

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL  
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES**

**PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES HORTOFRUTÍCOLAS DE CUSCATLÁN  
Y CABAÑAS (APAHCC DE R. L.) EN EL SALVADOR".**

**Trabajo de graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado como  
requisito para optar al grado de**

**Máster en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles**

**EDGAR GEOVANY REYES MELARA**

**TURRIALBA, COSTA RICA  
2021**

Este trabajo de final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

## MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES



### FIRMANTES:

*Wendy G. Alfaro Chaves*

Wendy Alfaro Chaves, M.Sc.

**Asesora del Trabajo de Graduación**

*Evelyn Chaves Jaén*

Evelyn Chaves Jaén, M.GLA

**Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación**

*Roberto Quiroz Guerra*

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.

**Decano de la Escuela de Posgrado**

*Edgar Geovany Reyes Melara*

Edgar Geovany Reyes Melara

**Candidato**

## **AGRADECIMIENTOS.**

A mi madre Reina Isabel Melara por traerme al mundo y brindarme su apoyo incondicional en el recorrer de mi vida, siempre el apoyo la fuerza, fortaleza, determinación, sacrificio y amor en su mismo ser.

A Dios por la existencia de la vida en mi cuerpo para avanzar y obtener cada meta propuesta y ser una persona de bien para la humanidad.

A mi padre Ismael Reyes Merino por sus consejos de formación para ser una persona de bien para la sociedad. A mis ocho hermanas: Marisol, Jesús, Mercedes, Claudia, Sara, Glenda, Jenny y Mirian, que siempre me han apoyado incondicionalmente en cada momento de mi vida.

A mis profesoras, Wendy Alfaro, M.Sc. como directora de trabajo de graduación y Evelyn Chaves, M.G.L.A como miembro del comité asesor, por facilitar sus conocimientos y orientación, apoyo en todo momento en el desarrollo de esta investigación.

Al CATIE, Institución académica y de investigación, Líder en Latinoamérica.

A todos los profesores de la Maestría, por compartir sus conocimientos y experiencias en cada uno de los cursos desarrollados.

A Ing. Agr. Ever Aguilar Martínez por su apoyo y animar en estudiar esta maestría en contribuir a mi formación profesional.

A Lic. Msc. Guillermo Napoleón Morán Orellana por su apoyo y contribución a mi formación profesional.

A los representantes y personal de CORDES y APAHCC DE R. L. por permitir y contribuir a que esta investigación se realizara en sus organizaciones de productores.

A Ing. Agr. Juan Ricardo Vargas por su apoyo y contribución a esta investigación.

A los amigos y compañeros cercanos que estuvieron incondicionalmente en apoyo durante mi formación profesional. A quienes hicieron posible este logro; a todas y todos ustedes agradecimientos infinitos

## **CONTENIDO**

AGRADECIMIENTOS.	iii
CONTENIDO	iv
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE IMAGENES	vii
RESUMEN.	ix
ABSTRACT O SUMMARY Y KEYWORDS	x
1. INTRODUCCIÓN.	1
1.1. Definición del problema.	2
1.2. Descripción del estudio y organización.	2
2. OBJETIVOS	5
2.1. Objetivo General.	5
2.2. Objetivos Específicos.	5
2.3. ¿Preguntas orientadoras	5
3. MARCO REFERENCIAL.	5
3.1. Organización.	5
3.2. Asociatividad.	6
3.3. Tipos de asociaciones y cooperativas.	6
3.4. Asociaciones económicas no cooperativas.	7
3.5. Asociaciones económicas a la agricultura familiar.	7
3.6. Gestión organizativa empresarial.	8
3.7. Control de gestión empresarial.	8
3.8. Gobernanzas de ERA.	8
3.9. Principios en los agronegocios.	9
3.10. Capitales de Medios de Vida de las organizaciones Socio-Organizativas.	11
4. METODOLOGÍA.	12
4.1. Proceso metodológico.	12
4.2. Primera mirada a la ERA	12
4.3. Aplicación de la herramienta (taller participativo).	13
4.4. Recolección de documentación complementaria (triangulación).	14
4.5. Análisis de la información.	14
4.6. Taller de devolución participativo.	14
5. RESULTADOS.	15
5.1. Análisis General del Diagnóstico de Capitales de APAHCC de R. L.	15
5.1.1. Resultados de Capital Social.	16
5.1.2. Capital Humano	17

5.1.3.	Capital Económico.	18
5.1.4.	Capital Comercial.	19
5.1.5.	Capital Físico.	20
5.1.6.	Capital Natural	21
6.	Plan de fortalecimiento organizacional en base a los resultados obtenidos.	22
7.	CONCLUSIONES.	34
8.	RECOMENDACIONES.	35
9.	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO, DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS Y LAS LECCIONES APRENDIDAS.	36
10.	BIBLIOGRAFÍA CITADA	38
11.	Anexos	40

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Capitales que describen la Gestión Empresarial y Socio-organizativa de la ERA. Fuente: <i>Sánchez et al. 2015</i> .	11
Cuadro 2. Acciones a corto plazo para el plan de fortalecimiento para la APAHCC R. L.	24
Cuadro 3. Acciones a mediano plazo para el plan de fortalecimiento organizacional para la APAHCC R. L.	25
Cuadro 4. Acciones a largo plazo para el plan de fortalecimiento organizacional para la APAHCC R. L.	29

## **LISTA DE TABLAS.**

Tabla 1. Resumen de resultados máximos y alcanzados por cada capital de la APAHCC R. L.	16
---	----

## **LISTA DE IMAGENES**

Imagen 1. Mapa de ubicación del Municipio de Suchitoto	3
Imagen 2. Reunión con Junta Directiva de la Organización APAHCC R. L	4
Imagen 3. Etapas para la aplicación de la herramienta de diagnóstico. Fuente: Sánchez et. al. 2015	12
Imagen 4. Participación en el taller de diagnóstico de la gestión socio-organizativa y empresarial de APAHCC de R. L.	13
Imagen 5. Reunión virtual para la triangulación de la información con la recolectada en el taller y documentos de la asociación APAHCC de R. L.	14

## **LISTA DE ACRONIMOS Y ABREVIATURAS.**

**APAHCC RL:** Asociación de Productores Hortofrutícolas de Cuscatlán y Cabañas (APAHCC R. L.) en El Salvador.

**Art:** Artículo

**CORDES:** Asociación Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador

**ERA:** Empresa Rural Asociativa

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

**IICA:** Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

**INSAFOCOP:** Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

## **RESUMEN.**

La Asociación de Productores Hortofrutícolas (APAHCC DE R. L.), ubicada en el departamento de Cuscatlán y Cabañas, en El Salvador, es una organización conformada por pequeños productores de frutas, hortalizas y granos básicos. Estos se organizaron con la finalidad de producir, acopiar y comercializar sus productos de forma colectiva.

La población que habita en la microrregión Cabañas-Cuscatlán está formada principalmente por campesinas/os, desplazadas/os, repatriadas/os y combatientes desmovilizadas/os después de los Acuerdos de Paz. La actividad económica ha estado marcada por la agricultura de subsistencia, siendo el minifundio, la figura de tenencia de la tierra más predominante. Se estima que el 79.18% de las familias son propietarios de tierras y poseen entre 0.5 y 5 manzanas<sup>1</sup>.

La población beneficiaria de forma directa son los miembros de la Asociación, siendo en su mayoría agricultores (48.78%). Los beneficiarios indirectos 161 personas son familiares de cada uno de los asociados/as.

La investigación realizada permitió identificar debilidades que en su mayoría son internas en la organización desde su conformación. Entre los principales problemas: la disminución de su membresía, poco interés de los asociados en la participación de actividades productivas, no se han percibido ingresos económicos de forma colectiva, entre otros.

Con la aplicación de la Herramienta de Diagnóstico de Capacidades Empresariales y Socio-organizativas para Empresas Rurales Asociativas, permitió formular una serie de acciones que contribuirán al fortalecimiento de la asociación en términos organizativos.

En general se detectaron debilidades en todos los capitales alcanzando un valor de 26.4% respecto al 100% que incluye todos los capitales. Por ello se definieron acciones para cada uno de los capitales en el cumplimiento a corto, mediano y largo plazo.

El orden de priorización para ejecutar las acciones por capitales para lograr el fortalecimiento organizacional es el siguiente: capital humano, capital social y capital económico estos presentaron mayores debilidades.

Por otro lado, las acciones a mediano y largo plazo se desarrollaron para los siguientes capitales: comercial, físico y natural que dependen de las acciones que se ejecuten en los capitales que presentan mayores debilidades.

Finalmente, en esta investigación como conclusión, además de ejecutar las acciones por cada capital, es necesario el desarrollo de capacitaciones para los representantes de la APAHCC R. L. en términos de liderazgo y capacidad socio-organizativa para contribuir al desarrollo de capacidades para la gestión estratégica de la comunicación organizacional y fortalecer la gobernanza interna.

---

<sup>1</sup> 1 ha=1.43 manzanas.

Como principal recomendación se destaca socializar el plan de fortalecimiento con la junta directiva, líderes y miembros socios de la APAHCC R. L. como punto de partida para ejecutar las acciones en base a los períodos establecidos para que ellos sean parte del proceso de fortalecimiento organizacional.

**Palabras Claves.** Asociación, organización, capitales, plan de fortalecimiento organizacional, diagnóstico de asociaciones.

### **ABSTRACT O SUMMARY Y KEYWORDS**

The Asociación de productores Hortofrutícolas (APAHCC DE R. L.) located in the department of Cuscatlan and Cabañas, in El Salvador, is an organization formed by small producers of fruits, vegetables and basic grains. They were organized with the purpose of produce, collect and commercialize their products collectively.

The population that lives in the micro-region Cabañas – Cuscatlan is formed mainly by farmers, displaced persons, returnees and demobilized combatants after the peace accords. The economic activity has been marked by subsistence agriculture, with the smallholding being the most predominant trend figure in the land. It is estimated that the 79.18 % of the families own land and own between 0.5 and 5 blocks of land.

The direct beneficiary population are the members of the association, the majority being farmers (48.78%). The indirect beneficiaries are 161 people who are relatives of each of the member of the association.

The research held allowed to identify weaknesses that are mostly internal to the organization since it was created. Among the main problems are: decreasing of its membership, Little interest of the associates in the participation of productive activities, they have not received economic income collectively, among others.

With the application of the diagnostic tool of business and socio-organizational capacities for rural associative companies, It allowed to formulate a serie of actions that will contribute to the strengthening of the association in organizational terms. In general terms, weaknesses were detected in all capitals, reaching a value of 26.4% compared to the 100% that includes all capitals.

For this reason, actions were defined for each of the capitals in compliance with the short, medium and long term. The order of prioritization to carry out the actions by capital to achieve organizational strengthening is as follows: human capital, social capital and economic capital, these presented greater weaknesses.

On the other hand, medium and long-term actions were developed for the following capitals: commercial, physical and natural, which depend on the actions carried out in capitals with the greatest weaknesses.

Finally, in this research as a conclusion, in addition to executing the actions for each capital, it is necessary to develop training for the representatives of the APAHCC RL in terms of leadership and socio-organizational capacity to contribute to the development of capacities for the strategic management of organizational communication and strengthening internal governance.

As a main recommendation, we highlight to share the strengthening plan, with the board of directors, leaders and partner members of the association. As a starting point to carry out the actions based on the established periods so that they are part of the organizational strengthening process.

**Keywords.** Association, organization, capitals, organizational strengthening plan, Association diagnosis.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Las cadenas de valor alimentarias son sistemas complejos, y es posible que las causas reales del rendimiento deficiente que se observa en ellas no siempre sean evidentes. Generalmente, se debe hacer frente a múltiples desafíos al mismo tiempo a fin de romper verdaderamente los círculos de la pobreza. Esto, a su vez, implica una necesidad de colaboración entre las diversas partes interesadas en la cadena de valor, entre ellas, los agricultores, los agronegocios, los gobiernos y la sociedad civil (FAO, 2015).

En El Salvador existen diversas causas que afectan a los pequeños agricultores y desafíos para los agronegocios, como falta de organización, asociatividad y lealtad a la misma, visión agroempresarial, acceso a mercados con segmentos de personas conscientes en el consumo de productos provenientes de pequeños productores. Otro factor que incide son los Tratados de Libre Comercio (TLC) que afectan los niveles de precios haciéndolos poco competitivos para los productores nacionales y otras economías de potencias mundiales que importan productos. El Salvador por ser un país con pocas extensiones de terreno destinados a la producción y de éstos existen áreas de tierra en estados ociosos por lo que los dueños se dedican a otras actividades como la industria y servicios, sobre esto se considera que los países como Honduras y Guatemala son de los que más se importan hortalizas, frutas y lácteos.

Sin embargo, existen iniciativas y proyecciones para integrar la producción a través de esfuerzos comerciales, y aunque no cuentan con infraestructura ni recursos financieros para lograrlo, existen gestiones que buscan consolidar dicha iniciativa. Algunos proyectos se han realizado con el apoyo de la Asociación Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES). Sobre esta base se busca financiamiento para el establecimiento de un centro de acopio y servicios en beneficio de APAHCC DE R.L.

