



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 5 de Diciembre de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s): Ancizar Perdomo Gutiérrez con C.C. No 12.120.460, Andrea Marcela Gasca Perdomo con C.C. No. 55.190.331, Autores de la tesis y/o trabajo de grado **CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS BENEFICIADAS POR EL PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA**, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS BENEFICIADAS POR EL PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
GASCA PERDOMO	ANDREA MARCELA
PERDOMO GUTIÉRREZ	ANCIZAR

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ANDRADE NAVIA	JUAN MANUEL

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD: FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2018 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 141

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general Grabados ___ Láminas ___
Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___ Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NO

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

1. Prospectiva
2. Capacidades empresariales
3. Alianzas Productivas
4. Desarrollo Rural
5. Visión de Futuro
6. Toma de Decisiones

Inglés

1. Prospectiva
2. Business capabilities
3. Productive Alliances
4. Rural Development
5. Vision of the future
5. Decision Making

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación denominada *capacidades empresariales de las organizaciones agropecuarias beneficiadas por el proyecto apoyo a alianzas productivas en el Departamento del Huila*. El documento está dividido en tres secciones. En un primer momento se exponen los aspectos generales de la investigación, siendo estos elementos tales como el planteamiento del problema, la justificación, los aspectos centrales de orden teórico y el correspondiente diseño metodológico.

En el capítulo segundo se ubica el alcance y comprensión el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas a nivel nacional. También se enuncian los contextos en los cuales se ha desarrollado el proyecto; haciendo alusión a los espacios departamental y nacional, enunciando los programas y organizaciones que han sido beneficiadas por el PAAP del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

En un tercer momento se desarrollan los resultados en relación al impacto de las Alianzas Productivas en las organizaciones escogidas para el respectivo estudio. Aquí se exponen las variables de análisis, cuyas características contienen aspectos de orden cualitativo y cuantitativo. Finalmente se enuncian las conclusiones del trabajo de investigación, así como también las respectivas recomendaciones elaboradas por los investigadores.



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

La prospectiva entrega las visiones futuras en la que se expresa como pueden llegar a ser los resultados en la toma de decisiones una vez se han proyectado sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades las cuales han de ser optadas por la alta dirección.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This document contains the development of the research called business capacities of the agricultural organizations benefited by the project support to productive alliances in the Department of Huila. The document is divided into three sections. In the first moment the general aspects of the investigation are exhibited, being these such elements like the exposition of the problem, the justification, the central aspects of theoretical order and the corresponding methodological design.

In the second chapter is located the scope and understanding the project support to productive alliances at the national level. Also enunciates the contexts in which it has developed the project; making allusion to the spaces departmental and national levels, setting forth the programs and organizations that have been benefited by the PAAP the Ministry of Agriculture and Rural Development.

In a third moment the results develop as regards the impact of the Productive Alliances in the organizations chosen for the respective study. Here there are exhibited the variables of analysis, which characteristics contain aspects of qualitative and quantitative order. Finally the conclusions of the research work are enunciated, as well as also the respective recommendations prepared by the investigators.

The prospective delivery the visions for the future that is expressed as can become the results in the decision making once you have projected their opportunities, threats, strengths and weaknesses which have to be chosen by the top management.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

Nombre Jurado:

Firma: Cesar Augusto Perdomo Guerrero

Nombre Jurado:

Firma: Sergio Alexander Santos Sánchez

**CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS
BENEFICIADAS POR EL PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS EN EL
DEPARTAMENTO DEL HUILA**

**ANDREA MARCELA GASCA PERDOMO
ANCIZAR PERDOMO GUTIERREZ**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
2018**

**CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS
BENEFICIADAS POR EL PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS EN EL
DEPARTAMENTO DEL HUILA**

**ANDREA MARCELA GASCA PERDOO
ANCIZAR PERDOMO GUTIERREZ**

**TUTOR:
JUAN MANUEL ANDRADE NAVIA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
2018**

Nota de aceptación:

Firma del presidente de jurados

Firma del jurado

Neiva, octubre del 2018

Dedicatoria

A Dios, por regalarnos la vida, por habitar en nuestros corazones, a ti Padre Celestial Omnipotente y Glorioso por darnos la dicha, el privilegio de culminar un proyecto más en nuestras vidas.

A nuestras familias, a nuestros compañeros de vida quienes fueron testigos y participes de luchas, esfuerzos y dedicación.

A nuestros queridos maestros y equipo de trabajo administrativo de la Universidad Surcolombiana, quienes hicieron parte fundamental en nuestro proceso formativo y en especial al Mg. Juan Manuel Andrade Navia, quien nos motivó, apoyó e impulsó constantemente a realizar este proyecto de investigación.

A nuestros apreciados compañeros de maestría con quienes compartimos dos años de maravillosas experiencias, enriqueciendo conocimientos, construyendo un nuevo país y estructurando nuevos ideales.

Agradecimientos

Nuestra gratitud, aprecio y admiración a todas las personas que contribuyeron en la realización de este proyecto de investigación con sus valiosos conocimientos y aportes, profesores de la Universidad Surcolombiana, funcionarios de la Secretaría de Agricultura y Minería del Departamento del Huila, directivos y asociados de ASPEPIBE y ASDRUPA como organizaciones beneficiarias de las Alianzas Productivas en el Departamento del Huila.

Agradecemos muy especialmente al Mg. Juan Manuel Andrade Navia, director de nuestro proyecto de investigación, encargado de enseñarnos, orientarnos siempre con la mejor actitud y compromiso.

Agradecemos muy especialmente a nuestras familias, compañeros de vida quienes han sido testigos del esfuerzo, dedicación y compromiso con nuestro proyecto de investigación.

Mil gracias a todo quienes nos motivaron constantemente para no desfallecer en este proceso formativo culminado, aun con la existencia de nuestras adversidades diarias.

TABLA DE CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES	15
1.1 Planteamiento de problema.....	15
1.2 Antecedentes	19
1.2.1 Interrogante de investigación	23
1.3 Objetivos de la investigación	23
1.3.1 Objetivo General.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23
1.4 Justificación	24
1.5 Marco teórico.....	26
1.5.1 Teoría de recursos y capacidades	26
1.5.2 Capacidades Dinámicas.....	29
1.5.3 Capital Intelectual.....	30
1.5.4 Capital Humano.....	31
1.5.5 Capital Relacional	32
1.5.6 Capital Estructural.....	34
1.6 Metodología.....	35
1.6.1 Método de Investigación	35
1.6.2 Tipo de Investigación.....	36
1.6.3 Técnicas y estrategias de investigación	36
1.6.4 Encuesta.....	37
1.6.5 Entrevistas.....	38
1.6.6 Análisis de fuentes documentales	38
1.6.7 Validez de la investigación en sus seis (6) dimensiones cualitativas	39
2. PROYECTO APOYO A LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS - PAAP.....	44
2.1 Contexto del Proyecto.....	44
2.1.1 Contexto Nacional.....	44

2.1.2 Contexto Departamental	47
2.2 Resumen del Proyecto Apoyo a Alianzas productivas en el Huila	50
3. IMPACTO DEL PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES BENEFICIADAS	55
3.1 Procesamiento de la información.....	55
3.2 Diseño de Instrumento.....	56
3.3 Resultados de la percepción general del Capital Intelectual.....	56
3.3.1 Resultados por componente.....	60
3.4 Asociación para el Desarrollo Rural de Palermo.....	100
3.4.1 Historia	100
3.4.2 Descripción del Capital Intelectual	102
3.4.3 Resultados del análisis cuantitativo del Capital Intelectual – Asdrupa.....	116
3.5 Asociación de Pequeños Piscicultores de Betania	121
3.5.1 Historia.....	121
3.5.2 Resultados del análisis cuantitativo del Capital Intelectual – Aspepibe	127
3.6 Comparativo por organizaciones	131
4. CONCLUSIONES	132
4.1 Conclusiones.....	132
4.2 Recomendaciones.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Alianzas Productivas financiadas en el Departamento del Huila 2016.....	50
Tabla 2. Listado de Alianzas Productivas Totales financiadas en el Departamento del Huila.	51
Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos	56
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad.....	57
Tabla 5. Estadística total de elemento	57
Tabla 6. Análisis escala liker	58
Tabla 7. Nivel de desarrollo de las organizaciones del PAAP - Puntaje (Agrupada)....	59
Tabla 8. Escala de calificación por componente	60
Tabla 9. Resultados de Capital Humano (Agrupada).....	61
Tabla 10. Elementos de análisis del Capital Humano	62
Tabla 11. Nivel conocimiento adquirido por sus miembros	63
Tabla 12. Pertinencia profesional.....	64
Tabla 13. Programas de formación y capacitación	65
Tabla 14. Experiencia de miembros y empleados.....	66
Tabla 15. Procesos de mejoramiento.....	67
Tabla 16. Antigüedad de la Asociación	68
Tabla 17. Posicionamiento en el mercado	69
Tabla 18. Ventajas Competitivas.....	70
Tabla 19. Resultados de Capital Estructural (Agrupada)	71
Tabla 20. Elementos de análisis del capital estructural.....	72
Tabla 21. Normas y valores	72
Tabla 22. Forma de trabajo	73
Tabla 23. Dirección y Gerencia	74
Tabla 24. Formalización de Procesos	75
Tabla 25 Nivel de conocimiento de estrategias y procesos.....	76

Tabla 26. Nivel de desarrollo tecnológico.....	77
Tabla 27. Procesos Tecnológicos	78
Tabla 28. Información de socios	80
Tabla 29. Equipos tecnológicos e informáticos	81
Tabla 30. Certificaciones y marcas	82
Tabla 31. Diseño de productos y servicios.....	83
Tabla 32. Inversión en tecnología	84
Tabla 33. Desarrollo financiero	85
Tabla 34. Fondo rotatorio	86
Tabla 35. Resultado de Capital Relacional (Agrupada).....	87
Tabla 36. Elementos de análisis del capital relacional	88
Tabla 37. Clientes permanentes	88
Tabla 38. Socios activos	89
Tabla 39. Proveedores.....	90
Tabla 40. Satisfacción del cliente.....	91
Tabla 41. Nuevos socios y clientes	92
Tabla 42. Estructuración de estudios de mercado	93
Tabla 43. Inversión en mercadeo y publicidad.....	94
Tabla 44. Responsabilidad social y ambiental	95
Tabla 45. Alianzas y convenios.....	96
Tabla 46. Resolución de conflictos y problemáticas.....	97
Tabla 47. Imagen corporativa.....	98
Tabla 48. Evolución de personal	102
Tabla 49. Antigüedad en la organización	104
Tabla 50. Evolución por género	104
Tabla 51. Evolución de formación	105
Tabla 52. Evolución financiera de la organización	112
Tabla 53 Evolución del estado de resultado.....	113

Tabla 54. Análisis Escala liker.....	116
Tabla 55. Puntaje General Asdrupa (Agrupada)	117
Tabla 56. Puntaje Capital Humano - Asdrupa (Agrupada)	118
Tabla 57. Puntaje Capital Estructural - Asdrupa (Agrupada).....	120
Tabla 58. Puntaje Capital Relacional - Asdrupa (Agrupada).....	121
Tabla 59. Evolución de nivel de formación.....	122
Tabla 60. Nivel de experiencia	123
Tabla 61. Evolución financiera	125
Tabla 62. Puntaje General Aspepibe (Agrupada).....	127
Tabla 63. Nivel de Desarrollo de Capital Humano - Aspepibe (Agrupada).....	128
Tabla 64. Nivel de Desarrollo Capital Estructural - Aspepibe (Agrupada)	129
Tabla 65. Nivel de Desarrollo Capital Relacional - Aspepibe (Agrupada)	130
Tabla 66. Puntaje General Asdrupa (Agrupada)	131
Tabla 67. Puntaje General Aspepibe (Agrupada).....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Puntaje General PAAP.....	60
Figura 2. Resultados Capital Humano.....	62
Figura 3. Nivel conocimiento adquirido por sus miembros.....	63
Figura 4. Pertinencia de profesionales.....	64
Figura 5. Programas de formación y capacitación.....	65
Figura 6. Experiencia de miembros y empleados.....	66
Figura 7. Procesos de mejoramiento.....	67
Figura 8. Antigüedad de la asociación.....	68
Figura 9. Posicionamiento en el mercado.....	69
Figura 10. Ventajas competitivas.....	70
Figura 11. Capital Estructural.....	71
Figura 12. Normas y valores.....	73
Figura 13. Forma de trabajo.....	74
Figura 14. Dirección y Gerencia.....	75
Figura 15. Nivel de conocimiento de estrategias y procesos.....	77
Figura 16. Nivel de desarrollo tecnológico.....	78
Figura 17. Procesos tecnológicos.....	79
Figura 18. Información de socios.....	80
Figura 19. Equipos tecnológicos e informáticos.....	81
Figura 20. Certificaciones y marcas.....	82
Figura 21. Inversión en tecnología.....	84
Figura 22. Desarrollo financiero.....	85
Figura 23. Fondo rotatorio.....	86
Figura 24. Capital Relacional.....	87
Figura 25. Clientes permanentes.....	89
Figura 26. Socios activos.....	90

Figura 27. Proveedores permanentes	91
Figura 28. Satisfacción del cliente.....	92
Figura 29. Nuevos socios y clientes	93
Figura 30. Estructuración de estudios de mercado	94
Figura 31. Inversión en mercadeo y publicidad.....	95
Figura 32. Responsabilidad social y ambiental	96
Figura 33. Alianzas y convenios.....	97
Figura 34. Resolución de conflictos problemáticas	98
Figura 35. Imagen corporativa	99
Figura 36. Puntaje General Asdrupa	117
Figura 37. Capital Humano – Asdrupa	118
Figura 38. Capital Estructural – Asdrupa.....	119
Figura 39. Capital Relacional – Asdrupa	120
Figura 40. Puntaje General - Aspepibe	127
Figura 41. Capital Humano - Aspepibe	128
Figura No 42. Capital Estructural - Aspepibe	129
Figura 43. Capital Relacional - Aspepibe	130

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Implementación tecnológica en fincas	109
Imagen 2. Implementación tecnológica en fincas	109
Imagen 3. Implementación tecnológica en fincas	110
Imagen 4. Implementación tecnológica en fincas	110
Imagen 5. Implementación tecnológica en fincas	111

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación denominada *capacidades empresariales de las organizaciones agropecuarias beneficiadas por el proyecto apoyo a alianzas productivas en el Departamento del Huila*. El documento está dividido en tres secciones. En un primer momento se exponen los aspectos generales de la investigación, siendo estos elementos tales como el planteamiento del problema, la justificación, los aspectos centrales de orden teórico y el correspondiente diseño metodológico.

