

# CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

# DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ESCUELA DE POSGRADO

# GESTIÓN EN AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

# PROYECTO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN DE PROGRESSIVE SUGAR CANE PRODUCERS ASSOCIATION (PSCPA), ORANGE WALK DISTRICT, BELIZE

Yanis Guadalupe Murcia Rodríguez

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 de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

# MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

FIRMANTES:

Adriana Escobedo Aguilar, M.Sc.

Asesora del Trabajo de Graduación

Wendy Alfaro Chaves, M.Sc.

Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

- haves

Chrokine WA Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.

Decano de la Escuela de Posgrado

Yanis Guadalupe Murcia Rodríguez

Candidata

#### **DEDICATORIA**

Gracias, mi Dios por este logro, sin duda alguna siempre me has permitido lograr cada una de mis metas.

Este trabajo se lo dedico con mucho amor a mi hermanito quien falleció, mi amigo y confidente incondicional, nunca te olvidaré: Santos Murcia. Has sido un hermano con mayúsculas, nada podrá reemplazar tu amor.

A mi hermosa hijita Joana, que siempre tuvo la paciencia de entender que mamá tenía que estudiar a pesar de su temprana edad. ¡I love you hija!

En especial dedico este trabajo a mi madre quien ha sido madre y padre desde el día uno. Todo esto no hubiera sido posible sin su guía y apoyo incondicional, siempre estaré orgullosa de todo su esfuerzo que hizo cuando éramos pequeños. Te amo mamá.

#### **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que me apoyaron en este viaje durante mi Maestría, en especial mi familia mi mamá, mi hermano (Frank) y mis sobrinos quienes me brindaron su apoyo durante todo el proceso.

Un agradecimiento al profesor Fritz Elango y Lester Muralles por recomendaciones y apoyo durante la Maestría.

Agradezco profundamente a la organización de PSCPA en especial a Mr. Cosme Hernández, Gerente general y a la Señorita Elluz Castañeda, quienes me apoyaron durante todo el proceso facilitando información y coordinación del equipo para entrevista.

Agradecimiento especial a CATIE por haberme otorgado parte de mi beca para cubrir mis estudios académicos. También agradezco a todo el equipo de docentes que me guiaron durante mi formación, realmente me siento muy afortunada de haber tenido expertos con mucha dedicación, pasión y experiencia. ¡Gracias infinitas por su conocimiento y enseñanzas durante todo el transcurso de la maestría!

A mi directora del trabajo de graduación Adriana Escobedo y codirectora Wendy Alfaro, quienes han sido de gran apoyo y guía incondicional.

A todos mis compañeros por el apoyo virtual que tuve en especial a Alejandro con quien compartimos muchas de las ideas por nuestro tema de trabajo en común.

A mi mejor amiga que me motivo a continuar mi maestría Jennifer Solis, quien fue una parte clave desde el inicio, gracias por ser esa persona tan incondicional conmigo y mi hija.

También agradecimientos a mis estimadas compañeras y colega por su apoyo moral: Claudel Serrano, Jensi Vaquero, Anadelly Sarceño y Elbert Cowo de SIRDI.

Un agradecimiento a mis jefes de CLAC (Andrea Fuentes) y Brent Smith de la finca Joshua1629 Ltd. por proveer el tiempo y recursos para llevar mis estudios durante esta etapa. A Gilbert Ramírez coordinador de Azúcarar en CLAC y mis dos compañeros de trabajo Lourdes y Doris.

# CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
LISTA DE ACRÓNIMOS	VII
RESUMEN	VIII
1. INTRODUCCIÓN GENERAL	1
Antecedentes	1
2. JUSTIFICACIÓN	2
Importancia	3
3. OBJETIVO GENERAL	3
Objetivos Específicos	3
Preguntas orientadoras	4
4. MARCO REFERENCIAL	5
Organización:	5
Asociación:	5
Empresa Rural Asociativa (ERA)	5
Gestión organizativa y empresarial	5
Medios de vida	6
Sostenibilidad empresarial	8
Plan de fortalecimiento	9
5. METODOLOGÍA	9
Ubicación del área de estudio:	9
Descripción del área de estudio	10
Procedimientos metodológicos	11
6. RESULTADOS	18
Capital Social	19
Capital Humano	22
Capital Económico	24
Capital Comercial	25
Capital Físico	27
Capital Natural	28
7. PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA PSCPA	31
8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	46

9. ANALISIS DE LA EXPERIENCIA DE LA REALIZACION DEL EST ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS Y LAS	
APRENDIDAS	
10. CONCLUSIONES	48
11. RECOMENDACIONES GENERALES DEL ESTUDIO	49
12. REFERENCIAS:	50
LISTA DE FIGURAS	
Figura 1.Capitales que describen la gestión empresarial y socio-organiz Sánchez et al., 2015.	
Figura 2. Mapa del Distrito de Orange Walk District, Belize. Fuente: C Biodiversity, 2018.	
Figura 3. Foto de las instalaciones de PSCPA	
Figura 4. Etapas para la aplicación de la herramienta de diagnóstico. Fuent 2015.	e: Sánchez et al.
Figura 5. Sala de conferencias de PSCPA con los participantes durante el ta	
Figura 6. Sala de conferencias de la Organización con colaboradores de	
gerente general y técnica de PSCPA.	
Figura 7. Reunión con Colaboradores vía Microsoft Teams en sala de	
PSCPA.	
Figura 8. Taller Devolutivo con participación de los colaboradores, tomand distanciamiento por el Covid19	
Figura 9. Colaboradores utilizaron su propia computadora para tener una m	
revisión del primer borrador del Plan de Fortalecimiento	
Figura 10. Resultados alcanzados en cada capital en PSCPA	
Figura 11. Resultados alcanzados en capital Social	
Figura 12. Colaboradores de PSCPA.	
Figura 13.Resultados alcanzados en el Capital Humano	
Figura 14. Representantes de PSCPA (presidente y Gerente General), CLA	
de azúcar) y Corozal Sugar Cane Producers Association (CSCPA) en el desar	
de PSCPA.	
Figura 15. Resultados alcanzados en el Capital Económico	
Figura 16. Resultados alcanzados en el Capital Comercial	
Figura 17. Resultados alcanzados en el capital físico	
Figura 18. Resultados alcanzados en el Capital Natural	
Figura 19. Taller Devolutivo con los integrantes de PSCPA por medio de M	licrosoft Teams.
	29
LICTA DE CHADDOC	
LISTA DE CUADROS	
Cuadro 1. Preguntas Orientadoras	
Cuadro 2. Agenda ejecutada durante el taller participativo de la her	
organización de PSCPA	12

Cuadro 3. Estructura para el llenado de la información por capital	. 16
LISTA DE ANEXO	
Anexo 1. Cronograma de actividades	. 53 de . 54
LISTA DE ACRÓNIMOS	
PSCPA: Progressive Sugar Cane Producers Association	
SIRDI: Sugar Industry Research and Development Institute	
BSI: Belize Sugar Industries Ltd.	
ASR: American Sugar Refiners	
CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza	
ERA's: Empresas Rurales Asociativas	
MIPYMES: Micro Pequeñas y Medianas Empresas	
IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura	
ONU: Organización de las Naciones Unidas	
CLAC: Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños (as) Productores (as Trabajadores (as) de Comercio Justo.	) y
CSCPA: Corozal Sugar Cane Producers Association	

#### RESUMEN

La caña de azúcar (*Saccharum officinarum*), es un componente vital de la economía de Belize, en los últimos 10 años ha aportado un promedio el 7,8% del PIB del país y alrededor del 34% de los ingresos totales de divisas de las exportaciones agrícolas (SIRDI, 2016). El sector emplea una cantidad de 4,800 personas, adicionales a los más de 5,000 productores registrados de caña de azúcar (SIRDI, 2016). Progressive Sugar Cane Producers Association (PSCPA) es una de las cuatro organizaciones grandes que agrupan a los pequeños productores de caña en el país. Dicha organización cuenta con la certificación de Comercio Justo, abrió sus puertas en 2015 y actualmente agrupa 620 pequeños productores de cinco zonas de producción de caña. PSCPA ha enfrentado varios desafíos en ámbitos organizativos, administrativos y de planificación. Por lo tanto, se identificó la necesidad de realizar un diagnóstico de sus capacidades empresariales y socio-organizativas para identificar las áreas a fortalecer y establecer un plan de fortalecimiento empresarial.

El trabajo se desarrolló en cinco pasos, primero se hizo una revisión de información general, segundo se aplicó la herramienta de diagnóstico mediante un taller participativo virtual, tercero se procedió hacer una recolección de documentos complementarios (triangulación) y luego se hizo el análisis de la información y finalmente un taller de devolución participativo.

De acuerdo con los resultados obtenidos por capital, se identificó que el capital más fortalecido de PSCPA fue el Capital Social, esto se atribuye a que cumple con todo lo necesario para el funcionamiento legal de la asociación. El segundo capital más fortalecido fue el capital económico, esto es debido a que la organización tiene acceso a servicios financieros, cuentan con un capital económico propio que es basado en el pago que reciben de las ventas de caña de azúcar y el premio de Comercio Justo. Por otro lado, se encontraron debilidades en los siguientes capitales: Humano, Físico y Comercial, los cuales están relacionados con la falta de capacitaciones en la Junta Directiva, vías de acceso y comunicación y falta de conocimiento sobre el mercado nacional y expansión de este debido al convenio comercial que se mantiene con el comprador y baja participación en las reuniones. Se identificaron las limitaciones y fortalezas en términos de gestión empresarial y organizativa de PSCPA y se determinaron las oportunidades de mejora en términos de gestión para la organización, mediante un Plan de Fortalecimiento para PSCPA. Este plan permitirá a la organización cumplir con mayor claridad los objetivos planteados en el plan de trabajo anual.

#### **Palabras Claves:**

Empresas Rurales Asociativas, Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa empresarial, Organización, ERA, Capitales, Plan de Fortalecimiento.

#### **ABSTRACT**

Sugar Cane (*Saccharum officinarum*) plays a vital rode in the economy of Belize, in the last 10 years it has contribute to an average of 7.8% of the country's Gross Domestic Product (GDP) and about 34% of the total foreign exchange earnings from agricultural exports (SIRDI,2016). The Sugar sector employs approximately 4,800, in addition to the more than 5,000 registered sugar cane producers (SIRDI, 2016). Progressive Sugar Cane Producers (PSCPA) is one of the four largest organizations that brings together small-scale sugarcane producers in the country. This organization is certified under fairtrade, opening its doors in 2015 and currently groups 620 small-scale producers from five sugarcane production areas. PSCPA has faced several challenges in the scopes of organizational, administrative, and planning. Therefore, the need to carry out a diagnosis of their business and socioorganizational capacities was identified the areas to be strengthened and establish a business strengthening plan.

The work was developed in five different steps, the first step was a review of the general information of the organization, the second step it was applied a diagnostic tool through a virtual participatory workshop, the third step, a collection of complementary documents (triangulation data), was carried out. The fourth step was the analysis of the information and the final step was a participatory workshop with the participants of PSCPA.

According to the results obtained per capital, it was identified that the most strengthened capital of PSCPA was the Social Capital, this is attributed to the fact that the organization complied with everything necessary for the legal operation of the association. The second most strengthened capital was Economic Capital, this is because the organization has access to financial services, they have their own economic capital that is based on the payments they received from the sales of sugar cane and the fairtrade premium. On the other hand, weaknesses were found in the following capitals: Commercial, Human and Physical, which are related to the lack of training in the Board of Directors, access and communication channels and lack of knowledge about the national market and its expansion due to the commercial agreement that is maintained with the current buyer and low participation by the members in meetings.

The limitations and strengths in terms of business and organizational management of PSCPA were identified and opportunities for improvement in terms of management for the organization were determined, through a Strengthening Plan for PSCPA. This plan will guide the organization to meet objectives set on the annual strategy plan.

#### **Keywords:**

Associative Rural Companies (ERA), Diagnosis of entrepreneurial and socio-organizational business capacity, Organization, Capitals, Strengthening Plan.

## 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

#### **Antecedentes**

La caña de azúcar (*Saccharum officinarum*) fue introducida en el distrito de Corozal, Belize en 1848 por inmigrantes de Yucatán, México. En esa época fue cultivada en pequeñas áreas donde se producía melaza y azúcar por ingenios que funcionaban con fuerza animal. Los británicos al llegar a Corozal después de la conquista al principio estaban más preocupados por la tala de madera que, por los cultivos, pero eventualmente, la caña se convirtió en el principal rubro productivo para los inmigrantes en Belize. La industria azucarera echó raíces y creció con la llegada de los expatriados estadounidenses a fines de la década de 1860 y 1870. (Campbell, 2013).

El papel de la industria azucarera en Belice ha evolucionado a lo largo de los años, hasta convertirse en una fuente principal de ingresos a través de la exportación. El azúcar, se integró en el sistema económico y social del país y se utilizó como una herramienta del colonialismo e imperialismo durante ese periodo, para mantener el control y la autoridad sobre los trabajadores (Campbell, 2013).