Dicho estudio como principal objetivo realizar un plan de fortalecimiento Organizacional de los productores de la asociación hortofrutícolas en el departamento de Cuscatlán y Cabañas (APAHCC de R. L.) en El Salvador, para identificar debilidades y oportunidades y revisar los hallazgos derivados del Diagnóstico. Sobre esto proponer alternativas que contribuyan a fortalecer sus capacidades organizativas para la producción, acopio, distribución y comercialización de los productos hortofrutícolas, identificando diferentes acciones para organización, mercados y segmentos de clientes en el mercado local o extranjero. Esto permitirá mejorar la calidad de vida de las familias como miembros de dicha asociación, utilizando técnicas innovadoras bajo un enfoque de producción sustentable que permita cumplir y garantizar calidad y volúmenes de productos según las exigencias de los clientes.

La investigación se desarrolló en dos etapas, en primera instancia la elaboración y presentación del perfil de proyecto que incluye los objetivos, justificación, marco teórico, metodología, cronograma de actividades y presupuesto, proyecto final principalmente los resultados basados en los análisis y discusión de los datos e información recolectada, con

esto un plan de fortalecimiento organizacional, por capital, criterio, indicador propuesta de acción y recursos, para implementarse en la asociación y sea sostenible en el tiempo a corto, mediano y largo plazo.

### **1.1. Definición del problema.**

La Asociación de productores hortofrutícolas (APAHCC DE R. L.) ubicada en el departamento de Cuscatlán y cabañas, en El Salvador. En el año 2009 inicia el proceso de organización a partir de un proyecto financiado por FOMILENIO y ejecutado por CORDES que benefició a las comunidades hortofrutícolas de los departamentos de Cuscatlán y Cabañas. Así surgió la idea de crear una asociación de productores para la producción, acopio y comercialización.

Sin embargo, en el transcurso del tiempo APAHCC R. L. ha presentado diferentes problemáticas entre las principales tenemos.

- Disminución de la membresía de asociados de 42 asociados, se han reducido a 25 y de estos los activos 18 miembros lo cuales están interesados en fortalecer dicha organización.
- Poca participación e interés de los jóvenes en la organización para el desarrollo de las actividades productivas.
- La Asociación no es competitiva en la producción y comercialización de productos, las actividades las realizan de forma individual.

Ante las principales problemáticas antes mencionadas, es necesario identificar las debilidades y fortalezas, con esto desarrollar el plan de fortalecimiento organizacional que permita el desarrollo económico y social de sus asociados y esto tenga un impacto en el territorio de influencia, generar condiciones una visión agroempresarial donde se aborden y apliquen temáticas como: Gobernanza interna, liderazgo, lealtad, visión empresarial, por medio del Diagnóstico de capitales de la Asociación, Social, humano, económico, comercial, físico y natural.

### **1.2. Descripción del estudio y organización.**

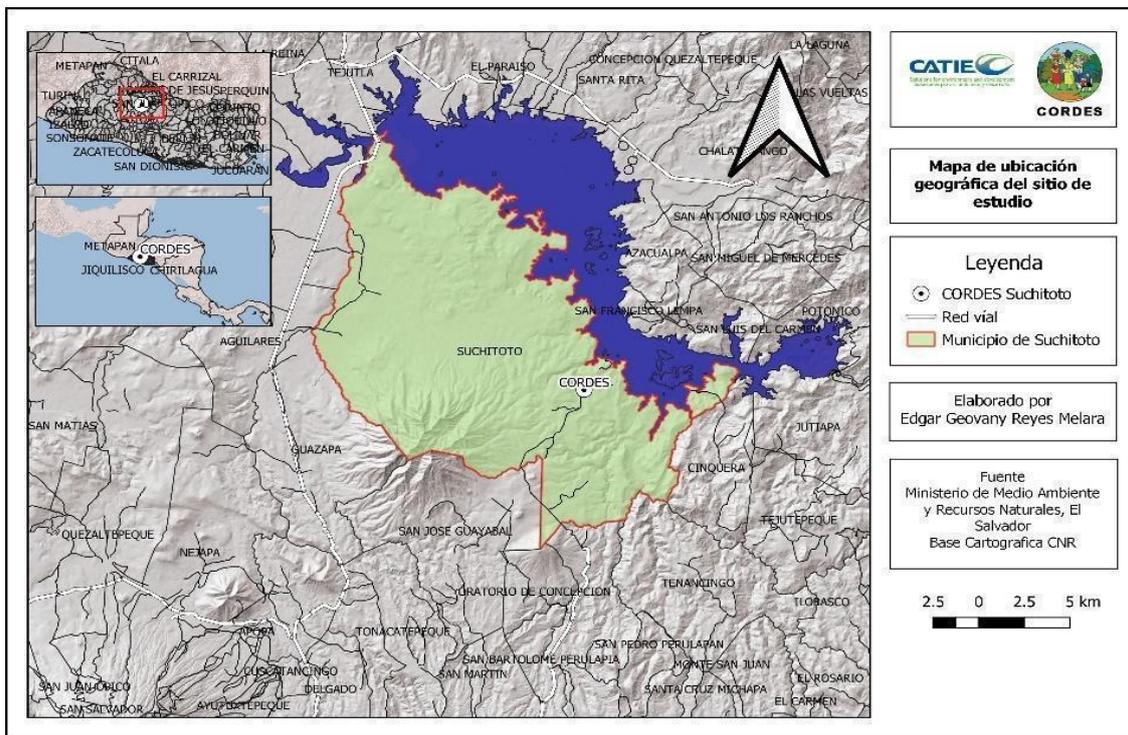
Dicho estudio se realizó en la Asociación de productores hortofrutícolas (APAHCC DE R. L.) ubicada en el departamento de Cuscatlán y cabañas, en El Salvador. Dicha asociación está conformada por un total de 42 asociados/as, entre los cuales 35 son hombres y 7 mujeres; todos ellos productores de frutas y hortalizas.

Debido a que la Organización no cuenta con instalaciones propias, el Centro de Reuniones de APAHCC R. L., está ubicado en las oficinas de CORDES Suchitoto, sobre la calle principal de la ciudad de Suchitoto. Su ubicación geográfica se muestra en el siguiente mapa (Imagen 1).

Los integrantes de APAHCC R. L., provienen de diferentes cantones del Municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán y de los municipios de Cinquera Tejutepeque y Jutiapa del departamento de Cabañas.

Sin embargo, un 71% de asociados/as son residentes del Municipio de Suchitoto, distribuidos en diferentes cantones y caseríos, entre ellos, los cantones de Las Delicias, platanares, La Bermuda, El Zapote, Milingo, Consolación, San Lucas y Palacios. Un 19% de los miembros de la Asociación, residen en el Municipio de Tejutepeque, departamento de Cabañas, en los cantones de San Francisco Echeverría, Santa Rita y El Zapote. Un 10% de asociados pertenecen al municipio de Cinquera Departamento de Cabañas, residiendo en los cantones El Sacar, San Nicolás y San Jorge.

Dicha investigación se realizó en el periodo de junio a noviembre de 2021 siguiendo los procedimientos de la herramienta, Diagnóstico de las Capacidades Empresarial y Socio-organizativas basada en los medios de vida, propuesta por *Sánchez et al. 2015*.



**Imagen 1.** Mapa de ubicación del Municipio de Suchitoto.

### 1.3 Justificación e importancia.

En el año 2010, se concreta la legalización de la organización bajo APAHCC de R. L., con la idea de desarrollar actividades de acopio y comercialización de frutas y hortalizas, con fines agroempresariales. A través del proyecto de FOMILENIO se crearon dos grupos de interés, que para el año 2013 fueron beneficiados con dos invernaderos para el cultivo de tomate y chile, los cuales son administrados por cada uno de estos grupos.

Dicho proyecto no logro tener éxito debido a las problemáticas antes mencionadas de la asociación en términos de organización. A la fecha, la Asociación no realiza ningún tipo de actividad económica agroempresarial, que se proponían:

**MISIÓN:** *Somos una asociación agropecuaria de productores y productoras, orientada en todo momento a la satisfacción de nuestros clientes, a través de la calidad de nuestros productos de hortalizas y frutas.*

**VISIÓN:** *Ser una asociación agropecuaria de productores y productoras de Cuscatlán y Cabañas reconocida y demandante por la producción de hortalizas y frutas de calidad, logrando así la presencia en mercados locales y nacionales.*

La investigación realizada por medio de la Herramienta del Diagnóstico de Capacidades Empresariales y Socio-organizativa de Empresas Asociativas Rurales basada en los medios de vida sostenibles (Sánchez, et al, 2015) como punto de partida para el diseño del plan de fortalecimiento organizacional para la APAHCC R. L.

El plan de fortalecimiento para la APAHCC R. L. permitirá a la organización de productores identificar sus debilidades y estas fortalecerlas para lograr un desempeño empresarial y social desarrollando las acciones propuestas por cada uno de los capitales analizados.



**Imagen 2. Reunión con Junta Directiva de la Organización APAHCC R. L**

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General.

Desarrollar un plan de fortalecimiento de las capacidades organizacionales para productores de la Asociación de Productores Hortofrutícolas de Cuscatlán y Cabañas (APAHCC DE R. L.) en El Salvador.

### 2.2. Objetivos Específicos.

Analizar el contexto y situación actual de la Asociación de Productores Hortofrutícolas de Cuscatlán y Cabañas (APAHCC DE R. L.) en El Salvador

Diseñar un plan de fortalecimiento para garantizar la organización de productores de la asociación (APAHCC DE R. L.) con base en el diagnóstico de los capitales.

### 2.3. ¿Preguntas orientadoras

Analizar el contexto y situación actual de la Asociación de Productores Hortofrutícolas de Cuscatlán y Cabañas (APAHCC de R. L.) en El Salvador.	¿Cuáles son las limitantes en relación con el capital social, humano, económico, comercial, físico y natural?
Diseñar un plan de fortalecimiento para garantizar la organización de productores de la asociación (APAHCC de R. L.) con base en el diagnóstico de los capitales.	¿Cuáles son las debilidades y áreas para fortalecer en términos de liderazgo y capacidad organizativa de la Asociación? ¿Cuáles mecanismos se podrían implementar para mantener miembros activos en la asociación? ¿Cuáles son algunas de las opciones para comercializar los productos de la Asociación?

## 3. MARCO REFERENCIAL.

### 3.1. Organización.

Según Guerra (2002), una organización es un grupo de humanos formado por especialistas que trabajan de manera estructurada en una tarea común, para alcanzar una meta o serie de metas específicas. Un elemento básico para toda organización es contar

con una meta definida, cuya consecución debe darse en un tiempo dado. Por meta se entiende el fin que se pretende alcanzar, por ejemplo, vender un producto o servicio.

### **3.2.Asociatividad.**

La asociatividad es una modalidad que se está promoviendo en los últimos años por diferentes instituciones y organismos que trabajan en el sector rural, esto como alternativa de las experiencias negativas en organización que los productores rurales, han tenido en las últimas dos décadas. La fortaleza de la asociatividad radica en que la incorporación de los productores es voluntaria; no excluye a ningún productor por el mercado en el cual opera, y mantiene la autonomía general de los productores, quienes se asocian para lograr algún objetivo en común (IICA, 2005).

### **3.3.Tipos de asociaciones y cooperativas.**

Según el REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DECRETO N.º 62. I. Que por Decreto Legislativo N.º 339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial N.º 86, Tomo 291, del 14 de mayo del mismo año, se emitió la "LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS", por medio de la cual se autoriza la formación de Cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de conformidad con las leyes y sus Estatutos.

Las cooperativas más que toda la finalidad es con fines productivos se inscriben en la Ley General de Asociaciones y Cooperativas, por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOP) estas pueden estar conformadas por muchas asociaciones, poseen una junta directiva, los miembros se afilian voluntariamente, la elección de los miembros que la representan se realiza en asamblea de miembros, y los bienes y utilidades que generan se comparten entre todos los miembros y en el caso la cooperativa se desintegre todos los bienes pasan al ser manejados por el Estado.

El intervencionismo estatal, rompiendo con el individualismo, encontrándose en su articulado disposiciones que favorecen al cooperativismo, en su aspecto social, y económico, para el caso transcribir algunos artículos que tienen relación con lo expuesto (Posada Sánchez 1998):

Art.- 136.- Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social.

El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada, dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

Art.- 145.- Serán fomentadas y protegidas las asociaciones de tipo económico, que tienden a incrementar la riqueza general mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios

provenientes de sus actividades. En esta clase de asociaciones, además de los particulares, podrán participar el Estado, los Municipios y las entidades de utilidad pública

En cuanto a las asociaciones éstas están regidas bajo los estatutos que también poseen una personería jurídica relacionada a fines de carácter social, la diferencia de estas en se registran en el código de comercio, estas son de carácter pública, poseen Responsabilidad limitada, y capital variable, pueden conformar asociaciones de profesionales de áreas específicas.

Según Posada Sánchez "La asociación cooperativa es una asociación de personas, que existe bajo razón social o denominación, de capital variable e ilimitado, dividido en cuotas o participaciones sociales, cuya actividad social se presta exclusivamente en favor de sus asociados, por medio de una empresa común dirigida por ellos mismos, los que responden limitadamente por las operaciones sociales"

### **3.4. Asociaciones económicas no cooperativas.**

Las formas asociativas sin fines de lucro, básicamente las asociaciones civiles y las fundaciones, resultan más convenientes para las tareas de promoción, asistencia, capacitación y tutorías, mientras que las cooperativas o las sociedades comerciales son las más adecuadas para asumir la producción y la comercialización de mercados formales, las asociaciones no pueden operar comercialmente en el mercado, deben hacerlo a través de sus integrantes, en forma individual, una opción imposible de sostener el volumen del negocio crece, procura extenderse fuera del radio local o busca institucionalizarse.