En el capítulo segundo se ubica el alcance y comprensión el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas a nivel nacional. También se enuncian los contextos en los cuales se ha desarrollado el proyecto; haciendo alusión a los espacios departamental y nacional, enunciando los programas y organizaciones que han sido beneficiadas por el PAAP del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

En un tercer momento se desarrollan los resultados en relación al impacto de las Alianzas Productivas en las organizaciones escogidas para el respectivo estudio. Aquí se exponen las variables de análisis, cuyas características contienen aspectos de orden cualitativo y cuantitativo. Finalmente se enuncian las conclusiones del trabajo de investigación, así como también las respectivas recomendaciones elaboradas por los investigadores.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Planteamiento de problema

El sector agropecuario en Colombia históricamente ha jugado un papel de importancia para el desempeño del país, teniendo presente, las situaciones de declive económico en la segunda mitad del siglo XX y los reflejos de su dinámica en la primera década del siglo XXI. Para 1925 este sector representaba el 58.8% de la producción total colombiana; sin embargo, años después entre 1965 y 1990 el sector agropecuario presentó una tasa promedio de participación del PIB total del 23.5%. Con el desarrollo de la economía colombiana, el sector agropecuario perdió relevancia drásticamente hasta el punto que en el año 2013 tan solo representó un 6.34% del PIB. A pesar de que en los últimos gobiernos en los Planes Nacionales de Desarrollo, se evidencia la intención de proyectar el sector agropecuario en la economía nacional, este no tiene los avances esperados (Beltrán y Piñeros, 2013, p.12).

Bajo estas apreciaciones se encuentra que, en el periodo comprendido entre los años 2000 y 2010 las participaciones sectoriales bajaron para los sectores productivos. Así, la industria bajó de 14% a 13,0%, la agricultura de 8,2% a 6,0% y minas y canteras de 8,2% a 7,0% a pesar de la importancia de los hidrocarburos, el carbón y el oro; la construcción aumentó de 4,3% a 6,5%; comercio y establecimientos financieros se mantuvieron constantes en 12% y 19,0%; transporte y comunicaciones aumentó de 6,5% a 7,4%; y el resto de servicios de 8,4% a 9,0%. Con esta estructura, los sectores productivos (industria, agricultura y minas y canteras) bajaron de 30,42% en 2000 a

26,0% en 2010 mientras los servicios crecieron, especialmente servicios con bajo uso de tecnología (Buitrago, 2013, p.10).

Respecto a la educación en el campo, para el año 2014, el 20% de la población entre los 5 y 16 años no asistió a ninguna institución educativa. Asimismo, el 72,6% de los jóvenes entre 17 y 24 años no tuvo acceso a educación y el 11,5% de la población campesina mayor de 15 años no sabía leer ni escribir (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2015). En relación a la pobreza y desigualdad, el índice de pobreza multidimensional en el campo fue del 44,7% (Dane, 2016, p.516).

Por otro lado, el censo del año 2016 mostró que el área rural se caracterizó por un bajo nivel de capitalización. El 83% de los productores declaró no contar con maquinaria y un porcentaje igual dijo no disponer de infraestructura agropecuaria. Igualmente, se evidenció la baja solicitud de créditos y la poca asistencia técnica para las actividades agropecuarias, con el 90% de los productores que afirmó no recibir ninguna. El censo confirma, además, que el país destina grandes extensiones a la ganadería y mucho menos a la agricultura. Del total del área, el 80,4% se dedica a pastos, mientras que el 19,1% a siembras (Dane, 2016, p.58).

Con relación a la distribución de la tierra, dicho censo develó resultados que preocupan a todos los actores del sector. Un aspecto preocupante es que el sector agropecuario sigue caracterizado por un alto número de pequeñas unidades de producción con poca área. En contraste, hay una cantidad reducida de grandes unidades con mucha área. Es decir, quedó en evidencia la alta concentración de la tierra. El 70% de las unidades de producción agropecuaria (UPA) tiene menos de 5 por ciento del área censada. En

los últimos 5 años se incrementó la proporción de las UPA de menos de 5 hectáreas (Dane, 2016, p.58).

Para el caso del Departamento del Huila, este redujo su contribución al PIB nacional de 2,0% a 1,7% entre los años 2000 y 2013, ubicándose en el rango bajo de la distribución al ocupar el puesto 26 entre los 32 departamentos del país y el Distrito Capital (Delgado, Ulloa y Samir, 2015, p13).

Frente al desempeño del PIB departamental por el lado de la oferta, se tiene que las actividades de mayor crecimiento durante el periodo fueron en su orden: construcción (12.7% promedio anual), actividades de servicios sociales y comunales (5.0% promedio anual), establecimientos financieros y de seguros (4.6% promedio anual) y transporte, almacenamientos y comunicaciones (4.5% promedio anual). Estas actividades incrementaron su participación en el PIB departamental en 2013 con respecto al 2000, destacándose la construcción cuya participación pasó de 5,4% a 17,4%. Las actividades de menor crecimiento fueron la industria manufacturera el sector de electricidad, gas y agua y el sector agropecuario, los cuales redujeron su participación en el PIB departamental entre los años 2000 y 2013 (Delgado, Ulloa y Samir, 2013, p. 20).

Al respecto, el gobierno nacional en el intento de mitigar las múltiples dificultades que enfrenta el campo colombiano, diseñó una serie de programas para revitalizar la producción y las formas asociativas del sector. Uno de ellos se impulsa a través del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con el objetivo principal de vincular a los pequeños y medianos

productores rurales para organizarlos en los mercados formales, de una manera justa, para mejorar sus condiciones de vida mediante generación de ingresos para su núcleo familiar, fomentando la asociatividad como una forma de fortalecer las capacidades empresariales, que redunde en el desarrollo regional agropecuario (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016).

Este Proyecto tuvo su origen en el año 2002, cuando se inició la fase I a través de un empréstito externo con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento del Banco Mundial. Su proyecto piloto fue redireccionado por el Gobierno Nacional hacia la concepción de Alianzas Productivas para la Paz. El diseño inicial de los proyectos piloto lo realizó el Departamento Nacional de Planeación, y fue ejecutado y promovido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) en coordinación con las secretarías departamentales de agricultura, entidades públicas de apoyo como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y las Corporaciones mixtas Corpoica, Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGAs), Organizaciones Gestoras Regionales (OGRs) y otros actores departamentales y municipales (Departamento Nacional de Planeación, 2008)

Conforme a la implementación del Proyecto, en el Departamento del Huila se han financiado, hasta el año 2016, 62 Alianzas Productivas, de las cuales 59 son de carácter agrícola detalladas a continuación: 1 de aguacate, 2 de banano, 8 de cacao, 36 de cafés especiales, 1 de durazno, 2 de frijol, 2 de Granadilla, 1 de maracuyá, 2 de panela, 1 de piña, 2 de pitahaya, 1 de uva y 3 del sector pecuario así: 1 de carne bovina, 1 de leche bovina y 1 de tilapia. Las cuales contaron con un incentivo modular

por valor total de \$17.778.553.000. En resumen, se beneficiaron asociaciones que desarrollan 12 tipos de negocios agrícolas y 3 clases de actividades comerciales pecuarias, para un total de 15 tipos de agro negocios con 62 alianzas productivas financiadas por el proyecto durante los años comprendidos entre 2006 y 2016 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Informe Alianzas Productivas Departamento del Huila, 2016).

1.2 Antecedentes

Las iniciativas desarrolladas desde el ámbito institucional en el marco del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas, permite evidenciar estudios que ofrecen soportes técnicos para el apoyo del sector rural. Así, (Lundy, Parra, Jaramillo, Amrein, Hurtado, y Gonzales, 2015) realizó una investigación con el objetivo de exponer la política y propone ajustes necesarios para potenciar su efecto como plataforma de integración; valorando que, el instrumento de Alianzas Productivas podría incorporar esquemas de estímulo que incentiven prácticas empresariales que mejoren la competitividad y la inclusión social, además de explorar la posibilidad de otorgar incentivos graduales con aumento del dinero de aporte a la alianza, de acuerdo a resultados medibles de incorporación de elementos de tecnología, productividad, valor agregado y generación de empleo (Lundy *et al*, 2015)

En este sentido, el enfoque se amplía con las determinaciones planteadas en la *“Evaluación de políticas rurales tendencias teóricas y lecciones de la experiencia”*, donde se destaca la importancia de evaluar programas, proyectos y políticas, en particular rurales, a fin de mejorar su eficiencia, efectividad, el rendimiento de cuentas,

la asignación de recursos, y en especial para la creación de una política pública. Así mismo, se resalta la contribución de la evaluación para un mejor diseño en la formulación de estrategias y políticas rurales que desemboquen en un mayor impacto (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2009).

Asimismo, el Departamento Nacional de Planeación (2014), realizó el trabajo denominado misión rural, donde el objetivo principal fue “proponer políticas de Estado para que el país salde su deuda histórica con el campo como elemento esencial para construir paz” (Ocampo, 2014 p.01). Se definió una estructura de lineamientos con características de portafolio rural con diferentes instrumentos para viabilizar de una mejor forma la inversión pública en el campo colombiano.

En ese mismo sentido, se ubica el documento base de “Alianzas Productivas – Sistematización de una experiencia exitosa”, se analizó de forma sintética los avances del modelo y los retos hacia futuro, realizando una contextualización, la cual expresa que al finalizar la II fase del modelo se adelantó una evaluación de impacto de las alianzas por parte de “Econometría”, con una muestra representativa de 899 productores de las 84 alianzas, teniendo como resultado que estas unidades productivas obtenían ingresos brutos superiores en un 19,9% (promedio) y utilidades superiores en un 29,2% con respecto a productores con características similares en su región (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014). Conexo a ello, se tiene que la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación – FAO) adelantó una evaluación económica y financiera para la Fase II, basada en una muestra de 55

alianzas, donde se encontró que las unidades obtenían una tasa de retorno del 20% en los proyectos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014).

Desde el ámbito institucional el documento “*Proyecto Alianzas Productivas Sistematización de una Experiencia Exitosa*” 2015, dirigido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, es una versión escalada de experiencias para vincular pequeños productores rurales organizados a los mercados formales, y para que ellos adquieran competencias empresariales que les fortalezca y les mejore su calidad de vida (MADR, 2015).

En el desarrollo de los trabajos aproximados al tema de investigación, se tuvo la oportunidad de encontrar el artículo “Alianzas Productivas: Un instrumento efectivo de inclusión productiva, versátil ante diferentes condiciones de vulnerabilidad y contextos regionales”, este estudio analizó el funcionamiento y los resultados del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) en función del desarrollo económico y social incluyente con poblaciones vulnerables; señalando las innovaciones y posibles ajustes que podrían potenciar sus efectos positivos sobre la competitividad. En general el estudio en sus tres niveles (macro, meso y micro) evidencia resultados satisfactorios de la estrategia Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) más algunos aspectos por mejorar. En especial, en la relación entre las Alianzas y las Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGA), el fortalecimiento asociativo y de habilidades comerciales de la Organizaciones de Productores (OP) y la revisión de los incentivos para retornar de los recursos públicos al fondo rotatorio (Lundy *et al*, 2015).

Articulado a lo anterior, el documento “Sistematización de una experiencia Exitosa” (MADR, 2015), propone un modelo de negocios rural y sostenible, que sea adaptable por estos actores y que a partir de la experiencia del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas permita la adopción y adaptación territorial a objetivos de inserción en procesos de encadenamiento; sugiriendo como resultados esperados el análisis del entorno, la valoración de negocios sostenibles, motivaciones al sector privado para que se involucre, extraer del modelo de Alianzas Productivas los procesos, herramientas y productos que generan un valor diferencial en la intervención de agro negocios rurales y, por último, la divulgación del modelo con sus elementos esenciales (MADR, 2014).

