar una Asamblea General de Socios, debido a que acababa de terminar su primera temporada de producción, y requerían organizar un consolidado de producción para presentarlo en la reunión, al igual que un informe de tesorería, se trabajo con datos que en ese momento facilitó la Corporación Colombia Internacional y el señor tesorero de U.T. Gran Hass del Cauca.

Con la realización de estos cuadros se daba la oportunidad de ir adquiriendo información de la empresa que sirve de apoyo para el desarrollo del trabajo, se realizaron los consolidados y comparativos con información que en ese momento estaba fraccionada, por lo tanto se empezó a organizar los datos para finalmente obtener los resultados de los mismos, el día de la asamblea, que se realizo en la Piedras Tambo, donde asistieron todos los productores de aguacate de los municipios del Tambo, Cajibío, Piendamó, Timbio y Morales; en este tipo de organizaciones, se debe iniciar con el llamado a lista y verificación del quórum, en vista de que se cumplía con lo establecido en los estatutos se procedió a desarrollar la reunión, con una breve introducción realizada por el presidente, luego se presentaron los resultados en la comercialización, que se elaboró de la siguiente forma:

Cuadro No. 5: Consolidado de producción de aguacate Hass

ORGANIZACIÓN	SELECTO	%	CORRIENTE	%	TERCERA	%	TOTAL	%
ASOPAMC	4921,34	14%	2553,8	24%	614,32	32%	8089,46	17%
ASPROAMILENIO	7930,05	23%	2536,37	24%	178,65	9%	10645,07	22%
APRAT	11644,15	33%	3180,58	30%	506,79	26%	15331,52	32%
OTROS	10675,36	30%	2158,05	21%	613,84	32%	13447,25	28%
TOTAL	35170,9		10428,8		1913,6		47513,3	
% POR CATEG.	74%		22%		4%			

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo de este consolidado es hacer un comparativo de el total de producción y mirar la productividad por cada una de las categorías, como se refleja han

estado bien en la calidad de selecto, por ende obtienen buenos precios y un mejor ingreso para cada una de las familias.

Este cuadro permite hacer análisis en la producción de cada una de las organizaciones, tanto por calidades como en el total con respecto a las demás organizaciones, además los esquemas presentados deben ser fáciles de explicar porque se pudo observar que la gran mayoría de los productores tienen un nivel bajo de educación, por lo tanto se debe lograr que las personas se queden con una información clara y entendible.

Ahora la idea es presentarles un cuadro donde se reflejé las ventas realizadas en la primera temporada, es de aclarar que a estos valores no se les ha realizado ningún descuento, es decir no se ha deducido los costos de logística como son transporte, empaque, papelería, mano de obra, y arriendo; por lo tanto se puede decir que son los ingresos totales de la U.T, al igual que el anterior cuadro debe ser de fácil manejo, debido a que la persona encargada de socializarlo es el tesorero y es una persona de bajos niveles de estudio, además la idea es que también lo entiendan sus compañeros asociados de la Unión Temporal Gran Hass del Cauca.

Cuadro No. 6: Ventas de la primera temporada de U.T. Gran Hass del Cauca

TOTAL VENTAS UT GRAN HASS DEL CAUCA	
FECHA	VENTAS
Septiembre 30 2010	\$ 10.988.705
Octubre 20 2010	\$ 18.404.891
Noviembre 10 2010	\$ 16.014.500
Diciembre 01 2010	\$ 10.026.960
Diciembre 15 2010	\$ 5.958.712
Enero 19 2011	\$ 3.163.668
TOTAL VENTAS	\$ 64.557.436

Fuente: Elaboración Propia

En este cuadro se refleja las ventas realizadas de aguacate, por fecha de cosecha, para obtener como resultado el total de ventas realizadas en la primera

temporada. Con este cuadro y el anterior se puede inferir un precio promedio de venta por kilo de \$1.359.

Dentro del orden del día se estableció un informe de tesorería, en este tipo de organizaciones el tesorero es el encargado de manejar los aportes que realiza cada uno de los socios de la Unión Temporal Gran-Hass del Cauca, para los gastos administrativos de la organización, el aporte es del 3% sobre el total a pagar de cada productor.

Cuadro No. 7: Ingresos de la U.T Gran Hass del Cauca

FECHA	DESCUENTO U.T.
Septiembre 30 2010	\$ 436.320
Octubre 20 2010	\$ 552.138
Noviembre 10 2010	\$ 512.917
Diciembre 01 2010	\$ 300.809
Diciembre 15 2010	\$ 178.762
Enero 19 2011	\$ 94.940
TOTAL INGRESOS	\$ 2.075.886

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el cuadro por cada venta, se realizó el respectivo descuento para que ingresara a caja menor y así poder disponer para los gastos necesarios de la organización.

Después de los ingresos se presentó un cuadro sencillo en el cual están reflejados los diferentes gastos administrativos de la U.T. Gran-Hass del Cauca; como se puede analizar son empresas donde funcionan con poco dinero, debido a que empiezan desde cero, además como son sin ánimo de lucro, el mayor beneficio es para cada una de las familias que pertenecen a esta organización.

Cuadro No. 8: Gastos de la U.T. Gran Hass

Ingresos	\$ 2.075.886
----------	--------------

Papelería	\$ 156.000	
Apertura de Cuenta	\$ 70.000	
Referencias Comerciales	\$ 8.000	
TOTAL GASTOS	\$ 234.000	
SALDO TOTAL		\$ 1.841.886
NOTAS		
Cuentas por cobrar	\$ 1.120.000	
Saldo en Bancos	\$ 271.886	
Anticipo de transporte 2 Marzo	\$ 450.000	

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro refleja los ingresos que se obtuvieron por los aportes de los socios que es de \$2.075.886, luego tenemos unos gastos de manejo administrativo de la organización por un valor de \$234.000, restados tenemos un saldo a favor de \$1.841.886, en el mismo cuadro se explica cómo está estipulado el saldo, se observa que se encuentra en las cuentas por cobrar, en bancos y un anticipo de el transporte de la segunda temporada.

En esta asamblea se realizó también la presentación del objetivo de la pasantía con la organización a cargo del Doctor Mauro Alegría, quien reiteró que en esta nueva etapa de producción se hacía necesario el apoyo logístico en el área de comercialización, para organizar post-cosecha y control de calidad, debido a que el mercado meta son los almacenes de cadena y su principal característica es la exigencia de la calidad del producto.

En esta asamblea se dio la oportunidad de observar el proceso organizativo de la U.T. Gran Hass del Cauca, identificar expectativas, metas y el compromiso de cada uno de los asociados con el proceso organizativo, esta organización pretende exportar por motivo de volumen de producción, con lo que estuvieron de acuerdo los integrantes, reiterando su apoyo tanto para mejorar la calidad del producto como el compromiso con la organización.

Después de la asamblea se pudo identificar que la Gran Hass, es una Unión Temporal, sin ánimo de lucro, es una empresa de economía solidaria, sus socios son de tipo Jurídicos, es decir, que hay tres figuras legales como lo son

ASOPAMC, APRAT, ASPROAMILENIO y de tipo persona natural; teniendo como resultado 115 socios.

Su actividad económica se basa en comercializar aguacate de variedad Hass, este producto fue escogido gracias a los estudios de mercadeo donde se observó que el consumo de aguacate en el exterior es en grandes cantidades y hasta el momento la oferta no supera la demanda⁶, además ellos prefieren esta variedad por tener características como un tamaño pequeño es decir unipersonal también su contextura es mantequilla.

Gracias a los estudios se encontró que el departamento del Cauca tenía suelos propicios para este cultivo por lo tanto se tomó la decisión de que los socios se dedicaran con cada una de las organizaciones a la producción del aguacate y la U.T. Gran-Hass del Cauca es la encargada de hacer el ejercicio comercial, su domicilio es en el municipio de Cajibío, vereda la Venta Cajibío, es aquí donde se hace el proceso para que llegue al cliente final.

Con este acercamiento se procede a realizar el Diagnóstico de la Estructura Organizacional, se presenta la misma situación de la Otra Organización, la información está fraccionada, por lo tanto se realizaron varias entrevistas al Presidente el Señor Antonio Marín, con la dificultad de que su residencia es en el Municipio del Tambo y había que esperar a que él llegara a uno de los puntos de encuentro, bien sea Popayán o Cajibío; otra parte de la información se encontraba en la oficina de la Corporación Colombia Internacional, como resultado se obtuvo lo siguiente:

Cuadro No. 9: Direccionamiento Estratégico de la U.T. Gran Hass del Cauca

Elementos del Direccionamiento Estratégico	Existe	Comentario
---	---------------	-------------------

⁶ Según Javier Barnier, dedicado a la exportación de productos agrícolas a Francia, para después distribuirlos a Europa.

Historia	Si	Hay que realizar una revisión con la Junta Directiva
Misión	Si	La Junta Directiva Plantea una revisión como para afianzar conceptos, porque en realidad no es esta la figura que ellos quieren porque como su nombre lo dice es una unión temporal.
Visión	Si	Al igual que el anterior elemento se pide conceptos.
Objetivos Estratégicos	No	No se han planteado porque la Unión Temporal caduca este año por esta razón se debe estudiar la nueva figura.
Principios y Valores	Si	Ellos piden realizar una revisión para mirar que se puede ir trabajando para la nueva figura.
Imagen Corporativa	Si	La imagen corporativa la tiene bien definida porque como el fin de ellos es comercializar el producto entonces deben posicionarlo en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia

Esta empresa tiene dificultades como falta de empoderamiento, sentido de pertenencia, comunicación, no tiene una figura comercial, lo que hace que no se puedan elaborar todas las funciones esperadas del Diseño Organizacional, especialmente la plataforma estratégica, además frente a la competencia es una gran debilidad porque pierden muchas oportunidades de apoyo estatal.

Ahora revisemos que se ha trabajado en el Diseño Organizacional; en el Acta de Constitución (Ver Anexo D) se encontró los siguientes elementos:

La Dirección y administración de la UNION TEMPORAL, estará a cargo de una Junta Directiva.

La Junta Directiva estará conformada de la siguiente forma:

Representante Legal: Enrique Quintero Quiñones, en representación de la Asociación de Productores de Plantas Aromáticas Medicinales Condimentarias Hortofrutícolas y Agropecuarias del Departamento del Cauca – **ASOPAMC**.

Suplente del Representante Legal: Enio Fernández, en representación de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios del Municipio de El Tambo Nuevo Milenio –**ASPROAMILENIO**

Presidente: Antonio Marín, en representación de la Asociación de Productores de Aguacate de el Municipio de El Tambo Departamento del Cauca –**APRAT**.

Vicepresidente: José Joaquín Castaño, en representación de la Asociación de Productores de Plantas Aromáticas Medicinales Condimentarias Hortofrutícolas y Agropecuarias del Departamento del Cauca – **ASOPAMC**

Secretaria: Patricia Maldonado Gallego, en representación del los cultivadores de aguacate del municipio de Popayán.

Tesorero: Ariel Alfonso Ledezma, en representación de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios del Municipio de El Tambo Nuevo Milenio – **ASPROAMILENIO**-.

Funciones de la Junta Directiva:

- Garantizar la logística para el suministro de las cantidades comprometidas en las frecuencias y calidades acordadas con las empresas comercializadoras.
- Participar solidaria e ilimitadamente en la administración y operación de la logística para la actividad comercial.
- Entregar de forma oportuna los reportes e informes de pronósticos de cosecha, producción, calidades, mermas y los demás aspectos que requiera la unión temporal para su adecuado funcionamiento.

La duración de la presente Unión Temporal será igual a un (1) año, contado a partir del momento de su constitución, pero podrá prorrogarse por acuerdo de las partes.

Para el manejo financiero se abrirá una cuenta bancaria independiente a nombre de la UNION TEMPORAL, registrando las firmas principales del tesorero y el representante legal.

El representante legal y/o el presidente o los respectivos suplentes tienen todas las facultades necesarias para actuar en nombre de la Unión Temporal y en el de cada uno de sus miembros, en los asuntos relacionados directamente con el desarrollo de la logística para la actividad comercial del aguacate Hass y sus cultivos asociados. En especial tienen facultades suficientes para:

- Presentar ofertas comerciales.

- Suscribir acuerdos y/o contratos de comercialización.
- Suscribir cualquier otro documento y ejecutar cualquier otro acto que se requiera para la gestión comercial del aguacate Hass y los cultivos asociados.
- Realizar los pagos de las cosechas a las asociaciones de productores.
- Presentar balances económicos de la gestión comercial.

En conclusión en las dos organizaciones se encuentra que la mayoría de las personas son de baja educación, pero que tiene un liderazgo nato, lo que hace que tengan mucho conocimiento en su campo, por esta razón se puede facilitar las actividades que se van a desempeñar, además se reflejaron varias debilidades como: muy poco sentido de pertenecía, la información y datos solo los conocen pocas personas y están en forma fraccionada, se presenta también poco empoderamiento de los procesos.

6.2 PENSAMIENTO EMPRESARIAL Y SENTIDO DE PERTENECIA

El objetivo del Diagnóstico Estratégico Organizacional es lograr superar las debilidades organizacionales que tiene la empresa, por esta razón se planteo antes de iniciar a realizar el análisis del Diseño Organizacional, fomentar algunos conceptos básicos empresariales para que las personas se enfoquen en el tema además se plantea lograr el sentido de pertenecía por la organización.

Con la Asociación "Frutos de mi Tierra" después del Diagnóstico se observó la dificultad de la falta de pensamiento como empresario, porque se ha hecho énfasis en la parte productiva, por lo tanto ellos no han identificado la importancia de ser empresarios del Agro; para disminuir esta debilidad se les suministro unas capacitaciones en conceptos básicos para que se mentalizaran como empresarios y proyectaran su empresa al futuro.

El desarrollo del tema de capacitaciones fue de la siguiente forma:

TALLER

a. Objetivo:

- Dar a entender conceptos generales para fortalecer la cultura organizacional
- Incrementar el sentido de pertenencia

b. Metodología: Participativa

c. Contenido:

DEFINICIÓN DE EMPRESA

Es un grupo de personas organizadas que se unen con un objetivo y fines comunes.

Elementos de la Empresa:

Personas: son los socios, propietarios, clientes o empleados

Bienes: Son terrenos, herramientas y equipos

Capital: Es el aporte de cada socio propietario de la empresa.

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

- **Por sectores económicos**

Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales. Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL, Minas de Oro del Chocó.

Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad. Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica. Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.

Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

- **Por su tamaño**

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en.

- **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- **Fami-empresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

- **Por el origen del capital**

Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.

Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

- **Por la función social**

Con Ánimo de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

Trabajo Asociado: Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes Empresa Asociativa Trabajo.

Sin Ánimo de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

El empresario debe ser:

- **Audaz:** para saber controlar el medio, para estar dispuesto a correr el riesgo, para que su vida sea una aventura emocionante, para ser capaz de afrontar cualquier situación por difícil que parezca.
- **Tenaz:** para levantarse una y mil veces, para lograr sus fines, para tener una firme convicción, para hacer segundo, tercero y cuarto esfuerzo.
- **Apasionado:** para no desanimarse nunca, para ver siempre el lado bueno de las cosas, para aprender de las derrotas, para hacer de los problemas sus oportunidades, para estar lleno de energía, para saber pensar en grande.
- **Responsable:** para no culpar a los demás, para no usar excusas, para saber enfrentar sus acciones
- **Sentido de Pertenencia:** es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares. El sentido de pertenencia supone que el ser humano desarrolla una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres.
- **Emprendedor:** para enfrentar, con resolución, acciones difíciles. Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico o de otra índole. Desde este punto de vista, el término se refiere a quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.
- **Líder:** El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del grupo, el líder puede ser considerado autoritario (toma las decisiones sin explicarlas ni justificarlas), democrático (discute con el grupo y decide por consenso) o laissez faire (es el líder liberal, aquel con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).
- **Equitativo:** Es la persona que se caracteriza por su equidad, justicia e imparcialidad. Mientras tanto, la equidad es aquella cualidad o disposición que

moverá a los individuos que la posean a dar a cada uno lo que se merece; y también a instancias de un trato o de un reparto, la presencia de la equidad supondrá un reparto justo e imparcial.

- **Organizado:** Planificar o estructurar la realización de algo, distribuyendo convenientemente los medios materiales y personales con los que cuenta y asignándoles funciones determinadas.
- **Honrado:** aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. Quien obra con honradez se caracterizará por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la comunidad en la cual vive.
- **Buena Presentación Personal:** La presentación (presencia, imagen, estética) personal es el aspecto con el que se muestra una persona. A partir de ese aspecto el resto de la gente juzgará a esa persona, incluso inconscientemente (se estima que en menos de 300 milisegundos el cerebro forma la primera impresión al conocer una persona)
- **Competitivo:** Capacidad que tiene una persona competitiva que le permite oponerse a otros en la consecución de un mismo fin
- **Capacitado:** una persona capaz o apta para algo o darle el derecho de hacer una cosa ese título te capacita para enseñar.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Es el proceso para alcanzar resultados positivos a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles y trabajando en grupo pueden desempeñarse con eficiencia, para la obtención de sus fines comunes".

Elementos del concepto:

- **Objetivo:** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia:** La administración no sólo busca lograr obtener resultados, sino optimizarlas mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- **Grupo Social:** Para que la administración exista es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

- Colaboración del esfuerzo ajeno: La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.
- Coordinación de recursos: Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común".

Fases de la administración

PLANEAR:

Consiste en reunir y analizar un conjunto de hechos y herramientas a partir de las cuales se pueden determinar lo que se puede hacer, como se debe hacer, las acciones que debemos tomar y quien es el responsable de ejecutarlas.

Para planificar se debe tener en cuenta todas las actividades que puedan realizarse en el futuro.

Importante tener en cuenta

- Diagnostico de la empresa
- Inventario de los recursos que tenemos
- Fijar los resultados finales deseados u objetivos
- Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas
- Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones

ORGANIZAR:

Tiene por objeto asignar y relacionar a la gente en la organización para el logro de los objetivos establecidos. Ésta fase posee aspectos tales como:

- Definir las funciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos y coordinadas las personas entre sí.
- Jerarquizar la autoridad a cada actividad
- Definir cada puesto en cuanto a sus requerimientos, tareas y relaciones con los demás elementos de la organización.

DIRECCIÓN:

La dirección busca hacer que la gente emprenda acciones efectivas hacia el logro de los objetivos establecidos. Ésta función requiere:

- Delegar autoridad, o sea dar facultades para que otros decidan.
- Motivar y persuadir al personal para que colabore y tome acciones efectivas.
- Poner en práctica buenas relaciones humanas entre todo el personal.

Esta fase se refiere sólo a problemas humanos. Una de las características es que cuento con ciertos atributos y capacidades personales, tales como "don de mando", "saber motivar" etc.

CONTROL

Es una función que busca asegurar que las realizaciones se conformen a los planes o normas establecidas. Requiere tener en cuenta lo siguiente:

- Fijar normas o estándares que sirvan de base para evaluar las realizaciones.
- Medir las realizaciones y compararse con las normas establecidas a fin de determinar cualquier posible desviación.
- Tomar las medidas necesarias para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas desviaciones.
- Vigilar constantemente todo sistemas de control para que se evalúe su propio cumplimiento y mejoramiento.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

1. UNIDAD DE MANDO: Una sola persona debe de mandar a todos.
2. AUTORIDAD: Toda empresa debe de tener una persona que los dirija.
3. UNIDAD DE DIRECCIÓN: Un programa para cada actividad.
4. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Se debe buscar beneficiar a la mayoría.
5. DISCIPLINA: Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.
6. DIVISIÓN DEL TRABAJO: Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe de realizar.
7. ORDEN: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
8. JERARQUÍA: Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.
9. JUSTA REMUNERACIÓN: Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
10. EQUIDAD: Los beneficios deben ser compartidos;
11. INICIATIVA: Se debe de permitir al empleado que determine como deben de hacerse las cosas.
12. ESPÍRITU DE GRUPO: Todos deben de colaborar entre sí.

Las capacitaciones se realizaron con conceptos sencillos para que entendieran el mensaje que se les quería transmitir, porque como se ha mencionado anteriormente la gran mayoría de los integrantes tienen un nivel educativo no muy avanzado, por esta razón la metodología fue participativa debido a que es importante tener en cuenta el recorrido como empresarios que han tenido, por lo

tanto los conceptos se adaptaron de acuerdo a su empresa, lo que permitió que se identificaran con ellos y se concientizaron de la importancia que tiene para proyectar su organización.

Después de realizar cada uno de los talleres se ha observado que el pensamiento de los integrantes que asistieron a la capacitación se encamino a otras expectativas, es decir ya no se limitan a ser agricultores, sino que también se sienten empresarios y dueños de su empresa, lo que genero sentido de pertenecía.

Los socios de Frutos de mi Tierra tratan de implementar las fases de la administración esto hace que se les facilite la gerencia de la empresa, por ejemplo en la etapa de la planeación han manifestado que les permite pensar en el futuro de la organización, han cuestionado opciones a un corto plazo tanto negativas como positivas que no habían contemplado anteriormente y se atrevieron a dar múltiples soluciones al problema. En cuanto a la organización ellos en el momento realizan ciertas actividades, pero con dificultad, lo interesante es que realizan esfuerzos en actividades sencillas de la junta directiva. Algunos miembros de la Junta Directiva, han tomado el empoderamiento de su empresa y han empezado a delegar funciones en actividades administrativas, organización de personal, entre otras.

Las personas han presentado inquietud por los conceptos aunque no los aplica totalmente, lo importante es que empezaron por realizar esfuerzos y practicar lo aprendido.

Para lograr el empoderamiento de los procesos de la organización, se llevo a cabo un acompañamiento donde se les daba asesoría en las inquietudes que ellos manifestaban, pues cuando se ingreso a realizar la pasantía estaban desintegrados en la parte administrativa, la información estaba dispersa y no la manejaban ellos, el manejo lo realizaba los asesores de la CCI, lo que hacía que ellos no se preocuparan por la empresa y si se les preguntaba un dato estas personas no sabían.

Otra forma de crear sentido de pertenecía y pensamiento empresarial fue hacer sesiones de grupo y empezar a trabajar el direccionamiento estratégico; como resultado en el diagnóstico se observo que esta organización si tenía todos los elementos pero los integrantes no tenían mucho conocimiento de la importancia y de la existencia del mismo.

En la organización U.T. Gran- Hass del Cauca, se trabajó con la Junta Directiva, porque la empresa está conformada por 115 socios, los cuales están ubicados en la meseta de Popayán, haciendo que se dificulte un trabajo extensivo hacia toda la Unión Temporal; como el objetivo de la organización es realizar la comercialización del aguacate, esto ayudo a que ellos estaban más enfocados en los conceptos empresariales, por esta razón no hubo necesidad de trabajar capacitación de conceptos generales con esta empresa, pero tenían una dificultad y era el sentido de pertenecía, a pesar de que ellos trabajaban por el beneficio de la mismas, las funciones vitales aun las realizaba la Corporación Colombia Internacional (CCI), esto hacia que ellos se encargaran solo del acopio y se desentendían de los demás procesos, en el momento que ellos decidieron realizar el proceso completo se realizó el acompañamiento en el empoderamiento.

6.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

6.3.1 Asociación Frutos de mi Tierra:

Después de realizado el diagnóstico Organizacional, el trabajo con la Asociación Frutos de mi Tierra, era empezar con capacitaciones y trabajo de campo porque como es una organización joven hay procesos que se estaban iniciando por lo tanto, se trabajó con base en la metodología aprender haciendo.

Se empezó con la definición para darle un orden al trabajo de pasantía y organizar la plataforma estratégica, la debilidad que se observó en el diagnóstico de la estructura organizacional era que solo algunas de las personas conocían la información que había acerca del direccionamiento estratégico, por esta razón se empezó por medio de capacitaciones a suministrar los conceptos, la importancia y la información existente de los documentos, con el objetivo de incrementar el pensamiento empresarial y el sentido de pertenencia.

Al iniciar con la Misión, se hace una sesión de grupo con los socios, explicando el contenido de la misma, donde debe contener: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, después se presento la misión existente donde los integrantes de la organización sugirieron que la misión fuera corta para ellos poder interiorizarla, además se les explico la importancia de que ellos manejaran este elemento, de tal manera que la misión quedo así:

MISIÓN

La Asociación Frutos de mi Tierra, es una organización sin ánimo de lucro, dedicada a la producción y comercialización de productos agropecuarios originados en la región. Impulsados por la constante búsqueda del bienestar de nuestros asociados y sus familias, nos apoyamos en la gestión institucional para el desarrollo de nuestras actividades y métodos amigables con en medio ambiente.

En el momento de revisar la Visión los asociados se sintieron identificados con ella solo quisieron agregar la implementación que se está haciendo con el paquete tecnológico en cuanto a la producción inocua, es decir producción con el más bajo uso de químicos.

VISIÓN

Para el año 2020 la Asociación Frutos de Mi Tierra será una organización reconocida en el departamento del Cauca y en Colombia, por la producción y

comercialización de productos agropecuarios inocuos y de excelente calidad, que además contribuye al bienestar de los productores y sus familias, mediante la unión de esfuerzos de viudas, huérfanos y discapacitados de las fuerzas armadas.