Las asociaciones con mayor grado de formalización jurídica sean asociaciones, sociedades comerciales o colaboraciones de empresas, se conforman con mayor frecuencia entre sectores rurales con mayor disponibilidad relativa de recursos. Los pequeños productores y la población rural vulnerable, en cambio, suelen organizarse a través de mecanismos de bajo grado de formalización, como los grupos informales y los consorcios de productores. Estas sociedades de hecho pueden conformarse de manera rápida y simple, pero lo que en un inicio aparece como una ventaja, por su simplicidad jurídica, administrativa o impositiva, puede transformarse en una traba para el crecimiento de la organización (Guerra G.2002)

### **3.5. Asociaciones económicas a la agricultura familiar.**

El tipo de asociaciones económicas que definimos como agricultura familiar corresponde a aquellas cuyos asociados reúnen las características que definen esta categoría. Una categoría, abarcan criterios socioeconómicos, culturales y políticos. Por lo tanto, establecer una noción operativa de agricultura familiar exige llegar a un consenso básico, a sabiendas de que el modelo que se obtenga no contará con una aceptación generalizada. La agricultura familiar se caracteriza por aspectos culturales que definen una forma de ser, y un estilo de vida, que hay que reconocer, se encuentra en procesos de contracción y transformación.

Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar se encuentran integradas mayoritariamente por poblaciones rurales vulnerables y de escasos recursos económicos: comunidades aborígenes, trabajadores que sin disponer de tierras tienen emprendimientos económicos en el medio rural (artesanías, turismo, pesca, apicultura, entre otros) (IICA, 2014).

### **3.6. Gestión organizativa empresarial.**

Lalon García y Solorzano Vela (2015) citan a Pedro Rubio Domínguez señalando que: “La gestión empresarial se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño”.

### **3.7. Control de gestión empresarial.**

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales: 1. cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos, 2. preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente 3. identificar mejorando o corrigiendo los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización (Lalon García y Solorzano Vela 2015).

### **3.8. Gobernanzas de ERA.**

Guerra y Aguilar (2005). cita diferentes perspectivas sobre la cultura organizacional.

- Desde hace mucho tiempo, la cultura ha sido un concepto importante para entender a las sociedades y a los grupos humanos. “cultura es la compleja mezcla de supuestos, conductas, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta”.
- La cultura organizacional se define como una “serie de elementos importantes como lo son: las normas, valores, actitudes y creencias, compartidas por los miembros de una misma organización”. No obstante, un empleado de una empresa dio una definición que es más clara y directa “cultura es la forma como hacemos aquí las cosas”.
- La cultura es entonces una fuerza poderosa que afecta el rendimiento económico del agronegocio, ya que el comportamiento de los empleados es el resultado de las creencias, valores y actitudes que se aceptan o se rechazan. Todo esto afecta no sólo las relaciones entre sí, sino la forma como tratan a sus clientes, a los proveedores, a sus jefes y a la sociedad en general.

### **3.9.Principios en los agronegocios.**

Toda empresa ya sea grande, mediana o pequeña; debe basarse en principios empresariales, los mismos que influyen para que los servicios o productos brindados sean de calidad, llenando todas las expectativas del cliente.

Para consolidarse y ser sostenibles, las organizaciones necesitan, antes que nada, asegurarse de que los asociados compartan una visión de futuro común: ¿qué objetivo(s) estratégico(s) de largo plazo buscamos?, y, en segundo lugar, que entre todos definan la misión institucional: ¿quiénes somos y para qué nos organizamos? (IICA, 2013).

#### **Confianza.**

Un grupo humano necesita llegar a conocerse, compartir valores y objetivos comunes (visión y misión) y estar dispuesto a respetar las reglas del juego acordadas entre todos. En el caso de una organización agroempresarial, el principio de confianza es insustituible. Por tanto, las entidades de apoyo deben aplicar estrategias para garantizar que los productores comparten plenamente los objetivos de negocio de la organización y están dispuestos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero para alcanzarlos. La confianza que se desarrolle al interior del grupo es la base para la sostenibilidad social de cualquier negocio conjunto.

#### **Liderazgo.**

El grupo tiene que entender perfectamente el rol que cumple un líder. El líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida.

Una organización agroempresarial necesita, entonces, un líder que tenga una actitud emprendedora en el campo de los negocios (un líder empresarial). Otros valores que no pueden faltar en un líder empresarial son: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad, lealtad, paciencia, disciplina y justicia, entre otros.

#### **Valores.**

Los siguientes valores fomentarán en los trabajadores el cambio de mentalidad y de comportamiento, para afrontar desafíos, asumir transformaciones y vencer problemas de una manera eficaz y eficiente. Tener estructuras simples y organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, con desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Tener flexibilidad y rapidez en las decisiones (Lalon García y Solórzano Vela 2015).

#### **Trabajo en Equipo.**

Es necesario brindar la mejor calidad en los productos y en la atención para con los clientes internos y externos, todas las personas desarrollan sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo común.

### **Comunicación efectiva.**

Será importante que la comunicación sea dentro y fuera del centro, es decir entre los trabajadores y sobre todo con los clientes y proveedores.

### **Orientación al cliente.**

Es la cultura organizacional del centro y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por el centro.

### **Lealtad.**

Ser fieles, evitando efectuar actos que perjudiquen el clima laboral, protegiendo siempre los intereses del centro y de sus colaboradores.

El IICA (2013) visualiza el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores es un tema prioritario y está en función a los siguientes principios:

### **Competitividad.**

Aumentar la competitividad de los pequeños productores aumentando sus capacidades empresariales y apoyando su inserción en la cadena agro-productiva comercial de cacao de forma más eficiente.

### **Gobernabilidad.**

Apoyar acciones que fomenten la gobernabilidad de las organizaciones de productores con la finalidad de fortalecer su estructura organizativa para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.

### **Sostenibilidad.**

Este proceso de fortalecimiento de organizaciones debe encaminarse a la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de las mismas para contribuir con el desarrollo de los productores más vulnerables.

### **Equidad.**

El fomento a la asociatividad se debe enmarcar en un principio de equidad, para que más productores en condiciones de pobreza se inserten en el proceso productivo y tengan como una alternativa para el aumento de sus ingresos y el mejoramiento de su nivel de vida.

### 3.10. Capitales de Medios de Vida de las organizaciones Socio-Organizativas.

La habilidad de desarrollar diferentes estrategias de vida depende de los activos y/o recursos básicos, materiales y sociales, tangibles e intangibles que la gente posee de manera individual o bien como parte de un esfuerzo colectivo para la generación de beneficios. Estos activos y/o recursos pueden ser vistos como la base de los “capitales”, de los cuales se derivan diferentes procesos productivos sobre los cuales se generan y/o complementan los medios de vida. Para esto, se usó como base la metodología de los Medios de Vida Sostenibles (DFID 1999).

La herramienta de diagnóstico está estructurada según los capitales que constituyen el enfoque de Medios de Vida Sostenibles adaptados a la realidad de las empresas.

**Cuadro 1.** Capitales que describen la Gestión Empresarial y Socio-organizativa de la ERA. Fuente: *Sánchez et al. 2015*.

<b>Capital social</b>	Es la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas y disposición para trabajar por el bien común). El capital social facilita la coordinación, cooperación y acción colectiva para el bien común.
<b>Capital humano</b>	La capacidad, el conocimiento, las habilidades y la capacidad para trabajar por el bien común de la ERA. El capital humano puede ser desarrollado en forma consciente a través de la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia
<b>Capital económico</b>	Se refiere a los activos básicos (efectivo, crédito, deudas, ahorros y otros bienes económicos de producción) los cuales son esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva.
<b>Capital comercial</b>	Es la capacidad con la que cuenta la ERA para realizar los intercambios comerciales de sus productos / servicios, su visión al mercado y potencial de diferenciación.
<b>Capital físico</b>	Se refiere a los activos básicos de comunicación, acceso e infraestructura física esenciales para desarrollar una gestión empresarial o socio-organizativa efectiva.
<b>Capital natural</b>	Es el conjunto de recursos naturales (tierra, cultivos, bosque, áreas de conservación) y servicios medioambientales de los cuales se derivan los recursos necesarios para el logro del bien común

A los cinco capitales descritos en el enfoque de Medios de Vida Sostenibles (DFID, 1999), se suma un capital más capital comercial (relacionado con el económico), se resalta por el impacto que la comercialización representa en las ERA para alcanzar la sostenibilidad y porque sigue siendo una de las áreas que más limitaciones tiene la mayor

parte de las organizaciones. Figura 1. Capitales que describen la gestión empresarial y socio-organizativa de la ERA.

#### 4. METODOLOGÍA.

##### 4.1. Proceso metodológico.

Se detallan los procedimientos metodológicos realizados para lograr el Diagnóstico socio organizativo de la situación actual organización APAHCC R. L. (Imagen 3).

##### **Objetivo 1. Analizar el contexto y situación actual de la Asociación de Productores Hortofrutícolas de Cuscatlán y Cabañas (APAHCC DE R. L.) en El Salvador**

Para lograr dicho objetivo se utilizó la metodología señalada en el Diagnóstico de las Capacidades Empresariales y Socio-organizativas basada en los medios de vida. Dicha metodología consta de los siguientes pasos o etapas para la aplicación de la herramienta según sus capitales humano, social, económico, comercial, físico y natural, se detallan a continuación. Propuesta por *Sánchez et al. 2015*.



**Imagen 3. Etapas para la aplicación de la herramienta de diagnóstico. Fuente: Sánchez et. al. 2015**

##### 4.2. Primera mirada a la ERA

En esta etapa se realizó una revisión de información relacionada a la asociación: Nombre de la Asociación, cuando se fundó, los objetivos y metas propuestas, alcances desde de la asociación y determinar la situación actual, términos organizativos, legales y alcance comercialmente que se ha tenido desde la conformación desde 2010 al año 2021.

Se realizó la primera reunión principalmente con los líderes de las diferentes comunidades, así como miembros de la asociación, incluyendo el gerente de la Fundación CORDES. Estos líderes se han mantenido desde el año que se fundó la asociación, son miembros de la junta directiva y tienen la iniciativa de mejorar en términos de fortalecimiento de las capacidades organizativas para la asociación. En dicha reunión se recopiló la información para tener una apreciación más profunda de la trayectoria de la asociación. La participación en la reunión se realizó de manera presencial tomando en cuenta las medidas de seguridad por la situación de pandemia por COVID-19.

#### 4.3. Aplicación de la herramienta (taller participativo).

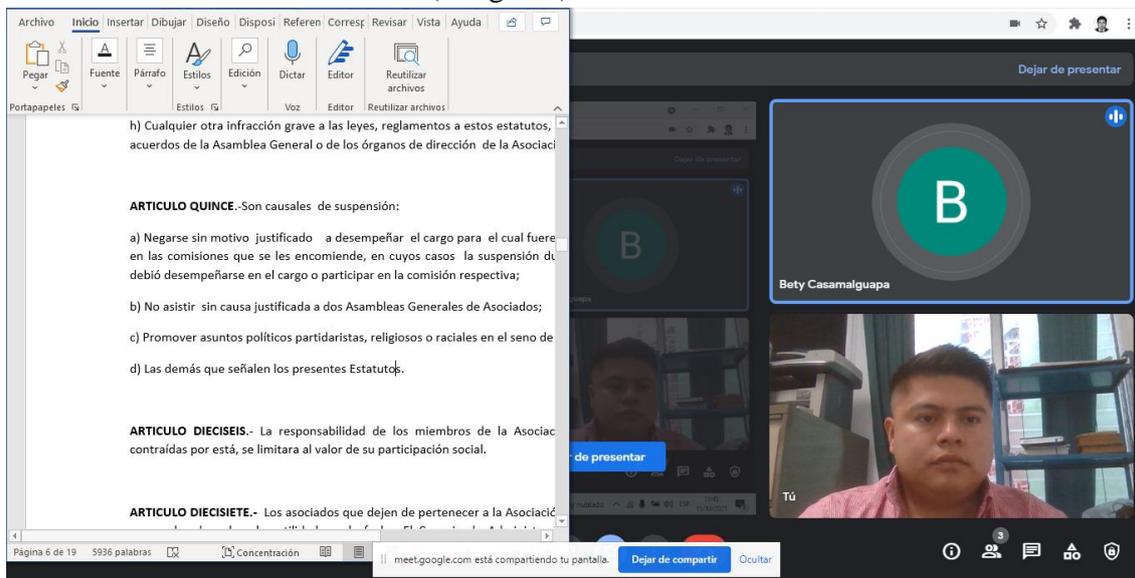
El taller se realizó el día 23 de agosto del año 2021 y se contó con la presencia de miembros de la junta directiva de diferentes comunidades. Entre los interesados se compartió la agenda detallada en la herramienta de diagnóstico, los objetivos de la investigación, la técnica utilizada para que los productores participaran. Se desarrolló la dinámica de preguntas relacionadas a la trayectoria, visión, misión, expectativas y lo que se pretenden alcanzar, se recopiló información de la participación y luego se explicó la metodología utilizando el juego de paletas, (construidas con cartulina con la escala de calificación correspondiente a cada indicador), se entregó a cada persona de la organización para la participación en el taller (Imagen 2). Posterior a esto, se habilitó la hoja de Excel y se fue analizando cada uno de los capitales, con los criterios, los indicadores, consensuando según la opinión de los participantes, levantando la papeleta y asignando el valor correspondiente a cada criterio (Imagen 4).