En este orden de ideas, el trabajo *“Alianzas Público Privadas para el desarrollo de agro negocios – Informe de país: Colombia/ Estudios de casos de países - América Latina”* realizado por la FAO (2013) por medio de Ricardo Arguello, tuvo como objetivo sistematizar, analizar y caracterizar cuatro casos de Alianzas Público-Privadas en el campo de los agro negocios en Colombia, identificando las circunstancias en las que se desarrollaron, los niveles de contribución, los mecanismos a través de los cuales se concretaron sus principales dificultades, los beneficio y externalidades vislumbradas y los elementos claves para su mantenimiento (FAO, 2013).

En este contexto los agricultores son la parte menos reconocida en el sector privado, el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) se desarrolla como una alternativa de mejora de las condiciones económicas de las familias rurales y una de las vulnerabilidades identificadas en estos proyectos es el sistema de evaluación el cual

fue instaurado en el primer proyecto en Colombia teniendo problemas técnicos en su implementación.

En lo referente a investigaciones sobre el tema en la región, no se encontraron antecedentes específicos, por lo tanto, esta investigación tiene características de exploratoria, sirviendo como punto de partida para comprender el rol del PAAP en el desarrollo de las organizaciones beneficiarias.

1.2.1 Interrogante de investigación

Bajo este panorama presentado, se identificó la necesidad de evaluar el impacto del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas bajo el siguiente interrogante: *¿Cuál es el nivel de desarrollo de las capacidades empresariales, de las organizaciones beneficiarias del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas en el en el Departamento del Huila?*

1. 3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Identificar el nivel de desarrollo de las capacidades empresariales en las organizaciones beneficiadas por el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas en Departamento del Huila.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar el crecimiento y desarrollo de las asociaciones beneficiadas en el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP)

- Establecer el estado actual del capital humano, estructural y relacional de las asociaciones beneficiadas en el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP)
- Identificar la situación financiera actual de los fondos rotatorios de las organizaciones agropecuarias beneficiarias del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP)

1.4 Justificación

La investigación se motiva en la ausencia de evaluaciones y estudios académicos cuyo propósito central, aborden el análisis de las capacidades empresariales de las asociaciones beneficiadas por el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) en el Departamento del Huila. Los balances sobre la literatura encontrada en relación al tema son casi nulos, sólo existen informes de los proyectos y montos ejecutados; dejando entrever la necesidad para desarrollar los estudios con mayor pertinencia y especificidad.

Al respecto, es válido plantear que existen importantes inversiones y organizaciones que han ejecutado recursos del Proyecto en mención. Vale resaltar que los encadenamientos de café especial y cacao, como apuestas productivas del Departamento, representan el 71% del total de alianzas productivas financiadas en el Departamento del Huila, teniendo en cuenta su participación con 36 alianzas productivas de cafés especiales que las ubica en el 58% del total de alianzas financiadas, seguidas de 8 alianzas productivas en cacao que contribuye con un 13% (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016).

Por lo tanto, es importante realizar un diagnóstico evaluativo y empresarial de las organizaciones beneficiarias del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) en los 37 municipios del Departamento del Huila. Con ello, se podrá diagnosticar y determinar el grado de desarrollo e impacto social, económico, ambiental y empresarial alcanzado durante la vida útil del proyecto en la región.

Producto de la realización de la investigación, el Departamento del Huila, así como los gremios y demás sectores empresariales y asociativos, conocerán de un aporte importante en materia académica, metodológica y a la vez teórica, dado que, por ser una de las primeras investigaciones en esta materia, los resultados permitirán tener una mirada de mayor precisión para formular mejoras y a la vez, definir políticas y programas para mitigar la problemática en el sector rural de la región.

Finalmente se propone reforzar los conocimientos tanto personales como académicos del tema a desarrollar, lo cual establece conocer el impacto y desarrollo del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas en el departamento del Huila. Es uno de los retos iniciales que se convocan desde los alcances de la propuesta de investigación y ubicándolos conforme el orden metodológico que se plasman en los objetivos definidos.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Teoría de recursos y capacidades

En un primer momento la teoría de recursos y capacidades se basó en la concepción de la empresa como un conjunto de recursos, preocupándose del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas, para poder justificar la formulación de determinada estrategia de una empresa. Así, de acuerdo con Fernández y Suárez (1996, 1) cada empresa es heterogénea dado que, posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre las que se puede sustentar una ventaja competitiva; 2) puede mantener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible, lo que le proporcionara una renta a largo plazo (Castillo y Portela, 2013, p.1)

Desde sus orígenes la economista británica Penrose (1958), argumentó que toda organización “es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana” y añade que “en el proceso de producción no son los recursos en sí sino los servicios que tales recursos rinden. Los servicios que rinden los recursos son una función del modo en que se emplean; el mismo recurso empleado para fines diferentes o de manera diferente y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos rinde servicios también diferentes...” lo fundamental no es la propiedad en sí, aunque como antes se anotaba puede ser factor limitante frente a la competencia, lo que permite generar ventajas, sino la forma como se utilizan los recursos (Pulido, 2016, p.3)

Otras miradas contemplan que esta teoría se concibe bajo los modelos de enfoque estratégico para el análisis y desarrollo de las organizaciones. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) constituye uno de los principales modelos teóricos que guían la investigación que se realiza en gestión estratégica, y su utilización es creciente. Esta tendencia, que inicia en los años ochenta del siglo pasado, se explica por distintos factores, entre los que destacan: la aceptación, dentro de la comunidad académica asociada a la gestión estratégica, de argumentos de corte económico que se utilizan en este enfoque para explicar el comportamiento y desempeño de la empresa, y en particular, sus mecanismos de construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva. La TRC considera que la disposición de una ventaja competitiva expresa que la empresa ha alcanzado un nivel de desempeño superior al de sus competidores, situación que le permite obtener beneficios extraordinarios, aún en el largo plazo. En este sentido, construir y sostener una ventaja competitiva constituye la clave del éxito de la empresa y señala la eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos y capacidades (Reinoso, Flores y Cardoza, 2017).

Bajo la lógica de visionar la organización como una serie de procesos para reconfigurar estructuras con énfasis en la innovación, se plantea que una organización que puede, de manera permanente, reconfigurar su estructura con base en su propia experiencia de innovación.

Todo esto concentrándose en el diagnóstico, análisis, explotación y renovación de los recursos y capacidades que darán respuesta coherente y anticipada, de ser posible,

al juego del mercado a fin de obtener una mejor rentabilidad para la firma con base en esta premisa (Pulido, 2016)

Si bien estas interpretaciones indican una forma de concebir las capacidades y recursos de acuerdo a su teoría, es indispensable saber que las precisiones teóricas de estos elementos se inician con las contribuciones de Penrose (1959) y Andrews (1977). Para Penrose (1959), la empresa es contemplada como un conjunto de recursos productivos que determinan la dimensión que puede alcanzar. Sin embargo, los elementos que contribuyen a su crecimiento son los servicios que aquellos recursos proporcionan, o el uso que de ellos se hace. Continuador de estas ideas, Wernerfelt (1984) concibe a los recursos como todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semipermanente, como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico propio, maquinaria, procedimientos eficientes o capital.

De otra parte, Shumpeter (1942) el incitador de esta corriente, puede llegar a comprender mejor los procesos de cambio dinámico como procesos de creación destructora provocados por las empresas. Así, tomando como punto de partida los recursos que controlan y las capacidades que dominan, las empresas tratan de identificar oportunidades novedosas. La intención de la firma innovadora es explotarlas rentablemente, bajo la forma de nuevos productos o procesos, los cuales alteran en un grado determinado la situación anterior. Con este comportamiento se consigue la obtención de rentas económicas durante un periodo concreto, hasta que disminuyen por efecto del proceso de imitación desarrollado por los competidores (Castillo y Portela, 2013)

Ubicando la reflexión para comprender el contenido de las partes de la teoría de recursos y capacidades, se encuentra que por recursos se entiende tanto a los inicios o ingresos en las operaciones de la firma, como planta y equipos, propiedad intelectual, entre otros, como a las capacidades y competencias de la gente. Lo importante es reconocer que por sí solos no crean valor, sino por la interacción entre estos y las capacidades organizacionales, siempre y cuando se cumplan con las siguientes características: ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir (Barney, 1991) A su vez Grant (1991) define las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde se pueden encontrar I+D, servicio al cliente de clase superior, etc. Esto indica que a través de su gestión se conseguirán llevar a cabo las actividades que se han propuesto.

1.5.2 Capacidades Dinámicas

Referentes a las capacidades dinámicas, diversos autores valoran la situación común de entender esta teoría como la suma de la teoría de recursos y capacidades, junto con el contexto y situación de desempeño hacia nuevas características que desarrollen las organizaciones empresariales. Se parte de la teoría de capacidades dinámicas considerada como un enfoque complementario a la teoría de recursos y capacidades por representar la importancia del dinamismo del mercado en la consecución de ventajas competitivas, al igual que el reconocimiento de la existencia de heterogeneidad de los recursos. Si bien el concepto “capacidades dinámicas” tiene varias definiciones, éstas confluyen en el constructo de la habilidad organizacional para

reacondicionar las competencias conforme a los cambios del mercado. Adicionalmente, con las capacidades dinámicas surgen mayores modificaciones cuando se trata de mercados altamente dinámicos, donde las organizaciones requieren generar nuevo conocimiento, mientras que en mercados con menor dinamismo, las organizaciones se apoyan en la combinación de su conocimiento interno para generar nuevos procesos (Escandón, Rodríguez y Hernández, 2013)

1.5.3 Capital Intelectual

La dimensión capital intelectual, plantea algunas reflexiones alrededor de las restricciones de su concepto. Su denominación genérica designa el valor del conjunto de activos intangibles de una organización; la valoración de estos activos es una actividad de la que se ha ocupado la contabilidad financiera. Sin embargo, dada la escasa apreciación de los factores intangibles en la actividad económica (especialmente la organizativa) sólo hasta épocas recientes, la técnica contable ha prestado suficiente atención a su valoración. Debido a ello, la información sobre estos activos ha adolecido de la base teórica necesaria para establecer criterios de medición y reconocimiento, lo que dificulta la obtención de una imagen fiel del verdadero valor de las empresas. Algunos de los modelos existentes limitan las discusiones del capital intelectual en ideas de significados de producción y no toman en consideración otros intangibles no-intelectuales, tales como valores y cultura organizacional. Los modelos descritos tienen en cuenta los activos intangibles siendo principalmente activos intelectuales o activos conocidos, es decir, aquellos que los psicólogos atribuyen a la parte izquierda del cerebro. Sin embargo, existen otros activos intangibles (como los

valores, la cultura organizacional, el talento, la motivación y el compromiso de los empleados). Incluso si estos activos afectivos no pueden ser etiquetados como “intelectuales”, son de gran importancia para el éxito de las empresas y las organizaciones (Naranjo, Rubio y Salazar, 2011).

La reflexión alrededor de los componentes de la teoría de recursos y capacidades, es esencial abordar los elementos constitutivos del capital intelectual, específicamente el capital humano, capital estructural y capital relacional. El primer componente está vinculado a las personas y en la mayoría de los trabajos revisados se le denomina capital humano. El segundo componente se refiere a los procesos, estructuras, tecnología e innovación y se le llama capital estructural, aunque en algunos trabajos se separa el aspecto tecnológico del organizativo (Brooking, 1996; CIC, 2003; Bueno, 2003; Chen, 2004). El último componente se refiere a la relación de la empresa, principalmente con el cliente, por lo cual se le denomina en la mayoría de los trabajos como capital cliente. Sin embargo, las relaciones de la empresa son un espectro más amplio pues también ocurren con otros agentes vinculados al negocio, como los proveedores, los aliados, el gobierno y la competencia (Sveiby, 1997; Euroforum, 1998; McElroy, 2002). De este modo, siguiendo la línea de trabajos y propuestas más recientes (Intellectus, 2003; Ordóñez de Pablos, 2004), se opta por el nombre de capital relacional (Naranjo, Rubio y Salazar, 2011, p.59).

1.5.4 Capital Humano

Dentro de los componentes del capital intelectual en las organizaciones, es indispensable abordar unos de los elementos que en su dimensión hacen referencia al

capital humano. Ubicarlo en un contexto determinado, se valora como una situación de la organización ligada al modelo económico; se reconoce que es rentable para las empresas y en general, para el desarrollo económico de una sociedad, invertir en la capacitación y en la educación de los empleados. El nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano es el fundamento del despliegue económico de países como Japón, Corea del Sur y China. Estos países basaron su transformación en el modelo económico del crecimiento basado en las exportaciones, aplicado en primer lugar por Japón y luego por los demás (Mejía, Bravo y Montoya, 2013)

Desde otra perspectiva, En el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1996), el capital humano está representado por la “*perspectiva de aprendizaje y conocimiento*”, e incluye aspectos tales como capacidades, habilidades y motivación de los trabajadores. Brookings (1996) entiende por capital humano los “*activos centrados en el individuo*”, refiriéndose a la pericia, creatividad, habilidad para resolver problemas, liderazgo y capacidad de gestión de los individuos y los grupos. Sveiby (1997) denomina al capital humano *competencias*, aludiendo a aspectos como educación, habilidades (destacando las sociales), experiencia y valores, mientras que, para Edvinsson y Malone (1997), tal capital sería el *enfoque humano*, que contempla el conocimiento, la motivación y el liderazgo de las personas (Naranjo, Rubio y Salazar, 2011).