En el diagnóstico de la estructura organizacional tenemos como resultado dos planteamientos de los objetivos, pero los objetivos estratégicos como podemos observar se trata de las áreas funcionales de la empresa, además los socios manifestaron seguir con los objetivos que están estipulados en los estatutos, porque lo que está planteado en ellos no se puede modificar a menos que se solicite una asamblea general, también manifestaron que se sienten identificados con ellos debido a que son de fácil comprensión, les permite recordarlos rápidamente y lo más importante que se identifican con lo que los asociados están buscando como organización.

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar la calidad de vida de los socios, por ende la de sus familias, mediante la generación de empleo, trabajo en equipo e implementación de las (BPA) “Buenas Prácticas Agrícolas”, comercializando a nivel nacional e internacional, para garantizar la sostenibilidad económica, social y la diversificación de los productos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Capacitar a los socios y sus familias en los campos socio empresarial, técnico y de BPA, para obtener una producción de excelente calidad.
- Gestionar recursos a nivel nacional e internacional de carácter público y privado para el fortalecimiento de la Asociación en la Asistencia Técnica, Socio empresarial, Logística comercial, y el Manejo Ambiental.
- Adelantar acciones orientadas al cuidado ambiental como la reforestación de cuencas, la mitigación de los daños ambientales, evitar las quemadas y tala de bosques, recolección de elementos contaminantes y desechos químicos.
- Garantizar la excelente calidad del producto por medio de la asistencia técnica adecuada y la implementación de las BPA.
- Crear un Fondo Rotatorio para beneficio de los asociados y sus familias
- Buscar nuevas oportunidades de salud, educación, vivienda y recreación, presentando proyectos a las instituciones del orden local y regional.

La parte de la plataforma estratégica se trabajó con toda la organización mediante capacitaciones de forma participativa, el objetivo de este trabajo es lograr que los socios interioricen el direccionamiento estratégico y como resultado obtener

sentido de pertenecía para que la empresa guie sus esfuerzos a la meta propuesta.

En cuanto a la imagen corporativa la Asociación tiene la siguiente:



Dentro de la definición también se trabajará el Diseño porque ellos tienen avances pero no saben bien su proceso para esto se realizó una charla con los integrantes para explicar que era el diseño y evaluar si tenían en claro el tema.

En la capacitación se dio definición de Diseño Organizacional, para que ellos se enfocaran en lo que se pensaba trabajar; luego se trabajó con lo que ellos ya tenían en los estatutos generales para recordar o brindar información.

En el momento de trabajar los organismos de control y sus funciones se observó las siguientes cuestiones:

Cuando se realizó la lectura del organismo Asamblea General los socios tenían muy en claro la importancia en la estructura y sus respectivas funciones; en cuanto a la Junta Directiva los asociados tenían en claro las funciones y el orden jerárquico que cumple; cuando se empezó a trabajar con las funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva, estos comentaron que ellos solo tenían entendido que habían sido elegidos pero no tenían en claro las tareas que debían realizar y no habían mostrado interés por consultar o leer, por esta razón no había empoderamiento y todo lo dejaban que lo direccionara la persona encargada de realizar el apoyo.

Hasta el momento es una organización que está iniciando su recorrido empresarial y como es sin ánimo de lucro se habían organizado grupos de trabajo sin ningún tipo de remuneración, pero la empresa ya paso a otra instancia donde requiere del diseño organizacional donde contenga las áreas y sus funciones, como es de

esperar para algunos puestos tendrán que pagar a personas idóneas para los respectivos cargos.

En el trabajo de campo que se ha realizado se ha identificado las siguientes áreas:

AREA DE PRODUCCION: Consiste en la producción primaria de bienes, se diseña y ejecuta el plan de producción, cuáles y cuántos productos se van a producir y cómo se va a lograr. Allí se llevan a cabo funciones de selección y combinación de insumos para la producción; elección de tecnología, sea para la producción primaria o para su transformación; administración del mantenimiento; decisiones sobre cantidad de insecticidas, herbicidas y fertilizantes que deberán aplicarse; y selección de maquinaria agrícola para preparación de terrenos y siembra de cultivos.

La organización es muy joven por lo tanto el área que está más estructurada es la de Producción.

Es importante aclarar la forma de trabajo de esta área en la organización, para distribuir el trabajo equitativamente y tener una producción a escala, se dividió el grupo en tres módulos, el primero está conformado por diez personas, el segundo módulo tiene ocho personas y el tercer módulo está compuesto por doce personas, cada uno de estos módulos sembraron en diferentes tiempos para que cuando termine la cosecha uno, empiece el siguiente; la forma de trabajo es que cada uno tiene a cargo un número de plantas a las cuales les debe realizar el respectivo mantenimiento.

El macro-proceso es. La producción de tomate larga vida.

Actividades:

1. Elección del terreno donde se va a realizar la siembra
2. Elección del material vegetal a utilizar.
2. Construcción de invernadero
3. Análisis microbiológico y de suelo
4. Preparar el terreno: abonada, desinfección
5. Siembra del material vegetal
6. Elaborar paquete tecnológico.
7. Control fitosanitario
8. Realizar riego.
9. Labores culturales como tutorado, deschupone y deshieras

10. Realizar monitoreo
11. Cosecha del producto.
12. realizar análisis de los resultados del área contable.

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Gerente de Producción

Descripción del puesto: Optimizar los insumos disponibles para obtener un producto de excelente calidad con el menor impacto ambiental posible.

Edad: Mayor de 18 años

Requerimiento del Puesto: Tener conocimiento del manejo del Cultivo de Tomate

Experiencia Laboral: Mínimo 8 meses.

Habilidad: Ser una persona observadora e intuitiva para interpretar el estado de las plantas y tener liderazgo para guiar a las personas encargadas del cultivo.

Responsabilidad Principal: Observar que el paquete tecnológico se realice como está planteado; para evitar sobredosis de los insumos. También debe estar pendiente de las labores culturales y de cosecha.

La Salida del producto del área de producción pasa ahora a ser entrada del área de mercadeo:

AREA DE MERCADEO: Encargada de la gestión del mercadeo o la comercialización dentro de la organización. Busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias que posicionen en la mente del consumidor un producto o marca, buscando ser la opción principal.

El trabajo con la Asociación en la identificación de actividades en esta área se hizo trabajo de campo, porque iniciaban producción, para empezar la organización comercializaba con intermediarios, pero en vista de que la CCI, en el proyecto que había realizado estaba una entidad comercializadora de productos agrícolas, entonces se escogió como aliado comercial a Horticauca, esto hacia que el área de mercadeo solo se encargara de revisar que el tomate no llevara el pedúnculo largo y en las canastillas no fueran a ir tomates muy pequeños o con enfermedades como es el caso de botritis.

Cuando estaba con este aliado comercial se sentía estabilidad en la oferta, pero no en los precios, como bien se sabe el mercado es impredecible, pero como Horticauca tenía que correr con los gastos de post-cosecha, esto implicaba que el

pago al productor se disminuyera enormemente, en ocasiones se pagaba a un precio menor al costo de producción además ellos tenían que correr con el costo del transporte, lo que ocasionó el retiro de los socios y proveedores de Horticauca, provocando la quiebra de la misma.

La Asociación se vio en la obligación de empezar a darle forma a su área de mercadeo, empezamos por buscar clientes, pero por el volumen del producto, el mercado se realizaría en la plaza de Popayán, porque el transporte a Cali era demasiado costoso, se comenzó a realizar las actividades de post-cosecha de acuerdo a la solicitud del cliente.

Se realizó trabajo de campo explicándoles cada una de las actividades de post-cosecha como son:

- Cosecha: hay que recoger el producto como lo ha solicitado el cliente con diferente grado de madurez, hay casos donde lo exigen viche, verde viche o maduro.
- La limpieza: consiste en retirar el polvo para que quede brillante y muy bien presentado.
- Clasificación: se trata de escoger el producto en categorías como: selecto, corriente, terceras y cuartas y retirar los tomates dañados por el transporte o recolección, también hay que retirar tomates con deformidades.
- Empaque: normalmente se realiza en bandeja por nueve kilos pero depende de cómo lo pide el cliente; cuando se le vende al Éxito ellos exigen la bandeja, para intermediario de plaza canastilla por veinte kilos, en el caso del Rebajón mallas por tres libras y para Comfamiliar-Cali bolsas de un kilo. Además se debe empacar de acuerdo a las categorías que ellos exigen, por lo general las mayas y las bolsas es para tomate de calidad tercera y cuartas.

Aparece otro factor como es el de la negociación y entrega del tomate a los clientes que están interesados en comprar el producto, para esto hay que conseguir una persona la cual se encargue de la administración de esta área. Todos estos procesos se realizan con el acompañamiento continuo tanto de la CCI como de la Universidad del Cauca, se logro la venta al Éxito de Cali, al Batallón, el Rebajon, Pio Pio, La cárcel y la plaza de Popayán, con el Éxito se realizo la apertura del código, este proceso es un poco dispendioso pero finalmente se logró.

En resumen tenemos el siguiente esquema:

El Macro-proceso es. Posicionamiento de producto en el mercado.

Actividades:

1. Identificar el cliente potencial, para investigar la variedad de tomate que necesita, porque de acuerdo al mercado meta que tiene el cliente, el solicita si quiere un tomate grande, mediano o da gran durabilidad, estas características dependen de la clase de tomate a sembrar.
2. Estar en contacto con el cliente antes de la cosecha para que haga el pedido.
3. Revisar que se cumpla a cabalidad el proceso de post-cosecha.
4. Buscar nuevos clientes.
5. Realizar negociaciones
6. Elaborar el plan de Marketing a utilizar para posicionar el producto.
7. Realizar compras e inventario del material para el empaque.
8. Conseguir el transporte.
10. Llenar los registros de cosecha como el registro diario y el resumen.

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Comercializador

Descripción del puesto: Lograr el posicionamiento del producto de acuerdo a lo que el cliente requiere.

Edad: 25 años

Requerimiento del Puesto: tener un buen manejo de las matemáticas, saber desempeñarse en el área de mercadeo.

Experiencia Laboral: 1 año

Habilidad: Ser una persona intuitiva para los negocios, tener facilidad para las relaciones publicas, tener buen expresión oral y presentación personal.

Responsabilidad Principal: después de realizar las negociaciones debe velar por el cumplimiento de las actividades de post-cosecha del producto.

AREA CONTABLE: consiste en revisar y administrar la contabilidad, el análisis financiero, el proceso presupuestario, los recursos financieros, decisiones relacionadas con la obtención de fondos y su utilización en la adquisición de bienes y servicios de corto plazo o la compra de activos fijos; la gestión de reservas y provisiones; selección de fuentes de financiación y líneas de crédito.

En la Asociación Frutos de mi Tierra el área que mas necesito de apoyo fue el área contable, porque se trataba de llevar las cuentas y en la organización aun

no había nadie preparado para cumplir esta función por esta razón le tocó al personal de apoyo de la CCI en convenio con la Universidad del Cauca.

La organización estaba empezando su primer ciclo productivo con el modulo uno, se requería apoyo en el área contable, la cosecha inicio el siete de febrero del presente año, había que implementar herramientas para empezar a darle figura a este componente, lo que se había avanzado en este tema era una planilla en Excel que se denomina consecutivo y un registro de producción diaria.

La población que integra esta organización en su gran mayoría son personas con bajo nivel de educación, por lo tanto una de las funciones de la pasantía era recoger la información diaria de cosecha que se realizaba los días lunes y jueves, esta función consistía en mirar el peso de las canastillas en la balanza se tomaba el peso y este peso se hacia un destare⁷ dependiendo del tamaño de la canastilla, si era grande se descontaba dos punto cinco (2.5) kilos, si era bandeja se realizaba un descuento de uno punto cinco (1.5) kilos, luego después de realizar el peso del producto de cada uno de los productores se registraba en el siguiente formato de producción diaria (ver cuadro No 10).

Cuadro No. 10: Registro diario de producción

COSECHA SEGUNDO GRUPO					
ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA					
MARZO 28 DE 2011					
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	PRODUCCIÓN - KILOS	VALOR TOTAL	FIRMAS
1	María Francini Hoyos	34.563.091			
2	María Rosalba Vidal	34.565.984			
3	Javier Ortiz	94.386.231			
4	Aveiro Bermúdez	94.303.071			
5	Carmen Eugenia Gutiérrez	34.557.277			
6	Gersain Mañunga	10.518.175			
7	Jenit Amparo Pinto	34.557.503			
8	Luz Mercedes Salas	34.561.305			
	TOTALES				

Fuente: Elaborado por la Doctora Águeda Vásquez - Asesora Empresarial

En este registro de cosecha diaria esta contenido los nombres de cada uno de los productores con su identificación, el objetivo de esta planilla era el registro diario

⁷ Destare: es el descuento del peso de la bandeja o canastilla al peso total del producto.

de cosecha, como se inicio la comercialización con intermediarios de plaza, por esta razón tiene incluido el valor monetario de la cosecha.

Después se registraba en Excel la producción en el consecutivo para llevar un control de la producción y observar el comportamiento de la producción.

Cuadro No. 11: Consecutivo de producción

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA																
COSECHA / MODULO DOS																
Nombres Apellidos	Identificación	mar 28	mar 31	abr. 4	abr. 7	abr. 11	abr. 14	abr. 18	abr.20	abr. 25	abr. 28	may-02	may-05	may 9	may-16	total producción
Javier Ortiz	94386231															
Aveiro Bermúdez	94303071															
Carmen Gutiérrez	34557277															
Gersain Mañunga	10518175															
Jenit Pinto	34557503															
Mercedes Salas	34561305															
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración de la Doctora Águeda Vásquez - Asesora Empresarial

El consecutivo contenía cada uno de los nombres de los productores de tomate con su respectiva identificación, pero a diferencia del otro cuadro este almacenaba la producción de cada uno, pero durante toda la cosecha y por fecha en que se realizaba, esto permitía que cuando Horticauca entregaba remisiones se podía comparar con los datos que se habían tomado el día de la cosecha, en caso de haber anomalías se realizaba el respectivo reclamo.

Se inicio con la labor de la siguiente forma:

Primer Módulo: Se observó el consecutivo se le cambió el nombre por resumen, el cual se digitaba después del día de cosecha, la producción de este módulo inicio el 7 de febrero hasta abril 7 se hizo trabajo de campo en el centro de acopio, realizando el registro de información los días lunes y jueves que se cosechaba, este módulo también se le registraba la producción diaria, mientras se comercializaba con el intermediario, pero solo se negocio las primeras cosechas, después se cambio de aliado comercial, que era HORTICAUCA.

Después de terminar el primer ciclo de cosecha se obtuvo el siguiente Resumen de producción:

Cuadro No. 12: Resumen de producción del Modulo Uno

ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA																					
COSECHA / PRIMER MODULO																					
NOMBRE	C.C.	FEB. 7	FEB 9	FEB. 10	FEB. 14	FEB. 17	FEB. 21	FEB. 24	FEB. 28	MAR. 3	MAR.7	MAR. 10	MAR. 14	MAR. 17	MAR. 21	MAR. 24	MAR. 28	MAR. 31	ABR. 4	ABR. 7	TOTAL PROD.
Luís Hernando	76.322.107	167	116	555	511	1.055	522	885	1.145	1.066	924	677	543	478	641	414	493	425	337	166	11.120
Gildardo Calambaz	76.329.579																				
Fredy Valderrama	4.611.642	91	81	800	1.102	1.061	482	738	1.185	1.114	838	859	906	527	782	628	667	560	683	406	13.512
Lucía Torres	60.343.624																				
Lucía Medina	48.571.248	69	0	1.108	1.067	695	295	650	944	783	782	624	718	614	805	653	591	485	376	205	11.461
Marta Sotelo	25.311.220																				
Fernanda Gómez	25.282.061	67	0	199	428	349	317	388	399	438	419	271	423	294	383	293	249	218	142	93	5.367
Gloria Muñoz	26.631.923	71	68	720	131	564	208	400	385	507	513	381	305	270	268	181	118	127	97	46	5.358
Cristian Osorio	76.321.699	115	0	410	566	539	310	479	461	353	522	311	463	369	446	206	243	184	229	127	6.335
Yimer Guaca	10.293.064	51	0	605	390	300	312	509	477	512	475	225	448	313	331	164	191	101	78	37	5.518
TOTAL		630	265	4397	4196	4563	2446	4048	4996	4773	4473	3347	3806	2865	3656	2540	2551	2101	1941	1080	58742

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadro reflejo que en el primer ciclo de producción para el Módulo uno obtuvo 58.742 kilos, esto quiere decir que cada productor se tiene en promedio 5.000 kilos, también se puede evaluar los picos de producción del cultivo durante toda la cosecha.

Como el productor entregaba el tomate a HORTICAUCA, la metodología de esta organización era recibir el tomate con un peso general, luego se realizaba el ejercicio de post-cosecha, para finalmente entregarle al cliente el producto en las diferentes presentaciones de peso, calidad y empaque, después de realizada la venta, se le hacía una liquidación al productor con el precio a pagar y el calibre que resultaba después de la escogida de cada uno de los productores, esto implicaba que a los socios de Frutos de mi Tierra, les entregaban una remisión donde solo se colocaba el peso general del producto, se tomaba este documento y con este se realizaba la comparación con el registro en el Resumen.

Después de registrar la información de producción, se tiene que recolectar la información de las ventas y el resultado de la clasificación, en días posteriores a la cosecha, el aliado comercial nos suministraba esta información, entonces se vio la necesidad de crear otro registro de forma individual.

En el cuadro individual esta contenido el nombre de la persona, fecha en la que se realizó la cosecha, cantidad de producto por categoría precio unitario, precio total, las devoluciones que hace Horticauca, es decir, el producto que no cumple con las condiciones de calidad, finalmente aparece cuanto es el valor total a liquidar y la producción total, por ejemplo la señora Gloria Muñoz Yangue obtuvo una producción de 5.246 kilo por un valor de \$5.169.761. (Ver cuadro No 13)

Pero con este cuadro no era suficiente porque se debía tener un cuadro donde estuviera el consolidado de producción y venta donde se pudiera ir observando los resultados. En este cuadro esta cada uno de los integrantes del módulo uno con su identificación, producción por calibre, el valor de las ventas tanto de cada uno como a nivel general, con este cuadro el encargado de producción puede ir evaluando cómo va el acercamiento a la meta de producción, si de pronto hay falencias puede corregirlas para alcanzar la meta esperada. (Ver cuadro No 14)

Cuadro No. 13: Resumen de producción individual

Gloria Muñoz	SELECTO			CORRIENTE			TERCERA			CUARTA			DE V.	TOTAL KILOS	VALOR	
	FECHA	PROD	VALOR / KG	VALOR TOTAL	PROD	VALOR /KG	VALOR TOTAL	PROD	VALOR /KG	VALOR TOTAL	PROD	VALOR /KG				VALOR TOTAL
FEB. 7	71				0			0			0			0	71	\$ 106.500
FEB. 9	68				0			0			0			0	68	\$ 102.000
FEB. 10	516	\$ 1.710	\$ 882.360	65	\$ 1.224	\$ 79.560	4	\$ 1.227	\$ 4.908	135	\$ 927	\$ 125.145	0	720	\$ 1.091.973	
FEB. 14	104	\$ 1.721	\$ 178.984	12	\$ 1.232	\$ 14.784	9	\$ 1.038	\$ 9.342	5	\$ 938	\$ 4.690	0	130	\$ 207.800	
FEB. 17	242	\$ 1.641	\$ 397.122	241	\$ 1.236	\$ 297.876	18	\$ 1.086	\$ 19.548	60	\$ 1.036	\$ 62.160	2	561	\$ 776.706	
FEB. 21	188	\$ 1.739	\$ 326.932	3	\$ 1.235	\$ 3.705	7	\$ 1.049	\$ 7.343	10	\$ 931	\$ 9.310	0	208	\$ 347.290	
FEB. 24	186	\$ 1.617	\$ 300.762	156	\$ 974	\$ 151.944	29	\$ 937	\$ 27.173	25	\$ 737	\$ 18.425	3	396	\$ 498.304	
FEB.28	100	\$ 1.558	\$ 155.800	185	\$ 814	\$ 150.590	60	\$ 793	\$ 47.580	39	\$ 409	\$ 15.951	1	384	\$ 369.921	
MAR.3	195	\$ 1.256	\$ 244.920	190	\$ 608	\$ 115.520	58	\$ 531	\$ 30.798	60	\$ 318	\$ 19.080	4	503	\$ 410.318	
MAR. 7	180	\$ 1.386	\$ 249.480	237	\$ 701	\$ 166.137	91	\$ 451	\$ 41.041	5	\$ 354	\$ 1.770	0	513	\$ 458.428	
MAR. 10	100	\$ 1.287	\$ 128.700	104	\$ 604	\$ 62.816	98	\$ 446	\$ 43.708	75	\$ 294	\$ 22.050	3	377	\$ 257.274	
MAR. 14	78	\$ 1.005	\$ 78.390	102	\$ 404	\$ 41.208	69	\$ 244	\$ 16.836	51	\$ 144	\$ 7.344	4	300	\$ 143.778	
MAR. 17	73	\$ 996	\$ 72.708	50	\$ 406	\$ 20.300	54	\$ 213	\$ 11.502	41	\$ 127	\$ 5.207	51	218	\$ 109.717	
MAR. 21	35	\$ 1.129	\$ 39.515	101	\$ 485	\$ 48.985	72	\$ 276	\$ 19.872	55	\$ 143	\$ 7.865	5	263	\$ 116.237	
MAR. 24	20	\$ 701	\$ 14.020	80	\$ 427	\$ 34.160	46	\$ 243	\$ 11.178	30	\$ 110	\$ 3.300	5	176	\$ 62.658	
MAR.28	0	\$ 803	\$ -	42	\$ 404	\$ 16.968	31	\$ 220	\$ 6.820	37	\$ 240	\$ 8.880	8	110	\$ 32.668	
MAR. 31	0	\$ 749	\$ -	52	\$ 404	\$ 21.008	37	\$ 219	\$ 8.103	27	\$ 177	\$ 4.779	11	116	\$ 33.890	
ABR. 4	0	\$ 905	\$ -	31	\$ 500	\$ 15.500	33	\$ 300	\$ 9.900	27	\$ 159	\$ 4.293	6	91	\$ 29.693	
ABR. 7	0	\$ 801	\$ -	16	\$ 501	\$ 8.016	17	\$ 334	\$ 5.678	8	\$ 114	\$ 912	5	41	\$ 14.606	
TOTAL	2156		\$ 3.069.693	1667		\$ 1.249.077	733		\$ 321.330	690		\$ 321.161	108	5246	\$ 5.169.761	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No. 14: Consolidado de producción Módulo uno

ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA									
COSECHA / PRIMER GRUPO									
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	Identificación	Calidad selecto	Calidad corriente	Calidad tercera	Calidad cuarta	Dev.	Total kilos	Valor
1	Luís Hernando Moncayo C.	76.322.107	4123	4156	1344	1339	147	11109	\$ 10.291.778
2	Gildardo Calambaz Melenje	76.329.579							
3	Fredy Alberto Valderrama	4.611.642	5128	4668	2025	1535	141	13497	\$ 12.185.025
4	Marta Lucía Torres Apraez	60.343.624							
5	Leida Lucía Medina G.	48.571.248	4090	3898	1940	1455	213	11.596	\$ 10.206.107
6	Marta Elena Sotelo Molano	25.311.220							
7	María Fernanda Gómez V.	25.282.061	2381	1597	681	611	87	5357	\$ 5.000.553
8	Gloria Muñoz Yague	26.631.923	2156	1667	733	690	108	5354	\$ 5.169.761
9	Mayid Cristian Osorio	76.321.699	2770	2172	659	611	112	6324	\$ 6.136.866
10	Yime Janer Guaca M.	10.293.064	2276	1515	766	844	105	5506	\$ 5.270.095
TOTAL			22923	19673	8148	7085	913	58742	\$ 54.260.185

Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta cosecha se obtuvo una venta total de \$54.260.185, con una producción total de 58.742 kilos, en promedio cada uno obtuvo una producción de 5000 kilos, durante el ciclo de cosecha que corresponde a cinco meses.

Con este cuadro le permite al área de producción evaluar la cantidad de producto por categorías, porque en el tomate se observa que en la mayoría del tiempo los precios están bajos, por lo tanto el margen de utilidad por un mayor calibre y un volumen alto de producción.

Ahora hay que crear la planilla de liquidación para cada productor, donde contiene el nombre de cada uno de los productores, el total de kilos y el valor de la venta, en esta planilla hay un ítem para realizar unos descuentos que son: veinti cinco pesos por kilo, esto se realiza para la creación de un Fondo Rotatorio, la cuota para amortizar el crédito, el desembolso de este se realizo con el fin de cofinanciar el aporte de Tejido Humano para la realización del proyecto, también tenemos una casilla donde está el nombre de Asociación donde se realiza el descuento de la cuota de sostenimiento a cada socio para el sostenimiento de la empresa, hay otra casilla con el nombre Arriendo, este se estipula para el pago del arriendo del predio, en liquidación hay dos casillas las cuales se menciona insumos y mano de obra, estos ítems se crearon con el fin de darle sostenibilidad al proyecto porque el recurso de insumos se destina para la compra de material vegetal y todos los insumos y materiales necesarios desde la siembra hasta la finalización del ciclo del cultivo, en cuanto a la mano de obra esta se utiliza para darle a los socios

liquidez durante el nuevo ciclo de cosecha, aun no hay estipulado la forma de pago por motivo de que se está iniciando el proceso y hay que observar los comportamientos de la contabilidad durante el proceso.