**Imagen 4. Participación en el taller de diagnóstico de la gestión socio-organizativa y empresarial de APAHCC de R. L.**

#### 4.4. Recolección de documentación complementaria (triangulación).

Para constatar la información brindada por los participantes en el taller se comparó con los documentos de la asociación: Estatutos, reglamentos internos, misión y visión entre otros. Con esta información se analizó la participación directa del gerente de fundación CORDES y la encargada de la asociación de APAHCC de R. L y líderes que participaron más activamente en el taller y tienen más interés en desarrollar un plan de fortalecimiento de la asociación como se detalla (Imagen 5).



**Imagen 5. Reunión virtual para la triangulación de la información con la recolectada en el taller y documentos de la asociación APAHCC de R. L.**

#### 4.5. Análisis de la información.

En esta etapa se llenaron los formularios con la información de la revisión de documentos y la información recolectada de los participantes, según los formularios de la herramienta de Diagnóstico de Capacidad Empresarial y Socio-organizativa basada en medios de vida sostenible, utilizando el programa de Excel (Paquete de office Microsoft) diseñado en la herramienta que comprende el llenado de las siete secciones (hojas) que incluye el resumen los valores de los resultados, referido a los valores que tiene cada capital y el peso respectivo, según criterios e indicadores establecidos (ver anexo 7). Esto permitió identificar los capitales y criterios fuertes y débiles de la organización y sobre esto definió la prioridad de cuales necesitan mantenerse o fortalecerse con el plan de fortalecimiento organizacional. El plan de fortalecimiento contiene los diferentes capitales, criterios, indicadores y su respectiva división de subindicadores, se describen las acciones concretas para tener resultados a corto, mediano y largo plazo.

#### 4.6. Taller de devolución participativo.

La información recopilada, tabulada y analizada, según los criterios e indicadores establecidos, se compartió con los líderes más representativos e interesados en el

fortalecimiento de la organización y el gerente de la Fundación CORDES. Se realizó una reunión formal virtual (imagen 5), para compartir los resultados obtenidos, permitió a los participantes reflexionar sobre cómo se encuentran la organización y su situación actual, se detallaron las líneas estratégicas de acción a seguir, interactuando con ellos las propuestas que se discutirán y ejecutarán a corto, mediano y largo plazo con todos los miembros asociados, las detalladas en el plan de fortalecimiento organizacional.

### **Fortalecimiento para garantizar la organización de los productores de la asociación (APAHCC R. L.) con base en el diagnóstico de los capitales.**

Una vez recopilada, tabulada y analizada la información se sistematizó en los resultados y discusión por cada capital, una guía básica donde se detallan aspectos claves e importantes para garantizar la organización y capacidad socio organizativa con una visión de gestión agroempresarial. Este producto quedará como un manual para la asociación.

Sobre los resultados obtenidos se analizaron las oportunidades para la organización de la Asociación, utilizando información secundaria de libros, internet e información de la trayectoria que han tenido como asociación.

## **5. RESULTADOS.**

En este apartado se presentan los resultados de la información recolectada, por medio de los talleres realizados (Figura 2) con miembros de la organización de APAHCC de R. L. estos datos se registraron en la tabla de Excel para el Diagnóstico de Capitales de las Empresas Rural Socio-organizativas, se analizan los indicadores y criterios de cada capital.

### **5.1. Análisis General del Diagnóstico de Capitales de APAHCC de R. L.**

En la tabla 1 se muestra el resumen de los valores alcanzados por cada capital, porcentajes máximos asignados y porcentajes alcanzados en cada capital para la asociación APAHCC de R. L. En general esta organización tiene una calificación muy baja, un 26.4% indica una debilidad general con respecto al 100% que incluye todos los capitales.

Los valores que están muy debajo del promedio de los valores máximos obtenidos fueron:

- Capital Natural alcanzó 1.3% respecto al 15% asignado.
- Capital Económico alcanzó 4.0% respecto al 20% asignado.
- Capital Comercial 5.0% respecto al 25% asignado.

El resto de las capitales (físico, humano y social) presentaron porcentajes mayores para el cumplimiento, aun así, es necesario reforzarlos porque se mantienen alejados de los porcentajes máximos asignados por cada capital con un enfoque agroempresarial.

**Tabla 1. Resumen de resultados máximos y alcanzados por cada capital de la APAHCC R. L.**

<b>Resultados alcanzados</b>		
<b>Capital</b>	<b>% Máximo</b>	<b>% Alcanzado</b>
<b>Social</b>	15	6.6
<b>Humano</b>	15	4.3
<b>Económico</b>	20	4.0
<b>Comercial</b>	25	5.0
<b>Físico</b>	10	5.2
<b>Natural</b>	15	1.3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>26.4</b>

### **5.1.1. Resultados de Capital Social**

En relación con los porcentajes obtenidos para el capital social este alcanzó el mayor valor respecto al resto de capitales, logrando 6.6% respecto al 15% asignado, según los datos obtenidos por cada uno de los criterios asignados al capital social (ver gráfico 1).

Los indicadores más representativos son de los siguientes criterios, capacidad de dirigencia, mecanismos de participación, estado legal de la asociación.

- Los líderes de la Asociación mencionaron que han retomado la dirigencia de la asociación desde el año 2020, y consideran que es necesario seguir fortaleciendo estos indicadores como se puede ver en la gráfica 1.
- La capacidad de dirigencia actualmente presenta avances significativos, los líderes se han mantenido con la misión, visión y tienen claridad de los objetivos planteados como organización, desde la conformación.
- Los mecanismos de participación son poco equitativos, la asociación está conformada por un 83% hombres y 17% mujeres, todos adultos, se requiere implementar la inclusión y la integración intergeneracional.
- Respecto al estado legal de la asociación APAHCC de R. L., ésta cuenta con su personería jurídica, pero no la tienen actualizada.
- Los dirigentes de la Asociación tienen credibilidad por parte de los socios, han comenzado a tomar medidas de reestructuración de la asociación, tomando en cuenta los estatutos de ésta.

El resto de los criterios que presentaron valores muy bajos con respecto a los asignados son: conciencia social, rendición de cuenta, monitoreo, organización y proyección interna (Ver gráfico 1).

- La Asociación no está en funcionamiento por lo tanto no presenta ningún avance en función de realizar actividades productivas, de acopio y comercialización. Todas estas actividades las realizan de forma individual, el impacto no es

significativo y en la conciencia social o incidencia en la comunidad, no hay rendición de cuentas.

- La Asociación no cuenta con plan estratégico que incluya indicadores que les permitan ir evaluando en el tiempo y fortalecer los factores productivos que promuevan el liderazgo.
- La Asociación no cuenta con comités de trabajos por parte de los miembros a pesar de que están descritos en los estatutos y la participación de los socios ha ido desertando debido al poco apoyo o beneficios que percibían en años anteriores.
- La junta no cuenta con un trabajo coordinado con los socios, uno de los objetivos es incrementar la membresía de socios para un trabajo coordinado con los que se integren.



Grafica 1. Resultados alcanzados de criterios en el capital social

### 5.1.2. Capital Humano

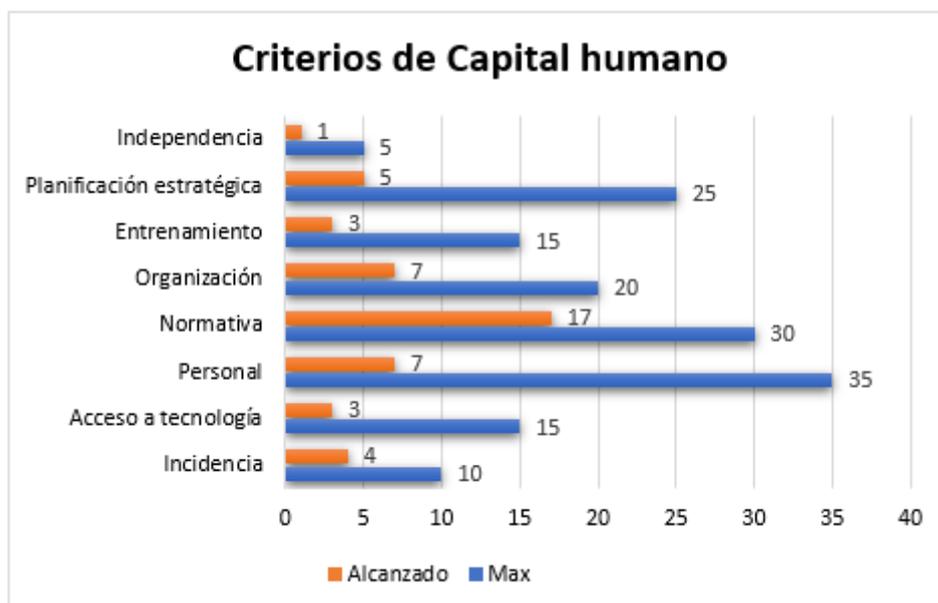
Los datos recolectados y analizados sobre el capital humano alcanzaron un valor de 4.3% respecto al 15% designado a dicho capital.

Los criterios con mejor ponderación, normativa interna y gestión e incidencia política (ver gráfica 2), a pesar de esto es necesario fortalecerlos para la organización.

- La normativa interna, dicha asociación cuenta con estatutos y reglamentos, pero estos no se aplican según están establecidos debido a que no todos los conocen en su totalidad.
- Con relación a la inclusión de género es equitativa la participación de hombres y mujeres, pero es necesario fortalecer el componente de la integración intergeneracional.

Criterios que presentan debilidades y son necesarios priorizarlos para el buen funcionamiento de la asociación.

- Sobre la organización interna, a pesar de que cuentan con los estatutos y reglamentos, no se rigen bajo los mismos.
- No cuentan con un documento que establezca un plan que les permita a los líderes evaluar indicadores para ejecutar actividades productivas y de acopio como Asociación.
- En el caso de la deserción de miembros, algunos han emigrado hacia otros territorios, han fallecido, y otros han perdido el interés de asistir a las reuniones que se convocan. Actualmente 18 son los más activos que asisten a las convocatorias de asambleas.
- La planificación estratégica se considera el tercer criterio de importancia del capital humano, esto conlleva al resto de capitales con bajos valores asignados, pero fundamentales para la organización.
- El entrenamiento continuo es fundamental para el fortalecimiento del conocimiento, habilidades y destrezas para los líderes y los miembros de la organización y generar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales o no gubernamentales.
- Actualmente cuentan con el apoyo de la Fundación CORDES con la asignación de un coordinador para la asociación APAHCC R. L. Se están haciendo esfuerzos, para un trabajo coordinado en función de las características de la Asociación producción, centro de acopio y comercialización.



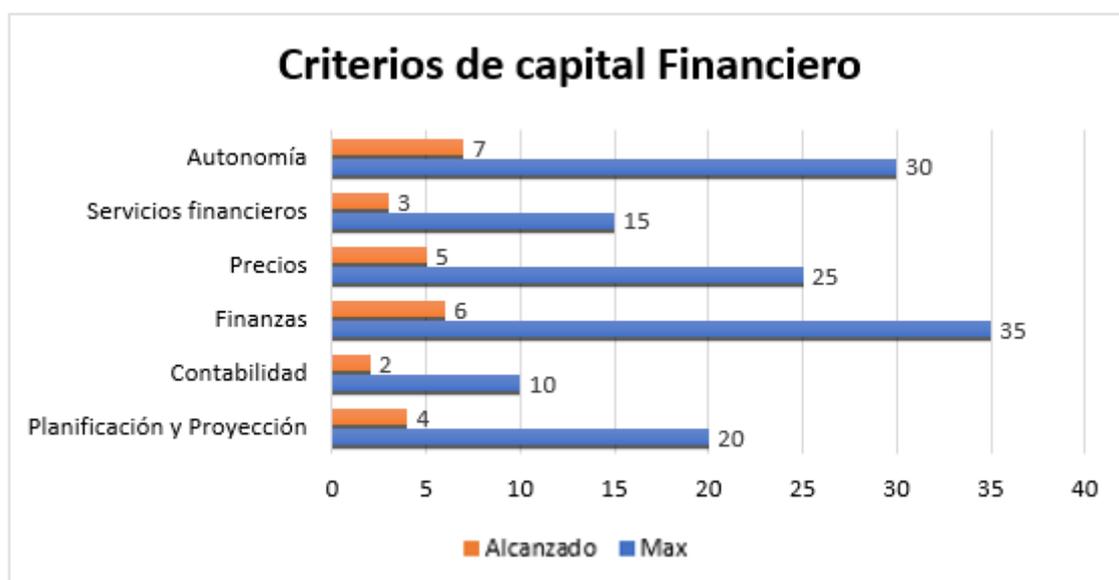
Grafica 2. Resultados alcanzados de criterios en el capital humano

### 5.1.3. Capital Económico

Según los datos obtenidos en el análisis del capital financiero o económico, se determinó un alcance de 4.0% con respecto al 20% asignado a este capital. Es uno de los segundos capitales con más bajo porcentaje respecto al resto de capitales.