1.5.5 Capital Relacional

Respecto al capital relacional, este se entiende como el valor que tienen las relaciones existentes entre la empresa y los diferentes agentes económicos y sociales

con los que interacciona en el desarrollo de su actividad (Marr, Schiuma y Neely, 2004) además de las percepciones que estos tengan sobre la organización (Edvinsson y Malone, 1997). Entonces, el capital relacional se asume como el conjunto de relaciones económicas, políticas e institucionales desarrolladas por la institución con agentes externos como alumnos, padres de familia, empleadores, organizaciones no gubernamentales, gobierno y sociedad en general. También incluye la percepción que dichos agentes tienen de la institución, su imagen, reputación y confiabilidad (Machorro, Mercado, Cernas y Romero, 2016)

Kaplan y Norton (1993) se refieren al capital relacional como “*perspectiva de los clientes*”, e incluyen aspectos como la adquisición y retención de clientes. Saint Onge (1996), Bontis (1998) y Chen *et al* (2004) lo denominan “*capital cliente*”, que incluye, el primero de ellos, la cobertura, penetración, lealtad y rentabilidad de los clientes. El segundo contempla las relaciones con clientes, proveedores, agentes de la industria y el gobierno, y el tercero refiere la capacidad de mercado, la intensidad de mercado y la lealtad de los clientes. En el modelo de Brooking (1996), el capital relacional es llamado “*activos de mercado*”, entre los que se encuentran los canales de distribución, las marcas, las licencias y las franquicias. Sveiby (1997) le denomina “*estructura externa*” en la que están las relaciones con clientes y proveedores, las marcas y la reputación de la empresa. Por su parte, Edvinsson y Malone (1997) consideran el “*capital cliente*” como parte del capital estructural (Naranjo, Rubio y Salazar, 2011).

1.5.6 Capital Estructural

El capital estructural es la “*perspectiva de los procesos internos*” del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996) que incluye aspectos como los procesos internos y de innovación. Sveiby (1997) lo denomina “*estructura interna*”, aludiendo a la cultura, organización informal, redes internas y sistemas informáticos y administrativos. (Edvinsson y Malone, 1997), indican que dicho capital equivale al “*enfoque de procesos*” y contempla los procesos organizativos y las tecnologías de la información. Así, para Saint Onge (1996), incluye sistemas, estructura, estrategia y cultura organizativa. Para Edvinsson y Malone (1997), está integrado por hardware, software, bases de datos, estructura, patentes, marcas y relaciones con los clientes, aspecto éste que, como se verá, es más propio del capital relacional.

Euroforum (1998) incluye la cultura, la filosofía, la estructura, los procesos y la propiedad intelectual de la empresa, mientras que, para Bontis (1998), son las rutinas organizativas, la estructura, la cultura y los sistemas de información. Por su parte, McElroy (2002) incluye infraestructura y cualquier otro tipo de soporte para que el capital humano desarrolle adecuadamente su trabajo. Chen (2004) aluden a la cultura, estructura, aprendizaje organizativo, procesos y sistemas de información. Joia (2004) plantea dentro de sus componentes la cultura, la estructura, las operaciones, los procesos, las bases de datos, los códigos, los estilos de dirección y las redes internas (Naranjo, Rubio y Salazar, 2011).

1.6 Metodología

La investigación fue de enfoque **abierto o mixto, que permitió conocer aspectos relacionados con el análisis documental y cualitativo, así como otros aspectos que se trabajaron para medir a escala numérica** para la recolección de información, considerando categorías y herramientas que permitan contrastar el conocimiento, por medio de los instrumentos definidos para la consecución de los objetivos.

1.6.1 Método de Investigación

1.6.1.1 Estudio de caso

Este permitió la sistematización de una particularidad en las dos asociaciones. Estudiar el caso de las dos organizaciones beneficiadas del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas, implicó la tarea de conocer y describir cómo se ha presentado el impacto del programa en el crecimiento y desarrollo de la misma, teniendo presente los momentos en los cuales la alta dirección y las instituciones, propiciaron las condiciones para llevar a cabo esta política.

Uno de los elementos iniciales del estudio de caso, guarda relación con la conducta de las personas que hacen parte del objeto de estudio. Para el caso particular, los miembros de las organizaciones que son objeto del desarrollo de la PAAP, supone la necesidad del analizar las manifestaciones en la construcción de la realidad de la gestión de las asociaciones. Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como

cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Martínez, 2016).

1.6.2 Tipo de Investigación

En este estudio se abordó la investigación documental, exploratoria y descriptiva para determinar el impacto del Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas del MADR en el Departamento del Huila, en cuanto a determinar el desarrollo de las capacidades empresariales conseguidas, se realizó el ejercicio de aplicación, sujetas a las técnicas y categorías que posteriormente se plantearon y además, bajo los mecanismos de observación de mayor pertinencia.

Conforme a lo anterior, y para precisar en el alcance conceptual “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2011)

1.6.3 Técnicas y estrategias de investigación

Las herramientas metodológicas aplicadas en esta investigación estuvieron guiadas por la encuesta, las entrevistas y análisis de fuentes documentales. Se efectuó una triangulación de métodos a través de entrevista en profundidad, encuestas y análisis de

documentos en el Proyecto Apoyo para las Alianzas Productivas del MDAR en el Departamento del Huila.

Desde una mirada científica es importante contextualizar las técnicas de investigación conforme al objeto de estudio. El uso de unas técnicas u otras define el tipo de investigación que se realice. Si partimos de la base de que la esencia de la investigación es la obtención de datos y su tratamiento, se puede plantear distintos tipos de investigación; la naturaleza de las variables es un factor a tener en cuenta a la hora de elegir el tipo de investigación. La naturaleza y cantidad de la información condiciona la elección. Según este criterio se puede optar entre una investigación cualitativa y una investigación cuantitativa (La fuente y Marín, 2008)

1.6.4 Encuesta

Está determinada para la definición de variables y categorías de análisis que se precisaron en la etapa de construcción de instrumentos. Estas se aplicaron conforme a la disponibilidad de los miembros de la organización, cuyo propósito fue conocer la percepción que poseen estos en el desarrollo del capital intelectual en la organización. “La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. Permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario (su instrumento de recogida de datos). Se trata de un tipo de

investigación interdisciplinario por excelencia, debido a su amplitud, a los requisitos que tiene que cumplir toda investigación de campo y al análisis estadístico de datos” (Kuznik y Hurtado, 2010, p317)

1.6.5 Entrevistas

Se definieron de acuerdo a los ejes establecidos en las categorías y variables de análisis, sin embargo, las entrevistas poseen la característica de tener un margen de amplitud para recolectar información complementaria. Los interrogantes que se plasmaron en cada una de ellas, fueron abiertos y la información obtenida se sistematizó de acuerdo a la clasificación y organización que se definió en la construcción de la misma; estas se realizaron con directivos de la organización seleccionada de acuerdo al proceso metodológico que se precisó en las estrategias de investigación y el cronograma de trabajo.

1.6.6 Análisis de fuentes documentales

Con relación a este aspecto es necesario plantear que constituyen las fuentes documentales todos los archivos de carácter escrito, fílmico y oral, que permitan recoger información relacionada con el objeto de estudio. Para el caso preciso de la investigación realizada, fueron fuente de consulta los archivos referentes a informes de gerencia, estados financieros y publicaciones de las asociaciones seleccionadas cuyo tema sea el Proyecto Apoyo a Alianzas productivas; ellos serán elementos esenciales en la construcción del estudio de caso conforme a la selección de la organización a analizar.

1.6.7 Validez de la investigación en sus seis (6) dimensiones cualitativas

Con el fin de garantizar la validez de la investigación se tomó como referente el documento de (Rada, 2006) El rigor en la investigación cualitativa: técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, el cual desarrolla las dimensiones cualitativas referidas.

1.6.7.1 Credibilidad

La credibilidad se logrará, a través de la aplicación de los formularios de encuesta diseñados, con las entrevistas de profundidad y las observaciones que se realizarán, en donde se recolectará información que traerá hallazgos y luego éstos son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten. Será el grado en el cual los resultados de las evaluaciones realizadas a las alianzas productivas reflejen una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada en el Departamento del Huila. Por tanto la credibilidad de la investigación estará en función a los resultados encontrados, sean tomados como verdaderos por las personas que fueron estudiadas, y para quienes lo han experimentado, o han estado en contacto con la evaluación realizada.

1.6.7.2 Transferibilidad

La transferibilidad o aplicabilidad, da cuenta de la posibilidad de ampliar los resultados del estudio a otras poblaciones. Guba y Lincoln (1981) indican que se trata de examinar qué tanto se ajustan los resultados a otro contexto. Es de recordar que en la investigación cualitativa los lectores del informe son quienes determinan si se

pueden transferir los hallazgos a un contexto diferente. Para ello se necesita hacer una descripción densa del lugar y las características de las personas donde el fenómeno fue estudiado. Así el grado de transferibilidad es función directa de la similitud entre los contextos donde se realiza un estudio.

Para Castillo y Vásquez (2003) reproducir el fenómeno social es difícil porque pueden variar las condiciones bajo las cuales se recolectaron los datos, y resulta inverosímil controlar las variables que pueden afectar los hallazgos; sin embargo, hay modos de repensar la reproductividad para extrapolar su significado.

Los resultados conseguidos con la evaluación de las Alianzas Productivas en el Departamento del Huila contarán con un alto grado de transferibilidad de los resultados, porque se tendrá en cuenta como mínimo los siguientes referentes: se indicará lo típico y auténtico de las respuestas de los informantes; se confrontarán los datos antes de cualquier tipo de afirmación y se examinará la representatividad de los datos como un todo.

1.6.7.3 Confirmabilidad

La confirmabilidad (Leininger, 1994) o auditabilidad, se refiere a la forma en la cual un investigador puede seguir la pista, o ruta, de lo que hizo otro (Guba y Lincoln, 1981). Para ello es necesario un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que ese investigador tuvo en relación con el estudio. Esta estrategia permite examinar los datos y llegar a conclusiones iguales o similares, siempre y cuando se tengan perspectivas análogas.

Los aspectos detallados a continuación serán determinantes en el trabajo de investigación que se adelantará porque se tendrá en cuenta los siguientes criterios: se hará una descripción de las características de las organizaciones beneficiarias, las entrevistas a profundidad serán grabadas y transcritas con alto grado de fidelidad; se estudiará a conciencia cada encuesta aplicada y los resultados obtenidos podrán ser confirmados y en cuanto a la descripción del informe se garantizará que los contextos empresariales, de desarrollo productivo y de gestión del fondo rotatorio de cada una de las organizaciones beneficiarias podrán ser constatados con las evaluaciones realizadas.

1.6.7.4 Fiabilidad (fidelidad)

Referida como la habilidad de los investigadores para analizar los datos consultados y registrados. Frente a la confiabilidad, validez y objetividad cuantitativa, han surgido criterios para intentar establecer un paralelo en la investigación cualitativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Estos criterios son la dependencia o confiabilidad cualitativa, la credibilidad o validez interna cualitativa, la transferencia o validez externa cualitativa (aplicabilidad de los resultados), y la confirmabilidad u “objetividad” cualitativa.

Por consiguiente, al evaluar los datos que se hayan recopilado producto de la aplicación de las encuestas diseñadas para tal fin o de las entrevistas realizadas a profundidad, es la responsabilidad inherente que el análisis que se realice contará con un alto grado de confiabilidad, basado solamente en los datos encontrados,

presentados de manera objetiva y sin ningún tipo de presión que llegue a tergiversar los resultados obtenidos.

1.6.7.5 Integridad

Es el grado en el que la interpretación no ha disminuido por las mentiras, las evasivas, las informaciones equivocadas y las malas representaciones de los informantes (Belk, Wallendorf, y Sherry, 1989).

Para el caso particular de evaluar las alianzas productivas en el Departamento del Huila y con el fin de garantizar la integridad de la investigación, se acatarán como mínimo los criterios de establecer relaciones de confianza con los informantes, estando alerta a las exageraciones y distorsiones de las historias narradas, a mantener su anonimato y los demás aspectos éticos que desvirtúen el propósito que se persigue.

1.6.7.6 Coherencia

La evaluación del Proyecto de Alianzas Productivas en el Departamento del Huila, indaga un problema de investigación comprendido de forma ontológica por parte de los investigadores, para lo cual se han tenido en cuenta los principios fundadores, el marco teórico y su proceso epistemológico, incluidos los criterios de validez para interpretar la realidad del proyecto a nivel territorial.

De igual forma se tiene claro las técnicas para la recolección de los datos y su tratamiento metodológico, el cual será coherente, apropiado y derivado de la lógica del marco teórico. Sin dejar de lado el sello personal de los investigadores, sus principios éticos, su identidad, su trayectoria como investigador, como prendas de garantía que

se dará a la relación entre el objeto y el método del saber administrativo, el cual será manejado correctamente.

Se garantizará la confidencialidad de la documentación recopilada, no se identificarán las personas facilitadoras de información, se tendrá absoluta reserva de los informes financieros, económicos, administrativos, productivos y demás que hagan integral del PAAP.