Si hay otros descuentos por realizar se colocan en la liquidación de lo contrario realizamos un total de descuentos y se lo restamos a las ventas totales. En la mayoría de cuadros existentes hay grupos de dos personas, por esta razón aparece parejas con total de kilos y ventas, pero a la hora de liquidar se divide entre las dos para saber cuánto le corresponde a cada una (ver cuadro No 15).

De acuerdo al comportamiento de las cuentas se realizan pagos de cosecha durante el ciclo, para esto realizamos unos formatos de pago donde se especifica el valor a pagar y la firma de cada uno de los socios, además se hace su respectivo egreso (ver cuadro No 16).

Cuadro No. 15: LIQUIDACIÓN ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA

NOMBRE	VENTA COSECHA	VALOR TOTAL	DESCUENTOS								TOTAL DESC.	TOTAL A PAGAR
	TOTAL KILOS		\$25/KILO	CRÉDITO	ASOC.	ARRIENDO	INSUMOS	M. OBRA	CORTA FRÍOS	COMBUST.		
Luís Moncayo	5554	\$ 5.145.889	\$ 138.856	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 0	\$ 40.000	3.333.856	1.812.033
Gildardo Calambaz	5554	\$ 5.145.889	\$ 138.856	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 3.500	\$ 40.000	3.337.356	1.808.533
SUBTOTAL	11109	\$ 10.291.778	\$ 277.713	\$ 1.600.000	\$ 30.000	\$ 80.000	\$ 2.500.000	\$ 2.100.000	\$ 3.500	\$ 80.000	6.671.213	3.620.566
Fredy Valderrama	6749	\$ 6.092.513	\$ 168.713	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 0	\$ 40.000	3.363.713	2.728.800
Marta Torres	6749	\$ 6.092.513	\$ 168.713	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 3.500	\$ 40.000	3.367.213	2.725.300
SUBTOTAL	13497	\$ 12.185.025	\$ 337.425	\$ 1.600.000	\$ 30.000	\$ 80.000	\$ 2.500.000	\$ 2.100.000	\$ 3.500	\$ 80.000	6.730.925	5.454.100
Leida Medina	5798	\$ 5.103.054	\$ 144.950	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 0	\$ 40.000	3.339.950	1.763.104
Marta Sotelo	5798	\$ 5.103.054	\$ 144.950	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 3.500	\$ 40.000	3.343.450	1.759.604
SUBTOTAL	11596	\$ 10.206.107	\$ 289.900	\$ 1.600.000	\$ 30.000	\$ 80.000	\$ 2.500.000	\$ 2.100.000	\$ 3.500	\$ 80.000	6.683.400	3.522.707
María Gómez	5357	\$ 5.000.553	\$ 133.914	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 0	\$ 40.000	3.328.914	1.671.639
Gloria Yague	5354	\$ 5.169.761	\$ 133.850	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 0	\$ 40.000	3.328.850	1.840.911
Mayid Osorio	6324	\$ 6.136.866	\$ 158.100	\$ 800.000	\$ 25.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 3.500	\$ 40.000	3.366.600	2.770.266
Yime Guaca	5506	\$ 5.270.095	\$ 137.638	\$ 800.000	\$ 15.000	\$ 40.000	\$ 1.250.000	\$ 1.050.000	\$ 7.000	\$ 40.000	3.339.638	1.930.458
TOTAL	58742	\$ 54.260.185	\$ 1.468.539	\$ 8.000.000	\$ 160.000	\$ 400.000	\$ 12.500.000	\$ 10.500.000	\$ 21.000	\$ 400.000	33.449.539	20.810.646

Fuente: Elaboración propia

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA			
PLANILLA DE LIQUIDACIÓN DE COSECHA			
NIT. 900367127-7			
NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	VALOR A PAGAR	FIRMA
Luís Hernando Moncayo Córdoba	76.322.107	1.812.033	
Gildardo Calambaz Melenje	76.329.579	1.808.533	
Fredy Alberto Valderrama Quilindo	4.611.642	2.728.800	
Marta Lucía Torres Apraez	60.343.624	2.725.300	
Leida Lucía Medina González	48.571.248	1.763.104	
Marta Elena Sotelo Molano	25.311.220	1.759.604	
María Fernanda Gómez Victoria	25.282.061	1.671.639	
Gloria Muñoz Yague	26.631.923	1.840.911	
Mayid Cristian Osorio	76.321.699	2.770.266	
Yime Janer Guaca Moncayo	10.293.064	1.930.458	
TOTAL		20.810.646	

Cuadro No. 16: Formato de pago

Fuente: Elaboración propia

Después de el registro de la liquidación se realizaba una reunión con los socios para socializar la información, y explicar el contenido de cada uno de los cuadros, se le hace entrega del cuadro individual, la liquidación en físico además de las remisiones que entrega Horticauca, en este espacio se resuelven inquietudes, se hacen análisis.

El análisis que se infiere de los cuadros para el área de producción es que en veinte cosechas se obtuvo una producción de 58.742 kilos, con variedad Ichivan. El numero de plántulas es de 8400, la producción esperad es de 6 kilos por mata, es decir que la producción total esperada es de 50.400 kilos, esto indica que se supero la meta en un 16%, por lo tanto se puede decir que fue buena la gestión del área de producción.

Segundo Módulo:

Con este módulo se realizó el mismo procedimiento del Módulo uno. Se llenó el registro de diario, luego el resumen, la liquidación individual, el consolidado y la liquidación final.

Este modulo inicio cosecha el día 28 de marzo y terminaron el 23 de mayo; con la variante de que ellos ya presentaban inconformidad con los precios del aliado comercial, esto hizo que ellos se motivaran a vender a los intermediarios por lo tanto se modificó el registro diario:

Cuadro No. 17: Registro diario de cosecha Modulo Dos

ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA							
REGISTRO DIARIO SEGUNDO MODULO							
MAYO 16 DE 2011							
NOMBRE	C.C	VENTA HORTICAUCA	VENTA INTERMEDIARIO	TOTAL KILOS	PRECIO UNITARIO	VALOR INTERMEDIARIO	VALOR TOTAL
Maria Francini Hoyos	34.563.091	230	528	758	\$ 350	\$ 184.940	
María Rosalba Vidal	34.565.984						
Javier Ortiza	94.386.231	204,5	237	442	\$ 350	\$ 82.950	
Albeiro Bermudez	94.303.071	160,5	181	342	\$ 350	\$ 63.350	
Carmen E. Gutiérrez	34.557.277	264	207	471	\$ 350	\$ 72.520	
Gersain Mañunga	10.518.175	220	207	427	\$ 350	\$ 72.450	
Jenit Amparo Pinto	34.557.503	301	201	502	\$ 350	\$ 70.420	
Luz Mercedes Salas	34.561.305	303,6	363	667	\$ 350	\$ 127.085	
TOTALES		1683,7	1.925	3.609		\$ 673.715	

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro encontramos la fecha del día del acopio del producto, luego el nombre e identificación de cada uno de los proveedores y después se encuentra los clientes a los que se les vende el producto, también esta enunciado el precio y el valor de la venta, hay una casilla donde se coloca el valor total, pero este está en blanco, porque Horticauca no proporcionaba este dato inmediatamente, tocaba esperar un tiempo para poder organizar estos cuadros; este proceso dificultaba muchas veces la entrega del dinero al productor.

Otro cuadro al que se le hizo cambio fue al de la liquidación individual, donde se le agrego la casilla de intermediario este cuadro queda al lado de la liquidación individual, contiene las fechas, nombre del intermediario, precio unitario y venta total.

Cuadro No. 18: Liquidación individual de la venta a intermediario

<i>Gersain Mañunga</i>	VENTA INTERMEDIARIO		
FECHA	VENTA MARCOS	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
MAY. 5	262	550	\$ 144.100
MAY. 9	134	400	\$ 53.600
MAY.16	207	350	\$ 72.450
MAY. 19	205	500	\$ 102.500
MAY. 23	233	600	\$ 139.800
MAY. 30			
TOTAL	1041		\$ 512.450

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al consolidado de producción se agrego un cuadro más para reflejar la venta al intermediario tanto en kilos como en pesos.

Cuadro No. 19: Consolidado de producción modulo dos

ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA				
VENTA DEL SEGUNDO GRUPO INTERMEDIARIOS				
No .	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	TOTAL KILOS	VALOR TOTAL
1	Maria Francini Hoyos	34.563.091	1509,7	\$ 733.975
2	María Rosalba Vidal	34.565.984		
3	Javier Ortiz	94.386.231	1052,1	\$ 492.395
4	Albeiro Bermudez	94.303.071	972	\$ 469.540
5	Carmen Eugenia Gutiérrez	34.557.277	781	\$ 364.145
6	Gersain Mañunga	10.518.175	1041	\$ 512.450
7	Jenit Amparo Pinto	34.557.503	977	\$ 437.000
8	Luz Mercedes Salas	34.561.305	1189	\$ 612.095
	TOTAL		7521	\$ 3.621.600

Fuente: Elaboración propia

Para la liquidación se realizó el mismo procedimiento que para el modulo uno, solo se agregó la venta a intermediario, en cuanto a los descuentos se usa los mismos rubros que la liquidación del modulo uno, la parte de total de descuentos, total a pagar sigue siendo de la misma forma; finalmente se socializó y se entregó los soportes a los asociados.

Cuadro No. 20: LIQUIDACION ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA MODULO DOS

VENTA DE COSECHA HORTICAUCA			VENTA INTERMEDIARIOS				DESCUENTOS	
NOMBRE	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	TOTAL KILOS	TOTAL VENTAS		
Franciny Hoyos	4633,5	\$ 3.216.346	754,9	\$ 366.988	5.388,4	\$ 3.583.334		
Rosalba Vidal	4633,5	\$ 3.216.346	754,9	\$ 366.988	5.388,4	\$ 3.583.334		
SUBTOTAL	9267	\$ 6.432.692	1509,7	\$ 733.975	10.777	\$ 7.166.667		
Javier Ortiz	4322	\$ 3.072.011	1052,1	\$ 492.395	5374	\$ 3.564.406		
Albeiro Bermúdez	4594	\$ 3.235.027	972	\$ 469.540	5.565,6	\$ 3.704.567		
Carmen Gutiérrez	4443	\$ 3.101.709	781	\$ 364.145	5.223,7	\$ 3.465.854		
Gersain Mañunga	5383	\$ 3.564.070	1041	\$ 512.450	6.424,0	\$ 4.076.520		
Jenit Pinto	4888	\$ 3.441.148	977	\$ 437.000	5.864,9	\$ 3.878.148		
Luz Salas	4580	\$ 3.084.119	1189	\$ 612.095	5.768,8	\$ 3.696.214		
TOTAL	37477	\$ 25.930.776	7422	\$ 3.621.600	44.898,8	\$ 29.552.376		

Fuente: Elaboración propia

El análisis se hizo de esta cosecha fue el siguiente; los ocho integrantes del modulo dos se encargaron de realizar una preselección del producto para comercializarlo de la siguiente manera: el 83% de calidad selecto y corriente con HORTICACUCA y el 17% de calidad terceras y cuartas con intermediarios de plaza.

La producción se entregó los días lunes y jueves en el centro de acopio de HORTICAUCA, para que sea comercializada en grandes superficies como Almacenes Éxito y COMFANDI.

De acuerdo al ejercicio comercial registrado por Horticauca en 14 liquidaciones, la calidad del producto se clasificó de la siguiente manera: Selecto 21468 kilos, Corriente 9605 kilos, tercera 4101 kilos, Cuarta 2164 kilos y devoluciones 139 kilos para un total de 37.477 a 23 de mayo de 2011.

Se observa que el 57% de la producción fue de calidad selecta, el 26% de corriente, el 11% de terceras y el 5% de cuartas pero, este porcentaje puede variar debido a que 7422 kilos de terceras y cuartas fueron vendidos al intermediario de plaza. (Ver cuadro No 21)

Cuadro No. 21: Producción entregada a Horticauca - Modulo dos

CALIDAD	PRODUCCIÓN/KILOS	PORCENTAJE
SELECTO	21468	57
CORRIENTE	9605	26
TERCERA	4101	11
CUARTA	2164	5
DEVOLUCIONES	139	1
TOTAL	37477	100%

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se observa que el 16.5 % de la producción calidad terceras y cuartas, fue vendida a intermediarios y el precio promedio fue de \$500, superior al que les ofreció Horticauca. (Ver cuadro No 22)

Cuadro No. 22: VENTA REALIZADA CON EL INTERMEDIARIO - MODULO DOS

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	TOTAL KILOS	VALOR TOTAL
1	Maria Francini Hoyos	34,563,091	1509.7	\$ 733,975
2	María Rosalba Vidal	34,565,984		
3	Javier Ortiz	94,386,231	1052.1	\$ 492,395
4	Albeiro Bermúdez	94,303,071	972	\$ 469,540
5	Carmen Eugenia Gutiérrez	34,557,277	781	\$ 364,145
6	Gersain Mañunga	10,518,175	942	\$ 437,600
7	Jenit Amparo Pinto	34,557,503	977	\$ 437,000
8	Luz Mercedes Salas	34,561,305	1189	\$ 612,095
	TOTAL		7422	\$ 3,546,750

Fuente: Elaboración propia

Finalmente la producción alcanzada fue de 44.899 kilos, superándose la meta esperada porque la siembra se realizó con la variedad Ichivan y se sembraron 7000 plántulas, por lo tanto la meta a alcanzar era de 42000 kilos, aunque no alcanzaron precios altos pero el recurso logrado, les permitió asegurar las reservas y descuentos para las segundas siembras y obtener utilidades que incrementaron su ingreso familiar. (Ver Cuadro No 23)

Cuadro No. 23: Resumen del ejercicio comercial - MODULO DOS

28 DE MARZO AL 23 DE MAYO /2011

VENTA DE COSECHA HORTICAUCA			VENTA INTERMEDIARIOS			
NOMBRE	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	TOTAL KILOS	TOTAL VENTAS
Franciny Hoyos	4633.5	\$ 3,216,346	754.9	\$ 366,988	5,388.4	\$ 3,583,334
Rosalba Vidal	4633.5	\$ 3,216,346	754.9	\$ 366,988	5,388.4	\$ 3,583,334
SUBTOTAL	9267	\$ 6,432,692	1509.7	\$ 733,975	10,777	\$ 7,166,667
Javier Ortiz	4322	\$ 3,072,011	1052.1	\$ 492,395	5374	\$ 3,564,406
Albeiro Bermúdez	4594	\$ 3,235,027	972	\$ 469,540	5,565.6	\$ 3,704,567
Carmen E: Gutiérrez	4443	\$ 3,101,709	781	\$ 364,145	5,223.7	\$ 3,465,854
Gersain Mañunga	5383	\$ 3,564,070	942	\$ 437,600	6,325.4	\$ 4,001,670
Jenit Amparo Pinto	4888	\$ 3,441,148	977	\$ 437,000	5,864.9	\$ 3,878,148
Luz Mercedes Salas	4580	\$ 3,084,119	1189	\$ 612,095	5,768.8	\$ 3,696,214
TOTAL	37477	\$ 25,930,776	7422.2	\$ 3,546,750	44,899.2	\$ 29,477,526

Fuente: Elaboración propia

Modulo Tres:

El modulo tres está integrado por doce (12) productores, iniciaron cosecha a partir del 16 de mayo hasta el 18 de julio; esta actividad se desarrollo con dificultad debido a que se hicieron evidentes las negativas a seguir trabajando con Horticauca., por lo tanto se tuvieron que agregar más cuadros, en cuanto al resumen sigue siendo el mismo a los anteriores módulos, pero el resumen individual se incluyó un cuadro para la venta a intermediarios, esta herramienta facilito a los asociados llevar cuentas claras en cuanto a ventas de contado como a crédito a cada uno de los intermediarios (Ver Cuadro No 24).

Cuadro No. 24: Liquidación individual de intermediarios

MILDER LUCERO QUIÑONEZ					
FECHA	VENTA INTERMEDIARIO (KG.)	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	HOGAR	TOTAL KILOS
MAYO 16					
MAYO 19					0
MAYO 23			\$ 0		0
MAYO 26					0
MAYO 30	0			21,4	21,4
JUNIO 2			\$ 0		0
JUNIO 6	41,6	700	\$ 29.120		41,6
JUNIO 9	185	650	\$ 120.250		185
JUNIO 13	96	500	\$ 48.000		96
JUNIO 16	104	500	\$ 52.000		104
JUNIO 20			\$ 0		0
JUNIO 23			\$ 0		0
JUNIO 27	39	400	\$ 15.600		39
JUNIO 30			\$ 0		0
JULIO 4			\$ 0		0
JULIO 7			\$ 0		0
JULIO 11			\$ 0		0
JULIO 14			\$ 0		0
JULIO 18			\$ 0		0
TOTAL	465,6		\$ 264.970	21,4	487

Fuente: Elaboración propia

Otro cuadro a modificar es el de consolidado donde se le incorporó al cuadro de venta de Horticauca, la venta de intermediario para un mejor y fácil manejo (Ver cuadro No 25).

En cuanto al cuadro de la liquidación se hace el mismo procedimiento del segundo módulo, luego se sociabiliza y se entrega los soportes correspondientes a cada socio.

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA												
NOMBRES	C.C	CALIDAD						VALOR	VENTA INTERMEDIARIO		TOTAL PRODUCCION	TOTAL VENTAS
		SELECTO	CORRIENTE	TERCERA	CUARTA	DEV.	SUBTOTAL KILOS		SUBTOTAL KILOS	VALOR		
Armida Morales	34.537.856	1097	622	124	59	0	1902	\$ 1.385.389	2318	\$ 1.343.000	4220	\$ 2.728.389
Blanca Benavidez	34.530.790	3926	2039	922	543	50	7480	\$ 5.029.608	1331	\$ 802.800	8811	\$ 5.832.408
Carmen Melenje	34.552.892											
Maricel Muñoz	25.543.626	1367	710	227	85	0	2389	\$ 1.736.976	2227	\$ 1.180.300	4616	\$ 2.917.276
Ever Cerón	4.763.581	1082	1194	709	339	59	3.383	\$ 2.091.725	601	\$ 285.925	3.984	\$ 2.377.650
Rocío Jiménez	34.565.797	1586	1353	577	309	23	3.848	\$ 2.359.824	779	\$ 465.550	4.627	\$ 2.825.374
Jenit Rengifo	34.553.756	1604	1676	704	367	16	4367	\$ 2.792.693	372	\$ 253.650	4739	\$ 3.046.343
Héctor Rivera	4.763.850	2385	1373	595	301	7	4661	\$ 3.170.919	3482	\$ 1.854.650	8143	\$ 5.025.569
Liliana Cabezas	34.560.857											
Daniel Aponza	4.613.787	515	1357	732	814	256	3674	\$ 1.723.450	230	\$ 106.010	3904	\$ 1.829.460
Lucero Quiñones	34.677.949	1141	1329	713	342	26	3551	\$ 2.173.847	487	\$ 264.970	4038	\$ 2.438.817
Obsmarlen Guzmán	25.484.667	1408	1267	592	204	12	3483	\$ 2.166.927	735	\$ 472.025	4218	\$ 2.638.952
TOTAL		16111	12920	5895	3363	449	38738	\$ 24.631.358	12561	\$ 7.028.880	51299	\$ 31.660.238

Cuadro No. 25: Consolidado de producción del Modulo Tres

Fuente: Elaboración propia

El análisis que se realiza después la cosecha es la siguiente; el ejercicio comercial registrado por Horticauca en 17 liquidaciones, se clasifico la calidad del producto de la siguiente manera: Selecto 16111kilos, Corriente 12920 kilos, tercera 5898 kilos, Cuarta 3363 kilos y devoluciones 449 kilos para un total 38738 kilos para Horticauca e Intermediarios se realizo la venta de 12561 kilos de cuarta, para un total de 51299 kilos durante el ciclo productivo.

La venta del producto de calidad tercera y cuarta a intermediarios fue alta, observándose un porcentaje mayor en esta fase de producción, porque aparecieron plagas y enfermedades que afectaron la calidad del producto y la productividad, esto también se reflejo en la medida a que no alcanzaron las metas esperadas donde solo se logro obtener 85% de la producción esperada.

Después de realizado el primer ejercicio comercial se realizó el siguiente análisis:

Cuadro No. 26: Resultado del primer ejercicio comercial

PRODUCCIÓN

	SELECTO	%	CORRIENTE	%	TERCERAS	%	CUARTAS	%	DEV.	%	TOTAL
MODULO UNO	22923	39,1%	19673	33,6%	8030	13,7%	7057	12%	907	1,5%	58590
SEGUNDO MODULO	21468	47,8%	9605	21,4%	11523	25,7%	2164	4,8%	139	0,3%	44899
TERCER MODULO	16111	31,4%	12920	25,2%	18456	36,0%	3363	6,6%	449	0,9%	51299
TOTAL	60502	39,1%	42198	27,3%	38009	24,6%	12584	8,1%	1495	1,0%	154788

Fuente Elaboración propia

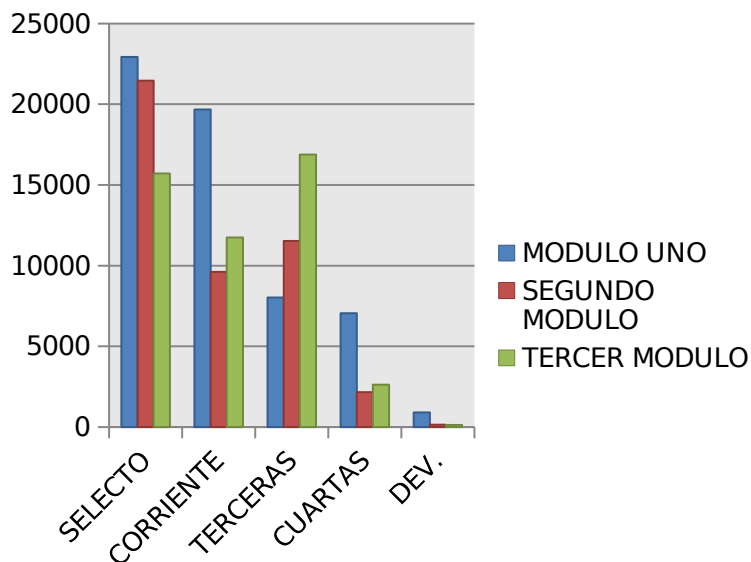
El módulo Uno obtuvo un porcentaje del 39% en selecto y el 34% en corriente, garantizándoles una mejor comercialización.

El módulo dos, se alcanzo la calidad del producto con relación al selecto fue muy alta y alcanzó un 48% con relación a su producción total, pero se evidencia un alto porcentaje en la calidad tercera debido a la venta del producto a intermediarios.

Módulo Tres se observa un alto porcentaje de terceras por la afectación de plagas y enfermedades en el cultivo.

La Asociación frutos de Mi Tierra, tuvo en el primera fase de producción de los tres módulos de 154.788 kilos, obteniéndose una alta representatividad de calidad selecta y corriente, con un bajo porcentaje de devoluciones (Ver grafica No 1)

Grafica No. 1: Producción del primer ejercicio comercial



Fuente Elaboración propia

Para realizar el análisis de los precio se estableció un precio promedio por ciclo de cosecha teniendo como resultado el siguiente esquema; (Ver Cuadro No 27)

Cuadro No. 27: Precios promedios del primer ejercicio comercial

ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA				
	PRECIO PROMEDIO SELECTO	PRECIO PROMEDIO CORRIENTE	PRECIO PROMEDIO TERCERA	PRECIO PROMEDIO CUARTA
MODULO UNO	\$ 1.263	\$ 715	\$ 565	\$ 421
SEGUNDO MODULO	\$ 862	\$ 512	\$ 380	\$ 191
TERCER MODULO	\$ 855	\$ 545	\$ 488	\$ 267

Fuente Elaboración propia

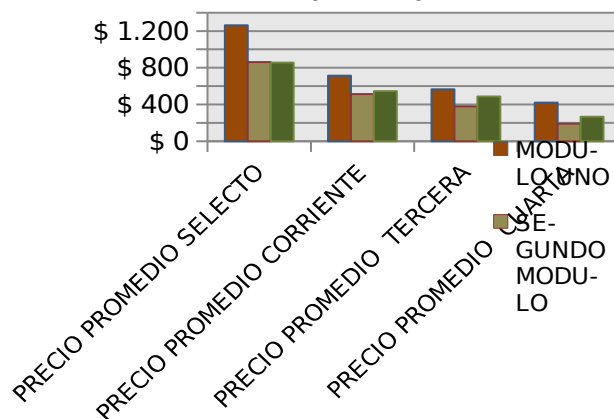
Con relación al precio del producto se evidenció que los integrantes del modulo uno lograron un precio promedio superior en las cuatro calidades, debido a los precios favorables del mercado (Ver Grafica No 2).

Los productores de los módulos dos y tres no alcanzaron buenos precios y además tuvieron dificultades en el proceso de producción y de comercialización como:

1. La afectación de los cultivos con plagas y enfermedades que dieron como resultado una productividad de menor calidad.
2. Los altos descuentos que Horticauca, realizaba por la venta e intermediación del producto con las grandes superficies.

Esta situación los obligó a vender la producción a los intermediarios de plaza, generando descontento al interior de la organización.