Se determinó que todos los criterios tienen una ponderación muy baja respecto a los valores esperados para este capital, según se detallan a continuación (ver gráfica 3):

- Los miembros de junta directiva mencionaron que no recibieron informes de las juntas directivas anteriores, no tenían ningún tipo de registro en los libros de actas de acuerdos y estados financieros.
- No han estado operando como asociación en actividades productivas, acopio y comercialización, sino que las actividades productivas y de comercialización de sus productos las realizan de forma individual
- La asociación no cuenta con un plan operativo anual, no hay proyecciones en las finanzas con una visión empresarial.
- Sobre la autonomía, no perciben utilidades debido a no realizar actividades productivas y de comercialización, sólo cuentan con parte de las aportaciones de algunos socios. Esto conlleva a la deserción de socios, teniendo un impacto directo en el resto de los capitales.
- Sobre el criterio de planificación y proyección, proponen basarse en un plan estratégico operativo que incluya lo administrativo, productivo y comercial. Las administraciones anteriores no tenían este tipo de indicadores para el buen funcionamiento y manejo en la parte financiera.
- Al no tener una planificación, los servicios como la contabilidad y financieros afectan al resto de criterios.



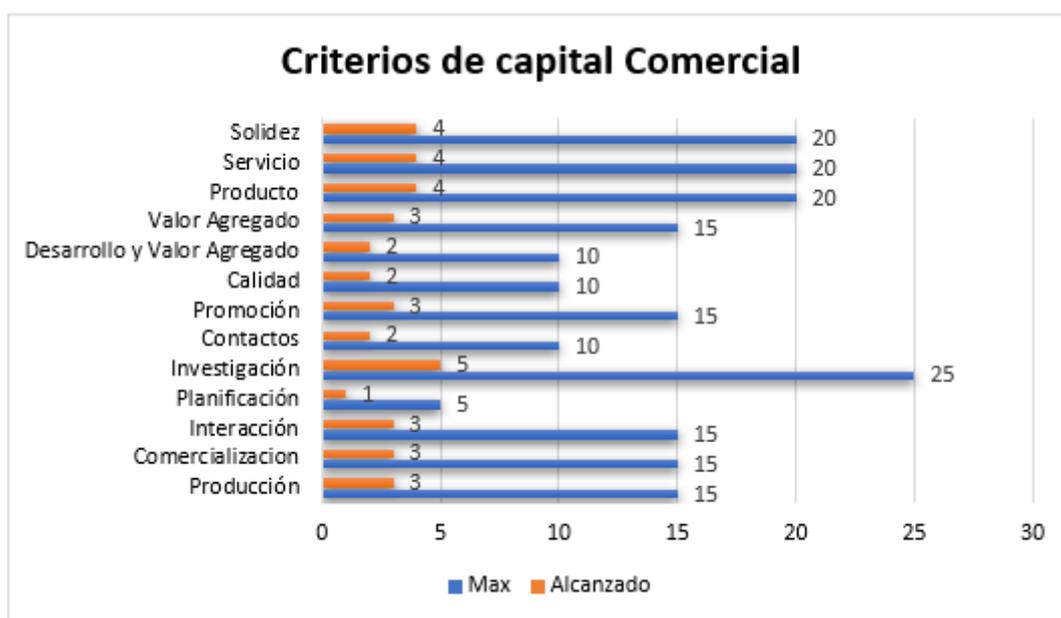
Grafica 3. Resultados alcanzados de criterios en el capital financiero.

#### 5.1.4. Capital Comercial

Los resultados obtenidos en el capital comercial poseen un valor de 5.0% con respecto al 25% asignado ver gráfica 4. Es uno de los que tiene valores de los más bajos a comparación del resto de capitales.

Según los datos en la gráfica 4 los indicadores han alcanzado bajos valores en comparación con los asignados. Estos serían fundamentales para el buen funcionamiento de la asociación.

- El criterio de investigación o inteligencia de mercados: los miembros de la asociación desconocen el funcionamiento del mercado nacional e internacional, no tienen acceso a fuentes de información o personal que los oriente.
- Debido a que las actividades productivas y de comercialización las realizan de forma independiente no tienen garantía de una homogeneización de los productos que los caracterice que provienen de esa asociación.
- No existe una vinculación directa con clientes, mucho menos existen contratos de forma individual o como asociación.
- Las compras de insumos, materiales y equipos las realizan de forma independiente y no tienen descuentos por parte de los proveedores.
- En el criterio de promoción o identidad no tienen una marca registrada y medios para hacer llegar la información a nuevos mercados, supermercados, restaurantes e instituciones estatales, estos solicitan factura y créditos fiscales.



Gráfica 4. Resultados alcanzados de criterios en el capital comercial.

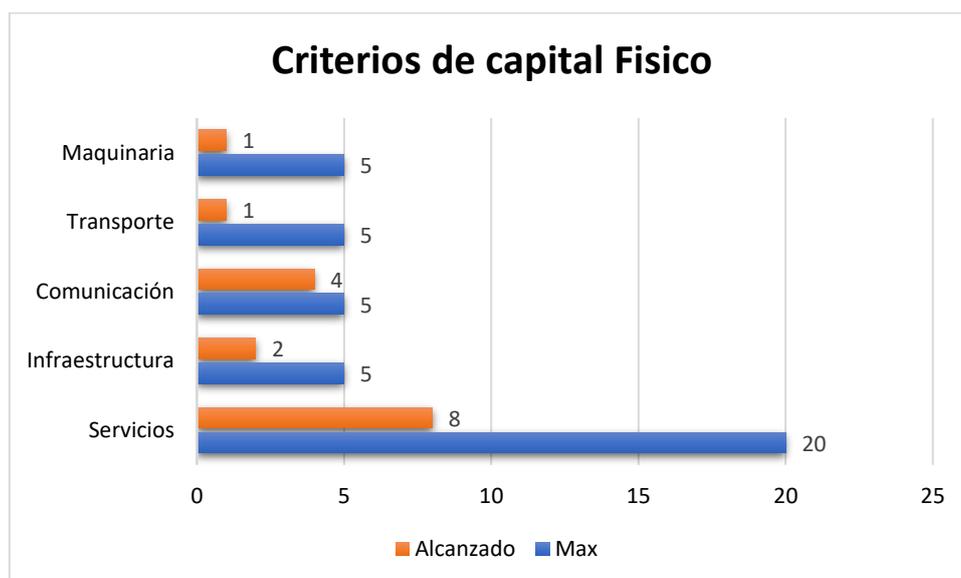
### 5.1.5. Capital Físico

Los resultados alcanzados en el capital físico alcanzaron 4.0% respecto al 10% asignado (gráfica 5) por lo tanto, este capital es el segundo con valores más bajos alcanzado, todos los criterios necesitan fortalecerse por las siguientes razones:

- La Asociación no cuenta con propiedades propias, tienen en comodato<sup>2</sup> un terreno para desarrollar actividades productivas de forma colectiva.

<sup>2</sup>Comodato: es un contrato gratuito, consensual, bilateral y traslativo de uso de una cosa no fungible.

- A pesar de que cuentan con infraestructura de invernaderos, pero no se han estado desarrollando actividades productivas y el comodato está próximo a vencer.
- Cuentan con acceso a servicios básicos (energía eléctrica, agua potable), pero no se han utilizado debido a que no han estado operando en actividades productivas y de comercialización.
- Las vías de acceso a APAHCC R. L. están en buenas condiciones por lo que no sería una limitante para el desarrollo de proyectos.
- Con los criterios de transporte y maquinaria que alcanzaron están deficientes y no cuentan con los recursos necesarios para poder lograrlos.

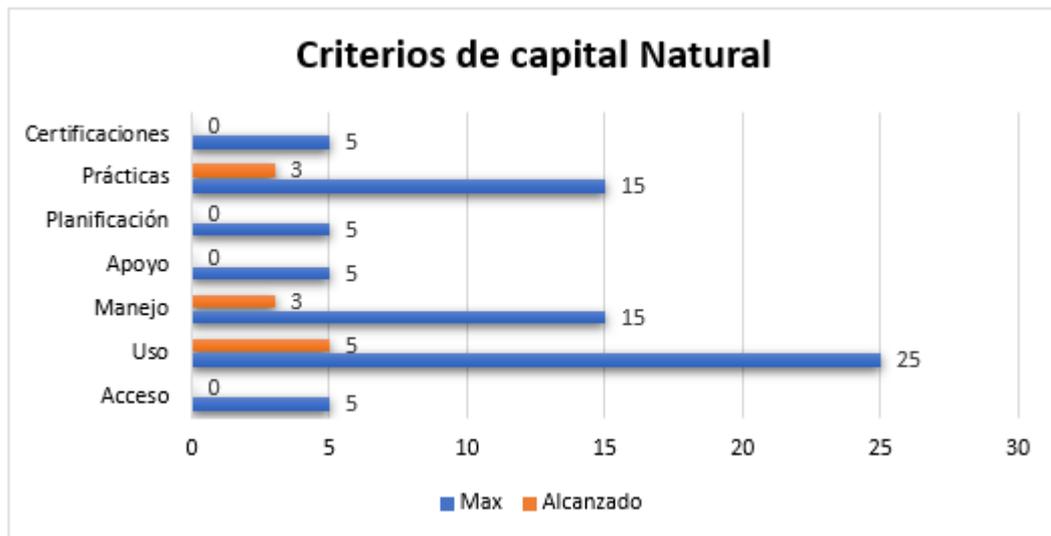


Grafica 5. Resultados alcanzados de los criterios en el capital físico.

### 5.1.6. Capital Natural

Basado en los resultados obtenidos en el capital natural, éste alcanzó una puntuación de 1.3% respecto al 15% asignado a este capital (Gráfica 6). La mayoría de estos son criterios débiles por las razones siguientes.

- La asociación no cuenta con propiedades propias para desarrollar las actividades productivas, no cuentan con un plan estratégico que les permita desarrollar acciones en pro de los recursos naturales de la zona y manejo de desechos sólidos.
- No cuentan con suficientes recursos como las materias primas, herramientas, maquinarias y trabajan de forma individual.
- Sobre el resto de los criterios, es necesario fortalecerlos en función del capital natural. Esto permitirá fortalecer el resto de los criterios de forma positiva y desarrollar buenas prácticas agrícolas con la proyección de llegar a clientes potenciales.



Gráfica 6. Resultados alcanzados de criterios en el capital natural.

#### 6. Plan de fortalecimiento organizacional en base a los resultados obtenidos.

El plan de fortalecimiento organizacional se desarrolló a partir del diagnóstico empresarial de APAHCC R. L. identificando los criterios e indicadores fuertes y débiles para proponer acciones para el fortalecimiento organizacional de la Asociación para el año 2022.

Los resultados obtenidos en la organización, a partir del diagnóstico encontraron muchas deficiencias en todos los capitales. Es necesario que las acciones propuestas se socialicen con todos los miembros de la Asociación. Esto como punto de partida para generar el sentido de pertenencia de todos los asociados. El diagnóstico se realizó con los líderes de la asociación y miembros de la junta directiva.

Seguidamente se presentan las acciones prioritarias que se recomienda iniciar desde el primer trimestre del año 2022.

- Capacitación de los responsables y orientadores de la Junta Directiva de APAHCC R. L.
- Capacitación de los miembros de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y líderes de las diferentes comunidades que forman parte de la asociación.

Las acciones mencionadas anteriormente representan un punto de partida para el desarrollo de conocimiento, habilidades y destrezas en los líderes y responsables para el crecimiento y desarrollo de la asociación de productores de la APAHCC R. L. También se recomienda gestionar con la Fundación CORDES un acompañamiento por medio de entidades gubernamentales, cooperación internacional e instituciones privadas que puedan dar capacitación y desarrollo de capacidades en el fomento del cooperativismo, asociatividad y liderazgos. Seguidamente se proponen algunas organizaciones e instituciones y programas que pueden brindar apoyo:

- CrecES MiPyme es un programa innovador que impulsa la inversión productiva, la competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa, coordinado por el Ministerio de Economía, CONAMYPE a través de los CDMYPE y apoyado por diversas instituciones del Estado para promover el crecimiento, la productividad, ventas, calidad, innovación y toda necesidad que la empresa identifique en sus planes de inversión.
- MAG, la División de Asociaciones Agropecuarias tiene como objetivo principal contribuir a la reactivación del sector agropecuario mediante la promoción, organización, reconocimiento y otorgamiento de la personalidad jurídica de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias
- SIECA, tiene como misión, contribuir a la consolidación del proceso de integración económica centroamericana y su inserción a los mercados internacionales, a través del mejor equipo de colaboradores dedicado al apoyo técnico, la gestión del conocimiento, y la ejecución eficiente y transparente de los recursos.

Los objetivos empresariales de la organización APAHCC R. L., son los siguientes:

- a) Llegar a ser una asociación de productores y productoras reconocida en la comercialización de frutas y hortalizas.
- b) Promover la producción y acopio de hortalizas y frutas entre sus asociados/as
- c) Ofrecer a distribuidores, productos hortofrutícolas de calidad con la marca APAHCC DE R.L.
- d) Convertir la calidad de los productos en una ventaja competitiva en el desarrollo de nuestro mercado.
- e) Lograr una Responsabilidad Social Empresarial, bajo una producción sustentable a nivel local y regional.