La única industria activa actualmente en el norte de Belice es Tower Hill operada por Belize Sugar Industries Ltd. (BSI), una compañía privada. En el año 2012, la compañía American Sugar Refiners (ASR) adquirió la mayoría de las acciones de BSI, convirtiéndola en parte del grupo de procesamiento de caña de azúcar más grande del mundo. BSI comenzó un agresivo programa de modernización y expansión que hará que la capacidad de procesamiento del ingenio aumente de 1.2 a 2.0 millones de toneladas de caña en una temporada de procesamiento de 25 semanas para 2020 (SIRDI, 2016). El desafío para las organizaciones y productores de caña es aumentar significativamente la producción de caña al aumentar la productividad para suministrar el mayor volumen desde el área en producción.

Actualmente existen tres organizaciones que agrupan a los productores y son parte del sistema de certificación de Fairtrade. Estas son las encargadas de suplir caña al ingenio. El presente trabajo de grado se basará en la aplicación del diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los capítulos de medios de vida (Sánchez, *et al*, 2015), mediante la cual se diseñará un plan de fortalecimiento empresarial para la organización de Progressive Sugar Cane Producers Association (PSCPA), segunda organización más grande de la industria. PSCPA comenzó operaciones el 15 de enero de 2015 con la visión de aumentar la producción y productividad de sus miembros.

# 2. JUSTIFICACIÓN

Progressive Sugar Cane Producers Association (PSCPA) es una organización sólida que agrupa 620 pequeños productores de caña dedicados a la producción, cosecha y entrega de caña al ingenio. Esta organización cuenta con un acuerdo comercial de suministro de caña de siete años con BSI para garantizar un suministro constante de caña. La entrega de la caña se realiza a través de un sistema organizado de "entrega por cita" con el ingenio a través de líderes de grupos de cosecha. Los líderes son seleccionados con base a la zona de producción por los miembros productores de caña que pertenecen a PSCPA. La organización logró el reconocimiento después de los cambios para enmendar la Ley, bajo la Ley de Azúcar (Cap.325), de las leyes sustantivas de Belize (revisadas edición 2000-2003), para poner la ley en conformidad con la Constitución de Belize; para asegurar que todos los productores de caña tengan la libertad de pertenecer a una asociación de su propia elección; para facilitar el comienzo de estaciones de molienda de manera justa y equitativa, teniendo debidamente en cuenta los intereses legítimos de todas las partes interesadas; y proveer asuntos relacionados con esto o incidental a esto (SIRDI. 2016).

PSCPA abrió sus puertas en 2015; y obtuvo la certificación Fairtrade en octubre de ese mismo año. Representa a productores de pequeña, mediana y gran escala tanto mujeres como hombres. PSCPA trabaja por la igualdad de género en la industria de azúcar. La organización provee servicio tecnico a sus miembros en las cinco zonas de producción de caña que pertenecer, estas estan distribuidas por aldeas: Zona 1-San Román, San Luis y Orange Walk, Zona 2- Aldea de San Esteban, Zona 3- Guinea Grass, San Pablo, San José, San Luis y Orange Walk, Zona 4-Patchakan, San Pedro, y Cristo Rey, Zona 5-Orange Walk, San José y Guinea Grass.

La caña de azúcar representa el 60% de las exportaciones agrícolas de Belice (Northern Belize, 2020). La caña se produce en el norte del país (Orange Walk y Corozal) utilizando aproximadamente el 50% de la tierra cultivada. Actualmente se cosechan aproximadamente 40 000 acres¹ en las tierras bajas del norte cada año. Es tradicionalmente el producto más importante en términos de exportación del país.

PSCPA a pesar de ser una organización relativamente nueva, ha trabajado arduamente para el desarrollo de varios proyectos en áreas como: buenas prácticas laborales, protección del medio ambiente, no apoyo al trabajo infantil y forzoso, programas de producción y sistema integrado de plagas, programas de salud y apoyo económico a sus productores ante la pandemia de COVID-19.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> 40,000 acres es equivalente a 16,187.44 ha (1 acre: 0.404686 ha)

En este contexto, el diseño de un plan de fortalecimiento empresarial y organizativo es esencial para que PSCPA tenga una clara visión del enfoque de proyectos que se pueden ejecutar apropiadamente. El plan estará basado en la aplicación del diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los capítulos de medios de vida (Sánchez, *et al*, 2015). Mediante esta herramienta se pretende brindar información clave que permita conocer el estado de la gestión, tanto empresarial como socio-organizativa de PSCPA según su capital humano, social, físico, natural, económico y comercial.

# **Importancia**

La industria azucarera es un componente vital de la economía de Belice porque proporciona empleo significativo, ingreso en divisas y otros beneficios sociales y ambientales. El empleo directo total es de 4,800 personas (SIRDI, 2016), junto con los más de 5,000 productores registrados de caña de azúcar. Se estima que unas 40,000 personas dependen de la industria (equivalente a casi el 15% de la población del país). En los últimos 10 años, el azúcar representó en promedio el 7,8% del PIB del país y alrededor del 34% de los ingresos totales de divisas como porcentaje de las exportaciones agrícolas (SIRDI, 2016).

#### **OBJETIVOS**

#### 3. OBJETIVO GENERAL

• Desarrollar un plan de fortalecimiento empresarial y organizativo para Progressive Sugar Cane Producers Association (PSCPA) en el distrito de Orange Walk, Belize.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar las limitaciones y fortalezas en términos de gestión empresarial y organizativa de PSCPA.
- Determinar las oportunidades de mejora en términos de gestión para la organización

# Preguntas orientadoras

# **Cuadro 1. Preguntas Orientadoras**

	¿Cuáles son las áreas más débiles en la gestión empresarial y socio-organizativa de
1. Identificar las limitaciones	PSCPA?
y fortalezas en términos de gestión empresarial y	¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones en términos de Capital Social que presenta la organización?
organizativa de PSCPA	¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones en términos de Capital Humano?
	¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones que presenta la organización con respecto al Capital Económico?
	¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones que presenta la organización en términos de Capital Comercial?
	¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones en términos de Capital Físico?
	¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones en términos de Capital Natural?
	¿Qué acciones se pueden lograr internamente para mejor las condiciones actuales de la
2. Determinar las	organización?
oportunidades de mejora	¿Qué alternativas de fortalecimiento se podrían lograr en la gestión empresarial y socio
en términos de gestión para	organizativa de PSCPA?
la organización.	¿Qué debe hacer la organización para la implementación del plan de fortalecimiento?

#### 4. MARCO REFERENCIAL

# Organización:

Según Piñeiro (2008), el surgimiento de una organización requiere que un grupo suficiente de individuos tome conciencia de que se vive una situación compleja y de que esta no será superada mediante la acción individual. Estas desempeñan un papel fundamental a la hora de garantizar la transformación rural inclusiva y sostenible a nivel local, nacional e internacional. Debido que estas actúan como grupos de presión logrando incidir en la modificación de políticas o de medidas que puede tomar el Estado.

#### Asociación:

Vargas (2015), hace referencia a que aun conjunto de organizaciones que operan en diversos campos de acción, que estipula que las personas tienen derecho de asociarse libremente para cualquier actividad para fines lícitos, que no tenga por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Entre esta se clasifica las actividad agrícolas o rurales no agrícolas (pequeñas industrias), asociaciones de mujeres y de conservacionistas. Las asociaciones civiles sin fines de lucro son una de las modalidades asociativas con personería jurídica. Consiste en la agrupación de personas que se organizan para realizar una actividad colectiva. Al poseer personería jurídica adquiere derechos y contrae obligaciones como el pago de impuestos sobre las ganancias recibidas. Así se establece una diferencia entre el patrimonio de la asociación y el de los asociados debido a que las utilidades no pueden ser distribuidas entre los asociados, por lo que forman parte del capital social de la asociación (IICA, 2017).

# **Empresa Rural Asociativa (ERA)**

Es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus asociados y asociadas. Estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social. Las empresas asociativas rurales pueden tener diferentes figuras jurídicas de acuerdo con la legislación de cada país, siendo las más comunes las cooperativas y las asociaciones.

# Gestión organizativa y empresarial

Según Camacho et al (2007), la organización y la administración empresarial cobran importancia "como instrumento eficaz para la toma de decisiones en aspectos estratégicos

como la administración de la producción, la comercialización, la administración financiera y la administración de los recursos humanos de las Eras".

Gottret (2011), indica que cuando se refiere a gestión empresarial esto se trata de un "conjunto de estrategias y acciones que se diseñan e implementan para gestionar y administrar efectivamente los recursos", y que, además, este tipo de gestión necesita de cuatro elementos para ser puesto en práctica: planificar, organizar, comunicar y controlar. Por otra parte, la gestión organizacional y siguiendo la línea Gottret, se refiere a la forma en que una empresa se organiza internamente con el fin de desarrollar sus funciones, implementar sus estrategias empresarias y transversales, cumplir su misión y alcanzar sus metas y visión.

#### Medios de vida

Comprende las posibilidades, activos (que incluyen recursos tangibles e intangibles) y actividades necesarias para ganarse la vida. Un medio de vida indica que puede soportar tensiones y choques y recuperarse de los mismos, y a la vez mantener y mejorar sus posibilidades y activos, tanto en el presente como de cara al futuro, sin dañar la base de recursos naturales existentes (Chambers y Conway, 1991).

Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. Esta herramienta ha sido construida con el objetivo de identificar información específica que permite conocer el estado de la gestión, tanto empresarial como socio-organizativa, que Empresas Rurales Asociativas según sus capitales: humanos, social, físico, natural, económico y comercial (Sánchez *et al.*, 2015).

La herramienta de diagnóstico comprende el desarrollo de las siguientes secciones:

Información general de la organización, Capital Social, Capital Humano, Capital Económico, Capital Comercial, Capital Físico, Capital Natural y un resumen de los resultados.

A su vez, la metodología empleada para la aplicación de la herramienta está basada en los siguientes principios:

- Participativa e inclusiva: la herramienta fue diseñada mediante un proceso participativo con los miembros de la organización y de todas las áreas, de manera que se aborden en igualdad de condiciones para todos y todas. A su vez, invita a los participantes a sentirse en un espacio seguro que les permita evaluarse e identificar sus necesidades de capacitación y asistencia técnica en el corto, mediano y largo plazo.
- Comparativa y replicable: La aplicación de esta herramienta permite que se pueda comparar en el tiempo la gestión de una ERA con respecto a distintas ERAS de la región. Además, permite la creación de una línea base para futuras intervenciones que midan los cambios con respecto a las capacitaciones y asistencia técnica previstas.

- Sencilla, puntual y estratégica: los indicadores propuestos según la herramienta han sido elaborados de forma puntual y de forma estratégica, ya que analizan únicamente los elementos claves sobre la gestión lo que facilita la preparación precisa de las estrategias de fortalecimiento.
- *Adaptable*: la herramienta es flexible y no debe ser tomada como definitiva, porque permite la aplicación a cualquier tipo de organización. Por lo tanto, se debe considerar el contexto y las particularidades de la ERA su adaptación y aplicación.

Además, la herramienta se desarrolló siguiendo la metodología de Marcos de capitales, desarrollada por varios actores. Entre ellos, Flora (2004), expone en su libro "Rural Communities", que los capitales son "los activos o recursos que se invierten para crear nuevos recursos", por lo tanto, en el diagnóstico se determina que "La habilidad de desarrollar diferentes estrategias de vida depende de los activos 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 gestión de beneficios (Sánchez *et al.*, 2015)".

La herramienta de diagnóstico está estructurada según los capitales que constituyen en el enfoque de Medios de Vida Sostenibles adaptados a la realidad de la empresa, que se explica según la siguiente Figura 1.

Estos cinco capitales fueron definidos en el enfoque de Medios de Vida Sostenible (DFID,1999), además se suma al 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 con más limitaciones para la mayor parte de las organizaciones.

#### ¿Qué son los capitales?

Son los recursos de distinto tipo que poseen las personas y comunidades. Estos recursos pueden y deben ser usados (o invertidos) para crear más recursos a largo plazo en todos los procesos de desarrollo endógeno de las comunidades (Figura 1). Este concepto es empoderador porque parte de los recursos existentes en las comunidades y no se enfoca en parte de lo que necesitan o lo que les hace falta. Se enfatiza que estos activos o capitales pueden multiplicar y crecer (Escobedo, 2019).



#### **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, cooperación y acción colectiva para el bien común.



#### Capital Humano

La capacidad, el conocimiento, las habilidades y la capacidad para trabajar por el bien común de la ERA. Puede ser desarollada en forma consciente a traves de la capacitacion e inconscientemente a través de la experiencia.



#### Capital Economico

Se refiere a los activos basicos (efectivo, credito, deudas, ahorros y otros bienes económicos de producción) los cuales son esenciales para desarrollar una gestion comercial efectiva.



#### **Capital Comercial**

Es la capacidad con la que la ERA para realizar los intercambios comerciales de sus productos /servicios, su vision al mercado y potencial de diferenciación.



#### Capital Fisico

Se refiere a los activos basicos de comunicación, acceso ae infraestructura física essenciales para desarrollar una gestión empresarial o socio-organizativas efectiva.



#### Capital Natural

•Es el conjunto de recursos naturales (tierra, cultivos, bosque, areas de conservación) y servicioes medioambientales de los cuales se derivan los recursos necesarios para el logro del bien común.

Figura 1. Capitales que describen la gestión empresarial y socio-organizacional Fuente: Sánchez et al., 2015.

# Sostenibilidad empresarial

El concepto de sostenibilidad según Sánchez (s.f.), es "el proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras". Esta definición a su vez, se basa la teoría de desarrollo sostenible de la ONU, la cual utiliza tres pilares; económico, social y ambiental.