Grafica No. 2: Precios del primer ejercicio comercial



Fuente Elaboración propia

Con estos resultados el encargado de mercadeo será quien buscara nuevas estrategias. Además se realizó el siguiente análisis con respecto a las ventas.

Durante toda la etapa de comercialización se orientó y apoyó a los productores con el diseño de planillas para registros de producción y liquidación de ventas. A través de este ejercicio se les entregó herramientas a los productores que les permitieron entender la información, además hacer un control permanente para poder tener unos resultados actualizados. Estos registros se realizaron dos veces por semana garantizando la confiabilidad de la información.

El cuadro siguiente hace relación del total de ventas por módulo, las reservas que son el ítem de Insumos y Mano de obra, los descuentos y finalmente el total a pagar a cada uno de los módulos. (Ver Cuadro No 28)

Cuadro No. 28: Resumen del primer ejercicio comercial

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA					
PRIMER EJERCICIO COMERCIAL					
	PRODUCCION	VENTAS	RESERVAS	DESCUENTOS	TOTAL PAGADO
MODULO UNO	58591	\$ 54.208.885	\$ 12.921.000	\$ 3.224.775	\$ 37.013.110
MODULO DOS	44899	\$ 29.477.526	\$ 8.002.000	\$ 2.482.679	\$ 18.692.847
MODULO TRES	50.827	31.660.238	\$ 11.100.000	\$ 3.355.670	\$ 16.446.986
TOTAL	154.317	\$ 115.346.649	\$ 32.023.000	\$ 9.063.124	\$ 72.152.943

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los pagos realizados por parte de los proveedores se realizó un cuadro resumen para tener en cuenta, que fechas deben y cuanto han pagado.

Cuadro No. 29: Pagos a Horticauca Modulo Uno

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA						
PAGOS HORTICAUCA – MODULO UNO						
FEBRERO 7 AL 7 DE ABRIL /2011						
FECHA	No. LIQUIDACION	BANCO	COMPROBANTE DE EGRESO	VALOR VENTA	DESCUENTOS	VALOR CONSIGNADO
feb-07	-	Luber Velasco	-	\$ 939,525	-	\$ 939,525
feb-09	-	Luber Velasco	-	\$ 397,500	-	\$ 397,500
mar-07	72	Banco Agrario	648	\$ 6,851,523	\$ 20,000	\$ 6,831,523
mar-14	73 y 74	Banco Agrario	653	\$ 12,499,101	\$ 0	\$ 12,499,101
mar-30	75, 76 y 77	Banco Agrario	681	\$ 14,234,587	\$ 0	\$ 14,234,587
abr-05	78	Banco Agrario	696	\$ 4,002,014	\$ 18,676	\$ 3,983,338
abr-14	79 y 80	Banco Agrario	701	\$ 6,532,335	\$ 38,000	\$ 6,494,335
abr-20	81 y 82	Banco Agrario	708	\$ 3,003,562	\$ 79,000	\$ 2,924,562
abr-30	83.84 y85	Banco Agrario	713	\$ 3,795,281	\$ 12,667	\$ 3,782,614
may-07	86 y 87	Banco Agrario	731	\$ 1,521,419	\$ 9,500	\$ 1,511,919
may-14	88	Banco Agrario	743	\$ 432,019	\$ 9,500	\$ 422,519
abr-14	90	Banco Bogotá	760	\$ 44,168	\$ 0	\$ 44,168
jun-30		AGROINNOVA				\$ 360,000
TOTAL				\$ 54,253,034		\$ 53,088,666

Fuente: Elaboración propia

Los pagos realizados por Horticauca a la Asociación Frutos de Mi Tierra, causados por la entrega de tomate larga vida, se cancelaron de la siguiente manera:

Al Modulo uno, le canceló la suma \$ 54.253,034, correspondiente a la cosecha que inicio el 7 de febrero y terminó el 7 abril de 2011.

Al modulo dos, le canceló la suma de \$ 25.924.718, valor de la cosecha entregada del 28 de marzo al 25 de mayo de 2011. (Ver cuadro No 30)

El resultado de la consignación fue de \$26.477.900, porque Horticauca realizo un pago de más por un valor de \$544.773 en la consignación de 18 de junio; este excedente fue descontado en la consignación de julio 21.

Cuadro No. 30: Pagos a Horticauca Modulo dos

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA							
PAGOS HORTICAUCA - MODULO DOS							
MARZO 28 A JUNIO 25 /2011							
FECHA	No. LIQUIDACION	BANCO	COMPROBANTE DE EGRESO	VALOR DE LA FACTURA	PAGO	DESCUENTOS	VALOR CONSIGNADO
abr-30	85	Banco Agrario	713	\$ 59.908	\$ 59.908	\$ 6.333	\$ 53.575
may-07	86	Banco Agrario	731	\$ 260.518	\$ 260.518	\$ 4.750	\$ 255.768
may-07	87	Banco Agrario	731	\$ 1.332.464	\$ 1.332.464	\$ 4.750	\$ 1.327.714
may-14	88	Banco Agrario	743	\$ 1.803.507	\$ 1.803.507	\$ 9.500	\$ 1.794.007
may-14	89	Banco Agrario	743	\$ 2.312.862	\$ 2.312.862	\$ 0	\$ 2.312.862
may-28	90 y 91	Banco Bogotá	760	\$ 5.860.700	\$ 5.860.700	\$ 0	\$ 5.860.700
jun-15	92 ,93 y 94	Banco Bogotá	780	\$ 8.197.429	\$ 8.197.429	\$ 0	\$ 8.197.429
jun-18	95 a 99	Banco Bogotá	791	\$ 6.097.330	\$ 6.675.845	\$ 0	\$ 6.675.845
TOTAL				\$ 25.924.718	\$ 26.503.233		\$ 26.477.900

Fuente: Elaboración propia

Al modulo tres a la fecha le han cancelado \$18.381.563 quedando pendiente para pago un valor de \$6.237.114. Este saldo está pendiente por definir su pago. (Ver cuadro No 31)

Cuadro No. 31: Pagos a Horticauca Modulo tres

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA							
PAGOS HORTICAUCA - MODULO TRES							
MAYO A AGOSTO/ 2011							
FECHA	No. LIQUIDACION	BANCO	COMPROBANTE DE EGRESO	VALOR DE LA FACTURA	DESCUENTO	PAGO	SALDO A PAGAR
jun-18	99	Banco Bogotá	791	\$ 33.742	\$ 0	\$ 33.742	
jun-30	100, 101 y102	Banco Bogotá	804	\$ 2.454.434	\$ 0	\$ 2.454.434	
jul-09	103 y104	Banco Bogotá	825	\$ 4.843.672	\$ 0	\$ 4.843.672	
jul-21	105, 106 y 107	Banco Bogotá	834	\$ 6.658.505	\$ 544.775	\$ 6.113.730	
ago-03	108	Banco Bogotá		\$ 2.902.199	\$ 0	\$ 2.902.199	
ago-11	109	Banco Bogotá	853	\$ 1.489.011	\$ 0	\$ 1.489.011	
	110	Banco Bogotá					\$ 1.030.033
	111	Banco Bogotá					\$ 899.903
	112	Banco Bogotá					\$ 902.083
	113	Banco Bogotá					\$ 1.131.876
	114	Banco Bogotá					\$ 444.602
	115	Banco Bogotá					\$ 1.268.670
	116	Banco Bogotá					\$ 19.316
	117	Banco Bogotá					\$ 540.631
TOTAL				\$ 18.381.563		\$ 17.836.788	\$ 6.237.114

Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo de la pasantía se observó una gran falencia que es uno de los objetivos de la Asociación con respecto a la equidad, porque las ventas fueron mejores para unos, esto hizo que se planteara la estrategia de quitar los módulos y trabajar en mingas. Se reestructuró para la siguiente cosecha los registros, en cuanto al resumen sigue siendo la misma presentación pero no se encuentra cada uno de los nombres de los asociados solo aparece el nombre de la organización, el cuadro individual de ventas se retiró porque las ventas se realizan a nombre de la asociación, ahora se creó un cuadro para la venta a intermediarios. Donde está la fecha, calidad, cantidad de kilos, el precio y total de ventas, además para los

clientes potenciales contiene el nombre, de lo contrario esta en un cuadro denominado varios. (Ver cuadro No.32)

Cuadro No. 32: Venta a intermediarios

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA					
FECHA	REBAJON				
	CALIDAD	KILOS	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	
OCT. 10/2011	Selecto	100	\$ 950	\$ 95.000	
	Cuartas	283,5	\$ 670	\$ 189.900	\$ 284.900
OCT.13/2011	Selecto	100	\$ 950	\$ 95.000	\$ 410.000
	Cuartas	450	\$ 700	\$ 315.000	
OCT. 17/2011	Selecto	100	\$ 1.200	\$ 120.000	\$ 120.000
OCT.20/2011	Selecto	100	\$ 1.200	\$ 120.000	
	Cuartas	585	\$ 733	429000	\$ 549.000
TOTAL		1718,5		\$ 1.363.900	\$ 1.363.900

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se tiene el ejemplo de las ventas realizadas a uno de los clientes como es el caso del Rebajón.

Para tener información de manera resumida se cambio el consolidado de presentación, donde se presenta la fecha de venta, los clientes y sus respectivas ventas tanto en cantidad como en representación monetaria, el total de kilos y el movimiento económico tanto por fecha como de toda la temporada, este esquema permite la comprensión y análisis de forma fácil y rápida (Ver Cuadro No 33)

Cuadro No. 33: Consolidado de producción

ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA										
FECHA	LUBER		REBAJON		BATALLON		VARIOS		TOTAL KILOS	TOTAL VENTA
	TOTAL KILOS	VENTA	TOTAL KILOS	VENTA	TOTAL KILOS	VENTA	TOTAL KILOS	VENTA		
SEP 22/2011	493	\$ 405.700	0	\$ 0	0	\$ 0	338	\$ 302.200	831	\$ 707.900
SEP 26/2012	597	\$ 369.100	0	\$ 0	160	\$ 160.000	118	\$ 80.600	875	\$ 609.700
SEP 29/2013	1029	\$ 771.750	0	\$ 0	0	\$ 0	452	\$ 329.150	1481	\$ 1.100.900
OCT. 03/2011	1642	\$ 1.209.250	0	\$ 0	140	\$ 140.000	551	\$ 379.000	2333	\$ 1.728.250
OCT. 06/2011	1547	\$ 1.133.000	0	\$ 0	0	\$ 0	361	\$ 233.950	1908	\$ 1.366.950
OCT.10/2011	1868	\$ 1.307.600	383,5	\$ 284.900	140	\$ 140.000	220	\$ 151.700	2612	\$ 1.884.200
OCT.13/2011	990	\$ 594.000	550	\$ 410.000	0	\$ 0	536	\$ 326.200	2076	\$ 1.330.200
OCT.17/2011	1651	\$ 1.007.700	100	\$ 120.000	140	\$ 140.000	471	\$ 311.900	2362	\$ 1.579.600
OCT.20/2011	0	\$ 0	685	\$ 549.000	0	\$ 0	846,5	\$ 840.500	1532	\$ 1.389.500
OCT. 24/2011	0	\$ 0							0	\$ 0
OCT. 27/2011	0	\$ 0							0	\$ 0
OCT. 31/2011	0	\$ 0							0	\$ 0
NOV. 3/2011	0	\$ 0							0	\$ 0
NOV. 7/2011	0	\$ 0							0	\$ 0
NOV. 10/2011	0	\$ 0							0	\$ 0
NOV.14/2011	0	\$ 0							0	\$ 0
NOV. 17/2011	0	\$ 0							0	\$ 0
TOTAL	9817	\$ 6.798.100	1718,5	\$ 1.363.900	580	\$ 580.000	3894	\$ 2.955.200	16009	\$ 11.697.200

Fuente: Elaboración propia

La liquidación quedo muy fácil de manejo, tiene los mismos ítems como total de kilos, total ventas, descuento y reservas, total descuentos, total a pagar, pero solo quedo el nombre de la Asociación; en cuanto a la planilla de pago sigue siendo la misma presentación pero se anexo el nombre de todos los socios.

Además de la elaboración de registros, en el acompañamiento se elaboró el diseño de la factura de venta, se sugirió contratar a una contadora para que se encargara de organizar cada uno de los anteriores documentos en soportes contables de revisar la estructura de costos que hasta el momento se ha calculado en \$690 por kilo, ella será la encargada de pagar la rete-fuente y elaborar los estados financieros de la organización.

De tal manera que la estructura contable queda de la siguiente forma:

El Macroproceso: Llevar los registros contable.

Actividades:

1. Llenar cada una de las plantillas en Excel
2. Hacer liquidación con todos los documentos legales como Rut, soporte de egreso
2. Realizar todos los trámites en cuanto a papelería
3. Organizar los documentos de compras, ventas, en archivo
4. Todo lo correspondiente al área Contable

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Auxiliar Contable

Descripción del puesto: Tener la contabilidad exacta, para utilizar la herramienta en el momento que la necesite

Requerimiento del Puesto: Auxiliar Contable

Experiencia Laboral: Mínimo 8 meses.

Habilidad: Ser una persona responsable.

Responsabilidad Principal: llevar los registros diarios.

AREA DE TALENTO HUMANO: Encargada de la selección, contratación, gestión del conocimiento, capacitación, evaluación, remuneración, gestión del rendimiento del capital humano con énfasis en resultados y la creación de entornos organizativos favorables para la comunicación y la gestión de la información.

En el momento el área de Talento Humano en la organización no se ha establecido porque aun no se refleja demasiado la necesidad sin embargo en consenso con la organización se dejo mencionando:

El Macroproceso: Gestión para capacitación y contratación de personal

Actividades:

1. Publicar la vacante libre
2. Recepción de Hojas de Vida
3. Realizar entrevista
4. Contratación de personal
5. Inducción.
6. Capacitación

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Descripción del puesto: Es el encargado de observar los perfiles de acuerdo a lo requerido en la empresa.

Requerimiento del Puesto: Profesionales a fines con el manejo de personal

Experiencia Laboral: Mínimo 1 año.

Habilidad: Manejo de personal y comunicaciones.

Responsabilidad Principal: Contratación de personal y capacitación.

AREA DE GERENCIA: Se encarga de la dirección y el control de las diferentes divisiones y procesos llevados a cabo en la organización, la toma de decisiones a nivel empresarial, la dirección, coordinación y solución de conflictos entre divisiones, la coordinación de los requerimientos externos, recursos y necesidades organizacionales.

En cuanto al área de gerencia, en el momento la realizan los miembros de la Junta Directiva en conjunto con el acompañamiento de los asesores, pero en un futuro será una sola persona quien estará a cargo gerenciar la empresa para que sea más competitiva y de rápida acción.

El Macroproceso: Administrar la empresa Frutos de mi Tierra.

Actividades:

Es la persona encargada de que la organización tenga un normal funcionamiento y debe plantear soluciones a problemas con las herramientas de cada una de las áreas, además es la persona encargada de proyectar la empresa a futuro.

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Gerente

Descripción del puesto: Realizar cada una de las actividades relacionadas con la administración.

Requerimiento del Puesto: Administrador de Empresas

Experiencia Laboral: 1 año

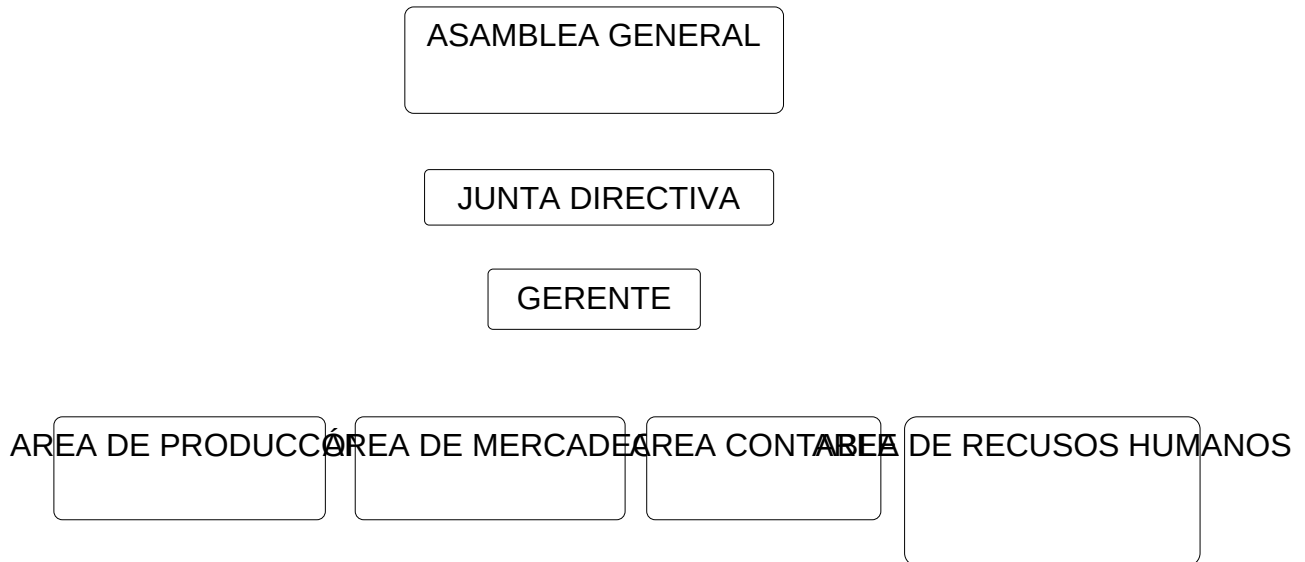
Habilidad: Ser una persona con capacidad de relaciones públicas, manejo de personal, realizar negociaciones, gestionar recursos, gerenciar proyectos, realizar revisión de informes de cada una de las áreas y hacer análisis.

Responsabilidad Principal: Administrar la empresa.

Después argumentar cada una de las nuevas áreas de la organización, presentamos una estructura lineal, donde se refleja una departamentalización por

funciones de la Asociación Frutos de mi Tierra, para sus respectivas actividades (Ver Figura No 7).

Figura No. 7: Organigrama de la Asociación Frutos de mi Tierra



Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Unión Temporal Gran Hass del Cauca:

En cuanto a la Unión Temporal en el momento de realizar la definición se organizó la Reseña Histórica actualizando información con los miembros de la Junta Directiva.

RESEÑA HISTÓRICA

La idea de la siembra de aguacate se dio cuando la Corporación Colombia Internacional (CCI) presentó un proyecto para sembrar 571 Ha, en la meseta de Popayán con los municipios de Popayán, Cajibío, Piendamó, Morales, Timbio y Tambo, la CCI se encargó de socializar el proyecto en varias veredas, con el fin de reunir así a 520 personas para que sembraran 1 Ha.

Para empezar se reunieron 150 personas, luego se fue incrementando el número hasta completar 420 personas cada una con 1 Ha sembrada actualmente, se dio inicio al proyecto y la CCI hizo el acompañamiento técnico, el trámite para el crédito, la asistencia técnica a los productores.

Después se vio la necesidad de organizar las personas, creando organizaciones de base en cada municipio o vereda, claro está que algunas empresas ya existían pero se reorganizaron, finalmente se veía llegar la etapa de producción para darle solución a este problema se decidió crear una organización más grande, logrando formar dos organizaciones grandes para comercializar: que son la Federación de Productores de Aguacate del Cauca FEPAC y la Unión Temporal Gran Hass del Cauca.

La Unión Temporal Gran Hass del Cauca fue creada por tres organizaciones de base; APRAT y ASPROAMILENIO del municipio del tambo, ASOPAMC de Piendamó, el doce de noviembre del 2010, con un total de 114 productores, la Unión Temporal Gran Hass del Cauca siguió con el apoyo de la CCI en la parte socio empresarial y en la parte de comercialización.

La parte socio empresarial fue dirigida a todos los inscritos en el proyecto, y la comercialización fue impulsada para la U.T. Gran Hass del Cauca, realizando los contactos con aliados comerciales como ALMACENES ÉXITO y SURTIFRUYER cercamientos con un exportador de Europa de nombre BARNIER.

Las primeras cosechas se iniciaron el 30 de septiembre de 2010, toda la producción fue destinada a ALMACENES EXITO Bogotá y Cali. En la primera temporada de cosecha que comprende los meses de octubre, noviembre, diciembre del 2010 y enero de 2011 se obtuvieron 47 toneladas, que ascienden a ventas por un valor de \$64 millones de pesos

En el momento de revisar los siguientes elementos del Direccionamiento Estratégico, nos encontramos con la siguiente dificultad que de la empresa es una Unión Temporal y tiene término fijo a 12 de Noviembre del presente año, por lo tanto se realizó capacitaciones donde se les presentó que era una misión, visión, del porque la importancia de estos elementos, luego se sugirió el estudio de una figura comercial, entonces se empezó por mirar las opciones donde ellos sugerían una Sociedad Agraria de transformación.

Se socializó los siguientes aspectos de las SAT:

Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) son un nuevo tipo de sociedad constituidas como empresas de gestión, en las cuales no se exige el riesgo

aporte del fundo o la granja del socio, solo las personas titulares de explotación agraria pueden ser socias de la SAT.

Las SAT cuentan con objeto social exclusivo, el cual deberá indicar expresamente lo siguiente, “Desarrollar actividades de post-cosecha y comercialización de productos perecederos de origen agropecuario y la prestación de servicios comunes que sirvan a su finalidad”.

La Constitución de las SAT se llevará a cabo por escritura pública, en la cual se expresarán los aspectos previstos en el Código de Comercio, en cuanto no se opongan al dispuesto en la ley.

El registro de las SAT se radicará en el registro mercantil de las Cámaras de Comercio, de conformidad con los artículos 28 y 29 del Código de Comercio.

Las SAT gozarán desde su constitución legal y registro en la Cámara de Comercio, de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar en el cumplimiento de su finalidad siendo su patrimonio independiente del de sus socios.

Las sociedades agrarias de transformación tienen como fines generales, los siguientes:

1. Facilitar la enajenación de los productos, así como su preparación y comercialización con destino al consumidor final.
2. Facilitar el incremento de los niveles de ganancia de los productores primarios de alimentos, contribuyendo al desarrollo económico y social del país y a la consolidación de los pilares de equidad, consagrados en la Constitución Nacional.
3. Facilitar la organización de los productores alrededor de propósitos económicos comunes.
4. Facilitar la integración de los procesos de producción, post-cosecha y comercialización y la participación en ellos de los productores directos.
5. Contribuir al abastecimiento de los mercados de alimentos con productos agropecuarios.
6. Contribuir a la estabilización de los precios para productores y consumidores.

7. Facilitar el desarrollo e implementación de regímenes de inversión, crédito y asistencia técnica para sus socios.

Los socios: Podrán asociarse para promover la constitución de una SAT, quien posea y demuestre una de las siguientes calidades:

1. Ser persona natural y ostentar la condición de titular de explotación agraria, en calidad de propietario, poseedor, tenedor o arrendatario con un contrato de explotación no menor a 5 años.
2. Ser persona natural y ostentar la condición de trabajador agrícola; y
3. Las personas jurídicas de carácter privado dedicadas a la comercialización de productos perecederos.

El número mínimo de socios necesarios para la constitución de una SAT será de tres (3).

Parágrafo. En todo caso, el número de socios, como personas naturales, deberá ser superior al número de socios como personas jurídicas.

Derechos de los Socios

1. Tomar parte en la asamblea general y participar con voz y voto en la adopción de sus acuerdos.
2. Elegir y ser elegidos para desempeñar los cargos de los órganos de gobierno de la sociedad.
3. Exigir información sobre la marcha de la sociedad a través de los órganos de su administración y en la forma en que reglamentariamente se determine.
4. Recibir las ganancias o beneficios comunes, proporcionales a su participación.
5. Impugnar los acuerdos sociales que sean contrarios a las leyes o estatutos de la sociedad o que sean lesivos para los intereses de esta en beneficio de algún socio.
6. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios.

7. Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas así como la admisión de nuevos socios.

8. Fiscalizar la gestión de las SAT.

9. Todos los demás derechos reconocidos en esta ley y en los Estatutos Sociales.

Deberes de los socios. Los socios de las SAT tendrán los siguientes deberes:

1. Los Socios están obligados a participar en las actividades de la SAT en los términos previstos en sus estatutos sociales.

2. Acatar los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de Gobierno.

3. Satisfacer puntualmente su cuota de participación en el capital social y las demás obligaciones de contenido personal o económico que los Estatutos Sociales impongan, y

4. Los que en general se deriven de su condición de socios, al tenor de la presente ley o que estén determinados en sus Estatutos Sociales.

Sanciones por incumplimiento de los socios.

En caso de incumplimiento de los socios tanto en los aportes dinerarios como en los aportes en especie, si estos se estipulan, se podrá optar por excluir de la sociedad al socio incumplido, sin perjuicio de las demás acciones previstas en la ley.

En todos los casos, el socio incumplido pagará a la sociedad intereses moratorios. Tratándose de aportes en especie, el interés moratorio se establecerá con base en el avalúo del respectivo aporte.

Responsabilidad. Las SAT serán de responsabilidad limitada. Para los efectos de este artículo se limita la responsabilidad de los socios al valor de sus aportes y la responsabilidad de las SAT para con terceros, al monto del patrimonio social.

Capital social y participaciones.

1. El capital social de las SAT estará constituido por el valor de los aportes realizados por los socios, en el acto de constitución o en virtud de posteriores

aumentos de capital. El capital social podrá aumentarse o disminuirse en virtud de la correspondiente reforma estatutaria, aprobada y formalizada conforme a la ley.