2. PROYECTO APOYO A LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS - PAAP

2.1 Contexto del Proyecto

2.1.1 Contexto Nacional

A partir de la década 1990 en la que se presentaron reformas estructurales a la economía, el sector agropecuario, que desempeña un papel importante en la participación del PIB del total de país, ha tenido un crecimiento rezagado debido a diferentes factores pero principalmente y de acuerdo a lo que el Banco Mundial expone, es el incorrecto patrón de subsidio agrícolas que han trabajado en el sentido contrario a la ventaja comparativa y han reducido la competitividad sectorial, beneficiando de igual manera a los agricultores grandes en lugar de medianos y pequeños. La mejora de la competitividad se hace necesaria en el sector implementando políticas para una mejor integración de los pequeños agricultores en programas de mejora de esta competitividad y uno de los mecanismos para lograr esto, es la implementación de instrumentos de política que favorecen el desarrollo de alianzas público-privadas, en particular Alianzas que fomenten la integración entre pequeños productores y agro negocios (Echavarría, 2001).

Colombia ha sido un país pionero en la introducción de programas e instrumentos públicos basados en una corresponsabilidad público-privada entre ellos se destaca el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). Este proyecto está dirigido a grupos de pequeños productores organizados en forma de asociación y busca el establecimiento de alianzas

entre estos grupos y comercializadores o procesadores de sus productos (agro negocios).

El Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP), del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural inició sus operaciones en el año 2002 y se ha mantenido de manera continua. En el Departamento del Huila ha beneficiado a 30 municipios y a un número aproximado de 62 asociaciones rurales que cuentan con su propio agronegocio. Operó hasta el 30 de junio de 2015 bajo las normas de banca multilateral, acorde a los lineamientos establecidos en el contrato de empréstito 7484-CO suscrito entre la nación y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, BIRF o Banco Mundial (BM). Durante el segundo semestre de 2015 estuvo en una fase de transición para continuar el monitoreo y seguimiento a las alianzas en ejecución y comenzar a proyectar la continuidad de la operación bajo las normas colombianas en su totalidad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2013).

Bajo el marco normativo este Proyecto se desarrolló mediante Decreto 1071 del 26 de mayo de 2015, reglamentando así el Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, el cual le confirió el marco jurídico para su operación sobre “asignación integral de asistencia técnica e incentivos para apoyar subproyectos productivos sostenibles; en desarrollo del proyecto Alianzas Productivas para la Paz” (MADR, 2015). La nueva operación bajo la totalidad de la norma colombiana fue adoptada mediante resolución No. 049 de 15 de marzo de 2016, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2016).

En Colombia las experiencias de alianzas productivas han sido desarrolladas por la Compañía Nacional de Chocolates (60 alianzas que benefician a 5.425 familias en 11.405 hectáreas de cacao), la Compañía Envasadora del Atlántico que trabaja con 2.552 familias productoras de mango, guayaba y maracuyá en 11 departamentos del país logrando procesar 60 millones de kilos de frutas al año y el grupo Oleo flores S.A (38 alianzas en un área que supera las 36.000 hectáreas de palma de aceite en Tibú y María la Baja).

En este caso, los productores son dueños del 49% de la planta extractora de aceite. El modelo del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas PAAP del MADR tiene una cobertura en 27 departamentos del país y para el caso del interés en la región Suroriente, se abordó el departamento del Huila con algunos estudios de caso.

Con el proyecto se promueve el desarrollo de las organizaciones de pequeños productores como una herramienta de respuesta rápida en el sector agropecuario para esta etapa del posconflicto, que deben estar localizadas en los territorios que están atendidos por el Proyecto. Se busca la conformación de proyectos de alianzas productivas estratégicas que permita viabilizar iniciativas de inversión en las organizaciones con mayores posibilidades de alcanzar un desarrollo sostenido y sustentable de su producción, al igual que incrementar el desarrollo empresarial de las organizaciones para que puedan cumplir con los propósitos de la misión y visión que han promovido, y de esta manera puedan potencializar y mejorar en sus ideas de negocios y alcanzar la sostenibilidad de sus proyectos.

El Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas PAAP, cuenta con el incentivo modular¹ que los productores pueden tener como complemento de los recursos que los demás socios invierten para llevar a cabo la alianza productiva y su función es permitir el cierre financiero del negocio; el monto asignado del incentivo modular por alianza está limitado por unos topes de financiación por productor beneficiario o por iniciativa. Estos recursos se manejan a través de un esquema fiduciario, que garantiza que las inversiones se realicen de acuerdo a un plan de negocios formulado para la alianza y que su uso esté enmarcado dentro de principios de transparencia.

Los productos priorizados son agrícolas, pecuarios, piscícolas o de la biodiversidad nativa, obtenidos mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales propios de la región que se ajusten a la normatividad ambiental del proyecto; productos maderables obtenidos mediante aprovechamiento sostenible de bosques o plantaciones y los productos de biocomercio y como Productos excluidos se encuentran el Tabaco y el Café que no haya sido catalogado como especial.

2.1.2 Contexto Departamental

El Departamento del Huila, ha sido sectorizado en cuatro zonas de desarrollo y cada una de ellas han sido beneficiadas con las siguientes alianzas productivas a saber: norte con 14, centro con 17, occidente con 8 y sur con 23. A nivel de la zona norte del departamento se han financiado las siguientes alianzas productivas: 1 de banano, 4 de cacao, 5 de cafés especiales, 2 de granadilla, 1 piscícola y 1 de carne bovina, con un

¹ El **Incentivo Modular** es el complemento de los recursos que los demás socios invierten para llevar a cabo la Alianza Productiva y su función es permitir el **cierre financiero** del negocio; el monto asignado del Incentivo Modular por alianza está limitado por unos topes de financiación por productor beneficiario o por iniciativa. (PAAP - MADR)

incentivo modular total por valor de \$3.437.378.000, beneficiando a organizaciones agropecuarias ubicadas en los municipios de Neiva, Tello, Colombia, Algeciras, Campoalegre, Rivera, Palermo, Teruel, Iquira, Yaguará y Santa María. (PAAP, Huila, 2016).

El centro del Huila ha contado con la financiación de alianzas productivas en los siguientes renglones: 3 de cacao, 9 de cafés especiales, 1 de frijol, 1 de piña, 1 de uva, 1 de leche bovina y 1 tilapia, con un incentivo modular por valor total de \$5.096.098.000 beneficiando a organizaciones agropecuarias ubicadas en los municipios de Gigante, Garzón, Agrado, El Pital, Elías, Suaza, Guadalupe y Tarqui. En cuanto a la zona occidente han sido beneficiadas con el proyecto organizaciones agrícolas ubicadas en los municipios de Tesalia, La Plata y La Argentina, con las siguientes alianzas productivas: 1 de aguacate, 1 de cacao, 3 de cafés especiales, 1 de frijol, 1 de maracuyá y 1 de pitahaya, con un incentivo modular total de \$2.191.852.000. (PAAP, Huila, 2016).

De otra parte, la zona sur ha recibido apoyo del proyecto a las siguientes alianzas productivas: 19 de cafés especiales, 1 de durazno, 2 de panela y 1 de pitahaya, obteniendo un incentivo modular por valor total de \$7.303.225.000 que beneficiaron a organizaciones agrícolas ubicadas en los municipios de: Acevedo, San José de Isnos, Oporapa, Pitalito, San Agustín, Timaná, Palestina y Saladoblanco. El proyecto financió a organizaciones agrícolas en el año 2006 una alianza productiva de panela en el municipio de San Agustín con un incentivo modular de \$407.500.000; en el año 2008 una alianza productiva de café especial en el municipio de Oporapa con un incentivo

modular de \$354.000.000; en el año 2009, una alianza productiva de café especial que benefició a los municipios de Elías, Suaza y Timaná con un incentivo modular de \$311.550.000 y en el año 2010, una alianza productiva de café especial en el municipio de Pitalito con un incentivo modular de \$347.130.000 (PAAP, Huila, 2016).

Para el año 2011 se beneficiaron 12 organizaciones agropecuarias ubicadas en los municipios de Neiva, Rivera, Agrado, Palestina, Acevedo, Algeciras, Guadalupe, La Plata, Oporapa, San Agustín y Colombia con las siguientes alianzas productivas: 2 de cacao, 6 de cafés especiales, 1 de frijol, 1 de piña, 1 de pitahaya y 1 de carne bovina, con un incentivo modular total de \$3.074.700.000. En el año 2012 el proyecto otorga incentivo modular por valor total de \$983.820.000 para financiar 2 alianzas productivas de cafés especiales de organizaciones agrícolas de los municipios de Gigante por valor de \$555.850.000 y de Pitalito por valor de \$427.970.000 (PAAP, Huila, 2016)

El año 2013 ha sido bandera en la financiación del proyecto en el departamento del Huila, al registrar 22 alianzas productivas con un incentivo modular por valor total de \$4.633.992.000, beneficiando organizaciones agropecuarias ubicadas en los municipios de Neiva, Tello, Agrado, Algeciras, Campoalegre, Acevedo, Garzón, La Plata, La Argentina, Pitalito, Iquira, San Agustín, Santa María, Suaza, Palestina y Gigante, detalladas de la siguiente manera: 2 de banano, 3 de cacao, 9 de cafés especiales, 1 de durazno, 1 de frijol, 2 de granadilla, 1 de maracuyá, 1 de pitahaya, 1 de leche bovina y 1 de tilapia. El año 2014 fue caracterizado por financiar 13 alianzas productivas así: 10 de cafés especiales, 3 de cacao y 1 de uva beneficiando organizaciones agrícolas ubicadas en los municipios de Gigante, El Pital, Guadalupe,

San José de Isnos La Plata, Palermo, Pitalito, Teruel, Timaná y Tarqui, asignando un incentivo modular total por valor de \$3.689.861.000; mientras que para el año 2015 no se registra la financiación de este proyecto en el Departamento del Huila.

Por último, para el año 2016 el proyecto otorga incentivo modular por valor total de \$3.976.000.000 a 9 organizaciones agrícolas ubicadas en los municipios de La Argentina, Tesalia, Acevedo, Oporapa, Suaza, Timaná y Saladoblanco, con alianzas productivas de: 1 de aguacate, 1 de cacao, 6 de cafés especiales y 1 de panela. (PAAP, Huila, 2016)

2.2 Resumen del Proyecto Apoyo a Alianzas productivas en el Huila

Tabla 1. Alianzas Productivas financiadas en el Departamento del Huila 2016

Zona	No de Alianzas	Municipios	Actividad Económica	Monto Financiado
Norte	14	Neiva, Tello, Colombia, Algeciras, Campoalegre, Rivera, Palermo, Teruel, Iquira, Yaguará y Santa María	Banano, cacao, cafés especiales, granadilla, piscícola y carne bovina	\$3.437.378.000
Sur	23	Acevedo, San José de Isnos, Oporapa, Pitalito, San Agustín, Timaná, Palestina y Saladoblanco	Cafés especiales, durazno, panela y pitahaya	\$7.303.225.000
Centro	17	Gigante, Garzón, Agrado, El Pital, Elías, Suaza, Guadalupe y Tarqui	Cacao, cafés especiales, frijol, piña, uva, leche bovina y tilapia	\$5.096.098.000
Occidente	8	Tesalia, La Plata y La Argentina	Aguacate, cacao, cafés especiales, frijol, maracuyá y pitahaya	\$2.191.852.000.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de (PAAP - Huila - 2016)

Tabla 2. Listado de Alianzas Productivas Totales financiadas en el Departamento del Huila.

Departamento	Municipio	Zona	Producto principal de la Alianza	Valor Incentivo Modular (en millones de pesos)	Asociación Beneficiaria	Fecha convenio de Alianza
Huila	Palermo	1	Café Especial	240	Asociación de Productores de Palermo ASDRUPA	30/10/2003
Huila	Yaguará	1	Piscicultura	298	Asociación de Pequeños Piscicultores de Betania ASPEPIBE	12/11/2004
Huila	Isnos-San Agustín	4	Panela	407,5	Asopromacol UT PANELA HUILA	30/08/2006
Huila	Oporapa	4	Café Especial	354	Asociación De Productores Agrícolas San Roque	27/06/2008
Huila	Elías-Suaza-Timaná	2	Café Especial	311,55	Asociación De Productores Agrícolas De Timaná ASPROTIMANÁ	06/05/2009
Huila	Pitalito	4	Café Especial	347,13	Grupo Asociativo Café Andino	06/04/2010
Huila	Acevedo	4	Café Especial	271,92	Grupo Asociativo San Isidro	18/02/2011
Huila	Guadalupe	2	Café Especial	291,79	Grupo Asociativo Villa Esperanza	23/02/2011
Huila	La Plata	3	Café Especial	327,61	Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Suroccidente del Huila	15/03/2011
Huila	Colombia	1	Carne Bovino	119,47	Grupo Asociativo y Comunitario de Trabajo Sembradores de Vida	15/03/2011
Huila	Palestina	4	Pitahaya	154,76	Asociación Agrícola de Productores de Pitahaya del Sur del Huila (APROPIT)	11/10/2011
Huila	Rivera	1	Cacao	225,51	Asociación de Productores de Cacao de Rivera (ASOPROCAR)	12/10/2011
Huila	Algeciras	1	Café Especial	527,59	Grupo Asociativo de Cafeteros Villa Libano (VILLA LIBANO)	12/10/2011
Huila	San Agustín	4	Café Especial	231,96	Asociación Los Cauchos (ASOCAUCHOS)	13/10/2011
Huila	La Plata	3	Frijol	459,21	Asociación De Frijoleros Del Municipio De La Plata (ASOFRIPLAT)	13/10/2011
Huila	Agrado	2	Piña	165,7	Asociación Agropecuaria y Campesina la Hermandad (ASOHERMANDAD)	13/10/2011