Estos tres elementos, deben estar en equilibrio para que una sociedad, una empresa, una ciudad, un país, entre otros, puedan perdurar. La ideología está enfocada a la utilización responsable de sus recursos, naturales o transformados para lograr un equilibrio en las relaciones entre el capital humano y la empresa, así como conciliar los problemas que se desarrollen a partir de los conflictos existentes en el contexto familiar laboral de cada uno; y por supuesto, los beneficios económicos que todas las partes interesadas deben recibir, sin afectar el bienestar de otros.

En otras palabras, crear un concepto de desarrollo que sea ecológica, económica y socialmente sostenible.

Por lo tanto, para las empresas, "la sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios (producción, comercialización, promoción y publicidad, etc.), pero también hacia nuevas formas de convivir con una sociedad, desarrollar su negocio y crecer en un medio de competencia en donde todos podamos ganar (Sánchez, 2016)".

El futuro y competitividad de la empresa, depende completamente de su sostenibilidad, es decir, de la capacidad que tenga para mantenerse a través del tiempo, utilizando de forma responsable los recursos para su actividad productiva.

#### Plan de fortalecimiento

El plan de fortalecimiento permite determinar las estrategias y el horizonte a seguir con el propósito de buscar alternativas de solución viables para superar las debilidades y amenazas que día a día afrontan las organizaciones (Oviedo, 2016).

Una ERA fortalecida, puede incidir en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados y las comunidades productoras. Alburquerque (2005), menciona que el desarrollo económico local depende de la capacidad de integrar el aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles y potenciales, hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la población local. Asimismo, fortalecer las capacidades de la ERA permite tener mayor competitividad en el producto y permanencia en el mercado. No obstante, gran parte de las capacidades comerciales va acompañado de una buena organización empresarial, metas claras y visión a futuro (Sánchez,2018).

#### 5. METODOLOGÍA

#### Ubicación del área de estudio:

La tesis se desarrollarlo en la organización Progressive Sugar Cane Producers Association (PSCPA) del distrito de Orange Walk, Belize, ubicada en la carretera de Northern Highway (Figura 2).

El distrito de Orange Walk, es conocido también como "Sugar City" (Ciudad del Azúcar), es una pequeña ciudad y es la cuarta ciudad más poblada del país. Cuenta con una población de más de cuarenta mil habitantes aproximadamente. Muchos de ellos de origen extranjero, en su mayoría procedentes de naciones de Centroamérica y México. La población es hispanoparlante en un 72%.

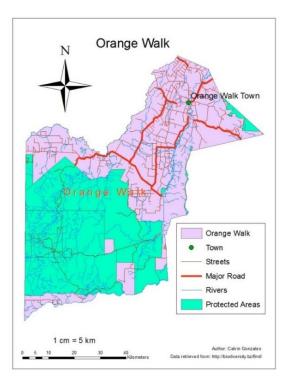


Figura 2. Mapa del Distrito de Orange Walk District, Belize. Fuente: Calvin Gonzales. Biodiversity, 2018.

# Descripción del área de estudio

La asociación de PSCPA tiene su oficina en India Hill en el distrito de Orange Walk (Figura 3). Se cuenta con una superficie territorial de 4,737 km². Se encuentra en una posición geográfica entre las coordenadas de 17° 50′00" de longitud oeste. Limitado al noroeste por México y noreste por el distrito de Corozal, al oeste por la República de Guatemala, al sur por el Distrito de Cayo y por el distrito de Belice al sureste (Compare Infobase, 2020).



Figura 3. Foto de las instalaciones de PSCPA.

Las oficinas se encuentran localizadas en una propiedad privada la cual cuenta con más de cinco acres de terreno.

# Procedimientos metodológicos

El siguiente apartado muestra la metodología que se llevó a cabo para cumplir con los objetivos planteados.

Obj 1. Identificar las limitaciones y fortalezas en términos de gestión empresarial y organizativa de PSCPA.

Para lograr el objetivo planteado, se usó la metodología señalada en el diagnóstico de las capacidades empresarial y socio- organizativas basada en los medios de vida. Dicha metodología consta de los siguientes pasos (Figura 4).

# 1. Primera Mirada a la ERA Conocer el contexto en que se desarollan las actividades de la ERA, la generalidade de su gestion historica y nivel de alcanse que tiene con los productos / servicios que ofrece. 2. Aplicasion de la herramienta (taller participativo) La aplicasion de la herramienta se dara en taller participativo e inclusivo, donde se tenga la presencia de personas clave de la organización, que conozca su gestion y manejen informacion clave de los capitales. 3. Recolección de documentación complementaria (triangulación) Para poder confirmar la información brindada en el taller, se pedira a la ERA los documentos claves que respalden la ejecucion y direccion de la organizacion (estrateguia para tabular la información). 4. Analisisde devolucion participativo Para un mejor analisis de la información, se llenara la informacion completamente por la facilitadora según la herramienta de informacion dada en el taller, las entrevistas individuales y los documentos oficiales de la organizacion. 5. Taller de devolución participativo Este espacio sera para presentar los resultados del diagnostico y el plan de fortalecimiento que fue elaborado con base en informacion colectada. Adicional se deben tomar las recomendaciones de los participantes para poder ajustar el producto final.

Figura 4. Etapas para la aplicación de la herramienta de diagnóstico. Fuente: Sánchez et al. 2015.

#### Paso 1. Primera mirada a la ERA

Para el desarrollo de este paso se buscó información general de la gestión de la Organización de PSCPA y el alcance de esta a nivel de producción / servicios y mercados, con la finalidad de conocer un poco más la realidad de la organización.

Para el desarrollo se recurrió a una revisión de información secundaria disponible en internet, proyectos realizados por la organización y proyectos de colaboración con colaboradores de la industria de azúcar. Adicionalmente se realizaron reuniones cortas con personas claves de la organización que conocen su trayectoria, su historia y el impacto generado tanto para los productores su familia y la comunidad. Estas reuniones se realizaron por medio de la plataforma de *Microsoft teams*, ya que la mayoría del personal técnico están familiarizado

con el uso de estas herramientas y por la situación de la pandemia de COVID19 que se propagó en el Distrito de Orange Walk.

# Paso 2. Aplicación de la herramienta de diagnóstico

Para la aplicación de la herramienta de diagnóstico se planteó inicialmente un taller participativo e inclusivo, pero debido a los altos casos por el Covid19, se optó por *Microsoft teams*. Para llevar a cabo dicho taller se dividió a los participantes en grupos que fueron asignados según los capitales. Se incluyó solo a tres participantes por sesión para mantener las regulaciones de distanciamientos y reducir el riesgo de transmisión. En los grupos por sesiones se invitó a personas claves de la organización como: gerente general, presidente, gerentes de zonas, comité de vigilancia, socios y técnicos-administrativos. Antes de iniciar el taller se presentó una agenda (Cuadro 2). Los participantes se encontraban en la sala de conferencias de la organización de PSCPA (Figura 5), donde se les insto a dar sus opiniones y hacer una adecuada evaluación y reflexión sobre el taller y se encontraron estrategias en conjunto que permitan corregir las limitaciones existentes.

Cuadro 2. Agenda ejecutada durante el taller participativo de la herramienta en la organización de PSCPA.

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	Presentación en power point	Que los participantes comprendan el objetivo para el cual fueron convocados	10 minutos
Presentación dinámica de los Medios de Vida y los Capitales	Dinámica/Presentación PowerPoint	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 presentara 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 participantes puedan reflexionar sobre la herramienta aplicada y proponer soluciones según su visión a las limitaciones encontradas	20 minutos
Cierre del taller	Plenaria	Se evaluará brevemente la percepción de los participantes con respecto al taller	10 minutos



Figura 5. Sala de conferencias de PSCPA con los participantes durante el taller

El taller tuvo una duración de dos horas por sesión según la disponibilidad del tiempo de los participantes y el manejo de la información. Durante el taller en la sala de conferencia, se siguieron las recomendaciones implementadas por el Ministerio de Salud de Belize ante la pandemia. Los participantes usaron mascarilla y protector de cara y distanciamiento de seis pies entre cada participante. Se contó con un grupo de tres personas por sesión.

Cada grupo contó con al menos un integrante de las diferentes áreas de trabajo de la organización para lograr respuestas homogéneas. La sesión se realizó en forma de conversatorio y entre ellos tomaban una decisión en cuanto al puntaje que se les iba asignar, asimismo indicaban él porque del puntaje y que consideraban que se podría hacer para mejorar dicho indicador. Se tomó nota de las recomendaciones para incluirlos en el trabajo de graduación.



Figura 6. Sala de conferencias de la Organización con colaboradores de administración, gerente general y técnica de PSCPA.

## Paso 3. Recolección de documentación complementaria (triangulación)

Este paso fue una parte clave de los criterios evaluados y se llevó a cabo al final del taller. Se le solicitó a la organización una revisión documental de los documentos claves de la organización para proceder a la revisión y hacer una comparación con la información provista por los participantes (figura 6 y 7). Se realizó una selección del personal que maneja información clave para hacer una reunión puntual con el fin de ampliar información y solicitar los documentos necesarios que respalden dicha información.



Figura 7. Reunión con Colaboradores vía Microsoft Teams en sala de conferencias de PSCPA.

# Objetivo 2. Determinar las oportunidades de mejora en términos de gestión para la organización.

Para lograr el objetivo dos, se hizo un análisis de la información recolectada mediante el diagnóstico de capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales, que indica cuáles capitales fueron los más fuertes y los que la organización necesita fortalecer.

#### Paso 4. Análisis de la información

El análisis de la información se realizó según los resultados obtenidos por medio de la herramienta de diagnóstico de capacidad empresarial y socio-organizativa basada en medios de vida sostenible. Este se desarrolló en el programa de Excel (paquete de office Microsoft) y comprende el llenado de siete secciones (hojas). Se incluyó un resumen de los resultados obtenidos por capitales y el peso respectivo según el criterio e indicador. Esto permite identificar los criterios y capitales fuertes de la organización y los que necesitan fortalecimiento. El análisis se basó en un gráfico de barras que permitió visualizar fácilmente el puntaje alcanzado (porcentaje) por cada capital y la nota máxima que se está planteando.

Luego de esto, se enfatizaron los criterios con mayores limitantes y se plantearon actividades concretas (indicadores) que apoyen el mejoramiento del criterio y posteriormente al capital. Este proceso fue participativo e inclusivo donde las estrategias planteadas para el fortalecimiento se identificaron por medio de un proceso consensuado entre la organización y el facilitador. Para la implementación del plan de fortalecimiento se trabajó con formatos sencillos que permitieron el monitoreo y la evaluación de los resultados.

El formato que se utilizó como base para el desarrollo del plan de fortalecimiento fue una estructura que contiene los diferentes criterios que reflejan la gestión empresarial y a su vez, se subdividen en indicadores específicos que describen las acciones concretas para poder cumplir con el criterio. Además, se incluye la sección de evaluación y un espacio para observaciones que insta a anotar elementos claves para el análisis posterior (cuadro 3.).

Cuadro 3. Estructura para el llenado de la información por capital

Canital	apital Definción Criterios Indicadores		Evaluación			Observaciones		
Capital Defincion	Delincion	Criterios I	maicadores	1	2	4	5	Observaciones

La herramienta de diagnóstico está constituida por seis capitales conformados por 48 criterios y 155 indicadores (cuadro 3).

#### Paso 5. Taller de devolución participativo

Para el paso final se presentó la primera versión del plan de fortalecimiento junto con los resultados finales del diagnóstico mediante un taller de devolución (figura 8 y 9). Este duró cuatro horas, según la disponibilidad del tiempo de los participantes y el manejo de la información. Para la participación en este taller incorporará se gerencial/administrativo, técnicos, junta directiva y socios (as) con amplio liderazgo (máximo 10 personas, debido a la pandemia no se permitió más que este aforo). Se brindó un espacio de reflexión y acción para poder identificar las actividades o estrategias que mejor se ajusten a la organización, identificando personas responsables (tanto de su desarrollo como participación), fecha en que se realizará la actividad y los recursos necesarios para llevarla a cabo. Adicionalmente se incorporará un proceso continuo de monitoreo y evaluación.



Figura 8. Taller Devolutivo con participación de los colaboradores, tomando las medidas de distanciamiento por el Covid19.



Figura 9. Colaboradores utilizaron su propia computadora para tener una mejor visión en la revisión del primer borrador del Plan de Fortalecimiento.

#### 6. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la herramienta de Diagnóstico de la Capacidad Empresarial y Socio-organizativa para Empresas Asociativas Rurales basada en los medios de vida sostenibles y la realización del Plan de Fortalecimiento de la organización de Progressive Sugar Cane Producers Association (PSCPA). Para facilitar el análisis de la información de la organización recolectada, tanto de las entrevistas grupales como las observaciones, se elaboró una base de datos en Excel. Posteriormente, se analizaron los datos por capitales y las interrelaciones que se presentan entre ellos.

#### Análisis general

El análisis de los resultados se basa en las calificaciones asignadas a los indicadores de cada capital, por lo que se tabulan para identificar los criterios y capitales más fuertes de la organización y los que necesitan fortalecimiento. Esto a su vez permite generar una figura de barras que representa de manera integrada la situación actual de los diferentes capitales de la asociación. En la figura 11, se presentan los puntajes en porcentajes obtenidos por cada capital. Las barras de color azul corresponden al porcentaje máximo que se pueden alcanzar por cada capital. Las barras de color anaranjado muestran el porcentaje alcanzado por PSCPA e indica los puntajes obtenidos por la asociación basado en el diagnóstico.