2. El reevalúo de activos no implica aumento del capital social.

3. No podrá constituirse SAT alguna que no tenga su capital social suscrito y pagado al menos en un veinticinco por ciento (25%). El resto se desembolsará conforme se determine, en un plazo máximo de seis (6) años.

4. El importe total tanto de los aportes como de la participación de un socio en el capital social, no podrá exceder de un treinta y tres por ciento (33%) del mismo. Para los socios que sean personas jurídicas, el monto total de los aportes realizados por el conjunto de ellas no superará en ningún caso del cuarenta y nueve por ciento (49%) del capital social.

5. El capital social se dividirá en cuotas de igual valor nominal. A cada parte le corresponderá un voto en la asamblea general.

Distribución de excedentes. Las SAT no tienen por objeto la obtención de utilidades para ser distribuidos entre los socios. No obstante lo anterior, la asamblea general con la aprobación del setenta y cinco por ciento (75%) de los votos, podrá disponer el reparto de las utilidades provenientes de la enajenación de activos, en cuyo caso la distribución se hará en forma proporcional a la participación en el capital social.

Reservas y utilidades del ejercicio:

1. Las SAT tendrán ejercicios anuales. Al término de cada ejercicio se cortarán las cuentas y se elaborará el balance, el inventario y el estado de resultados.

2. Si del ejercicio resultaren excedentes, estos podrán aplicarse en todo o en parte, en la forma como lo determinen los estatutos o la asamblea general. Sin perjuicio de lo anterior estos excedentes se aplicarán en primer término a compensar pérdidas de ejercicios anteriores. También podrán destinarse a la revalorización de aportes, teniendo en cuenta las alteraciones en su valor real, o destinarse a un fondo para amortización de aportes de los socios.

3. Cuando la reserva de protección de los aportes sociales se hubiere empleado para compensar pérdidas, la primera aplicación del excedente será para restablecer la reserva al nivel que tenía antes de su utilización.

4. Las SAT podrán crear, por decisión de la asamblea general, otras reservas y fondos con fines determinados. Igualmente podrán proveer en sus presupuestos y registrar en su contabilidad incrementos progresivos de las reservas y fondos, con cargo al ejercicio anual.

5. La relación entre los precios de adquisición de las SAT y los imperantes en el mercado, podrán generar déficit o superávit. Para determinar la situación y proceder en consecuencia las SAT podrán hacer cortes de cuentas frecuentes, adecuadas a las necesidades de cada actividad, cuya periodicidad será señalada por la junta directiva.

Parágrafo. Ningún socio podrá adquirir productos elaborados por la SAT, con ánimo de lucrarse en su reventa.

Estructura orgánica: La estructura orgánica de las SAT estará constituida por:

1. La Asamblea General, órgano supremo de expresión de la voluntad de los socios, la Junta Directiva, órgano permanente de administración que podrá estar constituido hasta por once (11) miembros e igual número de suplentes y el Gerente o Presidente como órgano Unipersonal de administración y representación legal de la Sociedad.

2. Las SAT podrán establecer en sus estatutos sociales otros órganos de gestión, asesoramiento o control, determinando expresamente el modo de elección de sus miembros, su número, causales de remoción y las competencias.

3. Las funciones y atribuciones de los órganos sociales serán los determinados por los estatutos sociales y la ley.

4. Se considerarán atribuciones implícitas de la Junta Directiva las no asignadas expresamente a otros órganos por la ley o los estatutos.

Disolución y liquidación: Se regirá por lo previsto en los estatutos sociales y en las normas establecidas en los artículos 218, 219 y 220 del Código de Comercio.

Con la disolución de la SAT, se inicia el proceso de liquidación durante el cual la sociedad conserva su personalidad de conformidad con el artículo 222 del Código de Comercio. Para tales efectos deberá añadir a su nombre y número la frase

La liquidación del patrimonio social de la SAT se llevará a cabo de conformidad con las disposiciones civiles y comerciales vigentes que no sean contrarias a su naturaleza jurídica.

Para la comercialización del aguacate esta puede ser una figura, pero tiene dos dificultades; una es que las SAT no es equitativa, es decir se reparten las utilidades y se toman las decisiones de acuerdo al monto de capital, ocasionando que en cualquier momento puede llegar un socio adherente y puede estar en condiciones de inyectar gran cantidad de capital quedando con la posibilidad de quedarse con la mayor parte de la empresa y para este caso no aplica debido a que el objetivo es crear organizaciones con sentido social, es decir brindar la ayuda a los campesinos.

Otra razón es que la SAT puede exportar pero no llenaba las expectativas, entonces, para estar seguros del siguiente paso se optó por gestionar por medio de la CCI, una asesoría para los miembros de la Junta Directiva con la DIAN, la capacitación estuvo a cargo del doctor John Jairo Hoyos, donde se dio varias opciones, una podía ser una SAS, pero los beneficios que ofrece esta figura por derecho los productos agrícolas los tiene, por lo tanto no se observó la inclinación por esta, luego se habló de una federación y por último se planteó un CI (Comercializadora Internacional), después de escuchar las bondades de esta figura, se inclinaron por esta figura porque trae muchos beneficios especialmente para la proyección de exportar.

Al mirar los requisitos de un CI, había una limitante, se trataba de capital, debido a que debe estar en \$116.000.000 millones, pero estudiando la posibilidad se puede lograr, el problema era el tiempo que tenía la organización, debido a que si termina su contrato de Unión Temporal, inmediatamente al siguiente día no puede ejercer la comercialización.

Al final mirando las posibilidades legales se planteó volver a crear la Unión temporal, para que en este lapso de tiempo se logre conseguir el monto de capital, la estrategia es que cada socio aporte \$1.000.000 cada uno como capital social.

Sea cualquiera la figura se puede plantear el Diseño para mejorar el proceso de comercialización, en el momento tenemos en el acta de constitución la siguiente figura:

Hay una Asamblea General, la cual por Estatutos tiene las mismas funciones de la Asociación Frutos de mi Tierra y es el órgano máximo de autoridad, como la Unión

temporal no es una figura legal, por lo tanto el órgano administrativo se denomina Consejo Directivo, con los mismos integrantes de una Junta Directiva y las mismas funciones.

Con el trabajo de campo se fueron identificando áreas vitales como mercadeo, contable, recursos humanos y gerencia.

A partir del mes de marzo de 2011, un promedio de sesenta (60) productores reinician labores de cosecha con el propósito de posicionar el producto en los supermercados de cadena del orden nacional.

Para estructurar el área de mercadeo y lograr el objetivo que se desea se debe realizar el trabajo en campo y observar cómo están haciendo las diferentes actividades, en este orden de ideas, se asistió al primer ejercicio de venta de la empresa, en este día entraron tres y media toneladas de aguacate, al centro de acopio, como resultado de esta actividad se obtuvo los siguientes resultados, presenta desorden en el ingreso del producto, todos los productores entraban con el afán de irse a sus casas, la selección no era la adecuada y como era de esperarse, los almacenes de cadena hicieron rechazo, en esta etapa, se logró hacer un acercamiento, bastante funcional porque se presentó la oportunidad de trabajar con cada uno de los productores que en ese momento están en etapa de producción.

Luego de realizar el acercamiento, se hicieron los siguientes ajustes en compañía del asesor empresarial y la junta directiva, empezamos con una ruta de entrada y una de salida, luego se hacía un pesaje a la entrada, el cual servía como control de entrada del producto, después llegaba a las personas encargadas de realizar la actividad de escoger el aguacate en las siguientes calidades Selecto, Corriente, Tercera; y finalmente el producto que no cumple con los requisitos de calidad se hace devolución, anexándole un memo de compromiso para explicar el motivo de la devolución y las respectivas sugerencias, el aguacate ya seleccionado se hace de nuevo el pesaje y se coloca el sticker para enviar a los almacenes de cadena.

De esta manera se plantea cada una de las actividades, para empoderar este proceso, se inició colocando en práctica en los cuatro meses que duró la cosecha; el pesaje inicial lo realizaba una persona a la que se le debía pagar un diario, la función de ella es que se colocan cuatro o cinco canastillas sobre la balanza y después se anota el peso, se hace la sumatoria final de cada uno de los productores y se les hace el destare por el peso de cada canastilla.

En la actividad de escoger el producto los socios no querían pagar, entonces este proceso inicialmente lo realizaba cada uno de los productores pero por obvias razones no era viable porque, el criterio de cada uno con respecto a su producto no era neutral, lo que trajo muchos inconvenientes con los aliados comerciales, por lo tanto los productores optaron por pagar a dos personas que hicieran este trabajo.

Las personas cumplen con la función de escoger el aguacate en las tres calidades como es Selecto, que se caracteriza por estar completamente sano, sin ninguna presencia de enfermedades como golpe mecánico o roña, fumagina, pasador, y tener un grado de maduración de buenas condiciones, el peso debe estar por encima de los ciento setenta gramos (170), la otra calidad es Corriente; su peso debe estar entre noventa (90) y Ciento setenta gramos (170) gramos, debe ser un fruto con buen grado de maduración, se aceptan aguacates con daño mecánico no muy pronunciado, la ultima calidad es tercera que son los aguacates menores de ochenta (80) gramos, durante el ejercicio comercial se presento dificultad para el mercado de esta calidad porque su precio de venta estaba cincuenta pesos por encima del costo de producción, si se tenía en cuenta los costos administrativo y de logística de mercadeo, generaba perdidas, por lo tanto se tomo la decisión de no comprarlo en esta temporada, la única forma de generar ganancia es buscando clientes que procesen el producto de este tamaño o realizando derivados de aguacate.


Después de realizar este procedimiento en un inicio, se observó producto de mala calidad bastante notoria, se presentó aguacate con pasador, que en el caso de que se pase en el envío durante el viaje ocasiona daños al producto que va en buenas condiciones calidad, también se presento producto sin adecuada limpieza, aguacate sin el grado de maduración adecuado, lo cual trae como consecuencias en el momento de consumirlo su sabor es desagradable, se observo producto con pedúnculo largo ocasionando daños mecánicos a los otros aguacates, la presencia de daño mecánico no estuvo exenta en este proceso, pero al final de esta temporada eran muy pocos los memos que se realizaron a los productores.

El memo consistía en dejar por escrito como llegó el producto al centro de acopio, y los aspectos a mejorar, si se reincidía en el problema, se enviaba a la organización que pertenecía el socio y ellos tomarían mediadas sobre el caso.

Después de la clasificación se hacia la respectiva devolución del producto, los memos se realizaban a personas donde la devolución es significativa con respecto a la cantidad entregada.

En el momento de realizar el pesaje del producto se hace el llenado de la planilla de recibido de producción que se clasifica por organización y cada persona esta codificada, a la persona se le hace entrega de una remisión con copia a la organización y firmada por el productor, en el producto se coloca un sticker que describe el código del productor para el caso de presentarse devoluciones, la calidad del producto (Ver figura No 8).

Figura No. 8: STICKER

PRODUCTO: AGUACATE VARIEDAD HASS			
CALIDAD	EXTRA		 Gran Hass <small>DEL CAUCA</small> <small>granhasscauca@gmail.com</small>
	SELECTO		
	CORRIENTE		
CÓDIGO PRODUCTOR			

También se elaboró los formatos de stiker y remisión para tener un control del producto que entrega el productor en el ejercicio comercial y poder liquidar adecuadamente su producción (Ver figura No 9)

Figura No. 9: Remisión de Gran Hass del Cauca



Calle 5 No. 5-68 Segundo Piso
 Popayán - Cauca
 Email: granhasscauca@gmail.com

REMISION

No.

Organización: _____

Nombre del Productor: _____ Código: _____

Fecha: _____

Producto	Cantidad (Kilos)	Nro. Canastillas
AGUACATE		
EXTRA		
SELECTO		
CORRIENTE		
TERCERAS		
OTROS		
Recibido por:	Entregado por:	PESO TOTAL

Después de la remisión se elaboraba una planilla (ver cuadro No 34) de recibido donde se hacía un control de producción.

Cuadro No. 34: Planilla de recibido producción de la UT Gran Hass del Cauca

ORGANIZACIÓN: _____ MUNICIPIO _____ VARIOS _____
 FECHA DE ENTREGA: JULIO 27 2011

IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTOR Y LA ORGANIZACIÓN				CALIDAD / KILOS					
CODIGO PRODUCTOR	NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	TOTAL ENTREGADOS	EXTRAS	SELECTO	CORRIENTES	TERCERAS	DEV.	TOTAL/ KILOS
MO01	WILFER BUITRAGO	4.719.339							
TI01	MARTHA LUDIVIA DIAZ	25.713.747							
TI02	PEDRO GOMEZ	4757535	316		205	86			291
TI03	JAIME ANDRES GALINDEZ		35		26	9			35
TI04	ANIBAL MENESES	4777913	228		169	51			220
CA01	JOSE WILMAN PULICHE	76-229-150	279		103	141			244
CA02	JOSE JAMES VALENCIA		216,7		119	98			217
CA03	EBERTH ZAMBRANO	76.351.325	249		126	104			230
CA04	NELSON EFREN COMETA	76.229.136	177		137	36			173
CA05	HECTOR FABIAN FLOR								
CA06	BENJAMIN TOMBE	76.229.115							
CA07	JAIRO FAJARDO	4.641.382	347		242	90			332
CA08	MARIO TOMBE	10522635	55		34	18			52
CA09	NANCY VALENCIA								0
CA10	MARCO FIDEL VALENCIA	4644410	380		216	120			336
	ROSENDO RAMIREZ		203,6		62	48			110
	TOTAL		2486,3		1439	801			2240

Fuente : CCI

En el área de mercadeo se trabajó esencialmente en la logística de mercadeo y se capacitó a los socios en post-cosecha también se les enseñó que el último que tiene la palabra es el cliente y mas aún en un mercado tan competitivo como el de los almacenes de cadena:

Macro-proceso del Área de Mercadeo: Posicionamiento del producto en el mercado.

Actividades:

1. Vigilar el proceso de post-Cosecha
2. Estar en contacto con el cliente antes de la cosecha para que haga el pedido.
3. Buscar nuevos clientes.
4. Realizar negociaciones
5. Elaborar el plan de Marketing a utilizar para posicionar el producto.
6. Realizar compras e inventario del material para el empaque.
7. Conseguir el transporte.
8. Realizar factura de venta y Formato de ingresos y egresos cuando se requiera
9. Elaborar pronósticos de cosecha.

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Gerente de Ventas

Descripción del puesto: Lograr el posicionamiento del producto de acuerdo a lo que el cliente requiere.

Edad: 25 años

Requerimiento del Puesto: tener un buen manejo de las matemáticas, saber desempeñarse en el área de mercadeo, relaciones públicas, ser bilingüe

Experiencia Laboral: 1 año

Habilidad: Ser una persona intuitiva para los negocios, tener facilidad para las relaciones publicas, tener buen expresión oral y presentación personal.

Responsabilidad Principal: después de realizar las negociaciones debe velar por el cumplimiento de las actividades de pos-cosecha del producto.

En cuanto al área contable, mirando las posibilidades económicas de la organización se decidió contratar una Contadora quien era la encargada de realizar las liquidaciones y hacer los cuadros, graficas para sus respectivos análisis

Macro-proceso del Área de Contable: Llevar la contabilidad al día.

Actividades:

1. Realizar liquidaciones
7. Estar pendiente del pago de rete-fuente y demás aspectos legales
8. Organizar los documentos de compra y venta en archivo
9. Entregar estados financieros y balances para su respectivo análisis
10. Realizar todo lo correspondiente a esta área.

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Contador

Descripción del puesto: Tener la contabilidad exacta, para utilizar la herramienta en el momento que la necesite

Requerimiento del Puesto: Contador

Experiencia Laboral: Mínimo 1 año.

Habilidad: Ser una persona responsable, Honesta, con conocimiento de exportación

Responsabilidad Principal: Tener la contabilidad al día.

En el momento el área de Talento Humano en la organización no se refleja demasiado la necesidad, pero en vista de que no está muy lejana la posibilidad en consenso con la organización se estructuro lo siguiente:

El Macro-proceso del Área de Talento Humano: Gestión para capacitación y contratación de personal

Actividades:

1. Publicar la vacante libre
2. Recepción de Hojas de Vida
3. Realizar entrevista
4. Contratación de personal
5. Inducción.
6. Capacitación

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Descripción del puesto: Es el encargado de observar los perfiles de acuerdo a lo requerido en la empresa.

Requerimiento del Puesto: Profesiones afines con el manejo de personal

Experiencia Laboral: Mínimo 1 año.

Habilidad: Manejo de personal y comunicaciones.

Responsabilidad Principal: Contratación de personal y capacitación.

En cuanto al área de gerencia, en el momento la realizan los miembros de la Consejo Directiva en conjunto con el acompañamiento de los asesores, pero en un futuro será una sola persona quien estará a cargo de esta área.

El Macro-proceso de Gerencia: Gerenciar la empresa

Actividades:

Es la persona encargada de que la organización tenga un normal funcionamiento y debe plantear soluciones a problemas con las herramientas de cada una de las áreas, además es la persona encargada de proyectar la empresa a futuro.

Perfil del Cargo:

Nombre del Puesto: Gerente

Descripción del puesto: Realizar cada una de las actividades relacionadas con la administración.

Requerimiento del Puesto: Administrador de Empresas

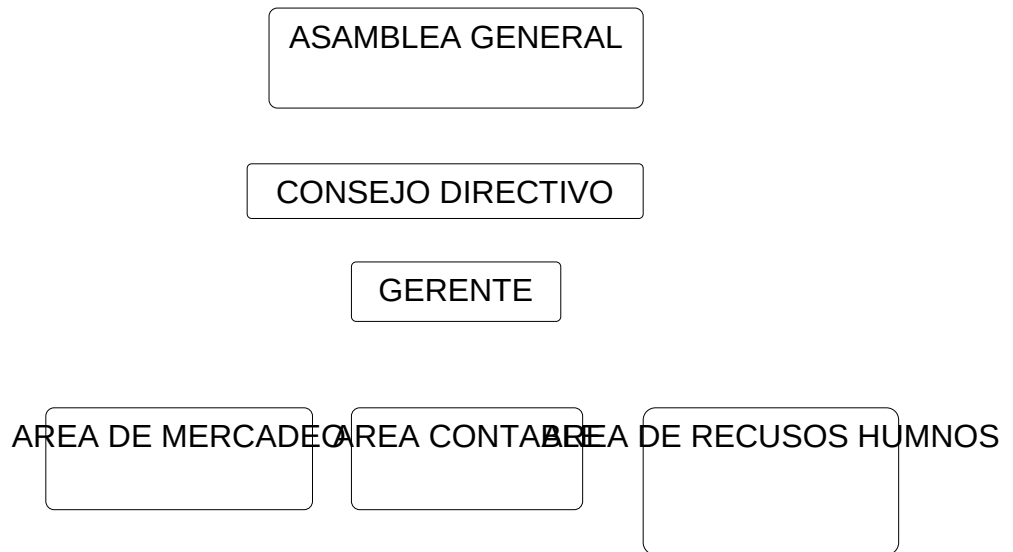
Experiencia Laboral: 1 año

Habilidad: Ser una persona con capacidad de relaciones públicas, manejo de personal, realizar negociaciones, gestionar recursos, gerenciar proyectos, realizar revisión de informes de cada una de las áreas y hacer análisis.

Responsabilidad Principal: Administrar la empresa.

Como resultado del estudio tenemos el organigrama de la Unión Temporal Gran Hass del Cauca (Ver Figura No 10)

Figura No. 10 Organigrama de la Unión Temporal Gran Hass del Cauca



Fuente: Elaboración propia

6.4 CAPACITACIÓN

Cuando se inició la pasantía las dos organizaciones no tenían empoderamiento, después de varias reuniones y reflexiones y la misma actividad comercial se interesaron por administrar las organizaciones, en esta etapa se estuvo pendiente en el momento que ellos necesitaban ayuda.

Para lo asociados de Frutos de mi Tierra a través del trabajo que se realizó, se les capacitó con trabajo de campo en la post-cosecha, los registros de cosecha, el llenado de facturas; en este momento muchas de las actividades que se realizaron durante el trabajo de pasantía, ya las realizan ellos mismos y las personas para ocupar los cargos estaban dentro de la asociación, es decir se identificaron habilidades en mercadeo, gerencia, producción, contabilidad en algunas personas, además se les apoyó en el tema de Fondo Rotatorio y Contrato de Prenda Agraria,

Con la Unión temporal es gratificante ver como hoy realizan actividades que podían hacer ellos mismos, solo hacía falta el empoderamiento, en este momento se puede observar a los líderes interesados por la comercialización, por la calidad del producto, por mejorar y enseñarles a los compañeros como lograr ese propósito, identificando que es de esa forma como se pueden hacer realidad los sueños.

En el momento son muchos los procesos que están poniendo en práctica, aun le hace falta quien los asesore en actividades de complejidad, como bien se sabe son organizaciones que están empezando, son sin ánimo de lucro y la mayoría de los integrantes tienen un nivel básico de educación, esto hace que sea necesario el apoyo que les brinda la Corporación Colombia Internacional, mientras la organización como tal toma el rol de una empresa plenamente fortalecida.

A través del desarrollo de trabajo de pasantía se hacían sesiones de grupo donde se les enseñaba como hacer ciertas actividades y a los líderes que tenían iniciativa propia se les brindaba todo el apoyo para que realizaran las actividades básicas de la organización.

7. LIMITACIONES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

- ❖ La primer limitación que se presentó al inicio de la pasantía fue relacionada con los convenios, debido a que tanto la Universidad del Cauca como la Corporación Colombia Internacional, son empresas grandes y por lo general burocráticas, esto hace que los procesos en los trámites sean demorados, lo que ocasionó la suspensión temporal de la pasantía.
- ❖ Al iniciar la pasantía se identificó que las personas que integran cada una de las organizaciones, la gran mayoría no tienen un grado de educación alto, lo que requirió más tiempo de lo normal, debido a que se tenía que mirar las diferentes tácticas tanto de trabajo como de lenguaje para transmitir un mensaje claro.
- ❖ En vista de que son organizaciones sociales y que están empezando su carrera empresarial, estas empresas no tienen solvencia económica para pagar personal especializado, lo que generó que en muchas ocasiones se les ayudaba en procesos que requerían una atención rápida, desplazando actividades que estaban programadas para realizaren un determinado tiempo y espacio.
- ❖ La disponibilidad del tiempo de las personas es muy limitada debido a que trabajan en el campo y el desplazamiento de las veredas a un solo sitio les creaba gran dificultad.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ❖ Cuando uno es estudiante no alcanza a imaginar la importancia de los conceptos que se enseñan en la academia, sino hasta el momento que se requieren utilizarlos, lo interesante es mirar que en la Universidad no solo se aprendió teoría, sino que también se adquirió una capacidad de análisis que es de gran ayuda a la hora de resolver dilemas y situaciones.
- ❖ Este trabajo logro afianzar conceptos y teorías, es la mejor forma de contrastar lo enseñado en la academia con la realidad vivida en las organizaciones, teniendo el constante apoyo de la Universidad por medio del asesor académico y de la Empresa por medio del Asesor empresarial.
- ❖ Con la pasantía se pudo hacer proyección social debido a que se trabajo con organizaciones de beneficio social, apoyando uno de los sectores fuertes en departamento del Cauca como es el agropecuario.
- ❖ En la pasantía se aprenden experiencias que hacen que el profesional crezca tanto personalmente como cognitivamente, además en este medio uno conoce personas que nunca se imaginó estar al lado de ellos.
- ❖ Las dos organizaciones están en etapas iniciales, por esta razón se hace necesario seguir con acompañamiento profesional ´porque hay procesos donde necesitan de esta ayuda.
- ❖ Las organizaciones de economía solidaria en el sector agropecuario siempre pasan por la etapa donde los asociados se empiezan a retirar por diferentes motivos, por lo tanto se debe reforzar capacitaciones de sentido de pertenecía, empoderamiento de los procesos y atención al cliente, porque los socios son clientes para la organización y de esto depende que estas organizaciones existan.
- ❖ Estas organizaciones tienen grandes oportunidades en el mercado, lo que les falta es mayor cohesión entre los asociados, como son organizaciones donde sus asociados son de bajo nivel de educación se presentan muchas dificultades pero capacitando las personas se pueden lograr excelentes resultados.

9. GLOSARIO

Diseño organizacional: Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad

Downsizing: Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Análisis del cargo: Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones y las especificaciones de los mismos.

Descripción de cargo: Contiene la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión.

Procesos: Es una serie de actividades consecutivas que a partir de unos recursos (humanos, físicos, económicos y tecnológicos), buscan producir un resultado concreto en un tiempo determinado, para un cliente interno o externo.

Procedimiento: Es la forma como se desarrolla cada actividad de un proceso respondiendo a interrogantes como: ¿Qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Dónde se hace?

Empresa de Economía Solidaria: “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (Art. 2 Ley 454 de 1998).

Cooperativas: Son asociaciones autónomas de personas que se han unido de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de empresas de propiedad conjunta y democráticamente controlada”

Organismos de Segundo y Tercer Grado: Los organismos de segundo grado aparecen cuando las organizaciones de la Economía Solidaria se asocian entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales o culturales en organismos de carácter nacional o región

Son instituciones auxiliares del cooperativismo las personas jurídicas sin ánimo de lucro que se constituyan de conformidad con el artículo 94 de la Ley 79 de 1988, con el objeto de incrementar y desarrollar el sector cooperativo, mediante el cumplimiento de actividades orientadas a proporcionar preferentemente a los organismos componentes del sector cooperativo el apoyo y ayuda necesarios para facilitar el mejor logro de sus propósitos económicos y sociales. Las instituciones auxiliares limitarán su objeto social a una sola línea de actividad y sus áreas afines.