La propuesta del plan de fortalecimiento de la asociación se proyecta por medio de acciones a corto plazo (de 3 a 6 meses), mediano plazo (un año) y a largo plazo (menos de 5 años). En los cuadros 2, 3 y 4 se describen las acciones a ejecutar para lograr el fortalecimiento organizacional según los plazos detallados anteriormente, por capital, criterios e indicadores, así como las acciones, recursos y los responsables de desarrollarlos, en orden de prioridad.

**6.1. Cuadro 2. Acciones a corto plazo para el plan de fortalecimiento para la APAHCC R. L.**

<b>Capital</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>Propuesta de acción</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
Humano	Gestión e incidencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación.	1. Fortalecer las alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.	Logísticos y humanos.	Coordinadora, junta directiva, líderes.
	Personal administrativo	Cuenta con una persona responsable de la comercialización	2. Asignar y capacitar a una persona responsable de la comercialización.	Logístico, humanos y financieros.	Coordinadora, junta directiva, líderes.
Social	Mecanismo de participación	La organización tiene mecanismos para la toma de decisión ágiles y transparentes en donde se incorporan equitativa e inclusivamente a todos los miembros (hombres, jóvenes y mujeres)	3. Incorporar nuevos miembros de forma equitativa e inclusiva para fortalecer la membresía de la asociación.	Logística y humanos.	Coordinadora, líderes de las comunidades.

	Trabajo coordinado	La gerencia y la Junta Directiva conocen y trabajan para consolidar la misión y visión.	4. Capacitar a los miembros de junta directiva en términos de liderazgo, sentido de pertenecía y gobernabilidad.	Logístico, humanos y financieros.	Coordinadora, junta directiva, líderes.
Económico	Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores	5. Revisar los estados financieros en los últimos 5 años.	Logístico, humanos.	Coordinadora, junta directiva, líderes.
Comercial	Planificación comercial	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año	6. Desarrollar un plan estratégico en términos de comercialización, identificación de los productos, marca y registro.	Logístico, humanos y financieros.	Coordinadora, junta directiva, líderes.

**6.2.Cuadro 3. Acciones a mediano plazo para el plan de fortalecimiento organizacional para la APAHCC R. L.**

<b>Capital</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>Propuesta de acción</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
----------------	-----------------	------------------	----------------------------	----------------------------	--------------------

Social	Monitoreo sobre el accionar de la empresa	Cuenta con indicadores o está documentado que se promueve el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva.	7. Generar un documento que permita el monitoreo del accionar estratégico de la organización	Logístico, humanos y financieros.	Coordinadora, junta directiva, líderes.
	Trabajo coordinado	Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información y rendir cuentas sobre su gestión	8. Desarrollar reuniones que permitan intercambiar información y fortalecer la organización.	Logísticos y humanos.	Coordinadora y miembros de junta directiva.
	Organización interna	Los Comités y/o Áreas de trabajo se mantienen activos.	9. Conformación de diferentes comités con diferentes funciones que contribuyan a la organización de la asociación.	Logístico, y humanos.	Coordinadora y miembros de junta directiva.
Humano	Normativa interna	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y permanente	10. Desarrollar las actividades en base a los estatutos y reglamentos establecidos como asociación.	Logísticos y humanos.	Coordinadora y Junta Directiva.
	Organización administrativa	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan	11. Diseñar un plan que permita desarrollar un plan que permita evaluar y	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora y Junta Directiva.

		estratégico	tomar decisiones para la organización.		
	Entrenamiento continuo	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año.	12. Gestionar capacitaciones para los coordinadores y líderes en términos de producción, comercialización y nuevos mercados.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora y Junta directiva.
	Planificación estratégica	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado.	13. Ejecutar los planes estratégicos en base a los planes operativos elaborados.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora y Junta directiva.
Económico	Sistema contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales	14. Actualizar los estados financieros en base a las actividades realizadas por la asociación.	Logísticos y humanos.	Coordinadora, líderes de junta directiva.
	Planificación y proyección	Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico	15. Elaborar plan operativo 2022. 16. Elaborar presupuesto 2022.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, Junta directiva
Comercial	Producción	Se tiene un plan de producción anual	17. Generar un plan de	Logísticos,	Coordinadora, Junta

		según la demanda	producción para la asociación APACHH R. L.	humanos y financieros.	directiva y socios, personal técnico.
	Inteligencia de mercado	Tienen acceso a fuentes de información de mercado (páginas web, contactos en la cadena de valor, boletines, etc.)	18. Solicitar asesoría en inteligencia de mercado.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, Junta directiva
	Identidad del producto	La empresa cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan).	19. Desarrollar logo para identificar y diferenciar los productos de la organización de APACHH R. L.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, Junta directiva y miembros.
	Promoción	Utiliza medios de promoción para sus productos.	20. Promocionar los productos por diferentes medios de información, redes sociales, páginas web, otros.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, Junta directiva y miembros.
Físico	Plantel físico	Tienen la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio (planta, beneficio, bodega, oficina)	21. Renovar el comodato para seguir realizando actividades productivas de la asociación.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, Junta directiva y miembros.
	Servicios Básicos	Energía eléctrica, agua potable, internet, teléfono.	22. Contratar dichos servicios básicos	Financieros	Coordinadora y Junta directiva.

	Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo	23. Gestionar cooperación para la compra de equipo y maquinaria para actividades productivas.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora y Junta directiva.
	Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización	24. Gestionar cooperación para adquisición de medios de transporte.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora y Junta directiva.

**6.3.Cuadro 4. Acciones a largo plazo para el plan de fortalecimiento organizacional para la APAHCC R. L.**

<b>Capital</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>Propuesta de acción</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
Social	Conciencia social	Los mecanismos de contratación se guían bajo los principios de igualdad y equidad (igual oportunidad para mujeres, jóvenes y hombres)	25. Generar un plan para la contratación teniendo en cuenta los principios de igualdad en inclusión. 26. Atender y cubrir las prestaciones de ley en cuanto al salario equitativo de los colaboradores (sin diferencias por género)	Logísticos y humanos.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Rendición de cuentas	Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto	27. Comparar los resultados financieros con los	Logísticos y humanos.	Coordinadora, gerencia y Junta

		anual)	proyectados.		directiva.
	Monitoreo sobre el accionar de la empresa	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de las metas establecidas en su P.E.	28. Definen los criterios e indicadores en un plan para el monitoreo y evaluación de las metas propuestas.	Logísticos y humanos.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Incidencia en la comunidad	Ejecutan acciones que beneficien directamente a otros grupos de la comunidad como el Patronato Escolar, u otros	29. Planificar acciones a largo plazo en beneficios de la población de las diferentes comunidades que participan en la Asociación.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Proyección interna	La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del P.E.	30. Planificar a largo plazo metas sobre la organización.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
Humano	Planificación estratégica	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico operando	31. Ejecutar las acciones y actividades en base a los planes estratégicos y de negocios. periodo 2022 -2027.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Acceso a tecnología de producción	El equipo técnico de la organización recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción.	32. Gestionar capacitaciones técnicas que permita fortalecer las capacidades productivas de la asociación, capacitar a sus miembros.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.

	Normativa Interna	Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada en las competencias de las personas que pretenden asumir el cargo	33. Garantizan que los procesos de contratación estén acordes con las necesidades y capacidades de las personas para desempeñar el cargo.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
Comercial	Sistema contable	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora)	34.Sistematizar todos los registros y operaciones realizadas por la asociación.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Interacción comercial	Se tienen contratos firmados o cartas de intención formalizando el interés de los compradores por adquirir el producto	35.Establecer contratos legales con clientes potenciales, para la adquisición de sus productos.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Servicio al cliente	La organización empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente	36.Sistematizar información que permita documentar la satisfacción de clientes, calidad de producto y servicio.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Desarrollo de valor agregado	Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos	37.Innovar en el desarrollo de nuevos productos	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Solidez de las ERA	Ofrece otros servicios a los socios (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito.	38.Ofrecer servicios a los socios en insumos, créditos para mejorar sus producciones.	Logísticos, humanos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.

	Inteligencia de mercado	Como funciona el mercado internacional demanda de productos.	49. Conocer el funcionamiento del mercado internacional y las oportunidades de comercialización de un producto o varios productos.	Logísticos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
Económico	Accesibilidad a servicios financieros	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)	40. Tener respaldo como garantías que permita a la APACHH DE R. L. como medio para acreedora de créditos y negociaciones.	Logísticos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Autonomía económica	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo	41. Cumplir con todas las obligaciones legales, financieras para todos los socios, como así también brindar otros servicios a clientes.	Logísticos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
Natural	Manejo de los recursos naturales de la comunidad	Tiene plan de manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la organización	42. Elaborar un plan para el manejo de recursos naturales de la zona de influencia de la asociación APAHCC R. L.	Logísticos y financieros.	Coordinadora, gerencia y Junta directiva.
	Planificación de la producción	Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio	43. Ejecutar las actividades productivas considerando la información técnica sobre los	Logísticos y financieros.	Coordinadora, técnicos, gerencia y Junta directiva.

		climático e información climática.	impactos climáticos para reducir riesgos de pérdidas.		
	Buenas prácticas de producción	Impulsan la implementan acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de los socios y socias	44.Implementar buenas prácticas en la producción (sostenible) que reduzcan el impacto ambiental	Logísticos y financieros.	Coordinadora, técnicos, gerencia y Junta directiva
	Uso de los recursos naturales	Tienen una estrategia para el manejo de los desechos	45.Tener una estrategia para el manejo de los desechos de la producción, alternativas para un aprovechamiento de los mismo.	Logísticos y financieros	Coordinadora, técnicos, gerencia y Junta directiva
	Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible	46. Ejecutar proyectos ambientales, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales con un enfoque sostenible.	Logísticos y financieros	Coordinadora, técnicos, gerencia y Junta directiva
	Certificaciones	Cuentan con procesos productivos certificados	47.Lograr la certificación de sus productos a nivel local e internacional.	Logísticos y financieros	Coordinadora, técnicos, gerencia y Junta directiva

## **7. CONCLUSIONES.**

Con base en el diagnóstico realizado, todos los capitales presentan debilidades, en orden de prioridad: social, humano, económico y comercial. Es fundamental priorizar la ejecución de acciones para que estas debilidades se transformen en fortalezas.

Los capitales que fueron evaluados o que tienen mayores fortalezas son el físico y el natural. En el caso del físico se tiene la posibilidad de hacer uso de infraestructura, el terreno que posee para producir y los recursos naturales como acceso a agua y tierra de forma independiente.

Es necesario el desarrollo de capacitaciones para los representantes de la APAHCC R. L. en términos de liderazgo y capacidad socio-organizativa para contribuir al desarrollo de capacidades para la gestión estratégica de la comunicación organizacional y fortalecer la gobernanza interna.

Los aspectos críticos para fortalecer los valores de la organización que se priorizan son: lealtad asociativa, liderazgo, sentido de pertenencia, desarrollando estas habilidades y destrezas. Esto incidirá en otros aspectos de la organización como en el capital económico y comercial.

Con base al plan de fortalecimiento organizacional, se deben ejecutar las acciones contempladas a corto, mediano y largo plazo priorizando capitales: social y humano. Esto permitirá aumentar la membresía de sus asociados, concientizados y con proyecciones para el desarrollo y crecimiento económico y social de la organización.

Con la interacción sobre la temática de los capitales y sus indicadores, algunos líderes se motivaron en el sentido que comparten y aceptan las debilidades y fortalezas. Además, se pueden buscar alternativas para lograr la misión y visión que tienen como organización.

Analizando el capital comercial, natural y los criterios de estos, se determinó que los miembros de la organización APAHCC R. L. poseen las condiciones para poder producir, acopiar y comercializar en el mercado local, restaurantes e instituciones gubernamentales siempre y cuando cumplan con los requisitos legales que se solicitan. A largo plazo puede explorarse el mercado internacional haciendo uso de recurso profesional de la agroindustria por medio del procesamiento de frutas y hortalizas frescas o deshidratadas y mermeladas, entre otros.

## **8. RECOMENDACIONES.**

### **Para la APAHCC R. L.**

Socializar el plan de fortalecimiento con la junta directiva, líderes y miembros socios de la APAHCC R. L. como punto de partida para ejecutar las acciones en base a los períodos establecidos para que ellos sean parte del proceso de fortalecimiento organizacional.

Los pequeños productores asociados deben conocer y apropiarse de los estatutos, reglamentos, visión y misión de la organización. Esto les genera expectativas que podrían alcanzar para el beneficio y desarrollo de sus familias y de la comunidad.

Se recomienda iniciar con la priorización de las acciones del capital social y humano. Esto permitirá desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en los miembros de la junta directiva y líderes para incrementar la membresía de socios y que estos nuevos miembros que sean integrados sean conscientes y estén comprometidos en formar parte del proceso organizativo de la APAHCC R. L.

Gestionar apoyos institucionales por medio de universidades, instituciones estatales y no estatales para desarrollar talleres enfocados en liderazgo, principios, valores y responsabilidades en lo miembros la APAHCC R. L.

Iniciar gestiones con cooperantes internacionales, a partir de este plan de fortalecimiento organizacional, para iniciar los proyectos productivos y buscar clientes potenciales para comercializar los productos que están produciendo de forma independiente.

Asignar responsabilidades a los líderes comprometidos de los comités para dar seguimiento a las acciones propuestas en el plan de fortalecimiento organizacional con un enfoque agroempresarial.

Desarrollar un logo y un lema que será utilizado para el registro de marca para los productos hortofrutícolas producidos por los miembros socios de la APAHCC R.L. con la finalidad de la identificación y diferenciación de los productos de la región.