Huila	Oporapa	4	Café Especial	195,24	Asociación De Productores Agrícolas Del Carmen De Oporapa (SURCAFE)	18/10/2011
Huila	Neiva	1	Cacao	103,94	Asociación de Productores de Cacao Ecológico de la Cuenca del Río las Ceibas (ASPROCAECO)	01/11/2011
Huila	Pitalito	4	Café Especial	427,97	Asociación de Productores Agrícolas Palmar de Criollo (Palmar de Criollo)	20/04/2012
Huila	Gigante	2	Café Especial	555,85	Asociación De Cafeteros El Desarrollo (EL DESARROLLO)	16/07/2012
Huila	Santa María	1	Café Especial	468	Grupo Asociativo Café Samarios 2.000 Del Municipio De Santa Maria (SAMARIOS 2.000)	22/08/2013
Huila	San Agustín	4	Café Especial	216	Asociación los Naranjos de San Agustín Huila (LOS NARANJOS)	22/08/2013
Huila	Algeciras	1	Cacao	168	Asociación De Cacaoteros Del Municipio De Algeciras (ASOPROCAL)	02/09/2013
Huila	Tello	1	Banano	183,969	Grupo Asociativo de Productores Bananeros – ASOPROBAN	10/09/2013
Huila	Algeciras	1	Café Especial	204	Grupo Asociativo De Cafeteros Villa Libano (VILLA LIBANO)	10/09/2013
Huila	La Plata	3	Maracuyá	195,26	Sociedad Agraria De Transformacion (MARACUYA LA PLATA)	10/09/2013
Huila	Garzón	2	Café Especial	264	Cooperativa Multiactiva de Cafeteros Garzón Dorado (GARZÓN DORADO)	02/10/2013
Huila	Palestina	4	Durazno	264	Asociación De Productores Agropecuarios (AMIGOS DEL ROBLE)	01/11/2013
Huila	Acevedo	4	Café Especial	176	Asociación De Productores Primavera (ASOPRIMAVERAL)	03/12/2013
Huila	Campoalegre	1	Cacao	144,342	Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Campoalegre	13/12/2013
Huila	La Argentina	3	Café Especial	159,629	Grupo Asociativo Cafesoar (CAFESOAR)	13/12/2013
Huila	Pitalito	4	Café Especial	217,467	Cooperativa De Mercadeo Agropecuario	13/12/2013

					(COOMAGRO) Ltda.	
Huila	Suaza	2	Café Especial	249,439	Asociación De Cafeteros El Vergel	13/12/2013
Huila	Gigante	2	Frijol	201,384	Asociación para ser Empresarios del Campo	13/12/2013
Huila	Iquira	1	Granadilla	137,079	Asociación Agropecuaria Multifrutas Ecológica del Huila	13/12/2013
Huila	Santa Maria	1	Granadilla	182,478	Asociación de Productores de Passifloras del Municipio de Santa Maria Huila	13/12/2013
Huila	Gigante	2	Leche Bovino	199,014	Cooperativa de Ganaderos de Gigante Ltda.	13/12/2013
Huila	Agrado	2	Cacao	293,51	Asociación de Productores Agropecuarios del Agrado ASOPROAGRADO	18/12/2013
Huila	Pitalito	4	Café Especial	257,278	Grupo Asociativo Café de Alta Calidad El Caney	18/12/2013
Huila	La Argentina	3	Pitahaya	120,143	Grupo Asociativo PROPITAHAYA Del Huila	18/12/2013
Huila	Garzón	2	Tilapia	165	Asociación de Productores Agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del Municipio de Garzón "ASOAGROLUSAR"	18/12/2013
Huila	Gigante	2	Cacao	170	Asociación De Cacaoteros De Potrerillos	15/10/2014
Huila	El Pital	2	Cacao	240	Asocacao El Pital – ASOCACAO	15/10/2014
Huila	Gigante	2	Café Especial	215	Asociación De Cafeteros El Desarrollo (EL DESARROLLO)	15/10/2014
Huila	Guadalupe	2	Café Especial	365	Grupo Asociativo Villa Esperanza	15/10/2014
Huila	Timaná	4	Café Especial	575	Asociación de Productores Agrícolas de Timaná ASPROTIMANÁ	15/10/2014
Huila	Tarqui	2	Uva	174,861	Grupo Asociativo Cultivadores de Uva Buenos Aires	15/10/2014
Huila	Teruel	1	Café Especial	375	Asociación de Organizaciones Cafeteras de Alta Calidad del Municipio de Teruel – ASOCAT	17/10/2014
Huila	El Pital	2	Café	345	Cooperativa	24/10/2014

			Especial		COAGROBRISAS Ltda.	
Huila	La Plata	3	Café Especial	230	Grupo Asociativo La Libertad	27/10/2014
Huila	Pitalito	4	Café Especial	245	Asociación de Productores Ecológicos de Café de Alta Calidad del Macizo – APECAFE	18/12/2014
Huila	Pitalito	4	Café Especial	325	Asociación Riveras del Guachicos	18/12/2014
Huila	Isnos	4	Café Especial	250	Grupo Asociativo Alto de los Idolos de Bellavista	30/12/2014
Huila	Acevedo	4	Café Especial	448	Grupo Asociativo Café Especial La Barniza	29/12/2016
Huila	Acevedo	4	Café Especial	315	Asociación de Productores Primavera (ASOPRIMAVERAL)	29/12/2016
Huila	Oporapa	4	Café Especial	469	Asociación de Productores Agrícolas San Roque	29/12/2016
Huila	Suaza	2	Café Especial	889	Asociación de Caficultores Especiales de la Cuenca del Río Suaza del Municipio de Suaza Huila Colombia	29/12/2016
Huila	Timaná	4	Café Especial	350	Asociación Orocafé Timaná	29/12/2016
Huila	La Argentina	3	Aguacate	301	Asociación De Productores De Aguacate Del Suroccidente Del Huila – AGUASUROCCI	30/12/2016
Huila	Tesalia	3	Cacao	399	Asociación De Cacaoteros Del Municipio De Tesalia – ASOCATES	30/12/2016
Huila	Saladoblanco	4	Panela	294	Asociación Integral Brisas El Dorado Del Municipio De Saladoblanco Huila - ASOBRISAS SALADOBLANCO	30/12/2016
Huila	Timaná	4	Café Especial	511	Asociación De Campesinos Del Sur Del Huila	29/12/2016
TOTAL INCENTIVO MODULAR				18,028,553		

Fuente: PAAP

3. IMPACTO DEL PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES BENEFICIADAS

En el desarrollo de la recolección de información se tuvieron presente dos aspectos o tipos de enfoques. En el caso particular de lo cualitativo, inicialmente se abordaron los instrumentos para precisar la información de orden descriptivo; que gira bajo documentos tales como informes de gerencia, actas, balances financieros y entrevistas a profundidad semiestructuradas. Resultado de ello se elabora una redacción de cada componente del capital intelectual.

Después de culminar el aspecto de carácter cualitativo, se procedió a la aplicación de los instrumentos de orden cuantitativo, para conocer la percepción del capital intelectual a partir de la visión de los miembros de la organización. Esta información fue recolectada bajo la participación de asociados y miembros directivos con niveles relativos de antigüedad en la organización.

3.1 Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información, se empleó el sistema estadístico SPSS-IBM Statistics 25. Con esta herramienta se analizaron los datos de cada una de las dimensiones que integran el capital intelectual de las organizaciones beneficiadas que fueron seleccionadas.

3.2 Diseño de Instrumento

El instrumento elaborado para la recolección de información consta de un número total de 33 afirmaciones (ítems) distribuidas en cada una de las dimensiones que componen el capital intelectual (ver anexos). Se clasificaron 27 asociaciones beneficiadas del Proyecto con preguntas introductorias aleatoriamente, para definir y escoger las dos asociaciones a las cuales se les aplicaría la totalidad de preguntas.

Para el caso específico de la investigación se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones para determinar las dos organizaciones escogidas para el estudio de caso entre las que se destaca: Que una asociación fuera del sector agrícola y una del sector pecuario, que obedecieran a las apuestas productivas que en la actualidad desarrolla el departamento del Huila, la trayectoria de funcionamiento en el tiempo que fuera superior a 10 años de trabajo en su sector y su reconocimiento en la región.

De igual manera se tuvo en cuenta la opinión de expertos en temas de cafés especiales y de piscicultura con énfasis en tilapia, para posteriormente a ello, dar aplicación a 75 instrumentos en total.

3.3 Resultados de la percepción general del Capital Intelectual

		N	%
Casos	Válido	75	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	75	100,0

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,952	,952	33

Como resultado de la ejecución en el procesamiento de la información, las tablas No 3, refleja el número de instrumentos aplicados con un total de 75 y la tabla 4 una fiabilidad de aceptación y validez del 95,2%. Con un margen de error del 4,8%.

Tabla 5. Estadística total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	124,90	295,824	,150	.	,953
P2	124,90	290,490	,447	.	,952
P3	125,00	297,067	,059	.	,954
P4	124,94	287,129	,452	.	,952
P5	125,16	281,740	,700	.	,950
P6	125,00	288,200	,503	.	,952
P7	125,13	280,649	,724	.	,950
P8	124,97	286,432	,575	.	,951
P9	125,13	281,716	,729	.	,950
P10	125,10	280,690	,752	.	,950
P11	125,19	280,828	,714	.	,950
P12	125,39	283,312	,685	.	,951
P13	125,58	278,718	,726	.	,950

P14	125,74	272,731	,826	.	,949
P15	125,23	274,047	,732	.	,950
P16	125,16	284,340	,549	.	,951
P17	125,29	281,413	,600	.	,951
P18	124,87	287,583	,489	.	,952
P19	125,06	282,196	,510	.	,952
P20	125,42	267,052	,836	.	,949
P21	125,68	272,826	,734	.	,950
P22	125,35	281,770	,539	.	,951
P23	125,42	278,518	,633	.	,951
P24	125,26	281,198	,622	.	,951
P25	125,52	282,458	,533	.	,952
P26	125,55	280,989	,580	.	,951
P27	125,65	273,837	,729	.	,950
P28	125,68	289,692	,307	.	,953
P29	125,74	277,198	,674	.	,950
P30	125,32	276,892	,613	.	,951
P31	125,45	275,723	,622	.	,951
P32	125,13	277,516	,635	.	,951
P33	125,29	275,746	,708	.	,950

El resultado del elemento refleja el puntaje total que obtuvo cada uno de los 33 ítems o afirmaciones registrados en el programa SPSS.

Tabla 6. Análisis escala liker

Niveles de desarrollo	Rango promedio(puntos)	Descripción
No iniciado	0 – 33	No se encuentra activo en la organización
Embrionario	34 – 66	Se ubica en una fase de crecimiento
En desarrollo	67 – 99	Adquiere atributos en los componentes establecidos
Desarrollado	100 – 132	Ejerce puntos fuertes en la organización
Consolidado	133 – 165	Despliega los ejes misionales con madurez organizativa

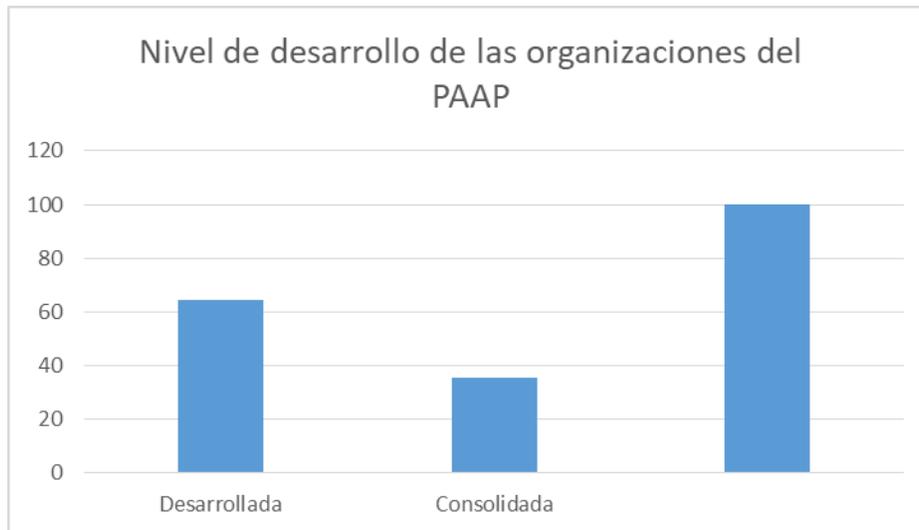
Fuente: elaboración propia

El instrumento liker tiene una calificación de 1 a 5, conforme 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Así mismo, se establecieron 5 cinco niveles de desarrollo entre No iniciado, embrionario, en desarrollo, desarrollado y consolidado. Teniendo presente que si multiplicamos (33) que son el número total de afirmaciones, por el valor mayor de calificación que es (5), este nos arroja un resultado de 165, que corresponde al nivel de mayor desarrollo. Este mayor valor (165), lo distribuimos en cifras de 33 puntos de manera ascendente hasta llegar a 165 que es el nivel consolidado.