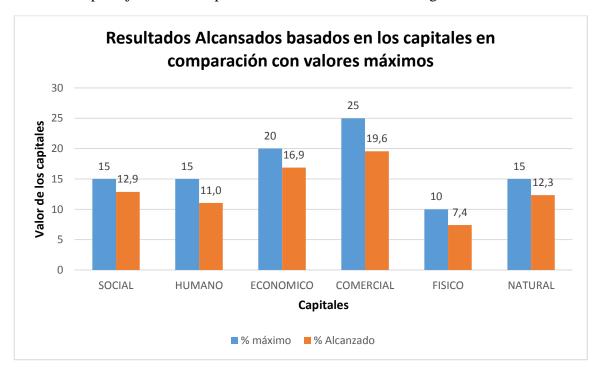


Figura 10. Resultados alcanzados en cada capital en PSCPA.

#### **Capital Social**

Basado en la aplicación del diagnóstico empresarial y socio-organizativo, se puede ver en la figura 10, que el capital social se encuentra en un puntaje de 12.9% como valor alcanzado, respecto al 15% puntaje máximo asignado por la herramienta de Excel. A continuación, se discutirán las fortalezas y seguidamente aspectos a mejorar basadas en la figura 11.

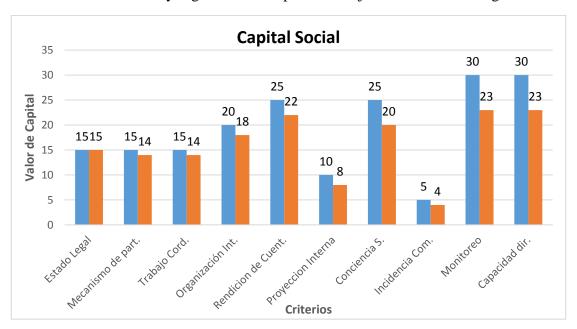


Figura 11. Resultados alcanzados en capital Social

#### **Fortalezas**

Los criterios que PSCPA tiene fortalecidos son el estado legal de la organización. Cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida. Los estatutos y política de la organización incluyendo una política de género que están desarrollando. Además, la organización está al día con sus compromisos laborales, financieros y tributarios. En la organización interna la Junta Directiva cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos. De igual forma la junta directiva trabaja de manera coordinada con el gerente manteniendo reuniones periódicas e intercambio de información mutua.

La junta de vigilancia cumple su función como auditores externos y fiscalizadores y existe una buena involucración en la operación de la ERA. Al igual hacen reuniones periódicas y hacen sus recomendaciones al gerente general cuando es necesario.

Existe una buena colaboración de trabajo coordinado en diferentes áreas de trabajo de PSCPA (figura 11). También se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder, el gerente general hace reuniones con la junta directiva y se toman decisiones en conjunto. Se debe mencionar que la organización fue auditada por Flocert en febrero, 2020 con énfasis en todas las áreas de trabajo de la organización, así como también el área financiera. En esta

se obtuvieron resultados muy buenos con sólo unas correcciones (o no conformidades) menores. Las acciones correctivas se implementaron y se encuentra certificada bajo el sello de Fairtrade.



Figura 12. Colaboradores de PSCPA.

#### Aspectos para mejorar

En los criterios de la capacidad de dirigencia y monitoreo se obtuvo un puntaje de 23% como valor alcanzado respecto al 30% puntaje máximo (figura 12). Esto indican que se les invita a las reuniones, pero no llegan. Por otro lado, en las asambleas generales indican que no están conformes con las decisiones que se toman. Solo un 30% de los productores asiste a las reuniones. Esto es muy crítico porque al ser una organización certificada bajo Comercio Justo, se deben capacitar como mínimo el 75% de su membresía. Esto se atribuye a que los productores poseen otro trabajo no relacionado a la caña porque sólo son dueños de una tonelada de caña sembrada (200, 300 mecates), Como consecuencia, el pago de la caña no es

suficiente para solventar sus necesidades. Por otro lado, los directores cuentan con buena credibilidad por parte de los socios, existe un sistema de transparencia que permite elegir a la persona que pueda participar. La renovación de líderes se hace basado en los acuerdos estipulados en el documento de ley (by laws) de la organización. Este fue actualizado en el 2020 con el fin de definir el rol de los líderes. Estos cambios se implementaron a partir de octubre, 2020.

Respecto al criterio de monitoreo sobre el accionar de la empresa, no se cuenta con indicadores o documentación para promover el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva. Sin embargo; es algo que sí se practica indican los participantes.

En la incidencia en la comunidad existen buenas acciones que benefician a la comunidad, respecto a este criterio se obtuvo 4% como valor alcanzado respecto al 5% puntaje máximo (figura 11). Se cuenta con varios programas que la organización apoya: patronaje escolar para estudiantes de secundaria, programa de emprendedurismo para jóvenes y programa de salud que se implementó a raíz de la crisis de salud que se enfrenta. Se trata de un fondo por si alguien fallece. Este pasa automáticamente a la familia del fallecido, sólo se deben llenar los formularios respectivos y enviarlos a la organización. No se cuenta con un plan de seguimiento a estos proyectos que se realizan en estas comunidades, esto es algo que se debe desarrollar por parte de PSCPA.

Respecto al criterio de conciencia social la asociación obtuvo un 20% como valor alcanzado respecto al 25% que es el puntaje máximo (figura 11). Se cuenta con personal asalariado un gerente general, personal administrativo, medio ambiente y elaboración de proyectos, que son apoyados por los técnicos que apoyan las diferentes áreas de trabajo. Todos tienen cubiertas sus cargas sociales. No se cuentan con un seguro privado para los asociados. El salario es equitativo y es basado en la profesión y experiencia que posee el candidato. Se desarrolló un manual de política que define los roles de los colaborares. Este fue implementado en el 2020, se debe evaluar y ajustar si es necesario, basado en los resultados obtenidos. Se paga un 5% de pago anualmente a los colaboradores adicional al pago.

Proyección interna, la gerencia y la junta directiva deben estar más enfocados en las metas, tomando una decisión a la vez. La gerencia tiene claras sus metas a futuro incluso más allá del plan estratégico. Sólo que existen muchos proyectos que se están trabajando y deben de enfocarse en tomar decisiones más concretas y reevaluar los resultados que se están obteniendo y dar recomendaciones que fortalezcan dicho proyecto.

Adicional para el año 2020, la organización ha realizado una auditoría externa nacional, que evalúa el estado de sus finanzas en la gestión. Se encontró algunas áreas de mejora, el sistema de reporte cuando se adquieren fondos por parte de los gerentes de zona. Se efectúa el procedimiento para la adquisición del dinero, pero no existe un registro para la parte de contabilidad, cuando se ejecuta la actividad. Además, se necesita elaborar los procedimientos de registros y controles internos de la asociación.

# **Capital Humano**

Según la aplicación del diagnóstico empresarial y socio-organizativo se puede ver en la figura 10, que el capital humano obtuvo un 10% resultado alcanzado, respecto al 15% del valor máximo según la herramienta. A continuación, se discutirán las fortalezas y seguidamente aspectos a mejorar basadas en la figura 13.

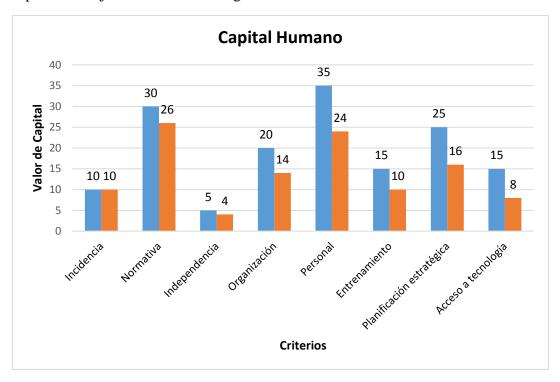


Figura 13. Resultados alcanzados en el Capital Humano.

# **Fortalezas**

Los criterios que tiene fortalecidos en el capital humano son la gestión e incidencia política, donde los líderes de la organización tienen buena relación con instituciones gubernamentales, NGO's, SIRDI, CLAC-Fairtrade, el comprador (Tate & Lyle) y el Ingenio (figura 14). Tienen excelente capacidad para desarrollar alianzas con proveedores de insumos, servicios y clientes.



Figura 14. Representantes de PSCPA (presidente y Gerente General), CLAC (Coordinador de azúcar) y Corozal Sugar Cane Producers Association (CSCPA) en el desarrollo de oficinas de PSCPA.

En la parte de entrenamiento continuo la organización cuenta con un presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales. Existe un fondo conocido como desarrollo profesional pero debido a la pandemia este año no se llevaron a cabo las capacitaciones. Se necesita incorporar el personal directivo para que reciban capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante todo el año, en especial cuando se produce un cambio de directores y gerente de zonas, y renovación en junta de vigilancia.

#### Aspectos para mejorar

El personal técnico recibe pocas capacitaciones en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos. Sólo una persona se encuentra capacitada en esta área y aun así considera que ocupa más conocimiento, para la fase de implementación de proyectos. Existen capacitaciones sólo cuando se ofrecen los espacios. Hay una limitación por parte de los colaboradores de la ERA para implementar tecnologías innovadoras. Se requieren más capacitaciones en esta área (figura 13).

En el criterio de planificación estratégica se identificó que en el indicador de monitoreo no existe un período establecido para el monitoreo. Este debe ser establecido debido a que existen retos que se presentan y se hacen cambios a último minuto. En el plan estratégico no se contemplan elementos del cambio climático. Este plan se desarrolló para 10 años (2018-

2028) y en la actualidad hay cambios que no aplican para ese período; además de otras prioridades.

En el criterio de organización administrativa existe un organigrama operando. Este debe revisarse y hacer ajustes específicamente en el rol del presidente porque no está muy claro en el organigrama.

## Capital Económico

Basado en la aplicación del diagnóstico empresarial y socio-organizativo, los resultados para el capital económico se encuentran en un puntaje de 16.7% como valor alcanzado, respecto al 20% puntaje máximo asignado por la herramienta de Excel (figura 10). Esto indica que existen indicadores que deben fortalecerse. A continuación, se discutirán las fortalezas y seguidamente aspectos a mejorar basadas en la figura 15.

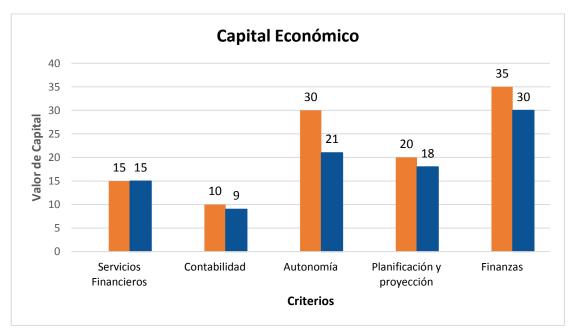


Figura 15. Resultados alcanzados en el Capital Económico.

#### **Fortalezas**

Se encuentran muy fortalecidos en los accesos a servicios financieros, cuentan con un capital económico propio que es basado en el pago que reciben de las ventas de caña de azúcar y el premio de Comercio Justo. Tienen una alta probabilidad de acceder a préstamos bancarios y en muchas ocasiones entidades bancarias les han ofrecido la disponibilidad de estos créditos a la organización. Por el momento no han necesitado ningún tipo de crédito financiero.

#### Aspectos para mejorar

En el criterio de la Autonomía Económica se obtuvo un 21% como valor alcanzado respecto al 30% que es el puntaje máximo (figura 15). Esto es debido a que en el indicador de la reinversión de recursos económicos para mejorar la organización (capitalización), sólo se encuentra en los planes y se necesita apoyo en esta área. Los socios pagan un dólar beliceño a PSCPA por cada tonelada de caña que entregan al ingenio, éste se divide en 0.60 ¢ para el área administrativa y pago de gerentes y el restante 0. 40 ¢ se utiliza en las zonas para gastos de reuniones de rendicion de cuentas. Los socios y socias pagan por el uso de maquinaria que pertenecen a PSCPA, con el fin de mejorar la producción de caña e integrar un buen manejo de prácticas agrícolas. Los productores cubren un costo de \$3.50 de dólar beliceño por acre. Este dinero se utiliza principalmente para el mantenimiento de la maquinaria.

En el criterio de análisis financiero no existe un análisis financiero narrativo que acompañe los números. Existen algunas áreas que necesitan fortalecimiento, como la elaboración y ejecución de un plan operativo anual. El presupuesto anual necesita ser mejorado y también la proyección anual. Esta planificación y proyección podría permitir alcanzar metas a futuro. Este criterio les indica que se obtuvo un 18% como valor alcanzado respecto al 20% que es el puntaje máximo (figura 15).

Se encuentran muy fortalecidos en el criterio de accesos a servicios financieros, cuentan con un capital económico propio que está basado en el pago que reciben de las ventas de caña de azúcar y el premio de Comercio Justo.

#### **Capital Comercial**

Basado en la aplicación del diagnóstico empresarial y socio-organizativo, los resultados para el capital comercial se encuentran en un puntaje de 16.7% como valor alcanzado, respecto al 25% puntaje máximo asignado por la herramienta de Excel que se trabajó (figura 10). A continuación, se describen las fortalezas y aspectos a mejorar. A continuación, se discutirán las fortalezas y seguidamente aspectos a mejorar basadas en la figura 16.