## **9. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO, DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS Y LAS LECCIONES APRENDIDAS.**

### **Análisis de la experiencia.**

Dicho estudio permitió conocer más a profundidad la situación de APAHCC R. L. conformada por pequeños productores. En la interacción con ellos se puede denotar el interés y las altas expectativas que ellos se proyectan como organización buscando el bienestar común, pero también consideran que es necesario un acompañamiento en su proceso organizativo.

La utilización de la herramienta para el diagnóstico de las capacidades socio organizativas y empresariales de las comunidades rurales con una visión agroempresarial que se aplicó a la APAHCC R. L., facilitó la identificación de debilidades o fortalezas en la organización. Se requieren mecanismos para mejorar y tener un desarrollo económico y social para los miembros de la asociación e indirectamente de las comunidades de influencia.

Las acciones que se detallan en el plan de fortalecimiento organizacional, son fundamentales para que la asociación tenga éxitos ejecutando las acciones a corto, mediano y largo plazo. La herramienta utilizada permite que el productor analice y vea el alcance de lo que necesita priorizar para la organización mejore la condición actual en términos de una visión agroempresarial.

### **Alcance de la experiencia.**

El plan de fortalecimiento organizacional es un punto de partida para que la APAHCC R. L. ejecute las acciones a corto, mediano y largo plazo.

Es una tarea para los directivos de la APAHCC R. L. implementar las acciones en conjunto con todos los socios de la organización, iniciando con capacitar el recurso humano en los siguientes temas: liderazgo, gobernanza interna, valores, lealtad organizativa, alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

### **Limitaciones de los resultados.**

Para el logro de los resultados, las principales limitaciones se atribuyen a la situación ocasionada por la pandemia COVID-19. La recolección e interacción con los miembros de la asociación fue mínima, en un mismo taller se tuvo que recolectar la información y datos de una forma interactiva con pocos líderes de la APAHCC R.L. El resto de información se obtuvo en colaboración con la coordinadora de forma virtual.

No se socializó el plan de fortalecimiento organizacional con todos los miembros de la asociación debido a que aún existen las restricciones por COVID -19 y el período de entrega que se debe cumplir con dicho documento. No obstante, se le dará acompañamiento desde iniciativas vínculo con instituciones u organizaciones con la coordinadora de la APAHCC R. L.

### **Lecciones aprendidas.**

Es muy importante conocer la situación de las asociaciones de pequeños productores con mayor nivel de detalle; además es necesario un acompañamiento continuo por actores públicos y privados que les permita crecer y consolidarse.

Es muy importante realizar un pequeño diagnóstico preliminar de la organización a la que se le aplicará la herramienta, esto con el fin de conocer el contexto. Al momento de la aplicación, se debe adecuar a la realidad según los criterios e indicadores a compartir con los miembros de la asociación.

La información de la organización como estatutos, reglamentos, visión y misión debe compartirse con la junta directiva, junta de vigilancia y líderes de las diferentes comunidades, con la finalidad que todos la conozcan.

## 10. BIBLIOGRAFÍA CITADA

1. FAO (Organización De Las Naciones Unidas Para La Alimentación Y La Agricultura) 2015. Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles. En línea. Consultado 29 de mayo de 2021. Disponible en: <http://www.fao.org/3/I3953S/i3953s.pdf>
2. Guerra, G. 2002. El Agronegocio y la empresa agropecuaria frente al Siglo XXI. San José, CR.: IICA. 509 pág. Consultado 29 de Mayo 2021. En línea. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XPLV3n3UY50C&oi=fnd&pg=PR17&dq=Organizacion+en+los+agronegocios+&ots=4xqrHMUqtT&sig=0Ic6s53aOnvEzcp3WZ\\_mhKP\\_ts#v=onepage&q=Organizacion%20en%20los%20agronegocios&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XPLV3n3UY50C&oi=fnd&pg=PR17&dq=Organizacion+en+los+agronegocios+&ots=4xqrHMUqtT&sig=0Ic6s53aOnvEzcp3WZ_mhKP_ts#v=onepage&q=Organizacion%20en%20los%20agronegocios&f=false)
3. IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) 2013. Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa. en línea. consultado 7 de julio de 2021. Disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/2621/BVE17038701e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) 2014. Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe. San José Costa Rica. 2015 pág. En línea. Consultado 28 de mayo 2021. Disponible en: <https://books.google.com.sv/books?id=GMfDBAAAQBAJ&pg=PA34&dq=Organizacion+en+los+agronegocios+2010&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirr8r9wPDwAhVNmuAKHUW6DJcQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q&f=false>
5. IICA(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) 2005. ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE PRODUCTORES RURALES. en línea. Consultado 7 de julio de 2021. Disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7512/BVE19039795e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Lalón Garnica, SP. Solorzano Vela, IM. 2015. “Modelo de gestión empresarial para mejorar el funcionamiento y organización del centro de agronegocios Guaslán, ubicado en la parroquia san Luis, cantón Riobamba, en vinculación con la organización denominada: corporación de productores y comercializadores con soberanía alimentaria de la provincia de Chimborazo.” Tesis. Ing. Comercial. ESPC. Ecuador. 143 pág. En línea. Consultado 25 de mayo 2021. Disponible en: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10024/1/102T0091.pdf>

7. Zartha Sossa, JW; Orozo Mendoza, GL; Alvarez Rios, VT; Palacio Piedrahita, JM; Muñoz Castaño, Y. (2019). Modelos de Gestión de la Innovación en los Agronegocios. Medellín: UPB, 2019 134 p. en línea. Consultado el 30 de mayo de 2021. Disponible en: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/4556>
8. Posada Sanchez, JH . 1998. Sociedades y asociaciones cooperativas. Tesis Dr. en Jurisprudencia y Ciencias Sociales En línea. Consultado el 04 de junio de 2021. Disponible en: <http://www.csj.gob.sv/BVirtual.nsf/3db6532d39e032fd06256b3e006d8a73/7a7fd6c75d43520106256b3e00747c29?OpenDocument>.
9. Ley General de Asociaciones cooperativas. <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf>
10. REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS. [http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AGRARIO/REGLAMENTO\\_LEY\\_GENERAL\\_ASOCIACIONES\\_COOPERATIVAS.pdf](http://www.csj.gob.sv/AMBIENTE/LEYES/AGRARIO/REGLAMENTO_LEY_GENERAL_ASOCIACIONES_COOPERATIVAS.pdf)
11. Sánchez, S; Escobedo, A; Gutiérrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. en línea. consultado 12 de Junio 2021,.Disponible en:[https://www.researchgate.net/publication/333433449\\_Diagnostico\\_de\\_la\\_capacidad\\_empresarial\\_y\\_socio-organizativa\\_de\\_empresas\\_asociativas\\_rurales\\_basada\\_en\\_los\\_medios\\_de\\_vida\\_sostenibles](https://www.researchgate.net/publication/333433449_Diagnostico_de_la_capacidad_empresarial_y_socio-organizativa_de_empresas_asociativas_rurales_basada_en_los_medios_de_vida_sostenibles)

## 11. Anexos

Anexo 1. Agenda para desarrollar el taller participativo de la herramienta en la Asociación.

Actividad	Métodos	Resultados esperados	Tiempo Requerido
Bienvenida y presentación de los participantes	Dinámica de presentación	Conocer a las personas participantes y su rol en la organización	20 minutos
Presentación de los objetivos y agenda del taller	Papelógrafo o presentación en PowerPoint (PPT)	Los y las participantes comprendan el objetivo para el cual fueron convocados.	10 minutos
Presentación dinámica de los medios de vida y los capitales	Dinámica o presentación (PPT)	Introducir el tema de los medios de vida y los capitales en la gestión de la organización.	30 minutos
Aplicación de la herramienta de diagnóstico	Plenaria	En plenaria se presenta la herramienta, los elementos que la componen y la metodología para evaluar las capacidades. Se procede a evaluar participativamente cada uno de los indicadores de los capitales.	2.5 horas
Reflexión sobre limitaciones y soluciones	Plenaria	Crear un espacio para que las personas puedan reflexionar sobre la herramienta aplicada y proponer soluciones según su visión a las limitaciones encontradas.	20 minutos
Cierre de del taller	Plenaria	Se evaluará brevemente la percepción de los participantes con respecto al taller.	10 minutos

Escala de evaluación	Preguntas sobre documentos	Preguntas sobre gestión de la ERA
1	No se cuenta con la herramienta/ documento	No presenta ningún tipo de avance respecto al indicador (0%)
2	Se tiene pero no es adecuado según las necesidades de la organización	Presenta avances leves respecto al indicador (entre 25% a 50%)
4	Se tiene, es adecuado y está actualizado, pero no se aplica/ usa	Presenta un avance superior al medio respecto al indicador (entre 51% y 75%)
5	Se tiene, es adecuada, está actualizada y se aplica / usa	Presenta un avance óptimo respecto al indicador (100%)

Anexo 2. Escala de evaluaciones los indicadores según información solicitada.

**UNIDAD DE DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS (UDA)**

**CATIE**  
Solutions for environment and development  
Soluciones para el ambiente y desarrollo

**Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio- organizativa de empresas asociativas rurales basada en los capitales de medios de vida**

**Descripción de la herramienta**  
Esta herramienta fue diseñada para evaluar la gestión empresarial y socio- organizativa de empresas asociativas rurales con énfasis en productos

**Elementos de la herramienta**

- Información:** En esta sección se pide información general de la organización, lo que permite su caracterización y recolección de información clave para el abordaje posterior
- Capital Social:** Es la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas y disposición para trabajar por el bien común). El capital social facilita la coordinación,
- Capital Económico / Capital Físico:** Se refiere a los activos básicos (efectivo, crédito, deudas, ahorros y otros bienes económicos de producción) los cuales son esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva.
- Capital Físico:** Se refiere a los activos básicos de comunicación, acceso e infraestructura física esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva.

Anexo 3. Herramienta diseñada para evaluar la gestión empresarial y socio- organizativa de empresas asociativas rurales con énfasis en productos agrícolas y agroindustriales.

Fuente: *Sánchez et al. 2015.*



Anexo 4. Explicación de los capitales, Criterios e indicadores para su respectiva ponderación y uso de las paletas de cartulina.



Anexo 5. Participación en el taller de diagnóstico de la gestión socio-organizativa y empresarial de APAHCC de R. L.

*Departamento de Asociaciones Agropecuarias  
del  
Ministerio de Agricultura y Ganadería*

*Credencial*

El infrascrito Jefe del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Certifica: QUE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES (AS) HORTOFRUTICULAS DE CUSCATLÁN Y CABAÑAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVIARÍA "APAHCC DE R.L.", con domicilio en Suchitoto, departamento de Cuscatlán, obtuvo su decreto de personalidad jurídica el día 15-11-2010, bajo la siguiente codificación: 2333-94-SNR-15-11-2010. Celebraron Asamblea General el día 24-11-2012. En la cual se acordó la reestructuración del Consejo de Administración. Quedando integrados por las siguientes personas:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

Presidente	: Germán González Alas
Vicepresidente	: Pedro de Jesús Cartagena Alvarenga
Secretaría	: María Isabel Reynado de López
Tesorero	: Nasario Eduardo Portillo Aragón
Vocal	: Santos de Jesús Lara
Suplentes	: José Luis Tobar Melgar : Blanca Rubidia Portillo Tejada

JUNTA DE VIGILANCIA:

Presidente	: Ángel Serrano Muñoz
Secretaría	: María Emelina Valle Miranda
Vocal	: Saúl Antonio Pérez Vásquez
Suplentes	: Santos María Isabel Rivera de González

El Presidente es el representante legal de la ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES (AS) HORTOFRUTICULAS DE CUSCATLÁN Y CABAÑAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVIARÍA "APAHCC DE R.L.", de conformidad con el art. 38 del Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, y art. 39 de sus estatutos; estos cuerpos directivos vencen en sus periodos así: Consejo de Administración el 15-11-2013 y la Junta de Vigilancia el 15-11-2013. Y para los efectos legales consiguientes, se extiende, firma y sella la presente en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Santa Tecla, a los cinco días del mes de diciembre del año dos mil doce.

RSD/ega.



  
Lic. Fernando Miguel Farrar Aparicio  
Jefe del Departamento.

Anexo 6. Acta de conformación de la Asociación de Productores Hortofrutícolas de Cuscatlán y Cabañas (APAHCC R. L.) en El Salvador".

## Anexo 7. Diagnóstico empresarial y socio-organizativo de la Asociación de Productores Hortofrutícolas de Cuscatlán y Cabañas (APAHCC R. L.) en El Salvador".