Las Pre-cooperativas: Se consideran pre cooperativas los grupos que bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora, se organicen para realizar actividades permitidas. Las pre-cooperativas son aquellas que por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa, o técnicas, no estén en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativas.

Los Fondos de Empleados: Los Fondos de empleados son asociaciones de personas que laboran en una misma empresa, de acuerdo a unos intereses particulares, constituyen una unidad económica para desarrollar una o varias actividades, la administran ellos mismos y tiene como fin general mejorar la condición económica y social de sus asociados.

De acuerdo a la legislación colombiana son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados.

Asociaciones Mutuales: Son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social

Sociedad Agraria de Transformación (SAT): Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) son un nuevo tipo de sociedad constituidas como empresas de gestión, en las cuales no se exige el riesgoso aporte del fundo o la granja del socio, solo las personas titulares de explotación agraria pueden ser socias de la SAT.

Las SAT cuentan con objeto social exclusivo, el cual deberá indicar expresamente lo siguiente, “Desarrollar actividades de post-cosecha y comercialización de productos perecederos de origen agropecuario y la prestación de servicios comunes que sirvan a su finalidad”.

10. BIBLIOGRAFIA

Barrios, Dursun. 2009. "Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresarias agroindustriales". <http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf>: (20 de mayo de 2011)

Bejarano, Jesús Antonio. Op.cit., p 43

Calvo, Karla Elizabeth. 2006. "La Motivación Personal". www.monografias.com/trabajos_34/motivación-personal.shtm. (22 de febrero de 2012).

Castillo, Carola. Etal. Identidad Corporativa. Administración y Organización. Duoc UC. Sede Concepción. Escuela de Comunicación. 05 de Diciembre de 2000. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional>

Conde, Yenni Angelica. 2009. Areas de la Empresa. Universidad del Cauca.

Correa, Zamanda. 2010. Administración de Personal. Universidad del Cauca.

Chiavenato, Idelberto. 2002. *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Fajardo Constanza / Cabal, Claudia /Donneys, Alberto. 2008. *La economía solidaria: de lo legal a la formación integral*. Numero 9. Bogotá.

Figueroa, Edgar Aurelio. 2003. Organización y desarrollo empresarial en los sistemas productivos. Grupo Agrovereda.

González, María Guadalupe.2010. "Diseño y Estructura Organizacional", <http://es.scribd.com/doc/51263091/diseño-organizacional>. (12 de octubre de 2010).

Guerra, Guillermo y AGUILLAR Alfredo. Op.cit., p.21.

Jaramillo, José Tomas. 2007. Comportamiento Organizacional. Universidad del Cauca.

Jiménez, Carlos. 2006. "Diseño organizacional-visionesquemática". <http://la-conducta.blogspot.com/>: (28 de marzo de 2011)

López, Cielo María. 2004. Organización y participación comunitaria. Tipografía Cabrera.

Marín, Eyda. 2009. "La empresa: concepto, elementos, funciones y clases". <http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/gesempre/tema1GE.pdf>. (15 de abril de 2011)

Mendoza, José Antonio. Fomento a los Agronegocios. En: Inca Rural. (Julio de 2003)

Millan, Carlos. Mercadeo. 2010. Universidad del Cauca.

Mintzberg, Henry. Op.cit. p.189-332.

Neira, María Lia. 2004. Frutos de la Tierra. Grupo Norma.

Pavisich, Luis. "Downsizing" <http://www.gerencia.com/downsizing.html>. (24 de octubre de 2011).

Ramírez, Carlos. 1999. "Modelos de las configuraciones de Henry Mintzberg". P. 13-2.www.u-cursos.cl/inap/2010/1/oyg300/1/material_docente/objeto/6733.

Rico Ramón / Fernandez Manuel. 2002. I. *Diseño de organizaciones como proceso simbólico*. Volumen 14. Madrid.

Stoner, James. 1994. *Administración*. 4 edición, México: Ediciones Pearson.

Vélez Hernández, Jaime. Crédito Rural. 3 ed. San José: IICA, 1984. p 52. (Serie de libros materiales educativos; número 55).

Zeledón, Paola Valeria. Análisis y descripción de cargos. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>

Zornoza, Luis. 2004. "Motivación Laboral". www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldoes/rrhh/motlaboral.htm. (22 de febrero de 2012)

11. ANEXOS

ANEXO A: Plan Estratégico de la Asociación Frutos de mi Tierra

MATRIZ DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con el apoyo de entidades como Tejido Humano, CCI Corporación Colombia Internacional y AGROINNOVA. • Los integrantes de Frutos de Mi Tierra se encuentran en un continuo aprendizaje, como consecuencia de las capacitaciones (técnicas y administrativas) impartidas por parte de AGROINNOVA, CCI y otras instituciones. • El grupo de productores se caracteriza por su optimismo, anhelo de progreso, deseo de mejorar su la calidad de vida, espíritu emprendedor y mente abierta. • Las familias de los integrantes de Frutos de Mi Tierra, se han constituido como una fuerza que les brinda apoyo para el progreso de la organización. • Se cuenta con mano de obra disponible para el manejo de cultivos. Esta mano de obra de los integrantes de Frutos de Mi Tierra permite disminuir de momento los costos de producción. • Diseño e implementación en el cultivo de los productos, de sistemas de producción más tecnificados y avanzados (BPA), garantizando la obtención de productos de buena calidad. • Se cuenta con el apoyo en el proceso de comercialización de los productos por parte de Horticauca (alianzas comerciales establecidas). • Se cuenta con un lugar adecuado para la realización de las labores como: selección, empaque y 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de conocimientos y herramientas administrativas. • Poca experiencia en el desarrollo de cultivos, por cuanto se requiere de Asistencia Técnica para no cometer errores. • Carencia de insumos y herramientas para la realización de actividades productivas. • El acceso y el estado de las vías hacia las instalaciones de los cultivos se complica en el invierno, lo que dificulta los procesos de transporte y comercialización. • No se cuenta con recursos propios para la realización de diversas actividades. Los integrantes están supeditados a la aprobación de créditos por parte del Banco Agrario, entidad que no ha sido ágil en este aspecto. • No hay un proceso adecuado de coordinación y planeación de actividades. • Falta de organización al interior del grupo, e inexistencia de un proceso de direccionamiento. • Por ser una empresa en etapa naciente, se tienen temores a causa de la inexperiencia y poca capacitación. • No se cuenta con terrenos propios para el desarrollo de los cultivos. • Falta de experiencia en procesos de comercialización. • Falta de compromiso, compañerismo y trabajo en equipo por parte de algunos integrantes. • No se cuenta con un medio de transporte propio para la movilización de insumos y

almacenamiento	productos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poder proyectarse y darse a nivel regional y nacional, como productores y comercializadores de diversos productos agrícolas y pecuarios. Crecer como empresa. • Posibilidad de crecer en ventas, tras el incremento de los volúmenes de producción (dado que se cuenta con un aliado comercial comprometido). • Posibilidad de obtener a través de gestiones con el INCODER, un terreno que le pertenezca a la Asociación para la ampliación de los cultivos. Es posible que a través de proyectos y gestión institucional, se acceda a nuevos apoyos con otras entidades de la región. (Contar con apoyo económico, técnico, comercial, de capacitación, etc.). • Al contar con materia prima agrícola (Ej. Tomate de mesa), es posible innovar en el mercado con nuevos productos de agroindustria. • Incursionar en la siembra y comercialización de productos diferentes al Tomate de Mesa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible presencia de plagas o enfermedades en los cultivos, los cuales pueden afectar su desarrollo. • La inestabilidad en los precios al consumidor puede afectar considerablemente la sostenibilidad de la organización y de cada uno de sus integrantes. • Debido al mal tiempo, posibles pérdidas en los cultivos. • Difícil acceso al área de producción por el estado de vías y distancias. • El acompañamiento por parte de Instituciones cooperantes es limitado, y su retiro puede ocasionar impactos negativos en el funcionamiento de la organización. • Decaer ante los primeros obstáculos que puedan presentarse. • La falta de compromiso por parte de algunos integrantes, puede retrasar ó paralizar actividades de importancia.

FORTALEZAS: Externas / Internas

Oportunidades:

Estrategia: Ampliar la oferta agropecuaria y de agroindustria con productos innovadores, incrementando los volúmenes de producción en campo y pos cosecha.

La Asociación Frutos de Mi Tierra cuenta con el apoyo de organizaciones que han hecho posible llevar a cabo siembras de Tomate de Mesa, además de asegurar su comercialización inicial. Sin embargo, y teniendo en cuenta los propósitos de los integrantes de la asociación, y el hecho de poder fortalecer la alianza comercial

inicial; una vez que se haya adquirido experiencia suficiente en el manejo del Tomate, es posible que incursionen en la siembra de otros productos.

Además de lo anterior, y dada la naturaleza de la organización y sus integrantes, es posible que se realicen gestiones ante organismos estatales, de tal forma que se obtengan diversos beneficios en diferentes aspectos. Un ejemplo de esto, son los tramites que se adelantan ante el INCODER para la adjudicación de tierras. Frutos de mi tierra está compuesta por personas emprendedoras con esperanzas de progresar, y no quieren quedarse en la producción primaria, por lo cual es preciso que de inicio a una búsqueda constate de alternativas de transformación de productos como el Tomate de Mesa, hasta lograr la obtención de un producto innovador que pueda ser mejorado y posteriormente comercializado.

Estrategia: Celebrar convenios y/o acuerdos, conforme a los objetivos de la Asociación con entidades públicas, privadas, ONG'S, organismos internacionales y diferentes instituciones que se identifiquen con la misma.

La gestión institucional se convierte en una forma de buscar beneficios para una organización de base social y productiva. Sin embargo, no es suficiente con pertenecer a una entidad legalmente constituida que agrupe población vulnerable, sino que también se requiere dar inicio a la realización de acciones que permitan alcanzar donaciones y la participación en programas de diversa índole. En primera instancia, lo que se debería hacer es no esperar a que busquen a la organización, sino también presentar propuestas. Así entonces, además de una necesaria formación en temas como la formulación de proyectos, se requiere de personas con liderazgo, espíritu ambicioso y emprendedor para relacionarse con otras entidades, buscar y lograr apoyo.

Amenazas:

Estrategia: Tras la documentación, investigación y capacitación en materia productiva agropecuaria y de agroindustria, plantear e implementar métodos y herramientas que contribuyan al mejoramiento de las prácticas y procesos.

El correcto desempeño de una organización depende única y exclusivamente de sus integrantes, por cuanto es debido fortalecer aptitudes y competencias que permitan una eficiente operatividad. En relación al área productiva, es preciso que las personas más involucradas con las siembras, cosechas y tratamiento pos cosecha, se capaciten en temas relacionados a sus actividades, de tal manera que se lleven a cabo las acciones debidas para ser competentes, al mismo tiempo que se optimicen los procesos y se mitiguen los riesgos habituales que puedan presentarse. De igual manera, la implementación de los aprendizajes y la construcción de herramientas de fácil lenguaje, entendibles para todos y de fácil realización, resultan ser muy útiles para el desarrollo de todas las operaciones

DEBILIDADES: Externas / Internas

Oportunidades:

Estrategia: Formarse continuamente en temas administrativos y contables, comerciales y asociativos, cultivando las competencias y habilidades de los integrantes del grupo.

El mercado es cada vez mucho más exigente y por lo tanto la competencia mucho más agresiva. De esta manera, es posible afirmar que las condiciones cambiantes del mercado son cada vez más frecuentes, lo que ha obligado a todas las empresas a tomar medidas que les permita ser competentes en un entorno donde el consumidor tiene amplias opciones. Frutos de Mi Tierra es una organización que se encuentra en una etapa naciente como productora y comercializadora de productos agrícolas. Para enfrentar el panorama enunciado en el párrafo anterior, los integrantes de la asociación deben capacitarse constantemente en todas las áreas vitales para el correcto funcionamiento de una empresa, además de aplicar los conceptos y herramientas obtenidas a través de las capacitaciones, ajustándolos a las necesidades de la organización. La asociación debe aprovechar al máximo las oportunidades brindadas por las entidades que la apoyan, y asistir a los talleres de formación ó capacitaciones.

Estrategia: Acceder a las ventajas que ofrecen los créditos blandos para el sector agropecuario para asociaciones de productores, así como facilitar el acceso a recursos desde el interior de la organización a través de un Fondo Rotatorio.

Los créditos asociativos son una oportunidad existente para el desarrollo de proyectos productivos. Esta es una opción viable debido a que ya no se está pensando únicamente en la obtención de beneficios individuales sino de la asociación. Además de lo anterior, de acuerdo a los integrantes de la asociación, actualmente funciona un Fondo Rotatorio que es coordinado por la CCI y que beneficia a los asociados. Sin embargo, el acompañamiento de las entidades de apoyo tiene un límite. Así entonces, los integrantes de Frutos de Mi Tierra deben prepararse para constituir su propio fondo, para lo cual requieren del apoyo y asesoría de otras instituciones.

PLAN ESTRATEGICO:

Objetivo	Producción Impulsar el desarrollo de programas y proyectos agropecuarios y agroindustriales, que fomenten la expansión de la capacidad productiva de la Organización en campo, la creación de productos innovadores en pos cosecha, y la constante evolución hacia el mejoramiento de la calidad final.
Estrategia	Ampliar la oferta agropecuaria y de agroindustria con productos innovadores, incrementando los volúmenes de producción en campo y pos cosecha

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
------------------	------------------	--------------------	----------------------------

Sembrar otras hortalizas y capacitarse en la siembra de las mismas.	Al finalizar el 2012 se han sembrado al menos (3) tres nuevos productos agrícolas	Comité de Producción. Héctor Fabio Rivera	Recurso Humano : Asistencia técnica, seleccionar el producto
Adquirir nuevas tierras (INCODER) en las que sea posible ampliar la producción agrícola.	Se ha logrado adquirir una hectárea para Frutos de mi Tierra.	Comité de Producción. Maricel Muñoz	Recurso Humano: Comité de Producción. Recurso Físico: Lote
Investigar y experimentar en la obtención de productos elaborados a base de tomate de mesa que puedan representar una futura alternativa de producción agroindustrial.	Al finalizar el 2011 se ha ensayado por lo menos en la elaboración de un (1) producto de agroindustria	Comité de Producción. Liliana Cabezas	Recurso Humano: Comité de Producción
Realizar giras (visitas) a otras experiencias en transformación de tomate de mesa que permitan conocer diversas formas de manejar el cultivo y productos derivados del mismo	2011 - Se ha realizado una (1) gira regional. 2012 - Se ha realizado una (1) gira nacional	Comité de Producción. Armida Morales	Recurso Humano: Comité de Producción. Recursos Económicos: Aportes de los asociados y/o gestiones externas

Estrategia	Tras la documentación, investigación y capacitación en materia productiva agropecuaria y de agroindustria, plantear e implementar métodos y herramientas que contribuyan al mejoramiento de las prácticas y procesos.
-------------------	---

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesario
------------------	------------------	--------------------	---------------------------

			S
Participar en capacitaciones de los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de subproductos. • Transformación de productos– Ej. salsas. • Manipulación de alimentos 	Se ha participado en al menos (2) dos capacitaciones en los temas de interés ó similares	Comité de Producción. Carmen Rosa Melenje	Recurso Humano: Comité de Producción. Personal Asesor
Gestionar y participar de una capacitación ó instrucción en selección y clasificación del producto (tomate)	Los integrantes de la asociación han recibido instrucción en la selección y clasificación del tomate de mesa de acuerdo a su grado de maduración y estado Físico.	Comité de Producción. Junta Directiva	Recursos Humanos. Recursos económicos
Elaborar una cartilla ó manual instructivo, en donde se especifiquen las actividades, desde siembra hasta cosecha Del cultivo de Tomate de Mesa.	Se tiene una cartilla de producción de tomate de mesa, en un lenguaje manejable, entendible y coloquial	Comité de Producción. Jimmy Guaca	Recurso Humano: Asesoría Técnica Comité de Producción
Elaborar formatos que contribuyan a mejorar el desempeño del área productiva: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de insumos • Recolección de cosecha • Control de Calidad en Entregas. • Programación de actividades. 	Se tienen las formas necesarias para las actividades de producción	Comité de Producción. María Fernanda Gómez.	Recurso Humano: Comité de Producción. (Integrantes que manejen Office)

Estrategia	Implementar prácticas de producción agrícola con tecnologías de fácil acceso, que estén en armonía con el ambiente y que además contribuyan a la minimización de los costos de producción		
Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios

Realizar pilas de compostaje con el fin de minimizar costos de producción.	Se han empezado a elaborar pilas de compostaje Disminuyendo los costos de producción y mejorando la calidad de suelos y plantas.	Comité de Producción	Recurso Humano: Comité de Producción. Recursos Físicos: Materia para compostar.
--	--	----------------------	--

Objetivo	Mercadeo: Buscar alternativas de comercialización que respondan a las necesidades del mercado en relación a productos agropecuarios y de agroindustria, que sean factibles de producir de forma competente por Frutos de mí Tierra.
Estrategia	Establecer alianzas comerciales a través de la búsqueda, visita, oferta y venta de los productos agrícolas, pecuarios y de agroindustria de la asociación

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
Buscar y establecer nuevas alianzas comerciales. (Para el tomate en el 2011 y para otras hortalizas a futuro).	Se ha establecido al menos (1) una nueva alianza comercial para el 2011 y al Menos dos (2) nuevas alianzas para el 2013.	Comité de Mercadeo. Carmen Eugenia Gutiérrez Freddy Valderrama	Recursos Humanos

Estrategia	Formarse continuamente en materia comercial, de tal manera que se facilite el acceso y permanencia en el mercado de forma competente.
-------------------	---

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos
------------------	------------------	--------------------	-----------------

			Necesarios
Participar en capacitaciones en temas de mercadeo. Ej. Habilidades de Negociación. Procesos de Venta.	Se ha logrado que 30 integrantes de la asociación participen en (1) capacitación en temática comercial	Comité de Mercadeo. Carmen Gutiérrez y Junta Directiva.	Recursos Humanos. Recursos económicos

Estrategia	Realizar actividades tendientes a llamar la atención de clientes potenciales y lograr que la máxima cuota del público objetivo conozca a la organización y sus productos a través de la publicidad, el marketing directo, Internet, promoción, etc.
-------------------	---

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
Organizar eventos como ruedas de negocios, reuniones con empresarios, instituciones y organizaciones invitándolos a que conozcan los productos de Frutos de Mi Tierra y encontrar nuevas alternativas de producción y comercialización.	Se ha organizado y ejecutado al menos (1) un evento para que empresarios, instituciones y organizaciones conozcan la empresa y sus productos	Comité de Mercadeo. Carmen Eugenia Gutiérrez	Recursos Humanos Recursos Económicos Recursos Físicos (Lugar para la realización de los eventos)

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
Participar en actividades y eventos como:	Participar al menos en (1) un evento al año	Comité de Mercadeo. Armida Morales	Recursos Humanos: Comité de

<ul style="list-style-type: none"> • Festival gastronómico. • Ferias regionales y/o nacionales. 			<p>Mercadeo Recursos Económicos: Aportes de los asociados y gestiones externas.</p>
<p>Llevar a cabo el proceso de diseño de Imagen Corporativa para la organización; y diseño de marca para los productos en El mercado.</p>	<p>Para finales del 2011 se cuenta con Imagen Corporativa para Frutos de Mi Tierra. Para el año 2013 se cuenta con una marca registrada para los productos de Frutos de Mi Tierra.</p>	<p>Comité de Mercadeo. Carmen Eugenia Gutiérrez</p>	<p>Recursos Humanos: Asesoría en Diseño Grafico y trámites ante Superintendencia de Industria y Comercio</p>
<p>Diseño e impresión de material publicitario e informativo de la organización (Ej. Volantes, Tarjetas, Pendones, Brochures).</p>	<p>Se cuenta con material publicitario e informativo de la organización</p>	<p>Comité de Mercadeo.</p>	<p>Recursos Económicos: Aportes de los asociados / gestión de recursos externos</p>

Objetivo	Financiero y Gestión Institucional Garantizar la suficiente liquidez, autonomía, rentabilidad y sostenibilidad financiera de Frutos de mi Tierra, a través de una Correcta administración de recursos humanos y la gestión de apoyo institucional.		
Estrategia	Celebrar convenios y/o acuerdos, conforme a los objetivos de la Asociación con entidades públicas, privadas, ONG´S, organismos Internacionales y diferentes instituciones que se identifiquen con la misma.		
Actividad	Resultado	Responsable	Recursos

			Necesarios
Realizar listado de entidades gubernamentales y no gubernamentales como fundaciones, corporaciones y (ONG).	Se cuenta con un listado de entidades que se visionan como potenciales aliadas para el desarrollo ó participación de proyectos y que hacen presencia en el Departamento	Comité Financiero y de Gestión Institucional. Rosalba Vidal Liliana Cabezas Armida Morales	Recursos Humanos. Recursos Económicos. Recursos Físicos. (Papelería y herramientas de sistematización de Información).
Visitar entidades identificadas para presentarles la organización, y gestionar la participación en proyectos productivos y/ó sociales.	Se celebra un (1) convenio ó acuerdo con alguna institución, logrando beneficiar A la asociación y a sus integrantes.	Comité Financiero y de Gestión Institucional. Junta Directiva	Recursos Humanos. Recursos Económicos

Estrategia	Disponer adecuadamente de los recursos que ingresen a la asociación para fortalecer el capital de la misma al mismo tiempo que se cumpla con las obligaciones tributarias impuestas por el estado.
-------------------	--

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
Llevar una contabilidad ordenada asegurándose además de cumplir con todas las exigencias que impone el Estado según la naturaleza de la organización.	Se registran las operaciones de ingresos y egresos de la asociación Se cuenta con el apoyo de un contador.	Junta directiva	Recursos Humanos. Recursos Físicos (libros de contabilidad y herramientas para el registro de información contable)
Estrategia	Formarse continuamente en temas administrativos y contables,		

	cultivando competencias en los integrantes del grupo y mejorando el manejo de la organización.
--	--

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
Participar en capacitaciones en temas de administración e implementar los aprendizajes. Ej.: <ul style="list-style-type: none"> • Costos y Gastos. • Contabilidad Básica. • Presupuestos. • Formulación de Proyectos. 	Se ha logrado que integrantes de la asociación participen en (1) capacitación al año	Comité Financiero y de Gestión Institucional. Junta directiva	Recursos Humanos. Recursos económicos

Estrategia	Acceder a las ventajas que ofrecen los créditos blandos para el sector agropecuario para asociaciones de productores, así como facilitar el acceso a recursos desde el interior de la organización a través de un Fondo Rotatorio.
-------------------	--

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
Gestionar créditos para el desarrollo de proyectos productivos.	Se han presentado 16 solicitudes de créditos para proyectos productivos. (Ej. FINAGRO)	Comité Financiero y de Gestión Institucional. Javier Ortiz Gloria Muñoz Jenny Pinto	Recursos Humanos. Recursos físicos. Papelería Recursos económicos. (Aportes de asociados).
Dar continuidad al Fondo Rotatorio que funciona actualmente con la CCI, creando uno	Se cuenta con un Fondo Rotatorio manejado desde la asociación	Comité Financiero y de Gestión Institucional. Junta directiva	Recursos Humanos

nuevo ó apropiándose del manejo del actual.			
---	--	--	--

Objetivo	Administración y Talento Humano: Trabajar por la asociatividad, el constante fortalecimiento y el desarrollo de las competencias y habilidades del talento humano, encaminándose hacia el mejoramiento continuo de Frutos de mi Tierra y sus procesos internos
Estrategia	Participar en actividades y realizar eventos y dinámicas que promuevan la participación y el fortalecimiento integral de la asociación, teniendo en cuenta que en algún momento no contarán con el apoyo permanente de las entidades que los acompañan.

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
Programar y llevar a cabo eventos que incentiven la integración. Ej.: <ul style="list-style-type: none"> • Paseos de integración. • Viejo tecas. . 	Se programan y llevan a cabo dos (2) eventos cada año	Comité de Administración y Talento Humano. Paseos: Maricel Muños Armida Morales Liliana Cabezas Viejo Tecas: Lucero Quiñónez Freddy Valderrama	Recursos Humanos. (organización de evento) Recursos económicos. (aportes de los asociados) Recursos físicos
Programar y llevar a cabo jornadas de Asamblea General, en las que sea posible informar a todo el grupo acerca del estado de la asociación, además de trabajar en el seguimiento al Plan de Trabajo.	Se logran realizar tres (3) Asambleas Generales cada año, y han sido organizadas por cada grupo de trabajo	Martha Torres. Francini Hoyos Daniel Aponza	Recursos Humanos. (organización de evento) Recursos físicos (espacio físico)
Participar en	Se ha logrado que	Comité de	Recursos

talleres y capacitaciones en temas socio-empresariales, fortalecimiento organizacional y acompañamiento sicosocial. Ej.: • Talento humano y trabajo en equipo. • Comunicación organizacional.	integrantes de la asociación participen en (1) capacitación al año. Se requiere de mucho compromiso del grupo en la asistencia y participación de las capacitaciones.	Administración y Talento Humano. Obsmarlen Guzmán Rocío Jiménez.	Humanos. (Para gestión y asesoría externa). Recursos Económicos
--	--	--	---

Objetivo	Medio Ambiente Adaptar técnicas de producción amigables con el medio ambiente, que además garanticen la obtención de productos saludables y de excelente calidad.
Estrategia	Planear y ejecutar actividades dirigidas a conocer y poner en práctica métodos de producción ambientalmente sostenibles.