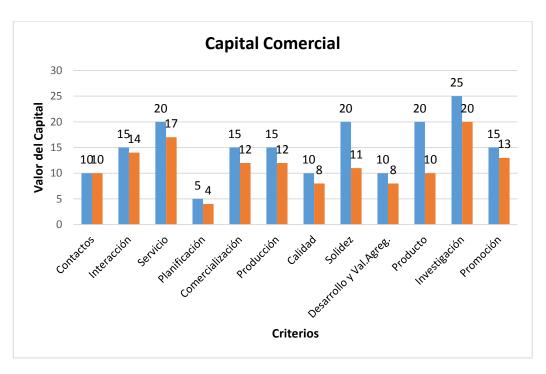


Figura 16. Resultados alcanzados en el Capital Comercial.

#### **Fortalezas**

La ERA se encuentra fortalecida en la comunicación permanente con el cliente final y se les indica el estado de las ventas; además la relación con el productor-cliente es reconocida como satisfactoria por ambas partes. La ERA, hace una muy buena promoción de los proyectos que lleva a cabo durante todo el año que comparte a CLAC-Fairtrade y se publican en los medios de comunicación de Fairtrade llegando a toda la cadena de compradores, exportadores y productores de todas partes del mundo. Cuentan con una página web que fue actualizada en el 2019 e incluye todas las áreas en que trabajan y es muy dinámica. También los directores cuentan con buena credibilidad por parte de la membresía, existe un sistema de transparencia en la participación de los miembros y poseen voz y voto.

#### Aspectos para mejorar

Actualmente no se cuenta con una estrategia para ampliar su mercado nacionalmente. Esto se debe a que existe un convenio comercial que se mantiene con el comprador. Debe haber una negociación con el comprador antes de la firma del siguiente contrato.

En la solidez de la ERA se obtuvo solo un 11% como valor alcanzado respecto al 20% que es el puntaje máximo (figura 16) porque no se ofrecen servicios de créditos monetarios a la membresía. Sin embargo; se les brinda cada año, por medio de la prima de Comercio Justo, insumos de fertilizantes para su incorporación en su siembra de la caña de azúcar. También se determinó que no existe una buena participación en las reuniones por parte de la membresía. Se indica que se les invitan a reuniones, pero no llegan, luego en las asambleas

generales indican que no están conformes de las decisiones que se toman. Además, como se mencionó algunos productores poseen otro trabajo no relacionado a la caña porque son dueños de parcelas pequeñas de caña y el pago de la caña no es suficiente.

Existen debilidades en cuanto a comercialización y producción, ambos obtuvieron un puntaje de 12% respecto al 15% que es puntaje máximo (figura 16). En la inteligencia de mercado no se tiene conocimiento sobre cómo funciona el mercado nacional debido a que actualmente se mantiene un contrato con el comprador en el que compran toda la caña de azúcar.

Con relación a la herramienta para la evaluación de los servicios y de satisfacción de sus clientes, la asociación no cuenta con una herramienta. Esta herramienta permite conocer el grado de satisfacción de sus compradores, al ser solo un comprador que adquiere todo su producto no lo consideran necesario. Debido a que cuando visita el comprador hace una solicitud para que le presente los proyectos y reciben sugerencias respecto a la producción, la calidad y como fueron las ventas de azúcar en el mercado.

#### Capital Físico

Basado en la herramienta del diagnóstico en el capital físico, PSCPA obtuvo una puntuación de 7.4% respecto al 10% puntuación máxima (Figura 10). Esto sugiere que hay aspectos que deben ser fortalecidos. A continuación, se discutirán las fortalezas y seguidamente aspectos a mejorar basadas en la figura 17.

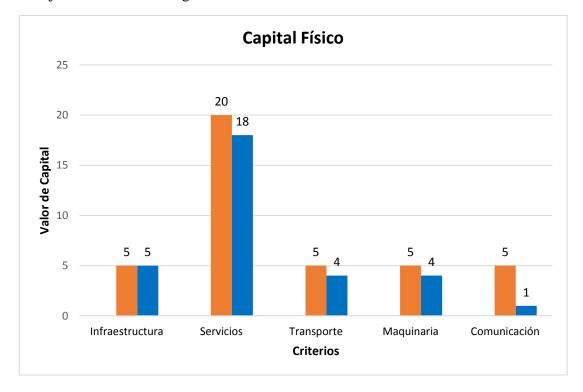


Figura 17. Resultados alcanzados en el capital físico

#### **Fortalezas**

La ERA se encuentra muy fortalecida en el criterio de infraestructura. El plantel físico básico cuenta con oficinas nuevas y muy modernas con su sala de reuniones y su área de espera para los productores y visitantes. Los colaboradores cuentan con su propio espacio de oficinas y los técnicos tiene su espacio propio. Cuentan con una bodega para las herramientas de trabajo y un espacio amplio para el parqueo de visitantes.

#### Aspectos para mejorar

El criterio de comunicación en el indicador de vías de acceso y comunicación sólo obtuvo un 1% PSCPA respecto al 5% puntaje máximo (figura 17), esto se debe a que los caminos para sacar la caña debido a las lluvias intensas que han sido provocadas por los huracanes ETA y IOTA que causaron inundaciones a los cañales y destrucción de carreteras.

La ERA cuenta con sus propios vehículos de trabajo para las diferentes áreas, sólo que a veces tienen retos porque no existe la cantidad suficiente de vehículos para realizar las actividades que se tienen planteadas semanalmente. En las herramientas de producción se cuenta con algunas para apoyar a los productores como equipo de fertilizadora, fumigación y rastra. Los colaboradores consideran que sería buena idea que se pudieran adquirir también rastra, arado y trashliner.

La ERA cuenta con acceso a servicios básicos, que le permiten desarrollar las actividades a diario. Se cuenta con luz eléctrica que funciona sin interrupción alguna, agua potable, acceso a teléfono e internet. Este último servicio presenta dificultades porque la ERA se encuentra en las afueras del pueblo y no se tiene acceso completo al servicio. Esta es una de las áreas que se necesita mejorar, un paquete de internet que con mayor cobertura porque a veces limita las actividades de reuniones, bajar información o transferir información.

#### **Capital Natural**

Basado en la herramienta de diagnóstico en el capital natural, PSCPA obtuvo una puntuación del 12.3% respecto al 15% nota máxima. Esto sugiere que hay indicadores que deben ser fortalecidos (figura 10). A continuación, se discutirán las fortalezas y seguidamente aspectos a mejorar basadas en la figura 18.

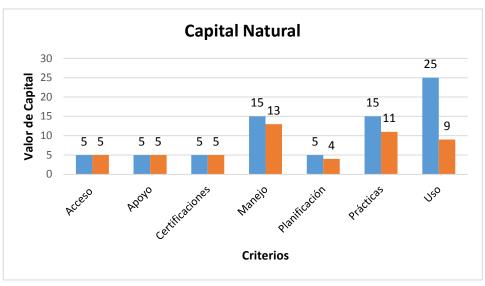


Figura 18. Resultados alcanzados en el Capital Natural

#### **Fortalezas**

La ERA se encuentra fortalecida en la ejecución de proyectos ambientales de conservación y uso sostenible, y acceso a los recursos naturales de la comunidad. La organización tiene certificación Fairtrade vigente, posee documentos legales de derecho de propiedad, concesiones y estatus legales de la ERA (figura 19).



Figura 19. Taller Devolutivo con los integrantes de PSCPA por medio de Microsoft Teams.

#### Aspectos para mejorar

Se identificó que en el indicador del uso de los recursos sólo se obtuvo un puntaje de 9% respecto al puntaje máximo de 25% (figura 18) porque no existe un plan de ahorro energético escrito, aunque si en la práctica. En cuanto a la estrategia para el manejo de los desechos, no se contaba con un área para hacer una clasificación de los desechos. Sin embargo, cuando se entrevistó los colaboradores, en la actualidad cuentan con un centro de recolección (papeles, vidrios, orgánico y metal), sólo se debe dar un seguimiento para la recolección en las oficinas de PSCPA.

Respecto al indicador de acceso satisfactorio a materias primas no se cuenta con una bodega para insumos por lo que se le entrega una carta al productor socio con la cantidad de producto que deben recolectar en la respectiva sucursal. PSCPA se encarga de los pagos.

Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio climático. Se cuenta con algunos proyectos que se han ejecutado a través de los años en las comunidades como limpieza de parques, siembra de árboles en las comunidades y actualmente tienen un proyecto de diversificación productiva sustentable para grupos de jóvenes y mujeres que fue nominado como uno de los mejores proyectos en todo el Caribe. Fueron seleccionados por Comercio Justo para participar en un proceso de recopilación de experiencias en buenas prácticas de producción y de recursos para el Taller de Aprendizaje en Cambio Climático.

En cuanto a las buenas prácticas de producción, la organización obtuvo un puntaje de 11% respecto al puntaje máximo de 15% (figura 18). Esto se debe a que los cañales no cuentan con sistemas de drenajes y se producen muchas inundaciones. Se necesita semilla más resistente al cambio climático debido a que últimamente han sido afectados por la sequía y por las tremendas lluvias. Por parte de Sugar Industry Research and Development Institute (SIRDI), se encuentran haciendo investigación y tienen algunas parcelas para identificar las variedades más resistentes. Se debe haber un seguimiento a los resultados de la investigación. PSCPA tiene interés en iniciar un proyecto de irrigación en las diferentes áreas de producción de sus socios y socias. No obstante, aún no se aprueba y ha sido sometido a consulta de los directores y su membresía.

#### 7. PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA PSCPA

A continuación, se describen las oportunidades de mejora en términos de gestión para la ERA, basado en los aspectos que debe trabajar la organización, por capital en los criterios que obtuvieron un puntaje de 1 y 2. Este plan se iniciará con los aspectos para mejorar con menor puntaje, luego se trabajará con los criterios e indicadores que obtuvieron un puntaje de 4. Este Plan de fortalecimiento permite priorizar las acciones del P.E. Dichas acciones han sido propuestas para iniciar en enero del 2021 y serán completadas en 2025como se indica en cada una de las tablas por capital.

Tabla 4. Plan de fortalecimiento y sus componentes para el Capital Social

Criterios	Indicador	Evaluación obtenida	Actividad	Recursos	Acuerdos y personas	Fechas	Prioridad A=Alta
		obtemua			responsables		M=Media
					7 03 <b>p</b> 0 113 <b>u</b> 0 10 0		B=Baja
Capacidad de	Al menos el 75% de	2	1. Identificar a los productores que	Recurso	Contratación	Enero,	Baja
Dirigencia	los socios participan		tienen otro trabajo, que no pueden	Humano	de una	2021/2025	
	en las reuniones		atender a reuniones que les solicita	(asignar	persona		
			PSCPA y solicitar una reunión con	una persona	capacitada en		
			ellos.	para esta	este tema.		
			2. Desarrollar un formulario donde	actividad).			
			asignen a otro representante para	Número de			
			participar en reuniones.	la			
			3. Tratar de hacer reuniones (martes-	organizació			
			jueves o fines de semana).	n (crédito e			
			4. Notificar a los productores de las	internet).			
			reuniones por lo menos con una				
			semana de anticipación (utilizar				
			medios de comunicación como				
			WhatsApp, boletines, Facebook y				
			llamadas).				

			5. Enviar un recordatorio un día antes				
			(Persona asignada hacer llamadas y				
			atender).				
			6.Hacer una reevaluación después de				
			cada mes inicialmente como está				
			funcionando y ajustarlo.				
			7.Los técnicos y líderes de zona				
			pueden ayudar a identificar estas				
			personas.				
			8.Actualizar base de datos e				
			identificar productores con				
			limitaciones e identificar sustitutos o				
			representantes con los permisos				
			adecuados.				
La J	D tiene	2	Debe haber una constante	Recursos	Gerente	Enero,	Alta
conocim	ientos		capacitación por el área	financieros	General y	2021 en	
básicos	sobre la		administrativa con el fin de guiar a	de PSCPA.	equipo de	adelante.	
interpreta	ación de		este nuevo miembro que ingresa a la		Administraci		
	financieros		junta directiva, personal contratado o		ón.		
v toman	decisiones		gerentes de zona. Invitar a los socios				
a partir d			interesados en recibir capacitación.				
			El comité de vigilancia debe dar un				
			reporte a la gerencia y conocer su rol				
			dentro de la OPP.				
			Confidencialidad y sólo informar a la				
			persona asignada de respecto labor				
			infantil y otras áreas delicadas. No				
			divulgar con nadie esta información.				
			divulgal con haule esta iliformación.				

Monitoreo	Cuenta con	2	Se debe desarrollar un documento	El Gerente	Equipo de	Primer	Alta
sobre el	indicadores o está		que describa que se promueve el	y Junta	medio	borrador en	
accionar de la	documentado que se		liderazgo en PSCPA. Este	directiva.	ambiente y	abril, 2021.	
empresa	promueve el		documento debe ser desarrollado en		proyectos		
	liderazgo en la		conjunto con la Junta Directiva, el				
	organización de		cual puede ser reforzando al plan de				
	manera equitativa e		empoderamiento de la mujer y				
	inclusiva.		jóvenes.				