### Información General.

UNIDAD DE DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS (UDA)		CATIE	
Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los capitales de medios de vida		Soluciones for environment and development Soluciones para el ambiente y desarrollo	
Nombre de la organización:	ASOCIACION AGROPECUARIA DE PRODUCTORES(A/S) HORTOFRUTICULAS DE CUSCATLAN Y CABAÑAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.		
	23 de		
	Agosto del		
Fecha de aplicación del diagnóstico:	2021		
Facilitador que aplica el diagnóstico:	Edgar Geovany Reyes Melara		
<b>Datos generales de la organización:</b>			
Razón social de la organización	Asociación		
Siglas de la razón social	APAHCC DE RL		
Área de influencia (municipios)	Cabañas, Cuscatlan.		
Dirección de la oficina central	N/A		
Teléfono de la oficina central	N/A		
Dirección de correo electrónico	N/A		
<b>Datos de la membresía y organización</b>			
Número total de asociados:	42	# Hombres:	35
		# Mujeres:	7
Número de asociados activos:	18	# Hombres:	12
		# Mujeres:	6
<b>Datos de colaboradores y organización</b>			
Área de la empresa	Cantidad hombres	Cantidad mujeres	
Administración	N/A		
Acopio	N/A		
Limpieza y mantenimiento	N/A		
4			
5			
6			
7			
<b>Servicios ofrecidos por la organización</b>			
Tipo de servicio	Precio al asociado (a)	Cobertura (# asoc. Beneficiados)	
Crédito	x		
Compra de producto	x		
Asistencia Técnica	x		
Crédito en insumos	x		
Apoyo en proyectos	x		
Asistencia social (educación,	x		
8			
9			
10			
<b>Comercialización (último año)</b>			
Productos	Volumen (ton)	Precio (US\$)	Mercado
<b>Reporte de ingresos histórico</b>			
Tipo de ingreso	2016	2017	2018
Ingresos productos			
Ingresos préstamos			
Ingresos donaciones			
Ingresos proyectos			
<b>Servicios financieros</b>			
Fuentes de servicios financieros	N/A		
Tasa interés de préstamo de dinero	N/A		

Cuota mil colones por socio  
GIZ aporta un costo para apoyar la administración  
Actividades y hacen un fondo

## Capital Social.

Capital Social (Organización Interna) 15%

**Definición:** Es la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas y disposición para trabajar por el bien común). El capital social facilita la coordinación, cooperación y acción colectiva para el bien común.

Criterios	Indicador	Evaluación (coloque una X)				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Organización interna	Tiene Junta Directiva y cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos		x			
	Cuentan con Comités y/o Áreas de Trabajo		x			
	Los Comités y/o Áreas de trabajo se mantienen activos	x				
Proyección interna	El proceso para elegir a los comités de trabajo y en la Junta Directiva es inclusivo (Inclusión de género hombres, mujeres y jóvenes)			x		
	La gerencia tiene claras sus metas a futuro incluso más allá del P.E.	x				
Trabajo coordinado	La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del P.E.			x		
	La gerencia y la Junta Directiva conocen y trabajan para consolidar la misión y visión	x				
	La gerencia y las diferentes áreas trabajan de manera coordinada	x				
Consciencia social	Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información y rendir cuentas sobre su gestión			x		
	Los colaboradores ganan más o igual al mínimo establecido en la ley del país	x				
	El salario de los colaboradores es equitativo (sin diferencias por género)	x				
	La organización vela por el cumplimiento de la jornada laboral (8 horas regulares y 4 extra) de los colaboradores permanentes y temporales reconociendo los derechos de la ley laboral	x				
	El personal asalariado tiene cubiertas sus cargas sociales	x				
Capacidad de la dirigencia	Los mecanismos de contratación se guían bajo los principios de igualdad y equidad (igual oportunidad para mujeres, jóvenes y hombres)	x				
	Los Directivos cuentan con credibilidad por parte de los socios			x		
	Al menos el 75% de los socios participan en las reuniones			x		
	Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder			x		
	Se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder			x		
	La JD tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros y toman decisiones a partir de estos			x		
Mecanismos participativos de decisiones	Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial y apoyan la gestión del gerente		x			
	La organización tiene mecanismos para la toma de decisión ágiles y transparentes en donde se incorporan equitativa e inclusivamente a todos los miembros (hombres, jóvenes y mujeres)			x		
	Las personas que integran la Junta Administrativa y los Comités / Áreas de trabajo pueden dar su opinión en un proceso equitativo e inclusivo			x		
Monitoreo sobre el accionar de la empresa	La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo 1 vez al mes)			x		
	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de las metas establecidas en su P.E.	x				
	Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la empresa	x				
	Cuenta con indicadores o está documentado que se promueve el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva.	x				
	La Junta de Vigilancia o el Fiscal cumple su función fiscalizadora y se involucra en la operación de la ERA		x			
	Cuentan con auditoría externa anual	x				
Incidencia en la comunidad	Tienen algún procedimiento o sistema de control interno	x				Mejorar control
	Ejecutan acciones que beneficien directamente a otros grupos de la comunidad como el Patronato Escolar, u otros	x				
Rendición de cuentas a los asociados	La Gerencia presenta los informes financieros a la Junta Directiva periódicamente	x				
	La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros	x				
	Presentan los informes financieros detalladamente en la Asamblea por lo menos una vez al año		x			
	Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea		x			
	Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual)	x				
Estado Legal de la Organización	La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida			x		En proceso de actualización
	La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios	x				
	Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género			x		

## Capital humano.

Capital Humano (Recursos Humanos) 15%

**Definición:** la capacidad, el conocimiento, las habilidades y la capacidad física/intelectual para trabajar por el bien común de la pyme. El capital humano puede ser desarrollado en forma consciente a través de la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia

Criterios	x	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Gestión e incidencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación		x			Solo con CORDES
	Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores de insumos, servicios y clientes		x			
Acceso a Tecnología de Producción	El equipo técnico de la organización recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción	x				
	Los colaboradores de la ERA tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras	x				
	Personal técnico recibe capacitación en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos	x				
Personal Administrativo	La organización tiene gerente o administrador	x				
	La Gerencia o administración tiene capacidad para analizar informes financieros y tomar decisiones a partir de estos	x				
	La organización tiene a un responsable de llevar la contabilidad	x				
	Cuenta con una persona responsable de la comercialización	x				
	Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad	x				
	El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e internet	x				
	Hay en la organización personas con capacidad para comunicarse en inglés	x				
Normativa Interna	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y permanente	x				
	Posee estatutos de constitución				x	
	Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados		x			
	La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa (mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles			x		
	La organización empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación			x		
	Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada solo en las competencias de las personas que pretenden asumir el cargo	x				
Organización Administrativa	Organigrama de la empresa establecido y operando	x				
	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan estratégico	x				No se tiene plan estratégico
	Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de decisiones a nivel productivo y comercial	x				
	Los miembros de la ERA tienen manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan			x		
Entrenamiento continuo	La organización cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales	x				
	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año	x				
	La organización cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades donde se incluyen criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones (hombres, mujeres y jóvenes)	x				
Planificación Estratégica	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado	x				
	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico operando	x				
	El plan estratégico contempla elementos del cambio climático	x				
	La organización empresarial cuenta con un plan de negocios operando	x				
	Se monitorea el avance de lo implementado según los planes	x				
Criterio independiente	Las decisiones gerenciales operativas son independientes del criterio de Junta Directiva	x				No se tiene gerente

## Capital económico.

Capital Económico (Recursos financieros, contables y de capital disponibles para la operación de la ERA)

20%

**Definición:** Se refiere a los activos básicos (efectivo, crédito, deudas, ahorros y otros bienes económicos de producción) los cuales son esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Planificación y proyección	Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico	x				
	Realizan y ejecutan un Presupuesto Anual con su respectivo monitoreo periódico	x				
	Realizan un Flujo de Caja Proyectado (anual)	x				
	Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente	x				
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales	x				
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora)	x				
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	x				
	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores					No se tiene conocimiento, junt
	Estiman la relación Beneficio / Costo en sus ventas	x				
	Estiman el punto de equilibrio de sus ventas	x				
	Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)	x				
	Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente	x				
Fijación de precios	Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números	x				
	La organización tiene un sistema documentado de costos de los productos y servicios que comercializa	x				
	Tienen una estructura de costos a partir de la cual definen su precio	x				
	La utilidad anual es igual o superior al 15%	x				
	Las utilidades del año anterior supera a la de hace dos años	x				
Accesibilidad a servicios financieros	Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y calidades de los servicios o productos	x				
	La organización tienen acceso a servicios financieros	x				
	Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos de la organización	x				
Autonomía económica	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)	x				
	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)		x			
	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo	x				
	Se hace reinversión de Recursos Económicos para mejorar a la organización (capitalización)	x				
	Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas	x				
Autonomía económica	Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben	x				
	Dan adelantos a sus asociados y asociadas de manera equitativa	x				

## Capital comercial.

**Capital Comercial (Comercialización de los productos y servicios) 25%**

**Definición:** Recursos disponibles para garantizar una comercialización efectiva de los productos generados e involucra la planificación comercial, el desarrollo de mercados, calidad, producción y servicio al cliente entre otros. El capital comercial contribuye a la consolidación de la pyme y se desarrolla tanto a nivel de las capacidades personales como por medio del establecimiento de procedimientos y controles para incrementar la eficiencia

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Producción	Se tiene un plan de producción anual según la demanda	x				
	Se vendió todo lo producido el año anterior	x				
	Los socios y socias cumplieron con sus compromisos de producción	x				
Comercialización	Los socios y socias venden a intermediarios u otras empresas (competencia)	x				
	La logística de distribución se coordina desde la organización	x				
	La logística de distribución es eficiente	x				
Interacción comercial	Se han establecido relaciones efectivas con compradores	x				
	Se tienen contratos firmados o cartas de intención formalizando el interés de los compradores por adquirir el producto	x				
	Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos, capacitación, asistencia técnica, transporte)	x				
Planificación comercial	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año	x				
	Conoce cómo funciona el mercado nacional	x				
Inteligencia de Mercado	Conoce cómo funciona el mercado internacional	x				
	Tienen acceso a fuentes de información de mercado (páginas web, contactos en la cadena de valor, Boletines, etc.)	x				
	Se identifican periódicamente oportunidades de mercado	x				
	Tienen la capacidad para contactar potenciales clientes	x				
Contacto	Tiene comunicación permanente con el cliente final	x				
	La relación con el cliente es satisfactoria en ambas vías	x				
Promoción	Utiliza medios de promoción para sus productos	x				
	Tiene material promocional de sus productos o servicios	x				
Calidad del producto	Asiste a eventos de promoción para sus productos	x				
	Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica	x				
Desarrollo y valor agregado	Como califica en términos generales la calidad de sus productos	x				
	Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos	x				
Identidad de producto	Agrega valor a sus materias primas	x				
	El producto tiene su registro sanitario	x				
	La empresa cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan)	x				
	El producto cuenta con un empaque y presentación acorde con las demandas del mercado	x				
Servicio al cliente	Tienen una página web o perfiles en redes sociales	x				
	Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos	x				
	Cumple satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad y volumen	x				
	Mantiene comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción	x				
Solidez de la ERA	La organización empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente	x				
	Ofrece otros servicios a los socios y socias (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito.	x				
	Como ha evolucionado la situación financiera en los últimos 3 años	x				
	Como ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos 3 años	x				
	Como ha sido la participación de los socios y socias en los últimos 3 años	x				

## Capital Físico.

**Definición:** Se refiere a los activos básicos de comunicación, acceso e infraestructura física esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva.

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Servicios básicos	Acceso a luz eléctrica		x			
	Acceso a agua potable		x			Alquila a CORDES
	Acceso a teléfono		x			
	Acceso a Internet		x			
Plantel físico básico	Tienen la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio (Planta, beneficio, bodega, oficina)		x			Comodato para producción,
Vías de acceso y comunicación	Los caminos están en buenas condiciones para el transporte de materia prima y producto terminado			x		
Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización	x				
Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo	x				

## Capital natural.

Capital Natural (Producción Sostenible) 15%

**Definición:** Es el conjunto de recursos naturales (tierra, cultivos, bosque, áreas de conservación) y servicios medioambientales de los cuales se derivan los recursos necesarios para el logro del bien común

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Acceso a los recursos naturales de la comunidad	La organización tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares	x				
Uso de los recursos	Tiene acceso satisfactorio a materias primas	x				
	Tiene acceso satisfactorio a Insumos y herramientas de producción	x				
	Tienen una estrategia para el manejo de los desechos	x				
	Tiene acceso satisfactorio a materiales de empaque	x				
	Tienen un plan de ahorro energético	x				
Manejo de los recursos naturales de la comunidad	Tiene plan de manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la organización	x				
	Se han identificado impactos del cambio climático en los recursos naturales de la zona de influencia	x				
	Se ha elaborado un plan para la implementación de acciones de adaptación al cambio climático para enfrentar impactos identificados.	x				
Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible	x				
Planificación de Producción	Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio climático e información climática.	x				
Buenas Prácticas de Producción	Impulsan la implementación acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de los socios y socias	x				
	Se implementan prácticas en el proceso de transformación que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación	x				
	Se implementan prácticas de producción en las fincas que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación.	x				
Certificaciones	Cuentan con procesos productivos certificados	x				

Cronograma de actividades.

PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES HORTOFRUTÍCOLAS DE CUSCATLÁN Y CABAÑAS (APAHCC DE R. L.) EN EL SALVADOR".																								
Actividades	Jun				Jul				Agost				Sept				oct.				Nov			
Elaboración del perfil del proyecto.	x	x	x	x	x																			
Aprobación del proyecto.						x																		
Presentación de seminario							x	x																
Recolección de información y datos.											x	x												
Organización y análisis de la información.											x	x												
Elaboración de resultados.															x	x								
Redacción de documento final.																			x	x				
Revisión y aprobación del documento																			x	x				
Presentación del seminario de proyecto de trabajo de Graduación.																				x				
Incorporación de correcciones.																				x	x			
Reproducción y distribución del documento.																								x