Tabla 7. Nivel de desarrollo de las organizaciones del PAAP - Puntaje (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollada	53	62,5	64,5	64,5
	Consolidada	22	34,4	35,5	100,0
	Total	75	96,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,1		
Total		32	100,0		

Figura 1. Puntaje General PAAP



De acuerdo a la escala de niveles de desarrollo definida, se observa que conforme a los resultados obtenidos de la muestra escogida, de dos organizaciones beneficiadas por el Proyecto PAAP en el Departamento del Huila, se ubican en un 64,5% con nivel desarrollado, es decir, que poseen puntos fuertes al interior de la organización y un 35,5% de calificación como consolidada, lo cual implica que poseen mayor madurez para potenciar los ejes misionales.

3.1.1 Resultados por componente

Tabla 8. Escala de calificación por componente

Niveles de desarrollo	Rango promedio Capital Humano	Rango promedio Capital Estructural	Rango promedio Capital Relacional
No iniciado	0-8	0-14	0-11
Embrionario	9-16	15-28	12-22
En desarrollo	17-24	29-43	23-33
Desarrollado	25-32	44-57	34-44
Consolidado	33-40	58-70	45-55

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al instrumento elaborado, la escala de calificación para cada componente se distribuye conforme al número de afirmaciones contenidas en cada uno de ellos. Para el caso del componente de capital humano, este contiene un total de 8 afirmaciones y sucesivamente se suma en orden ascendente el doble de unidades, es decir de 8 en 8 hasta llegar al valor 40 que es nivel de desarrollo consolidado.

Para el caso del componente de capital estructural, este contiene un número de 14 afirmaciones y sucesivamente se suma en orden ascendente el doble de unidades, es decir de 14 en 14 hasta llegar al valor 70 que es nivel de desarrollo consolidado.

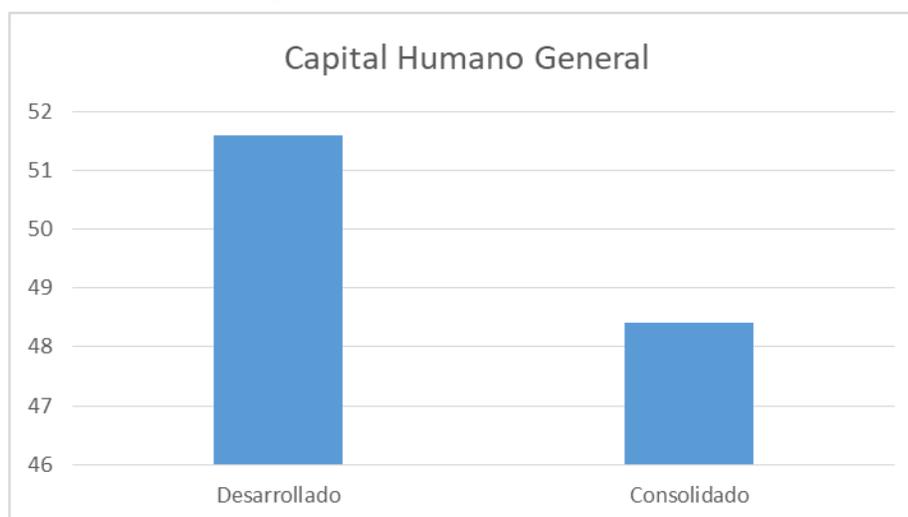
En el componente de capital relacional, este contiene un número de 11 afirmaciones y sucesivamente se suma en orden ascendente el doble de unidades, es decir de 11 en 11 hasta llegar al valor 55 que es nivel de desarrollo consolidado.

3.1.1.1 Capital Humano

Tabla 9. Resultados de Capital Humano (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	38	50,0	51,6	51,6
	Consolidado	37	46,9	48,4	100,0
	Total	75	96,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,1		
Total		32	100,0		

Figura 2. Resultados Capital Humano



Respecto al capital humano de las organizaciones analizadas, se evidencia que en un 51,6% se encuentra en el nivel desarrollado, es decir adquiere atributos en los componentes establecidos, mientras que un 48,4%, se ubica en el nivel consolidado, queriendo decir ello que despliega los ejes misionales con madurez organizativa.

Tabla 10. Elementos de análisis del Capital Humano

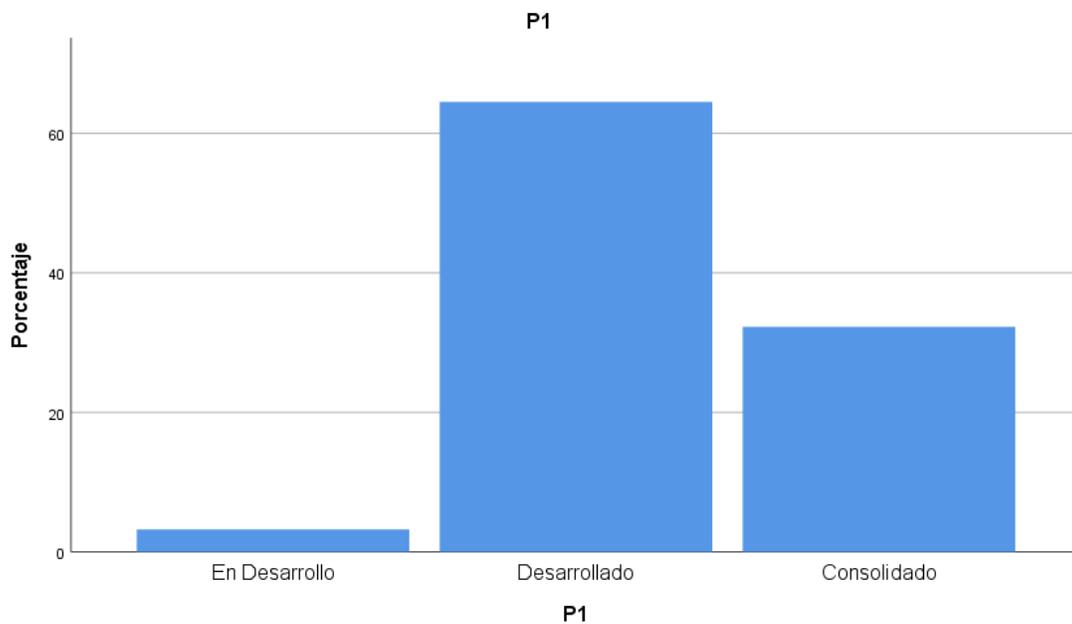
Elementos de análisis del capital Humano	Calificación
P1: Nivel conocimiento adquirido por empleados y socios	64,5
P2: Pertinencia profesional	64,5
P3: Programas de formación y capacitación	54,8
P4: Experiencia de miembros y empleados	51,6
P5: Procesos de mejoramiento	61,3
P6: Antigüedad de la asociación	61,3
P7: Posicionamiento en el mercado	58,1
P8: Ventajas competitivas	58,1

De acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los elementos que constituyen el capital humano de las organizaciones analizadas, se concluye que el modelo se explica con cuatros aspectos sobre salientes en la calificación, siendo ellos el conocimiento adquirido por sus miembros, la pertinencia profesional, los procesos de mejoramiento y la antigüedad de la asociación.

Tabla 11. Nivel conocimiento adquirido por sus miembros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	En Desarrollo	1	1,3	3,2
	Desarrollado	20	26,7	64,5
	Consolidado	10	13,3	32,3
	Total	31	41,3	100,0
Perdidos	Sistema	44	58,7	
Total		75	100,0	

Figura 3. Nivel conocimiento adquirido por sus miembros

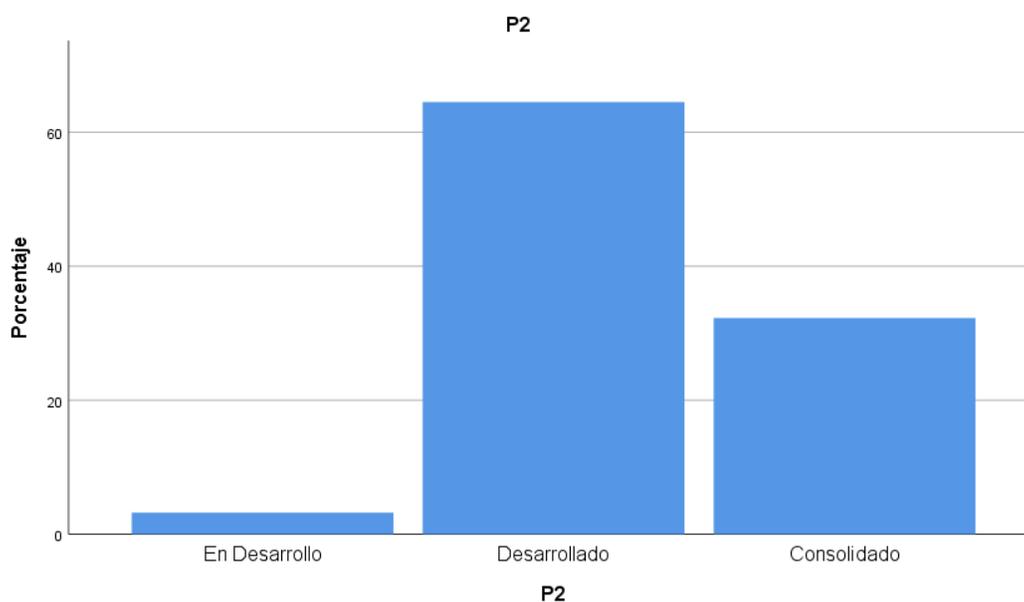


Al observar los resultados de la evaluación en el aspecto relacionado con el nivel de conocimiento adquirido por sus miembros, se evidencia que el 64,5% se ubica en el nivel desarrollado, el 32,3% en el nivel consolidado y un 3,2% está en desarrollo.

Tabla 12. Pertinencia profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	1	1,3	3,2	3,2
	Desarrollado	20	26,7	64,5	67,7
	Consolidado	10	13,3	32,3	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 4. Pertinencia de profesionales

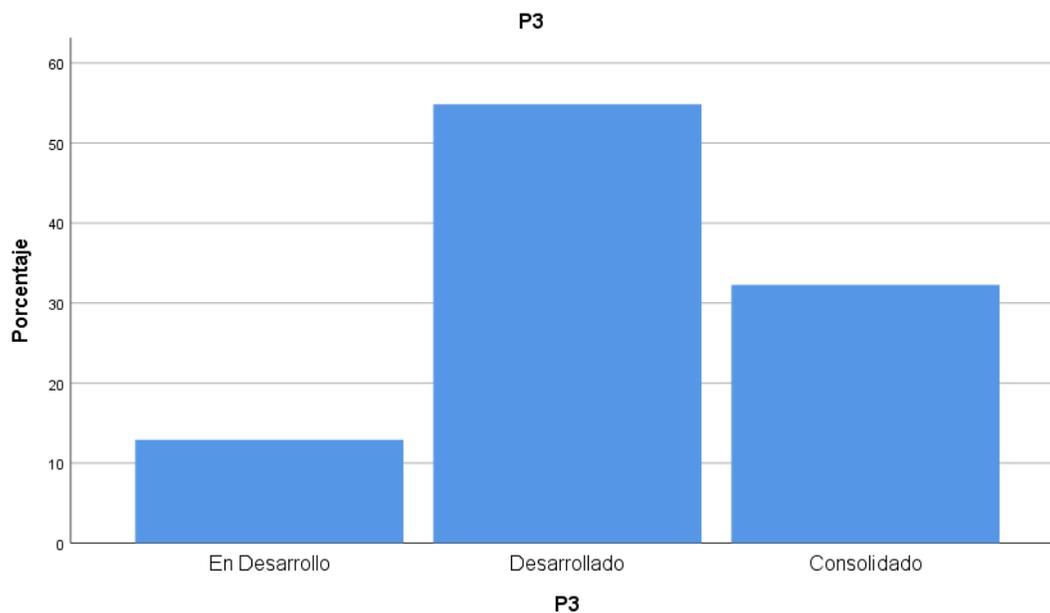


La pertinencia profesional en la percepción analizada, se encuentra en un 64,5% desarrollada, un 32,3% consolidada y un 3,2% en desarrollo.

Tabla 13. Programas de formación y capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	4	5,3	12,9	12,9
	Desarrollado	17	22,7	54,8	67,7
	Consolidado	10	13,3	32,3	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 5. Programas de formación y capacitación

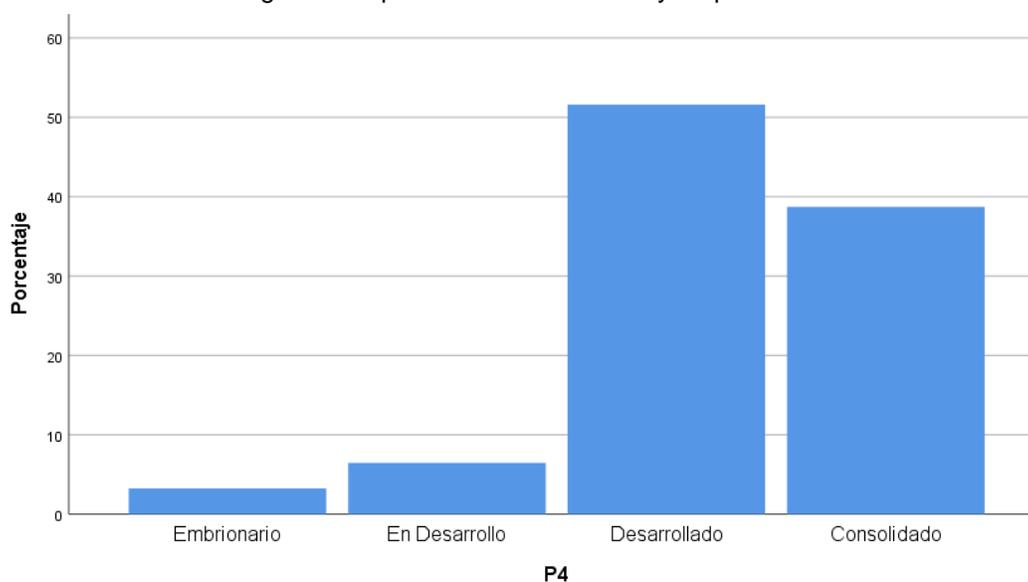


Los programas de formación se encuentran en un 54,8% desarrollado, un 32,3% consolidados y un 12,9% en desarrollo.