Tabla 5. Plan de fortalecimiento y sus componentes para el Capital Humano

Criterio	Indicador	Evaluació n obtenida	Actividad	Fecha	Recursos	Acuerdos y personas responsables	Fechas	Prioridad A=Alta M=Media B=Baja
Acceso a tecnología	Los colaboradores de la ERA tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras	2	Los colaboradores tienen buenas iniciativas para aprender a utilizar las tecnologías, sólo necesitan ser guiados y continuar con las capacitaciones brindadas por entidades como CLAC, SIRDI y BSI/ASR en otras herramientas que ocupen ayuda.	2021	Recursos financieros. Disponer de un fondo para proveer capacitaciones a los colaboradores. También buscar oportunidad de capacitaciones que se ofrezcan gratis en el centro de educación.	Delegados y parte de JD y comité de vigilancia	2021	Alta

	Personal técnico	2	Se necesita capacitar al	2021	Recursos financieros	Área de	2021	Alta
	recibe capacitación		personal técnico y de		de PSCPA. Solicitar	medio		
	en temas de		medio ambiente en el		apoyo de CLAC,	ambiente		
	impactos del		área de cambio		SIRDI y BSI/ASR.			
	cambio climático y		climático.					
	posibles acciones							
	para enfrentarlos							
Organización	Organigrama de la	2	El organigrama debe	2021	Recursos Humanos y	Gerente	2021	Alta
Administrativa	empresa establecido		ser reevaluado: el rol		Junta Directiva.	general y		
	y operando		del chairman no está			Junta		
			muy claro. Debe haber			Directiva.		
			una mejorar claridad en					
			las diferentes áreas y a					
			quien se reportan los					
			gerentes de zonas.					
Planificación	El plan estratégico	2	No existe mucho	2021	Personal técnico de	Gerente	2020	Alta
Estratégica	contempla		énfasis en el cambio		medio ambiente y	general, staff,	(diciembre)	
	elementos del		climático, por lo tanto,		aprobado por el	gerentes de		
	cambio climático		se debe desarrollar un		gerente general.	zona y		
			Plan de Cambio			chairman		
			Climático Anual sobre					
			las acciones que la					
			organización desea					
			implementar en ese					
			respectivo año.					

	Se monitorea el	2	No existe un sistema de	2022	Recursos financieros	Área	2021/2022	Media
	avance de lo		monitoreo de los		de PSCPA	administrativ		
	implementado		planes, pero sí existen			a, gerente y		
	según los planes		reuniones cada tres			junta		
			meses para ver los			directiva		
			avances. Debe ser					
			escrito y compartido					
			con los miembros					
			cuando se harán estos					
			monitoreos con todas					
			las partes pertinentes.					
Entrenamiento	La organización	2	No existe aún un plan		Género y	Área de	2021	Alta
continuo	cuenta con un plan		de fortalecimiento de	2021	empoderamiento de	medio		
	de fortalecimiento		capacidades. Sin		la mujer. Oficial	ambiente y		
	de capacidades		embargo, parte de las		Fairtrade y	proyectos		
	donde se incluyen		capacitaciones de		encargados de			
	criterios para		Comercio Justo CLAC		género.			
	asegurar la		están apoyando a la					
	participación en		organización a					
	igualdad de		desarrollar la política					
	condiciones		de igualdad de género.					
	(hombres, mujeres							
	y jóvenes).							

Tabla 6. Plan de fortalecimiento y sus componentes para el Capital Económico

Criterios	Indicador	Evaluación obtenida	Actividad	Recursos	Acuerdos y personas responsables	Fechas	Prioridad A=Alta M=Media B=Baja
Análisis financiero	Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números.	2	Hacer un análisis detallado, éste debe ser comprendido con claridad por la Junta Directiva y sus miembros. Hacer por lo menos cuatro reuniones anuales para informar los productores de los avances y no esperar hasta la Asamblea General.	Recursos humanos y financieros de PSCPA	Equipo administrativo y Junta Directiva. Guiado por el gerente general y el presidente de la organización.	2021/2022	Alta
	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores	4	Equipo administrativo /financiero deben hacer un análisis financiero y presentar resultados a la Junta Directiva. La Junta directiva debe determinar en qué áreas se necesita mejora.		Equipo administrativo y Junta Directiva. Guiado por el gerente general y el presidente de la organización.	2021/2022	Alta
Autonomía económica	Se hace reinversión de recursos económicos para mejorar a la organización (capitalización)	4	Debe reforzar los planes actuales e invertir los recursos económicos de una forma sostenible y adoptar los valores de comercio justo en estos proyectos para generar mayor beneficio a los productores y sus comunidades.	recursos humanos y financieros de	Junta Directiva	2021/2022	Alta

	Los socios,	4	El cobro por el uso de	Recursos	Gerentes de zonas	2021/2022	Media
	socias y clientes	-	maquinaria por acre es	humano y	y revisado por el		
	pagan por los		mínimo debido a los costos de	J	presidente de		
	servicios que		operación y mantenimiento	manejo de	PSCPA		
	reciben		del equipo. Deben desarrollar	maquinaria			
			un formulario para el uso de				
			maquinaria e indicar cuáles	_			
			son los acuerdos durante el				
			uso. A la hora de entregarlo a				
			PSCPA debe ser revisado				
			para identificar posibles				
			fallas mecánicas que se				
			pudieran presentar durante el				
			uso.				
Planificación	Elaboran y	4	Existe un plan operativo que		Junta directiva y	2021/2022	Alta
y proyección	ejecutan un Plan		debe ser actualizado ya que se		las áreas de		
	Operativo		planificó para un período		trabajo de		
	Anual con su		largo. Este debe incluir un	PSCPA	PSCPA.		
	respectivo		monitoreo periódico para				
	monitoreo		analizar si está siendo				
	periódico		efectivo o identificar los				
			aspectos que se deben				
			mejorar. El Plan Estratégico				
			no debería cubrir más de tres				
			años.				

**Tabla 7.** Plan de fortalecimiento y sus componentes para el Capital Comercial

Criterio	Indicador	Evaluación obtenida	Actividad	Recursos	Acuerdos y personas responsables	Fechas	Prioridad A=Alta M=Media B=Baja
Solidez de la ERA	Ofrece otros servicios a los socios y socias (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito.	1	1. Identificar servicios adicionales que se podrían brindar a los socios. Proveer fertilizantes orgánicos a un costo razonable a corto plazo.  2. A largo plazo destinar recursos para la elaboración de una bodega para guardar y vender agroquímicos con un agro servicio y proveer el servicio completo al productor a un precio razonable.	económicos de PSCPA. 2.Identificar fondos para el desarrollo de la bodega y aliados que le suplan la materia	Gerente general y junta directiva.	1.2022 2.2025	Media

	Como ha sido la	2	1 Co dobo identificar a las	Возимов	Разимана	2021/2022	A 1to
		<i>L</i>	1.Se debe identificar a los	Recurso	Recursos	2021/2022	Alta
	participación de los		productores que tienen	financiero y	humanos,		
	socios y socias en		otro trabajo y hacer una	humano.	gerente general		
	los últimos 3 años		reunión.	Mejor	y junta		
			2. Desarrollar un	planificación	directiva		
			formulario donde asignen	con los			
			a otro representante para	gerentes de			
			participar en reuniones.	zona y los			
			3. Hacer reuniones los	técnicos.			
			días (martes-jueves o	La junta			
			fines de semana).	directiva debe			
			4. Notificar a los	aprobar el			
			productores de las	formulario.			
			reuniones por lo menos	Torritariario.			
			con una semana de				
			anticipación (utilizar				
			medios de comunicación				
			como WhatsApp, flyiers,				
*			llamadas).	-	~	2022	
Inteligencia	Conoce cómo	1	Contratar un abogado		Gerente	2022	Alta
de mercado	funciona el		para conocer los derechos	económicos y	general y junta		
	mercado nacional		y analizar mejor el	negociación	directiva.		
			convenio comercial que	con las OPPs			
			se tiene con el comprador.	sobre este			
			Es un área bastante débil	tema.			
			y se debe trabajar con				
			BSCFA, CSCPA,				
			NSCGA en pro de las				
			asociaciones y negociar				
			en conjunto. Los				
			honorarios del abogado se				
			pueden cubrir entre las 4				
			OPPs.				

Se identifican	1	Contratar un especialista		Gerente	2025	Alta
periódicamente		que les brinda apoyo legal		general y junta		
oportunidades de		basado en el convenio-		directiva.		
mercado		contrato con el				
		comprador. En el				
		siguiente convenio,				
		basado en su				
		recomendación, hacer				
		una propuesta al				
		comprador. Actualmente				
		el ingenio ejecuta este rol,				
		donde están explorando				
		oportunidades de venta				
		con el mercado caribeño y				
		Estados Unidos, debido a				
		que la venta de azúcar de				
		Belice es exportada al				
		Reino Unido.				
Tienen la	1	Debido a que se tenía un	Recursos	Gerente	2025	Alta
capacidad para		convenio con solo un	económicos	general		
contactar		comprador por unos años,	de PSCPA.			
potenciales		se había respetado. Sin	Gerente debe			
clientes		embargo, se está	desarrollar las			
		analizando este convenio	capacidades y			
		con apoyo de un abogado,	explorar			
		para elaborar una	nuevos			
		propuesta concreta con el	mercados y			
		comprador y poder tener	posibles			
		la capacidad para	clientes			
		contactar a potenciales	nacionales.			
		clientes.				

Tabla 8. Plan de fortalecimiento y sus componentes para el Capital Físico

Criterio	Indicador	Evaluación obtenida	Actividad	Recursos	Acuerdos y personas responsables	Fechas	Prioridad A=Alta M=Media B=Baja
Vías de acceso y comunicación	Los caminos están en buenas condiciones para el transporte de materia prima y producto terminado	1	Desarrollar un plan de mantenimiento de las carreteras. Fomentar alianzas con el Ministerio de Trabajo con el fin de solicitar su apoyo en el mantenimiento de las carreteras antes del período de la zafra.	Recursos financieros de PSCPA	Gerente general	2021/2022	Alta
Servicios básicos	Acceso a internet	4	Contactar a la compañía que les provee el servicio de internet y expandir la cobertura y espacios de servicio wireless en las instalaciones. Solicitar a la compañía una cotización del costo que conllevaría el plan y presentarlo a la junta directiva para su aprobación.	Recurso financiero	Gerente general	2021/2022	Alta

Transporte	Cuentan con	4	Hacer un plan de trabajo	Recursos	Gerente general y	2021/2022	Alta
Transports	medios de	•	semanal con los	humanos,	supervisores de		11100
	transporte		colaboradores, explicarles la	coordinación.	las áreas de		
	para las		importancia de compartir los		trabajo.		
	operaciones		vehículos.		u uoujo:		
	de la		El vehículo debe ser				
	organización		asignado un día por área de				
	organización		trabajo, si existe alguna				
			emergencia se coordina con				
			la persona asignada que le				
			tocaba el día de trabajo y se				
			cambia el día de su uso. El				
			gerente general debe				
			organizar los grupos de				
			trabajo e identificar en que				
			áreas se puede hacer una				
			colaboración de trabajo. Los				
			supervisores de las diferentes				
			áreas de trabajo deben				
			entregar un plan de trabajo				
			semanal para coordinar.				
Herramientas	Poseen la	4	Considerar en el plan	Recursos	Encargada de	2022/2025	Mediana
de producción	maquinaria y	7	estratégico a largo plazo, la	Financieros de	proyectos y	2022/2023	Wicdiana
de producción	equipos		compra de maquinaria que se	PSCPA y	gerente general		
	vinculados al		ocupa como: rastra, arado y	propuestas de	gerente general		
	proceso		trashliner. Este puede formar	propuestas de			
	productivo		parte del premio de	proyectos			
	productivo		Comercio Justo o hacer				
			propuestas a entidades				
			independientes que apoyan a				
			pequeños productores.				
			Consultar con la junta				
			directiva				
			unccuva			]	

**Tabla 9.** Plan de fortalecimiento y sus componentes para el Capital Natural

Criterio	Indicador	Evaluación obtenida	Actividad	Recursos	Acuerdos y personas responsables	Fechas	Prioridad A=Alta M=Media B=Baja
Uso de los recursos	Tienen un plan de ahorro energético		Se debe desarrollar un plan de ahorro energético para las instalaciones de PSCPA. Por ejemplo, cuándo se deben apagar las luces en las instalaciones, cuando la temperatura es baja no se debe utilizar el aire acondicionad, utilizar cortinas más gruesas para prevenir escape del aire acondicionado cunado se usa. Realizar un análisis de las áreas en las que se puede implementar el uso de energía solar. Se deben considerar los edificios con mayor demanda de energía y seleccionar el sistema más conveniente. Solicitud de apoyo para la compra de equipo para estos proyectos y colaboración para realizar un proyecto piloto.	de energía solar	Gerente general y presidente	2022/2025	Media

Tiene acceso	2	Se debe continuar con los Agro	1.Recursos	Gerente general	2021/2022	Alta
satisfactorio a		servicios, con el fin de brindar un	humanos (equipo			
materias		mejor servicio a los productores.	de			
primas		1.Proveer una lista de productores	medioambiente).			
		de PSCPA a los Agro servicios,	2. Financiamiento			
		para futuras referencias en la	por parte de			
		entrega de materias primas.	PSCPA,			
		2.El documento que debe entregar	construcción de			
		cada productor por parte de	bodega.			
		PSCPA para facilitar este proceso	3.Investigar sobre			
		a la hora de hacer pedido de	los GST para el			
		fertilizantes.	negocio. Negociar			
		3. Considerar una bodega propia	con Belagro.			
		para guardar fertilizantes y	4. Negociar pago			
		agroquímicos	con la compañía			
Tienen una	2	Fomentar las alianzas con el	Continuar con la	Representante	2021/2022	Alta
estrategia		Pesticide Control Board (PCB),	buena	de medio		
para el		para el manejo apropiado de	comunicación con	ambiente		
manejo de los		contenedores de agroquímicos.	PCB y la			
desechos		Actualmente no se cuenta con un	actualización de la			
		centro que colecta los	lista de químicos			
		envases/contenedores en Belice.	que actualmente			
		Se está trabajando en una	están disponibles			
		propuesta para exportarlos a	para azúcar, según			
		Guatemala. Esta opción se	la lista roja y			
		encuentra en espera por el	amarilla de			
		momento debido a la pandemia.	Comercio Justo.			