Actividad

Resultado

Responsable

Recursos Necesarios

Organizar y llevar a cabo prácticas en las que sea posible que los integrantes de la asociación expongan a los demás, los resultados de la implementación de las BPA, ó de nuevos métodos amigables con el medio ambiente.
Se realiza una (1) práctica por grupo de trabajo cada año.

Comité de Medio Ambiente.
Blanca Benavides
Jenny Rengifo
Recursos Humanos

Estrategia

Participar en actividades que promuevan el respeto al medio ambiente y la formación de una cultura ambiental, desde la realización de las actividades productivas.

Actividad
Resultado
Responsable

Gestionar la participación en capacitaciones en temática ambiental.

Ej.

- Manejo de insumos y clasificación y permiso de uso de acuerdo a sus efectos.
- Producción Limpia y Orgánica.

Se logra participar en una (1) capacitación por año

Comité de Medio Ambiente.
 Luis Hernando Moncayo Giraldo Calambaz

Estrategia	Realizar actividades para cuidar el medio ambiente con el que interactúa Frutos de Mi Tierra
-------------------	--

Actividad	Resultado	Responsable	Recursos Necesarios
Realizar jornadas de limpieza y reforestación en los alrededores de las zonas de producción.	Se logra llevar a cabo una (1) jornada de limpieza ó reforestación cada cuatro meses	Comité de Medio Ambiente. Cristian Osorio Edil Cerón	Recursos Humanos. Recursos Económicos. Recursos Físicos. (Semillas, plantas, bolsas, guantes, y herramientas como, machetes y palas) ⁸ .

⁸El diseño del Anexo No 1 Fue elaborado durante el trabajo de Pasantía

ANEXO B: Estatutos Generales de la Asociación Frutos de mi Tierra

CAPITULO I.

NOMBRE, DOMICILIO, DURACION Y OBJETIVOS

ARTÍCULO 1.- DEL NOMBRE. Se constituye una organización no Gubernamental denominada, ASOCIACION FRUTOS DE MI TIERRA, entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, de carácter comunitario, con personería jurídica propia y con capacidad para contraer derechos y obligaciones, adquirir toda clase de bienes, enajenarlos y en general realizar cualquier clase de contratos, convenios, uniones y actos lícitos que sean necesarios para el cumplimiento de su objeto.

PARAGRAFO: La Asociación se registrará conforme lo dispone el artículo 637 del Código Civil: Lo que pertenece a la asociación no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de la asociación no dan a nadie derecho para demandar en todo o parte, a ninguno de los individuos que la componen, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino solo sobre los bienes de la asociación.

ARTÍCULO 2. DEL DOMICILIO. El domicilio de la Asociación será la residencia del Presidente de la Asociación

PARAGRAFO: Para el cumplimiento de su objetivo, la Asociación podrá abrir sedes y desarrollar actividades en diferentes departamentos, municipios, veredas dentro del territorio Nacional.

ARTÍCULO 3. DE LA DURACIÓN. La duración de la ASOCIACION será indefinida, pero podrá disolverse y liquidarse en cualquier momento por voluntad de los asociados, cuando se presenten causales conforme a los presentes estatutos y/o por causales contempladas por la Ley.

ARTÍCULO 4.AMBITO TERRITORIAL. El ámbito territorial de operación de la ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA comprenderá principalmente el Municipio

de Popayán, y en todo el territorio Nacional, en zonas campesinas aledañas donde haya asociaciones o corporaciones, que trabajen por el cumplimiento de objetivos similares a los presentes estatutos.

ARTÍCULO 5. DE LA RESPONSABILIDAD. La asociación se regirá conforme lo dispone el artículo 637 del Código Civil, en su inciso primero, es decir, las deudas u obligaciones se cancelarán con los bienes de ésta, sin que en ningún momento dé derecho a afectar el pecunio propio de los asociados.

DE LOS OBJETIVOS CAPITULO II

ARTICULO 6. DE LOS OBJETIVOS. El objeto principal de la Asociación Frutos de Mi Tierra es mejorar la calidad de vida de los socios y sus familias, mediante la generación de empleo, trabajo en equipo y la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas, comercializando a nivel nacional e internacional, para garantizar la sostenibilidad económica y social, además de la diversificación de los productos.

Para el logro de este objetivo la Asociación Frutos de Mi Tierra, deberá:

- 6.1 Capacitar a los socios y sus familias en los campos socio empresarial, técnico y de BPA, para obtener una producción de excelente calidad.
- 6.2 Gestionar recursos a nivel nacional e internacional de carácter público y privado para el fortalecimiento de la Asociación en la Asistencia Técnica, Socio empresarial, Logística comercial, y el Manejo Ambiental.
- 6.3 Adelantar acciones orientadas al cuidado ambiental como la reforestación de cuencas, la mitigación de los daños ambientales, evitar las quemas y tala de bosques, recolección de elementos contaminantes y desechos químicos.
- 6.4 Garantizar la excelente calidad del producto por medio de la asistencia técnica adecuada y la implementación de las BPA.
- 6.5 Crear un Fondo Rotatorio para beneficio de los asociados y sus familias.
- 6.6 Buscar nuevas oportunidades de salud, educación, vivienda y recreación, presentando proyectos a las instituciones del orden local y regional.

PARAGRAFO: Para el logro de los objetivos trazados, la asociación podrá conformar comités, crear dependencias y áreas de trabajo necesarias, a juicio de la asamblea general y definir sus funciones en un reglamento interno.

CONDICIONES DE ADMISIÓN, DERECHOS, DEBERES Y PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO CAPITULO III

ARTICULO 7. DE LA AFILIACION DE LOS SOCIOS. Para ser socio de la organización se requiere:

- 7.1. Ser productor de tomate o estar vinculado con el sector agropecuario.
- 7.2. Pertenecer a los grupos militares afectados por la violencia, ya sean, viudas, huérfanos y/o personal con alguna discapacidad física.
- 7.3. Pagar una cuota de funcionamiento de \$15.000 trimestral, es decir \$60.000 anual, y una cuota de afiliación de \$10.000 para los socios fundadores, y para los socios adherentes de \$50.000.

PARÁGRAFO: en casos especiales, podrían ingresar personas que no pertenezcan a las fuerzas militares o a los afectados por la violencia, siempre y cuando demuestren o estén en posibilidad de hacer un aporte económico o intelectual a la Asociación.

ARTÍCULO 8. DE LOS DEBERES DE LOS SOCIOS. Son deberes y obligaciones de los socios.

- 8.1. Cumplir con los presentes estatutos y las demás obligaciones que provengan de la Asamblea y Junta Directiva, siempre y cuando estén acordes con los objetivos de la Asociación.
- 8.2. Asistir a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias citadas por la Junta Directiva.
- 8.3. Estar al día con la cuota trimestral de sostenimiento y las cuotas que establezca la Junta Directiva para el cumplimiento de los objetivos.
- 8.4. Participar y apoyar a la asociación en los programas, comités y actividades que realice la asociación para el desarrollo de sus objetivos.
- 8.5. Cumplir con todos los requisitos y deberes que se desprendan de los convenios y proyectos que apoyen las diferentes instituciones.
- 8.6. Desempeñar las funciones que le sean asignadas por la Junta Directiva y la Asamblea General.

PARÁGRAFO: La inasistencia a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias será sancionada con una multa de \$30.000

ARTÍCULO 9. DE LOS DERECHOS DE LOS SOCIOS. Los Asociados tienen los siguientes derechos.

9.1. Participar en las decisiones de la Asamblea ordinarias y extraordinarias, con voz y voto.

9.2. Elegir y ser elegidos para cualquiera de los cargos de la Junta Directiva.

9.3. Asistir puntualmente a las asambleas y reuniones, ordinarias y extraordinarias citadas por la Junta Directiva o la Asamblea General.

9.4. Beneficiarse de los programas y/o proyectos que se desarrollen, siempre que cumplan con los criterios de selección contemplados para cada proyecto.

9.5. Solicitar a la Junta Directiva, información sobre el desarrollo de las actividades, la ejecución de los recursos y verificarlo con informes, soportes y libros de contabilidad.

ARTÍCULO 10. PERDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO. Se pierde la calidad de socio por los siguientes motivos:

10.1. Por renuncia, presentada a la Junta Directiva por escrito, a la cual se deberá dar respuesta.

10.2. Por disolución o liquidación de la organización.

10.3. Por el incumplimiento a lo estipulado en los estatutos.

PARAGRAFO. Al primer incumplimiento de los estatutos se hará un llamado verbal, al segundo incumplimiento se hará un llamado por escrito con una suspensión de treinta días; al tercer incumplimiento se pierde la calidad de asociado.

REGIMEN ECONÓMICO, PATRIMONIO SOCIAL, APORTES Y CUOTAS CAPITULO IV

ARTICULO 11. DEL PATRIMONIO. El patrimonio de la Asociación lo constituye:

11.1. Los bienes muebles e inmuebles que le pertenezcan y que adquiera a cualquier título.

11.2. Los aportes obligatorios de sus asociados.

11.3. Por las donaciones o legados que reciba de personas privadas u oficiales, nacionales o extranjeras, sin que exista, por parte de éstas, ningún tipo de condicionamiento.

ORGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN CAPITULO V

ARTÍCULO 12. DE LOS ORGANOS DIRECTIVOS Y DE CONTROL.

Los organismos de la Asociación en orden jerárquico son:

12.1. Asamblea General.

12.2. Junta Directiva

12.3. Junta de control y vigilancia

DE LA ASAMBLEA GENERAL CAPITULO VI

ARTÍCULO 13. DE LA ASAMBLEA. La asamblea general es la máxima autoridad de la asociación y la conforman todos los socios afiliados con igualdad de derechos y deberes.

ARTÍCULO 14. Los acuerdos de la asamblea general ordinaria y extraordinaria, se dejarán registradas en un acta firmada por el presidente y el secretario, la cual será leída en el orden del día de la siguiente Asamblea.

ARTICULO 15. Las reuniones de la asamblea general serán:

Reuniones ordinarias: Son aquellas que se realizan dentro de los tres primeros meses del año, convocadas por la Junta Directiva y el presidente de la Junta Directiva, el fiscal, con una anticipación de quince (15) días, citación que se hará por escrito.

Reuniones extraordinarias: Son convocadas por la Junta Directiva y el Presidente de la Junta Directiva, el fiscal o el Revisor Fiscal por medio escrito, con cinco (5) días de anticipación, frente a la necesidad de tomar decisiones imprevistas o urgentes de la entidad y que por su naturaleza no pueden esperar a la reunión ordinaria.

ARTÍCULO 16. Quórum reglamentario: Lo constituye como mínimo la mitad más uno de los asociados hábiles inscritos. Quórum decisorio: En caso de no contar con quórum reglamentario, la Asamblea puede sesionar válidamente, transcurrida una hora de espera con la acordada para la reunión y que los asistentes representen por lo menos el 30% de los asociados; constituyendo el quórum como mínimo la mitad más uno de los asistentes.

ARTÍCULO 17. Serán funciones de la Asamblea General:

- 17.1. Acordar las políticas generales de la Asociación.
- 17.2. Elegir entre los delegados los integrantes de la Junta Directiva y otorgarles atribuciones.
- 17.3. Aprobar las cuotas y/o aportes extraordinarios que deben dar los socios.
- 17.4. Aprobar nuevos proyectos y programas sociales.
- 17.5. Aprobar las reformas de los estatutos y velar por el cumplimiento de ellos.
- 17.6. Ordenar los gastos al Presidente y a la Junta Directiva que no excedan seis (6) salarios mínimos mensuales vigentes.
- 17.7. Decidir sobre la admisión o retiro de los socios.
- 17.8. Decidir sobre la disolución de la Asociación.
- 17.9. Las demás que determine la Ley o los reglamentos que la Asamblea General considere necesarios.

DE LA JUNTA DIRECTIVA CAPITULO VII

ARTICULO 18. La Junta Directiva estará conformada por los siguientes cargos: Presidente y Vicepresidente, Secretaria, Tesorero y Vocal.

PARAGRAFO los miembros de junta Directiva serán elegidos por la Asamblea General de asociados por elección directa.

ARTÍCULO 19. Las reuniones de la Junta Directiva serán:

Reuniones Ordinarias: La Junta Directiva se reunirá ordinariamente una vez al mes, convocados por el Presidente de la Junta Directiva, o el fiscal, mediante

comunicado escrito con ocho (8) días de anticipación, indicando el sitio de reunión, fecha, hora y el orden del día.

Reuniones Extraordinarias: cuando las circunstancias lo ameriten, convocada por la Junta Directiva, por el presidente de la Junta Directiva, Fiscal o Revisor Fiscal, con una antelación de tres (3) días, de forma escrita.

Constituye quórum de Junta Directiva, para la toma de decisiones, la mitad más uno de sus integrantes.

PARAGRAFO. El periodo de duración de los miembros de la Junta Directiva es de un (1) año reelegible. La asignación de cargos de la Junta Directiva se realizará, a más tardar, a la semana siguiente de la Asamblea General en la cual fueron nominados.

ARTÍCULO 20. Son funciones de la Junta Directiva:

20.1. Coordinar, planear y ejecutar las actividades necesarias para el logro de los objetivos.

20.2. Motivar a los miembros de la organización, en procura del cumplimiento de los objetivos

20.3. Autorizar gastos hasta cinco (5) salarios mínimos legales vigentes mensuales.

20.4. Elaborar el reglamento interno de trabajo.

20.5. Gestionar para el desarrollo del objeto, apoyo y colaboración del gobierno municipal, departamental y nacional.

20.6. Revisar y conocer, en primera instancia, los Balances Económicos de la asociación.

20.7. Designar a los delegados que representan a la Asociación ante entidades y organizaciones nacionales e internacionales.

20.8. Contratar al personal necesario para la ejecución de los programas de la Asociación

20.9. Otras que le sean asignadas por la asamblea siempre y cuando estén acordes con el objeto de la asociación

ARTÍCULO 21. Los miembros de la Junta Directiva perderán su investidura en los siguientes casos:

21.1. Por actos administrativos contrarios a los presentes estatutos, a la constitución, a la Ley y buenas costumbres.

21.2. Por inasistencia reiterada a tres reuniones de la Junta Directiva sin la debida justificación.

21.3. Por pérdida de los derechos civiles.

CAPITULO VIII

ARTÍCULO 22. DEL PRESIDENTE. Para ejercer el cargo de PRESIDENTE se requiere:

22.1. Tener buena reputación en el manejo de las cosas propias y ajenas.

22.2. Ser colombiano de nacimiento y pertenecer a la Asociación.

ARTÍCULO 23. Son funciones del PRESIDENTE:

23.1. Ejercer la Representación Legal de la Asociación de productores de tomate del Municipio de Cajibío.

23.2. Convocar y presidir las reuniones de la Asamblea General y las de Junta Directiva.

23.3. Suscribir con su firma, las Actas de Asamblea General y de la Junta Directiva.

23.4. Ser el representante y vocero de la Asociación en diferentes eventos y actividades.

23.5. Administrar y vigilar en conjunto con la junta de control y vigilancia, los bienes de la Asociación.

23.6. Controlar, ejecutar y dirigir las actividades y presupuesto aprobado previamente por la Junta Directiva.

23.7. Manejar (con su firma) y depositar en las cuentas de la asociación los dineros recaudados y los recursos que por cualquier concepto ingresen a la asociación.

23.8. Autorizar los gastos menores y/o de caja menor de la asociación.

23.9. Que la asociación este al día con los compromisos de carácter económico, laboral, legal y tributarios.

23.10. Elaborar y presentar conjuntamente con el Tesorero, los informes financieros ante la Junta Directiva y la Asamblea General.

23.11. Coordinar la elaboración, presentación y gestión de los proyectos que requiera la Asociación.

23.12. Velar por el estricto cumplimiento de estos Estatutos y normas de superior jerarquía así como de los mandatos y providencias de la Asamblea General de Socios y de la Junta Directiva.

23.13. Rendir informe de actividades y económicos en cada Asamblea General de Socios y a la Junta Directiva cuando ésta lo solicite.

23.14. Todas las demás que la Asamblea, los estatutos y la ley le confieran.

PARAGRAGO. Para todos los efectos legales tales como: contratación, obligaciones, firma de convenio, etc., el Presidente de la Asociación, deberá informar a la Junta Directiva y la Asamblea General quienes darán el respectivo Visto Bueno o determinarán su improcedencia.

CAPITULO IX

ARTÍCULO 24. DEL VICEPRESIDENTE. Sus funciones son:

24.1. Asumir la presidencia por falta temporal o definitiva del Presidente. En este último caso, hasta tanto se efectúe la respectiva elección en la Asamblea General.

24.2. Colaborar con el Presidente en la buena marcha de la Asociación.

24.3. Revisar periódicamente los trabajos adelantados por la Asociación.

24.4. Otras funciones que le sean asignadas.

Para ser Vicepresidente se requieren las mismas calidades que para ser Presidente.

CAPITULO X

ARTÍCULO 25. DEL SECRETARIO. El Secretario es el responsable de refrendar los documentos y constancias que expida la Asociación y sus funciones son:

25.1. Tomar las notas necesarias de las reuniones de Asamblea y Junta Directiva para la elaboración de las actas.

25.2. Firmar junto con el Presidente las Actas que se hayan aprobado tanto en Asamblea y Junta Directiva.

Otras funciones que le sean asignadas por la Junta Directiva.

CAPITULO XI

ARTÍCULO 26. DEL TESORERO. Para ser Tesorero se requiere:

26.1. Tener buena reputación en el manejo de las cosas propias y ajenas.

26.2. Tener nociones mínimas de contabilidad.

26.3 No encontrarse incurso en investigación judicial.

ARTÍCULO 27. Son funciones del Tesorero:

27.1. Adquirir una póliza de manejo y cumplimiento sobre el patrimonio del tesorero que asegure los recursos de la Asociación.

27.2. Supervisar el recaudo de los dineros de la Asociación provenientes de cualquier fuente.

27.3. Firmar conjuntamente con el Representante Legal y el Vocal, las cuentas, cheques, comprobantes o títulos valores, ordenando los pagos, una vez autorizados.

27.4. Supervisar el depósito en cuentas corrientes o de ahorros, de los dineros recaudados.

27.5. Abstenerse de pagar cuentas que no hayan sido ordenadas por la Junta Directiva, Presidente y la Asamblea General.

27.6. Verificar los Libros de Caja y Bancos.

27.7. Velar por que la Asociación esté al día en sus compromisos de carácter económico y tributario.

27.6. Todas las demás que la Asamblea General y la Junta Directiva le Asignen.

CAPITULO XII

ARTÍCULO 28. DEL VOCAL. Son funciones del Vocal:

28.1. Asistir a las reuniones de la junta y la asamblea.

28.2. Buscar y establecer las relaciones con toda clase de organismos que colaboren para la buena administración de la asociación.

28.3. Colaborar en la realización de los informes de gestión a la asamblea general.

28.4. Vigilar en conjunto con el fiscal, los bienes de la Asociación.

28.5. Velar por el estricto cumplimiento de los presentes estatutos y normas de superior jerarquía así como los mandatos y providencias de la Asamblea General de socios y de la Junta Directiva.

28.6. Acompañar y apoyar al director ejecutivo en las actividades inherentes a su cargo.

28.7. Las demás que por su naturaleza del cargo le corresponda y las que le asigne la junta directiva y/o asamblea general.

CAPITULO XIII

ARTÍCULO 29 JUNTA DE CONTROL Y VIGILANCIA.:

29.1. Tener buena reputación en el manejo de las cosas propias y ajenas.

29.2. Ser ejemplo de cumplimiento.

29.3. Deberá reunir las calidades exigidas por la Ley 145 de 1960.

ARTÍCULO 30. Son funciones de la Junta de control y vigilancia:

30.1. Velar por el cumplimiento de los estatutos, del reglamento interno y de las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

30.2. Informar por escrito a la Junta directiva sobre las anomalías observadas y sobre la conveniencia o no de actividades que se presenten para que ésta tome los correctivos del caso.

30.3. Constatar que el ofrecimiento de los servicios sean equitativamente distribuidos dentro de los socios.

30.4. Examinar todas las operaciones financieras, los Libros de Contabilidad, Comprobantes de Ingresos y Egresos, cuentas bancarias y en general velar porque todas las operaciones de la Asociación se ajusten a la Ley, los presentes Estatutos a las decisiones de la Asamblea General de Socios y de la Junta Directiva.

30.5. Llevar la representación de la Asamblea General en las actuaciones inherentes a su cargo.

30.6. Rendir su informe a la Junta Directiva y a la Asamblea General sobre el estado mensual y anual acerca de la situación financiera de la Asociación.

30.7. Vigilar la operatividad de la Junta Directiva.

30.8. Vigilar y controlar los bienes de la Asociación.

30.9. El Fiscal tendrá voz pero no voto en las decisiones de la Junta Directiva.

30.10. Ejercer todas las demás funciones que le corresponden como Fiscal de la Asociación.

PARAGRAFO. El Fiscal será nombrado por la asamblea general de una terna presentada por la junta directiva y la existencia del cargo será opcional de acuerdo a las necesidades de la asociación.

DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION CAPITULO XIV

ARTÍCULO 31. DE LA DISOLICIÓN La disolución de la Asociación podrá llevarse a cabo por decisión de la Asamblea General con voto afirmativo del 65% por ciento de sus afiliados Son causales de disolución:

- Por orden de autoridad competente.
- Por desviación del objeto social
- Por imposibilidad de seguir desarrollando los objetivos.
- Por decisión de las 2/3 partes de los asociados en Asamblea General.
- Por las demás causales señaladas en la ley.

ARTÍCULO 32. DE LA LIQUIDACIÓN. Procedimiento para la Liquidación

La disolución de la Asociación podrá llevarse a cabo por decisión de la Asamblea General con voto afirmativo de las 2/3 partes de sus afiliados.

Decretada la disolución se procederá a su liquidación, la asamblea general con el voto favorable de las 2/3 partes, nombrará un liquidador o liquidadores. Mientras se hace dicho nombramiento actuará como liquidador el representante legal.

Una vez aceptado el cargo de liquidador, se procederá a efectuar un inventario general de activos y pasivos de la ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA y con cargo al patrimonio de la entidad, el liquidador publicará tres (3) avisos en un periódico de amplia circulación, dejando entre uno y otro, un plazo de quince (15) días, en los cuales informará a la ciudadanía sobre el proceso de liquidación, instando a los acreedores a hacer valer sus derechos. Quince días después de la publicación del último aviso, hecho el balance se liquidará la entidad, pagando las obligaciones contraídas con terceros y observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos.

Durante la liquidación la ASOCIACIÓN FRUTOS DE MI TIERRA no podrá ejercer operaciones en desarrollo de su objeto social, conservando su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. Cualquier operación o acto ajeno a este fin, salvo los autorizados expresamente por la ley hará responsables frente a la entidad, a los asociados y a terceros, en forma ilimitada y solidaria, al liquidador y al revisor fiscal o quien haga sus veces. En estos casos se deberá adicionar a su razón social la expresión "en liquidación". Los daños o perjuicios que se deriven por esta omisión serán asumidos por el liquidador, quien será el encargado de efectuar dicha aclaración.

Si cumplido lo anterior queda un remanente de activo patrimonial, éste pasará a la entidad sin ánimo de lucro que determine la Asamblea que tenga radio de acción en el mismo Departamento.

Para constancia una vez leída, discutida y aprobados los presentes estatutos, se firma a los 01 días del mes de junio de dos mil nueve (2.010).

ANEXO C: Reglamento Interno de la Asociación Frutos de mi Tierra.

CAPITULO I CONSIDERACIONES GENERALES

Artículo 1-. ANTECEDENTES.

La Asociación Frutos de Mi Tierra, surge como parte del proceso organizativo y socio empresarial de los productores de la línea de hortalizas bajo cubierta, mujeres viudas y fuerza pública discapacitada, financiado por la Fundación Tejido Humano y operado por la Corporación Colombia Internacional. Tiene asociados un total de 30 familias de pequeños productores, que tienen como meta instalar 1.5 hectáreas de hortalizas bajo cubierta con sistema de riego, interno y externo. Para su funcionamiento, estos productores cuentan con la asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento organizativo y respaldo comercial de la Corporación Colombia Internacional

Los objetivos que persigue el grupo de productores de hortalizas bajo cubierta de la Asociación Frutos de mi Tierra, son los siguientes:

- 6.7 Capacitar a los socios y sus familias en el área socio empresarial, técnica y de cuidado del medio ambiente con BPA, para obtener una producción de excelente calidad.
- 6.8 Gestionar recursos a nivel nacional e internacional de carácter público y privado para el fortalecimiento de la Asociación en la Asistencia Técnica, Socio empresarial, Logística Comercial y el Manejo Ambiental.
- 6.9 Adelantar acciones orientadas al cuidado ambiental como la reforestación de cuencas, la mitigación de los daños ambientales, evitar las quemas y tala de bosques, recolección de elementos contaminantes y desechos químicos.
- 6.10 Garantizar la excelente calidad del producto por medio de la asistencia técnica adecuada y la implementación de las BPA.
- 6.11 Crear un Fondo Rotatorio para beneficio de los asociados y sus familias.