Buenas	Se	2	Actualmente en la industria de	Existe un proyecto	CLAC y	BSI	2021/2025	Alta
Prácticas de	implementan		azúcar se está trabajando con un	piloto que	(ingenio)	У		
Producción	buenas		proyecto piloto de cambio	BSI/ASR	SIRDI			
	prácticas de		climático que pretende analizar las	(ingenio), está				
	producción en		diferentes áreas de producción y	trabajando con las				
	las fincas que		proveer recomendaciones, para	OPP para				
	favorezcan la		que la producción mejore. Se	apoyarlos en esta				
	adaptación al		consideran sistemas de drenaje y	área.				
	cambio		mejoramiento de semillas.					
	climático y la		Actualmente existe un proyecto de					
	mitigación.		huella de carbono.					

#### 8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico de capacidad empresarial y socio-organizativa de PSCPA, la organización alcanzó un 80% del valor total. Según el análisis por capital, se identificó que el más fortalecido de PSCPA fue el Capital Social con una puntuación de 12.9 sobre 15 puntos. Este se encuentra fortalecido debido a que está legalmente constituida y cumple con todos los requisitos establecidos por Ley para su funcionamiento. El segundo capital más fortalecido fue el Capital Económico con una puntuación de 16.9 sobre 20 punto debido a que la organización tiene acceso a servicios financieros cuentan con un capital económico propio que está basado en el pago que reciben por las ventas de caña de azúcar y el premio de Comercio Justo. Tienen una alta probabilidad de acceder a préstamos, pero la organización no ha necesitado ningún tipo de crédito financiero.
- Los capitales con puntajes menores fueron: Capital Humano con un puntaje de 11 sobre 15 puntos, esto está relacionado con la falta de capacitaciones individuales, en especial a la junta directiva y los socios, seguido del capital físico debido a las condiciones de las vías de acceso y comunicación que fueron muy afectadas en el 2020. Luego se ubica el Capital Comercial debido a que no se ofrecen otros servicios a los socios como crédito y venta de insumos agrícolas en las instalaciones. Adicionalmente, se tiene poco conocimiento sobre el mercado nacional y expansión de éste debido al convenio comercial que se mantiene con el comprador. Existe una baja participación en las reuniones que organiza la ERA.
- El Plan Estratégico (PE) que tiene actualmente PSCPA es para 10 años. Este debe ser revisado y ajustado a las necesidades actuales. El PE no debe sobrepasar más de tres años debido a que existen eventos impredecibles como la pandemia que se deben de incorporar anualmente al PE.
- Con el fin de darle un seguimiento al PE se realizó un Plan de Fortalecimiento para PSCPA que permitirá priorizar los aspectos a mejorar por parte de la ERA a corto, mediano y largo plazo basado en los objetivos de PE. Este plan contiene acuerdos discutidos con la ERA basados en el taller de retroalimentación y fechas propuestas. También se estará dando un seguimiento anualmente para conocer los avances.
- El Plan de Fortalecimiento brindará una base sólida a PSCP para crear espacios de comunicación sobre los aspectos a mejorar por capital. Este se utilizará como guía para la realización de las actividades mediante la participación conjunta con los miembros para crear mayor solidez e invertir esos recursos para el beneficio de los miembros y sus familias.

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

- La herramienta de diagnóstico evidenció los capitales con fortalezas y los aspectos a mejorar en la organización. Por primera vez se realizó un estudio a profundidad, con la participación de los miembros de la organización. Ésto enriqueció el análisis e identificación de las debilidades desde adentro de la organización por parte de los colaboradores. Los participantes estuvieron muy animados al escuchar los resultados en los capitales que necesitan reforzar porque es una organización muy proactiva y desea mejorar con el fin de brindar mejores servicios a los socios. En general, los participantes indican que no conocían esas áreas que se encontraban débiles y que limitaban las oportunidades para crear áreas de mejora.
- Durante el diagnóstico hubo momentos donde los participantes sobre calificaron ciertas áreas debido a que consideraban que estaban haciendo bien, pero no contaban con el documento de verificación. Por lo tanto, se llegó a un consenso para que se pudiera brindar el mejor puntaje respecto a la realidad de la ERA.
- Entre los alcances se logró que la organización permitiera el acceso a documentos confidenciales que respaldaban la información del diagnóstico sobre la capacidad empresarial y socio organizativa de PSCPA.
- La mayor limitación del TFG fue la pandemia. Esta no permitió que se realizaran las reuniones presenciales con los miembros de la organización para hacer las entrevistas iniciales y el taller de retroalimentación/devolución. En primera instancia se cerró el distrito de Orange Walk y no permitían movilización de un distrito a otro. Luego los casos de contagio fueron aumentando y el Ministerio de Salud solo permitía un aforo de 10 personas. Esto causó que durante la entrevista de diagnóstico sólo fuera posible reunirse con tres personas. Como consecuencia, el diagnóstico se prolongó durante dos días seguidos vía Microsoft Teams. Al inicio de la encuesta hubo dudas de los participantes sobre la posibilidad de opinar libremente; pero posteriormente se generó un ambiente de confianza que habilitó las opiniones y preguntas.
- Lesiones aprendidas: es ideal la aplicación de la herramienta de diagnóstico en forma presencial e incorporar juegos dinámicos. Durante la sesión de preguntas sobre los diferentes capitales, se debería desarrollar una especie de conversatorio con los participantes para evitar el aburrimiento o que se sientan presionados durante la sesión. Facilitar la herramienta una semana antes a los miembros que se van a entrevistar con el fin de familiarizarlos y que tengan información sobre los datos que se les preguntarán.

#### 10. CONCLUSIONES

Con base en los resultados de este estudio:

- Se identificaron las limitaciones y fortalezas en términos de gestión empresarial y organizativa de PSCP. Esto se logró mediante la aplicación de la Herramienta de Diagnóstico de la Capacidad Empresarial y Socio-organizativa para Empresas Asociativas Rurales basada en los Medios de Vida Sostenibles. Según los resultados obtenidos en el diagnóstico, los capitales fortalecidos de PSCPA fueron el Capital Social porque se encuentra legalmente constituida y ha sido fundamental la cooperación y acción colectiva de los socios por el bien común de la ERA. El segundo capital fortalecido fue el Capital Económico ya que la organización cuenta con su propio capital económico y tienen una alta probabilidad de acceder a préstamos. Los capitales que tienen aspectos por mejorar son: Humano, Físico y Comercial. Estos capitales están relacionado a la falta de capacitaciones individuales en la junta directiva y por el estado de las vías de acceso y comunicación que fue afectado en 2020 por los huracanes. Adicionalmente se tiene poco conocimiento sobre el mercado nacional y la expansión de este debido al convenio comercial que se mantiene con el comprador.
- Se determinaron las oportunidades de mejorar en términos de gestión para la organizaciónmediante un Plan de Fortalecimiento para PSCPA. Este plan fue basado en los resultados finales obtenidos por el diagnóstico En un taller de retroalimentación se presentó la primera versión del plan de fortalecimiento. Este fue modificado en algunas áreas basado en las necesidades y la realidad de la ERA de acuerdo son las recomendaciones de los asociados presentes. Este plan les permitió identificar fácilmente los capitales que necesitan ser fortalecidos a corto, mediano y largo plazo. El plan de fortalecimiento contiene acuerdos y fechas propuestas para su elaboración. Este plan permitirá a la organización cumplir con mayor claridad los objetivos planteados en el plan de trabajo anual. También se estará haciendo un seguimiento anual para conocer los avances de la ERA basado en el Plan de Fortalecimiento.
- Las acciones que se pueden lograr internamente para mejorar las condiciones actuales de la organización son hacer una revisión del Plan Estratégico de la Organización debido a que no existe un énfasis en el cambio climático; además considerar en el plan operativo un plan de monitoreo periódico. El PE no debería sobrepasar más de 3 años. Debe haber una constante reevaluación y adaptarlo basado a las necesidades de la ERA. También se debe utilizar como base el Plan de Fortalecimiento de PSCPA que identifica los capitales que se necesitan fortalecer.
- La organización debe dar a conocer a sus socios los resultados del Diagnóstico de la Capacidad Empresarial y Socio-organizativa para Empresas Asociativas Rurales

basada en los Medios de Vida Sostenibles y el Plan de Fortalecimiento. Este fue desarrollado específicamente para PSCPA y contempla aspectos importantes en los diferentes capitales que deben implementarse en el PE para fortalecer a la ERA y mejorar el bienestar de los socios.

#### 11. RECOMENDACIONES GENERALES DEL ESTUDIO

#### Para la organización:

- El PE debe ser reevaluado por los miembros de la junta directiva y colaboradores de la organización e incluir los proyectos que no se contemplan en el PE e identificar las áreas que aún se tienen pendientes y ajustarlas basadas en la situación actual de la ERA.
- Se debe continuar con una continua capacitación a los colaboradores, junta directiva y socios con el fin de desarrollar su conocimiento. Se debe fomentar el pensamiento crítico para lograr aportes al fortalecimiento y el crecimiento de la ERA.
- Crear alianzas con los colaboradores de las otras organizaciones con el fin de contar con apoyo para negociar como sector cuando sea necesario. También continuar con las buenas relaciones entre el ingenio el comprador.
- Desarrollar un plan de monitoreo de los proyectos que se desarrollan en las diferentes comunidades con el fin de darle un mejor seguimiento y conocer los avances.
- El Plan de Fortalecimiento elaborado para PSCPA debe ser cumplido, basado en los acuerdos y fechas acordadas. Se deben considerar los colaboradores en los diferentes capitales con el fin de fortalecer la ERA y brindar mejores servicios a los asociados.

#### Para el trabajo de graduación:

- La herramienta de diagnóstico empresarial y socio-organizativo debe ser ajustada y adaptada antes de ser aplicada. Esto dependerá de la disponibilidad de la información que proporcione la ERA. Se deben revisar los formularios y protocoles y reenviar al comité asesor para su previa aprobación o recomendaciones.
- Coordinar una visita con la ERA previo a las reuniones para lograr un acercamiento con los colaboradores y crear confianza durante el diagnóstico.
- Enviar con anticipación los documentos del cuestionario que se les solicitará a los participantes de la ERA para que conozcan las preguntas y tener disponible la información durante la sesión. Debido a la crisis de salud se hicieron cambios durante

la fase de entrevista, que no se tenían planteados inicialmente. La aplicación de la herramienta duró dos días consecutivos utilizando Microsoft Teams, debido a que no se pudo hacer la reunión presencialmente.

#### Para la Escuela de Posgrado:

• El diagnóstico empresarial y socio-organizativo debe de incluir el capital político debido a que juega un rol importante en la industria azucarera de Belice. Además, permite conocer aspectos de incidencia, fomentar alianzas, colaboración de ciertos servicios y proyectos en aspectos ambientales, sociales y económicos. Este contribuye al desarrollo y beneficio de los socios y sus familias.

#### 12. REFERENCIAS:

Alburquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. 15 de junio, 2020, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: <a href="https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\_enfoque\_dell\_0.pdf">https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\_enfoque\_dell\_0.pdf</a>

Escobedo, A. (2008). Diagnostico para implementar un Programa de Educación Ambiental en las comunidades de Matina, Bataan y Pacuare. Research Gate, 374, 71. 20 de junio, 2020, De Research Gate Base de datos.

Camacho, P; Marlín, C. Zambrano, C. 2007. Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales. Plata forma RURALTER. Quito, Ecuador. 94 p.

Campbell R. 2013. TRANSFORMATIONS IN BELIZE SUGAR INDUSTRY: FROM COLONIAL PLANTATIONS TO A VITAL TOURIST INDUSTRY. 13 de mayo, 2020, de Greensboro Sitio web: <a href="https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Campbell\_uncg\_0154D\_11114.pdf">https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Campbell\_uncg\_0154D\_11114.pdf</a>

Chambers, R.; Conway, G. 1992. Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century. 2 de Junio, 2020, de Institute of Development Studies: Themes: agricultural and rural problems; food security; environment. Great Britain. 9 p. Social Sustainability 3.1. Sitio web: Dp296.pdf (ids.ac.uk).

IICA. 2017. Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe. Consultado junio 2 de 2020, de http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2018/BVE18019624e.pdf

Gottret, V. 2011. Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión d empresas asociativas rurales: Desarrollo de Planes Estratégicos. Turrialba, Costa Rica. CATIE. 121 p.