- 6.12 Buscar nuevas oportunidades de salud, educación, vivienda y recreación, presentando proyectos a las instituciones del orden local y regional.

CAPITULO II DEFINICIÓN Y OBJETO

Artículo 2-. DEFINICIÓN

El presente reglamento es una estrategia organizativa y de asociatividad, de apoyo a los productores de hortalizas bajo cubierta de la Asociación Frutos de Mi Tierra, que permite que los asociados cumplan con sus obligaciones de producción siguiendo las recomendaciones técnicas, socio empresariales, ambientales y comerciales, para garantizar la cantidad, calidad y cumplimiento de los productores con los aliados comerciales, lo mismo que la venta de hortalizas a quien brinde las mejores condiciones comerciales (sitios de entrega, producto, precios, empaques, transporte) y lograr la sostenibilidad económica, social, ambiental y comercial del proyecto.

Artículo 3-. OBJETO

- a. Comprometer a los 30 productores de la Asociación Frutos de mi Tierra para que desarrollen de forma continua y adecuada cada una de las actividades técnicas, sociales, ambientales y comerciales que requiere la ejecución del proyecto y lograr los objetivos propuestos.
- a. Unificar los procesos técnicos y ambientales en las unidades productivas familiares que garanticen la productividad de los cultivos de hortalizas de forma rentable y con criterios de idoneidad y eficiencia.
- b. Garantizar el cumplimiento de los objetivos sociales propuestos por los productores mediante la aplicación de las metodologías, estrategias, valores y principios, orientada por las diferentes instituciones comprometidas en la ejecución del Proyecto.
- c. Garantizar el cumplimiento de los acuerdos comerciales concertados entre los productores y los comercializadores.
- d. Comprometer a los comités de trabajo de la Asociación para que implementen adecuadamente las actividades administrativas, contables y financieras que conlleven al manejo transparente y eficiente de la información.

CAPITULO III DE LA ADMINISTRACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y REGISTRO

Artículo 4-. OPERACIÓN

La Asociación Frutos de mi Tierra considera necesario reglamentar los aspectos Socio empresarial, Técnico, Comercial, Ambiental, Administrativo y Financiero.

1. Socio empresarial

- Trabajar conjuntamente en todas las actividades
- Demostrar responsabilidad en las actividades.
- Dar cumplimiento al reglamento interno de trabajo.
- Participar en las capacitaciones en los horarios señalados.
- Generar espacios de formación para la familia y la comunidad.
- Registrar y controlar la asistencia.
- Cumplir con los estatutos establecidos en la organización.
- Pagar cumplidamente las cuotas de sostenimiento.
- Cumplir con los compromisos que se adquieren en la asociación.
- Hacer buen uso de los recursos y bienes adquiridos por la asociación.
- Apoyar y fortalecer los Comités de Trabajo.
- Coordinar jornadas de trabajo comunitario.
- Realizar jornadas de recreación.
- No se permite que al sitio de trabajo se llegue en estado de embriaguez , ni que se tome en el sitio de trabajo

PARAGRAFO- 1. En caso de incumplimiento por parte de los productores a las actividades programadas, se colocara una multa de \$15.000 pesos, esta multa se deducirá de las ventas del producto en caso de que no se encuentren a paz y salvo. Solo se excusará a las personas que justifiquen por escrito su inasistencia por calamidad doméstica y se podrá reemplazar a la persona en caso extremo.

PARAGRAFO 2 Si llega embriagado se devuelve y paga una multa de \$50.000.

PARAGRAFO 3. La persona que lleve acompañantes al cultivo a trabajar no se le reconocerá como jornales adicionales.

2. Técnico

- Tener en cuenta los lineamientos del paquete tecnológico y aplicarlos.
- El productor debe acatar las recomendaciones del equipo técnico.
- Hacer un acompañamiento a los cultivos que no tienen buen desarrollo por parte de los socios
- Tener información técnica de los cultivos que se pueden asociar sin afectar el cultivo de las hortalizas.
- Realizar pronósticos de cosecha para saber cuánto producto debe entregar el productor para la comercialización.
- Entregar el 100% del producto apto para la comercialización.
- Realizar un cronograma de entregas de la producción antes de iniciar la actividad comercial.
- Asistir a las capacitaciones técnicas que se programen.

- Evaluar periódicamente el cultivo de cada productor.
- Cada productor debe llevar un registro de los insumos y materiales que les entrega el proyecto
- Cada productor debe saber cuánto les cuesta producir.

PARAGRAFO se excusaran los productores que tengan una calamidad doméstica para asistir a eventos de capacitación.

PARAGRAFO- En caso de incumplimiento por parte de los productores en cuanto a las entregas de cantidades pactadas, o que el cultivo este afectado por fenómenos naturales no pueden dar cumplimiento y los productores informarán a la junta directiva de Asociación Frutos de Mi Tierra, con el propósito de que se tomen las acciones pertinentes:

- a. Hacer efectivo los contratos de Prenda Agraria sin Tenencia y de Operación firmados por los productores de hortalizas de La Asociación.
- b. No recibirá asistencia técnica por parte de la CCI.
- c. No se hace el proceso de comercialización de su producción
- d. El grupo de productores no se hace responsable de las obligaciones bancarias asumidas por el productor al momento de ingresar al Proyecto de Producción de Tomate bajo invernadero; siendo ésta responsabilidad del titular del crédito.

3. Comercial

- Conformar y establecer una Junta para la comercialización.
- Verificar la producción por productor para establecer la negociación.
- Los productores se deben comprometer a sacar un producto de excelente calidad.
- En cada predio se debe tener un sitio adecuado para el acopio del producto.
- La Junta directiva debe tener un sitio adecuado para el acopio del producto.
- La organización debe seleccionar y capacitar a una o varias personas incluidas las mujeres de la organización en la selección, clasificación, empaque, etiquetada, embalaje y despacho de la producción.
- El productor debe cumplir con las exigencias de empaque definidas por el comercializador.
- El productor debe presentar un cronograma de entregas.
- Los productores deben entregar debidamente seleccionada y empacada la producción al coordinador en el centro de acopio establecido por los productores o por el comercializador.
El coordinador de comercialización debe revisar y verificar el transporte que se va a utilizar para el transporte de la producción.

El coordinador de comercialización debe coordinar y verificar el adecuado embalaje de la producción al momento de ser entregada al transportador y cerciorarse de su entrega oportuna al comercializador

4. Administrativo y Financiero

- Presentar un informe financiero sobre la inversión en el cultivo de tomate por productor.
- El productor y el coordinador de comercialización deben registrar los datos relacionados con la producción de tomate entregado-recibido al igual que las calidades del mismo.
- Para el manejo contable se deberá contar con un software independiente o un cuaderno de contabilidad que permita registrar de forma oportuna y fidedigna la información de cada uno de los usuarios del proyecto.
- El pago al productor se factura y liquida en planillas contables que sirven como soporte al contador de los productores, se hará en tiempo oportuno según los plazos acordados entre los comercializadores y los productores.
- El pago a productores lo hará el Tesorero del grupo con el visto bueno del fiscal quien cancelará en cheque, a través de depósitos en sus cuentas bancarias o a través de la organización.
- Solicitar créditos para capital de trabajo y compra de cosechas
- El pago solidario de los servicios de comercialización del tomate se hará desde los sitios de acopio del predio hasta el acopio central o los puntos de venta convenidos.
- Del monto total del pago de cosecha al productor se hará un descuento de \$ 25.00 por kilo de tomate vendido, se destinará a la logística comercial y operativa del cultivo del tomate cuando se inicie el ejercicio comercial.
- Se realizarán actividades para la consecución de recursos cuando la situación lo amerite.
- La Junta Directiva estará pendiente del pago de las obligaciones crediticias de los productores y en caso de no haber sido canceladas se deducirá la cuota al momento de pagar la cosecha.
- Los socios que no estén a paz y salvo con la organización (cuotas de sostenimiento, aportes, multas) se descontarán de las ventas efectuada
- Se constituirá un fondo Rotatorio de Crédito. con aportes de los productores (\$ 25.00 por kilo de tomate vendido) entidades gubernamentales y entidades privadas, para apoyar a los productores y sus familias. Este fondo se reglamentará y los intereses de los créditos serán bajos.

5. Ambiental

- Realizar todas las actividades y requisitos exigidos por las BPA y BPM.
- Adecuar en el predio un lugar para el almacenamiento de los insumos, equipos y materiales que se usan para el desarrollo de las actividades técnicas en la finca.
- Cuidar las fuentes de agua mediante la reforestación e impidiendo las quemadas y talas de bosque.
- Llevar todos los registros de aplicación de insumos de fumigación y fertilización. Tener en cuenta la trazabilidad del cultivo.
- Organizar y utilizar la caseta de recolección de desechos tóxicos.

- Respetar los períodos de reentrada al cultivo.
- Respetar los períodos de carencia.
- Los productores deben utilizar el equipo de protección cada vez que se vayan realizar actividades en el cultivo.
- Los productores deben lavar el equipo después de su uso.
- Los productores deben tener un botiquín de primeros auxilios y un extintor.
- Los productores deben tener un listado de contactos en caso de emergencia (bomberos, policía, hospitales).
- Los productores deben desinfectar las herramientas para su uso.
- Los productores deben tener una zona de barbecho para el manejo de las aguas residuales.
- Cada predio debe tener la señalización y el croquis de la finca.

Artículo 5-. INSCRIPCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

Para dar cumplimiento a cada uno de los artículos de este reglamento de Trabajo de los Productores de la Asociación Frutos de Mi Tierra:

- a. Socializar y aprobar el Contrato de Trabajo entre los productores de la Asociación.
- b. Elaborar un acta de aprobación del presente reglamento de Trabajo, en donde la Junta Directiva y los asociados de la organización individualmente, aceptan dar cumplimiento a cada uno de los compromisos adquiridos con la Asociación Tejido Humano y la Corporación Colombia Internacional.
- c. Formalizar el documento Reglamento de Trabajo, con la Asociación Tejido Humano y la Corporación Colombia Internacional con el propósito de que se garantice el cumplimiento del presente contrato por parte de los productores.

Artículo 6-. MODIFICACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

En caso de que el grupo de productores de la Asociación Frutos de Mi Tierra quiera modificar el presente contrato debe:

- a. Elaborar la propuesta de modificación.
- b. Socializar y poner en consideración la propuesta de modificación a la Asamblea General de productores, a la Fundación Tejido Humano y contar con el apoyo y asesoría de los funcionarios de la Corporación Colombia Internacional.
- c. Realizar una Asamblea General para aprobar mediante un Acta de Modificación las propuestas de reforma al presente contrato.
- d. Socializar y dar cumplimiento a cada uno de los ítems modificados al contrato.

CAPITULO IV DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Artículo 7-. OBJETO.

Informar oportuna y eficientemente de todos los procesos concernientes a la producción, administración y comercialización del tomate bajo cubierta realizados por la Asociación Frutos de Mi Tierra.

Para tal efecto debe:

- a. Establecer los medios escritos como único sistema de información entre los productores de la Asociación.
- b. El Comité de Comercialización se encargara de dar a conocer la información relacionada con la producción y comercialización de tomate bajo cubierta, a través de carteleras, Internet, volantes y cartillas.
- c. Hacer publicaciones periódicas sobre oferta y demanda, sistema general de precios, mayores consumidores, sistema de información sobre inteligencia de mercados (exportaciones, compradores, paquetes tecnológicos)

CAPITULO V FUNCIONAMIENTO

El cumplimiento del Contrato es responsabilidad de:

- a. La Junta Directiva de la Asociación Frutos de Mi Tierra.
- b. Los diferentes Comités de Trabajo que conforme el grupo de productores.
- c. Los productores de tomate bajo cubierta de la Asociación.
- d. La Junta de Vigilancia que conforme y reglamente la Asociación Frutos de Mi Tierra.

PARAGRAFO. La Asociación Tejido Humano y la Corporación Colombia Internacional realizarán el seguimiento y verificación del cumplimiento del presente Contrato, en cabeza de los técnicos y profesionales del área socio empresarial del Proyecto.

En constancia se firma en la Ciudad de Popayán, a los 20 días del mes de junio de 2010.

ANEXO D: Acta de Constitución de La Unión Temporal Gran Hass del Cauca

Entre los suscritos a saber: **ENRIQUE QUINTERO QUIÑONES** identificado con la cedula de ciudadanía No 12.904.960 de Tumaco (Nariño), domiciliado y residente en el municipio de Cali (Valle), en calidad de Representante Legal de la Asociación de Productores de Plantas Aromáticas Medicinales Condimentarias Hortofrutícolas y Agropecuarias del Departamento del Cauca – **ASOPAMC-**, inscrita ante la Cámara de Comercio del Cauca bajo el número 00023903 del Libro I y con NIT. No. 900012904-1; **EDUCARDO MARIN**, identificado con la cédula de ciudadanía No 1.522.980 de Timbío (Cauca), domiciliado y residente en el municipio de El Tambo (Cauca), en Calidad de Representante Legal de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios del Municipio de El Tambo Nuevo Milenio –**ASPROAMILENIO-**, inscrita ante la Cámara de Comercio del Cauca, bajo el No 00010716 del libro I, NIT. No. 817007284-0; **IVAN URIBE TRUJILO**, identificado con la cedula de ciudadanía No 4.675.348 de El Tambo (Cauca), domiciliado y residente en el municipio de El Tambo (Cauca), en calidad de Representante Legal de la Asociación de Productores de Aguacate de el Municipio de El Tambo Departamento del Cauca –**APRAT-**, inscrita en la Cámara de Comercio del Cauca bajo el número 00021670 del Libro I y con NIT No. 900302199-8, **PATRICIA MALDONADO GALLEGO**, identificada con cedula de ciudadanía No 34.552.521 de Popayán (Cauca) y **MARTA LUDIVIA DÍAZ**, identificada con cedula de ciudadanía No 25.713.747 de Timbío (Cauca) hemos convenido celebrar un contrato de Unión Temporal, teniendo en cuenta las siguientes:

CONSIDERACIONES:

1. Que en el marco del Proyecto Hortofrutícola de la Meseta de Popayán operado por la Corporación Colombia Internacional – CCI, con la financiación de USAID e INCODER a través del Programa ADAM / ARD, las organizaciones que constituyen esta unión temporal son socias del proyecto agrupando a 109 productores de aguacate hass y otros cultivos asociados.
2. Que la Corporación Colombia Internacional –CCI- participa en la prestación de la Asistencia Técnica y asesoría en los temas relacionados con la producción, comercialización y fortalecimiento socio empresarial de los productores de aguacate hass asociados en las organizaciones de base.
3. Que las Asambleas Generales de las Organizaciones ASPROAMILENIO, ASOPMAC y APRAT dieron la autorización a sus representantes legales para que constituyan la presente Unión Temporal.
4. Que el proyecto en mención contempla dentro de sus componentes la ejecución de una estrategia comercial para la venta organizada de la producción de aguacate hass de 107 hectáreas de igual número de productores y otros que quieran integrarse a este proceso y otros productos agropecuarios que se asocian a este cultivo.

5. Que la CCI ha iniciado contactos con las empresas comercializadoras que han manifestado interés de absorber la cosecha de aguacate y otros productos agropecuarios siempre y cuando se cuente con las condiciones de calidad, precio y organización para la operación del negocio.
6. Que los integrantes de la unión temporal desean unir sus esfuerzos en aras de brindar las condiciones de calidad, precio y organización para la operación logística del ejercicio comercial del aguacate hass y otros productos agropecuarios asociados.

De acuerdo a lo anterior este acuerdo se rige por las siguientes,

CLÁUSULAS:

PRIMERA: OBJETO. La Unión Temporal, tiene por objeto la comercialización de la producción de aguacate hass de más de 107 hectáreas cofinanciados por el programa ADAM / ARD / INCODER / CCI y de los productos agropecuarios asociados a este cultivo.

PARAGRAFO: Son miembros de la UNION TEMPORAL los siguientes organizaciones: la Asociación de Productores de Plantas Aromáticas Medicinales Condimentarias Hortofrutícolas y Agropecuarias del Departamento del Cauca – **ASOPAMC-**, inscrita ante la Cámara de Comercio del Cauca bajo el número 00023903 del Libro I y con NIT. No. 900012904-1, la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios del Municipio de El Tambo Nuevo Milenio – **ASPROAMILENIO-**, inscrita ante la Cámara de Comercio del Cauca, bajo el No 00010716 del libro I, NIT. No. 817007284-0 y la Asociación de Productores de Aguacate de el Municipio de El Tambo Departamento del Cauca –**APRAT-**, inscrita en la Cámara de Comercio del Cauca bajo el número 00021670 del Libro I, con NIT No. 900302199-8; **PATRICIA MALDONADO GALLEGO** identificada con cedula de ciudadanía No 34.552.521 de Popayán (Cauca) y **MARTA LUDIVIA DÍAZ**, identificada con cedula de ciudadanía No 25.713.747 de Timbío (Cauca) quienes actúan de manera solidaria y sin tener en cuenta el monto de sus aportes como límite de responsabilidad, para los efectos de la logística de comercialización.

SEGUNDA: NOMBRE. La Unión Temporal se denominará **UT GRANHASS DEL CAUCA.**

TERCERA: DOMICILIO. El domicilio principal de la Unión Temporal, será la calle 5 No. 5 - 68 segundo piso; teléfono 8242060; fax 8318055, en la ciudad de Popayán departamento del Cauca, pero podrá trasladarse a otra sede en el desarrollo del objeto de la Unión Temporal.

CUARTA: DIRECCION Y ADMINISTRACION. La Dirección y administración de la UNION TEMPORAL, estará a cargo de una Junta Directiva de seis (6) miembros, que representan las personas jurídicas y las dos (2) personas naturales consorciadas, cada organización estará representada en la Junta Directiva por un (1) miembro, los cuales tendrán un voto que equivaldrá al porcentaje que representan.

La junta directiva estará conformada así:

Representante Legal: Enrique Quintero Quiñones, identificado con la cedula de ciudadanía No 12.904.960 de Tumaco (Nariño) en representación de la Asociación de Productores de Plantas Aromáticas Medicinales Condimentarias Hortofrutícolas y Agropecuarias del Departamento del Cauca – **ASOPAMC-**.

Suplente del Representante Legal: Enio Fernández, identificado con la cedula de ciudadanía No 4.677.336 de El Tambo en representación de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios del Municipio de El Tambo Nuevo Milenio – **ASPROAMILENIO-**.

Presidente: Antonio Marín, identificado con la cedula de ciudadanía No 16.632.739 de Cali (Valle) en representación de la Asociación de Productores de Aguacate de el Municipio de El Tambo Departamento del Cauca –**APRAT-**.

Vicepresidente: José Joaquín Castaño, identificado con la cedula de ciudadanía No. 2.911.243 de Popayán, en representación de la Asociación de Productores de Plantas Aromáticas Medicinales Condimentarias Hortofrutícolas y Agropecuarias del Departamento del Cauca – **ASOPAMC-**.

Secretario: Patricia Maldonado Gallego, identificada con la cedula de ciudadanía No. 34.552.521 de Popayán (Cauca).

Tesorero: Ariel Alfonso Ledezma, identificado con la cedula de ciudadanía No. 4.677.330 de El Tambo (Cauca), en representación de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios del Municipio de El Tambo Nuevo Milenio – **ASPROAMILENIO-**.

Las anteriores personas aceptan esta designación.

PARAGRAFO: Las partes acuerdan cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Garantizar la logística para el suministro de las cantidades comprometidas en las frecuencias y calidades acordadas con las empresas comercializadoras.
- Participar solidaria e ilimitadamente en la administración y operación de la logística para la actividad comercial.

- Entregar de forma oportuna los reportes e informes de pronósticos de cosecha, producción, calidades, mermas y los demás aspectos que requiera la unión temporal para su adecuado funcionamiento.

QUINTA: PARTICIPACIÓN. El porcentaje de participación de cada entidad será la siguiente:

INTEGRANTE	% DE PARTICIPACIÓN
ASOPAMC	27.5%
ASPROAMILENIO	40 %
APRAT	27.5%
PATRICIA MALDONADO	3 %
MARTA LUDIVIA DIAZ	2 %

SEXTA: DURACIÓN. La duración de la presente Unión Temporal será igual a un (1) año, contado a partir del momento de su constitución, pero podrá prorrogarse por acuerdo de las partes.

SEPTIMA: APORTES. Las organizaciones que conforman la Unión Temporal aportaran para el funcionamiento inicial los siguientes recursos:

INTEGRANTE	APORTES
ASOPAMC	110.000
ASPROAMILENIO	160.000
APRAT	110.000
PATRICIA MALDONADO	12.000
MARTA LUDIVIA DIAZ	8.000
TOTAL APORTES	\$400.000

PARAGRAFO: Cada organización participante se compromete a aportar para el desarrollo de la actividad comercial el 100% de la producción que obtenga cada

uno de los productores en la hectárea de aguacate hass sembrada y la cosecha de los cultivos asociados a este.

OCTAVA: RESPONSABILIDAD. Las asociaciones de productores que constituyen la Unión Temporal responderán solidariamente en caso de incumplimiento de acuerdo con la participación de que trata la cláusula quinta.

No obstante lo anterior, las responsabilidades específicas de cada organización son:

- Cumplir oportunamente con las cuotas de entrega asignadas.
- Informar inmediatamente cualquier imprevisto que no le permita cumplir con las cuotas de entrega.
- Suplir las cuotas de entrega asignadas.

NOVENA: COSTOS. Los costos de constitución de la Unión Temporal serán cubiertos por las asociaciones y las personas naturales de forma proporcional a su porcentaje de participación.

DECIMA: MANEJO FINANCIERO. Para este efecto, se abrirá una cuenta bancaria independiente a nombre de la UNION TEMPORAL, registrando las firmas principales del tesorero y el representante legal.

DECIMA PRIMERA: REPRESENTACIÓN LEGAL. La representación legal de la Unión Temporal estará a cargo de **ENRIQUE QUINTERO QUIÑONES**, identificado con la cédula de ciudadanía No 12.904.960 de Tumaco (Nariño) y actuará como suplente de la misma, **ENIO FERNANDEZ**, identificado con la cedula de ciudadanía No de

El representante legal y/o el presidente o los respectivos suplentes tienen todas las facultades necesarias para actuar en nombre de la Unión Temporal y en el de cada uno de sus miembros, en los asuntos relacionados directamente con el desarrollo de la logística para la actividad comercial del aguacate hass y sus cultivos asociados. En especial tienen facultades suficientes para:

- Presentar ofertas comerciales.
- Suscribir acuerdos y/o contratos de comercialización.
- Suscribir cualquier otro documento y ejecutar cualquier otro acto que se requiera para la gestión comercial del aguacate hass y los cultivos asociados.
- Realizar los pagos de las cosechas a las asociaciones de productores.
- Presentar balances económicos de la gestión comercial.

Por el sólo hecho de la firma del presente acuerdo, el representante acepta esta designación y entiende las obligaciones que se derivan del mismo.

DECIMA SEGUNDA: SESION. Ninguna de las organizaciones y las personas que conforman la Unión Temporal, podrán ceder total o parcialmente los deberes y obligaciones derivados de este acuerdo sin la aceptación expresa y escrita de todas las partes intervinientes.

DECIMA TERCERA: DISOLUCION, LIQUIDACIÓN. La Unión Temporal se disolverá por las siguientes causales:

a). Por el vencimiento del termino de duración. b). Por la imposibilidad de desarrollar el objeto de la Unión Temporal. c). Por el retiro del más del 50% de los asociados. d). Por disposición Judicial. E). por las demás causales establecidas por la Ley.

PARAGRAFO: Será liquidador el Representante Legal de la Unión Temporal o en su defecto, la persona que designe la Junta Directiva. En el momento en que no fuere posible el nombramiento del liquidador, la Cámara de Comercio del Cauca, hará la designación del Liquidador.

Para constancia se firma en Popayán (Cauca) a los 12 días del mes de noviembre de dos mil diez (2010).

Representante Legal
ENRIQUE QUINTERO QUIÑONES
C.C. No 12.904.960 Tumaco (N)

Suplente Representante Legal
ENIO FERNANDEZ
C.C. No 4.677.336 El Tambo (C)

Presidente
ANTONIO MARÍN
C.C No. 16.632.739 Cali (V)

Suplente Presidente
JOSÉ JOAQUIN CASTAÑO
C.C. No.No. 2.911.243 Popayán

Secretaria
PATRICIA MALDONADO G.
C.C. No 34.552.521 Popayán (C)

Tesorero
ARIEL ALFONSO LEDEZMA
C.C. No 4.677.330 El Tambo (C)

ANEXO E: Fotografías del Trabajo de Pasantía:



Cultivo de Tomate en Producción



Cultivo de Aguacate Hass



Centro de Acopio Municipio de Cajibío



Acopio de Tomate en el Municipio Cajibío



Embalaje de Aguacate



Cargue del Camión de Aguacate



Capacitación con los Asociados



Sesiones de Grupo



Trabajo de Campo con los Asociados



Asambleas Generales