Perea, A. 2015. ASOCIATIVIDAD PARA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS. 2 de Junio, 2020, de Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima - Perú Sitio web: <a href="mailto:file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bb">file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bb</a> we/TempState/Downloads/Dialnet-

AsociatividadParaMejoraDeLaCompetitividadDePequeno-6171082%20(1).pdf

Piñeiro, E. 2008. Organizaciones Rurales. El Campo Uruguayo: una mirada desde la sociología rural. Capítulo 6. Departamento de Publicaciones Facultad de Agronomía. UdelaR. Montevideo pp. 127-152.

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. Colección agronegocios, No.8., 2-30. 12 de mayo, 2020, De Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE. Base de datos.

Sánchez, R. (2018). Planificación Estratégica y Plan de Acción para el fortalecimiento organizacional de la Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG). 20 de junio, 2020, de CATIE Sitio web: <a href="http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8893/Planificacion\_estrategica\_y\_plan\_de\_accion.pdf?sequence=1&isAllowed=y">http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8893/Planificacion\_estrategica\_y\_plan\_de\_accion.pdf?sequence=1&isAllowed=y</a>

SIRDI. 2016. Industry Information. 14 de mayo, 2020, de SIRDI Sitio web: <a href="http://www.sirdi.bz/industry-info">http://www.sirdi.bz/industry-info</a>

Vargas, E; *et al.* 2015. Caracterización de tres organizaciones de producción agrícola de la subregión Caraigres: Parte 1. Análisis descriptivo del agro.

# **ANEXOS**

Anexo 1. Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades del Plan de fortalecimiento Orange V			ganizativ	o para (l	PSCPA)	en el disti	rito de
Mes	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC
Actividades							
Aprobación de proyecto de graduación por el asesor y coordinador de la maestría	X						
Reunión con PSCPA-Virtual o presencial dependiendo de situación de COVID19-Primera mirada a la ERA		X					
Elaboración de estrategias de colección de información		X					
Preparación logística para colección de información de campo		X	X				
Aplicación de la Herramienta con PSCPA			X				
Revisión de Documentos de la Organización			X				
Análisis de la información e interpretación				X			
Taller de devolución participativo					X		
Análisis de la información e interpretación					X		
Redacción de información					X		
Presentación del seminario (virtual) de proyecto de trabajo de graduación						X	
Organización y análisis de la información						X	
Elaboración de resultados				X			
Redacción del documento				X	X		
Revisión y aprobación del documento						X	
Presentación del seminario de proyecto de trabajo de graduación (virtual)					X	X	
Incorporación de correcciones		X	X	X	X	X	X
Aprobación de proyecto de graduación por CATIE						X	
Defensa de la tesis						X	
Preparación del documento final							X
Entrega de documento final							X

Anexo 2. Matriz de obtención de información

Objetivo General	Desarrollar un plan de fortalecimiento en	npresarial y organizativo para Pro el distrito de Orange Wall		Association (PSCPA) en
Objetivos específicos	Preguntas Orientadoras	Informacion necesaria	Fuentes de información	Instrumentos
Identificar las limitación y fortalezas en términos de gestión empresarial y organizativa de PSCPA.	¿Cuáles son las áreas más débiles en la gestión empresarial y socio-organizativa de PSCPA? ¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones en términos de Capital Social que presenta la organización? ¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones en términos de Capital Humano? ¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones que presenta la organización con respecto al Capital Económico? ¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones que presenta la organización en términos de Capital Comercial? ¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones en términos de Capital Físico? ¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones en términos de Capital Natural?	Grado de participacion de los socios en la organización Conocer el plan estrategico de la organización Nivel de participacion del personal en los procesos de toma de decisión Organigrama de la organización Acceso a servicios basicos herramientas de trabajo, uso de tecnología	Documentos de la asociación Junta Directiva Socios (as) Personal de la organización Reuniones de planificación	Entrevistas (Junta Directiva, socios (as), empleados) Desarrollo de taller participativo Observación basado en conocimiento previo de la organización
Determinar las oportunidades de mejora en términos de gestión para la organización.	¿Qué acciones se pueden lograr internamente para mejor las condiciones actuales de la organización? ¿Qué alternativas de fortalecimiento se podrían lograr en la gestión empresarial y socio organizativa de PSCPA? ¿Que debe hacer la organización para la implementación del plan de fortalecimiento?	Historia de la organización, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización Mision y Vision de la organización Objetivos estrategicos	Mediante las etapas de la herramienta de diagnóstico participativo Documentos del diagnóstico basado en las entrevistas, protocolo de observación, entrevistas semiestructuradas, grupos focales	Analisis del diagnóstico de la herramienta Taller de seguimiento con la Junta Directiva, el personal o socios

Anexo 3. Instrumento del diagnóstico de la capacidad empresarial socio organizativa de empresas asociativas rurales.

# Capital social (organización interna) 15%

Capital Social (C	Irganización Interna) 15%					
Criterios	Indicador	(c	Evalu oloqu	ación e una		DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de
		1	2	4	5	cumplimiento del indicador)
	Tiene Junta Directiva y cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos				Х	
	Cuentan con Comités y/o Áreas de Trabajo			х		
Organización interna	Los Comités y/o Áreas de trabajo se mantienen activos			^	х	
	El proceso para elegir a los comités de trabajo y en la Junta Directiva es inclusivo					
	(hombres, mujeres y jóvenes)			х		
Proyección interna	La gerencia tiene claras sus metas a futuro incluso más allá del P.E.			х		
rroyectionimtema	La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del P.E.			Х		
	La gerencia y la Junta Directiva conocen y trabajan para consolidar la misión y visión				х	
Trabajo coordinado	La gerencia y las diferentes áreas trabajan de manera coordinada				х	
,	Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información y rendir cuentas sobre su gestión			х		
	Los colaboradores ganan más o igual al mínimo establecido en la ley del país			Х		
	El salario de los colaboradores es equitativo (sin diferencias por género)			Х		
Consciencia social	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			х		
	Los mecanismos de contratación se guían bajo los principios de igualdad y equidad (igual oportunidad para mujeres, jóvenes y hombres)			х		
	Los Directivos cuentan con credibilidad por parte de los socios			Х		
	Al menos el 75% de los socios participan en las reuniones		Χ			
Capacidad de la	Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder			х		
dirigencia	Se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder				х	
amgenera	La JD tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros y toman decisiones a partir de estos			х		
	Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial y apoyan la gestión del gerente			х		
Mecanismos	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			х		
participativos de	y mujeres) Las personas que integran la Junta Administrativa y los Comités / Áreas de trabajo					
decisiones	pueden dar su opinión en un proceso equitativo e inclusivo				х	
	La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo 1 vez al mes)				х	
	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro			×		
	de las metas establecidas en su P.E.			^		
	Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la empresa			Х		
Monitoreo sobre el accionar de la	Cuenta con indicadores o está documentado que se promueve el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva.		x			
empresa	La Junta de Vigilancia o el Fiscal cumple su función fiscalizadora y se involucra en la operación de la ERA			х		
	Cuentan con auditoría externa anual				х	
	Tienen algún procedimiento o sistema de control interno			х		
Incidencia en la	Ejecutan acciones que beneficien directamente a otros grupos de la comunidad como el			х		
comunidad	Patronato Escolar, u otros				ļ.,	
	La Gerencia presenta los informes financieros a la Junta Directiva periódicamente			<u> </u>	X	
Rendición de cuentas	La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros  Presentan los informes financieros detalladamente en la Asamblea por lo menos una vez			<del>                                     </del>	Х	
a los asociados	al año			х		
	Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea			Х		
	Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual)			х		
	La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida				х	
Estado Legal de la	La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y				х	
Organización	tributarios					
	Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género				X	

# Capital humano (recursos humanos) 15%

0.11			Evalua	ción		DESCRIBA (Rescatar evidencias
Criterios	Indicador	1	2	4	5	del nivel de cumplimiento del indicador)
Gestión e	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones				х	
incidencia	gubernamentales y de cooperación .				^	
política	Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con				x	
ponticu	proveedores de insumos, servicios y clientes				^	
	El equipo técnico de la organización recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías			x		
Acceso a	para la producción			^		
Tecnología de	Los colaboradores de la ERA tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras		Х			
Producción	Personal técnico recibe capacitación en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones		x			
	para enfrentarios		^			
	La organización tiene gerente o administrador				Χ	
	La Gerencia o administración tiene capacidad para analizar informes financieros y tomar decisiones			x		
	a partir de estos			^		
Personal	La organización tiene a un responsable de llevar la contabilidad				Х	
Administrativo	Cuenta con una persona responsable de la comercialización					
	Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad					
	El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e internet				Χ	
	Hay en la organización personas con capacidad para comunicarse en inglés				Χ	
	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y			х		
	Posee estatutos de constitución				х	
	Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados			х		
Normativa	La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa					
Interna	(mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles			х		
interna	La organización empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres,					
	personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación			х		
	Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada solo en las					
	competencias de las personas que pretenden asumir el cargo				х	
	Organigrama de la empresa establecido y operando		х			
	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan					
,	estratégico			х		
Organización	Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de decisiones a nivel					
Administrativa	productivo y comercial			х		
	Los miembros de la ERA tienen manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones					
	según el puesto que desempeñan			х		
	La organización cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas					
	empresariales			х		
Entrenamiento	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera					
continuo	continua durante el año			х		
	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)		х			
	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado			х		
DI :0: :/	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico operando			х		
Planificación	El plan estratégico contempla elementos del cambio climático		х			
Estratégica	La organización empresarial cuenta con un plan de negocios operando			х		
	Se monitorea el avance de lo implementado según los planes		х			
Criterio	·					
independiente	Las decisiones gerenciales operativas son independientes del criterio de Junta Directiva			Х		

# Capital económico (Recursos financieros, contables y de capital disponible para la operación de la ERA) 20%.

Capital Económico (Recursos financieros, contables y de capital disponibles para la operación de la ERA) 20%

			Evalu	ación		DESCRIBA (Rescatar evidencias		
Criterios	Indicador	1	2	4	5	del nivel de cumplimiento del indicador)		
	Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico			х				
Planificación y	Realizan y ejecutan un Presupuesto Anual con su respectivo monitoreo periódico			х				
proyección	Realizan un Flujo de Caja Proyectado (anual)				х			
	Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente				х			
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales			Х				
Sistema Contable	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora)				х			
	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos				х			
	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores			х				
	Estiman la relación Beneficio / Costo en sus ventas			х				
Análisis	Estiman el punto de equilibrio de sus ventas				х			
financiero	Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)				х			
	Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se							
	mantienen en orden y actualizados al menos anualmente				х			
	Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números		х					
	La organización tiene un sistema documentado de costos de los productos y servicios que comercializa			х				
/	Tienen una estructura de costos a partir de la cual definen su precio				х			
Fijación de	La utilidad anual es igual o superior al 15%	х						
precios	Las utilidades del año anterior supera a la de hace dos años				х			
	Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y							
	calidades de los servicios o productos	х						
Accesibilidad a	La organización tienen acceso a servicios financieros				х			
servicios	Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos de la organización				х			
financieros	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)				х			
	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)				х			
	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo				х			
0	Se hace reinversión de Recursos Económicos para mejorar a la organización							
Autonomía	(capitalización)			х				
económica	Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas							
	Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben			х				
	Dan adelantos a sus asociados y asociadas de manera equitativa				х			

# Capital comercial (Comercialización de los productos y servicios) 25%

Capital Comercial (Comercialización de los productos y servicios)

25%

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

# Capital Físico (medios de comunicación, acceso e infraestructura física) 10%

## Capital Físico (Medios de comunicación, transporte e infraestructura para apoyar la operación de la ERA)

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

# Capital Natural (Producción sostenible) 15%

Capital Natural (Producción Sostenible) 15%

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

### **AGENDA Taller Devolutivo Participativo**

# DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN DE PROGRESSIVE SUGAR CANE PRODUCERS ASSOCIATION (PSCPA), ORANGE WALK DISTRICT, BELIZE

Fecha: 15 de diciembre, 2020

Horario: 9:00 y 12:00

## Taller de devolución participativo:

- ➤ Recordatorio de los seis Capitales
- Resultados obtenidos del Diagnóstico de la capacidad empresarial y socioorganizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles.
- > Dar a conocer la primera versión del plan de fortalecimiento y ajustarlo basado en recomendaciones del grupo

Hora	Actividad	Responsable
9:00 am-9:05am	Bienvenida y dinámica	Yanis Murcia
		У
		Participantes
9:05 am-9:20am	Recordatorio de Capitales y	Yanis Murcia
	pasos del diagnostico	
9:20 am-9:35am	Dinámica para conocer	Vania
	capitales más fuertes y los que	Yanis y
	necesitan fortalecer	Participantes
9:35am-10:30 am	Resultados Obtenidos del	
	diagnostico	Yanis Murcia
10:30 am-10:45 am	Sesión de preguntas y discusión	ъ.
		Participantes
10:30 am-11:00 am	Plan de Fortalecimiento	Yanis Murcia
11:00 am-11:30 am	Espacio de reflexión y dinámica	Yanis Murcia
10:30 am-12:00 pm	Acuerdos personas	
	responsables y fechas a realizar	Yanis Murcia
	actividades y recursos	Y
	necesarios. Proceso de	Participantes
	monitoreo y evaluación.	_