Tabla 14. Experiencia de miembros y empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	1	1,3	3,2	3,2
	En Desarrollo	2	2,7	6,5	9,7
	Desarrollado	16	21,3	51,6	61,3
	Consolidado	12	16,0	38,7	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 6. Experiencia de miembros y empleados

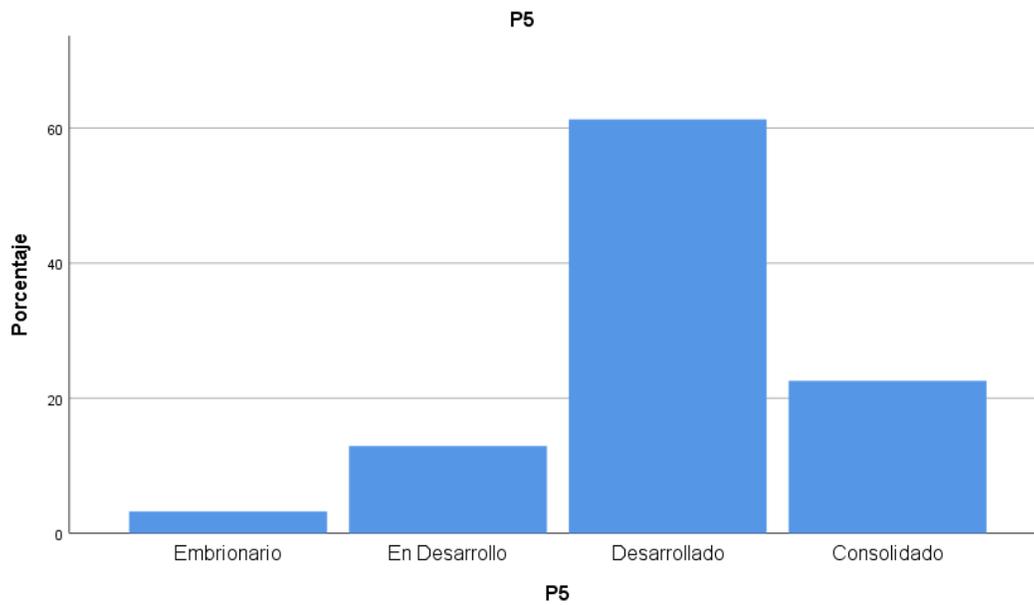


Respecto a la experiencia de miembros y empleados de las organizaciones analizadas, un 51,6% está desarrollado, un 38,7% consolidado, un 6,5% en desarrollo, y un 3,2% embrionario.

Tabla 15. Procesos de mejoramiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	1	1,3	3,2	3,2
	En Desarrollo	4	5,3	12,9	16,1
	Desarrollado	19	25,3	61,3	77,4
	Consolidado	7	9,3	22,6	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 7. Procesos de mejoramiento

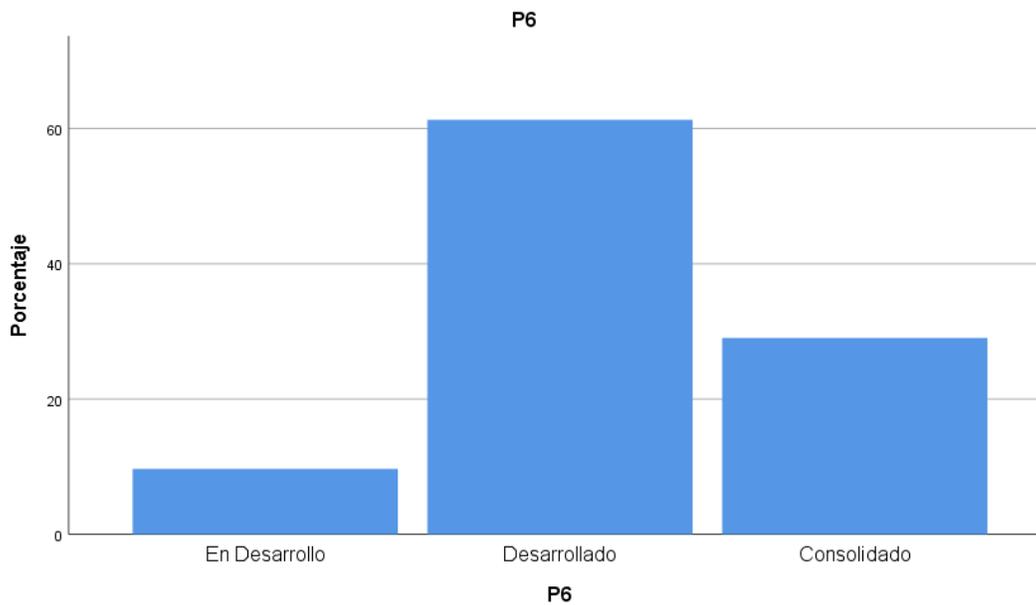


Los procesos de mejoramiento se ubican en un 61,3% desarrollados, el 22,6% consolidado, un 12,9% en desarrollo y un 3,2% embrionario.

Tabla 16. Antigüedad de la Asociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	3	4,0	9,7	9,7
	Desarrollado	19	25,3	61,3	71,0
	Consolidado	9	12,0	29,0	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 8. Antigüedad de la asociación

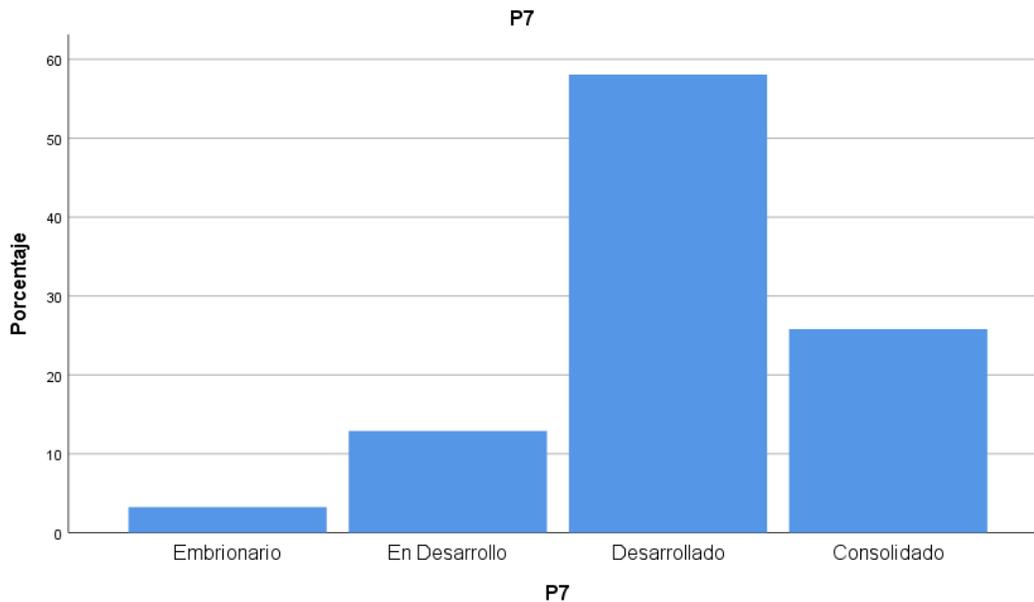


La percepción de la antigüedad de la asociación se califica en un 61,3% desarrollada, un 29,0% consolidada y un 9,7% en desarrollo.

Tabla 17. Posicionamiento en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	1	1,3	3,2	3,2
	En Desarrollo	4	5,3	12,9	16,1
	Desarrollado	18	24,0	58,1	74,2
	Consolidado	8	10,7	25,8	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 9. Posicionamiento en el mercado

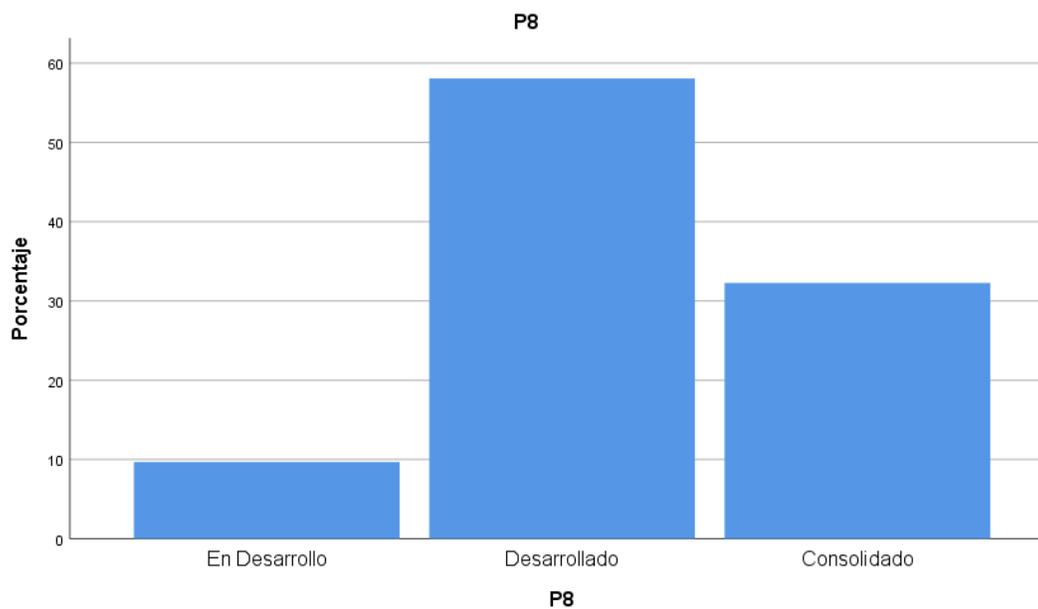


El posicionamiento en el mercado según los resultados de la percepción, se ubica en un 58,1% desarrollada, un 25,8% consolidada, el 12,9% en desarrollo y un 3,2% embrionario.

Tabla 18. Ventajas Competitivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	3	4,0	9,7	9,7
	Desarrollado	18	24,0	58,1	67,7
	Consolidado	10	13,3	32,3	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 10. Ventajas competitivas



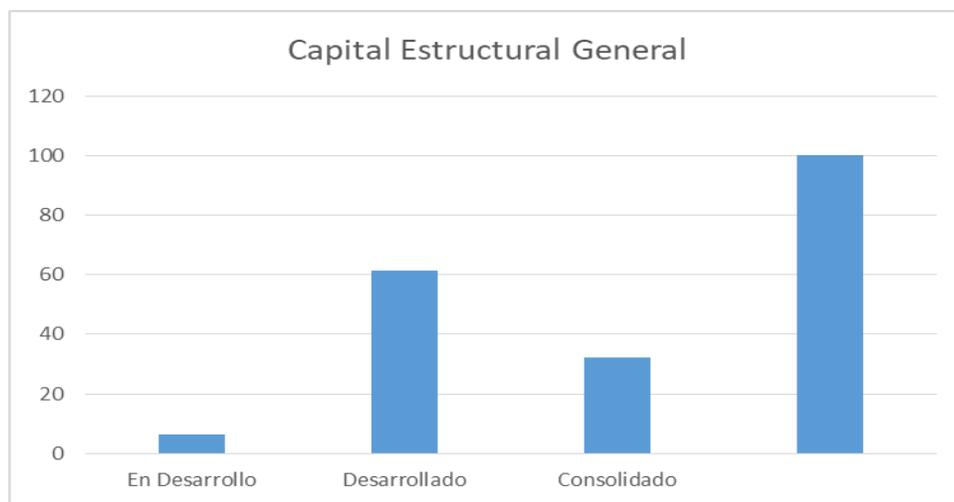
Las ventajas competitivas se ubican en un 58,1% desarrollada, el 32,3% consolidada y un 9,7% en desarrollo.

3.1.1.2 Capital Estructural

Tabla 19. Resultados de Capital Estructural (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	11	6,3	6,4	6,5
	Desarrollado	38	59,4	61,3	67,7
	Consolidado	28	31,3	32,3	100,0
	Total	75	96,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,1		
Total		32	100,0		

Figura 11. Capital Estructural



Respecto a los resultados obtenidos del capital estructural, se infiere que el 61,3% se encuentra en un nivel desarrollado, es decir que ejerce puntos fuertes en la organización, un 32,3% está consolidado o despliega los ejes misionales con madurez organizativa y un 6,5% se encuentra en un nivel en desarrollo o que adquiere atributos en los componentes establecidos.

Tabla 20. Elementos de análisis del capital estructural

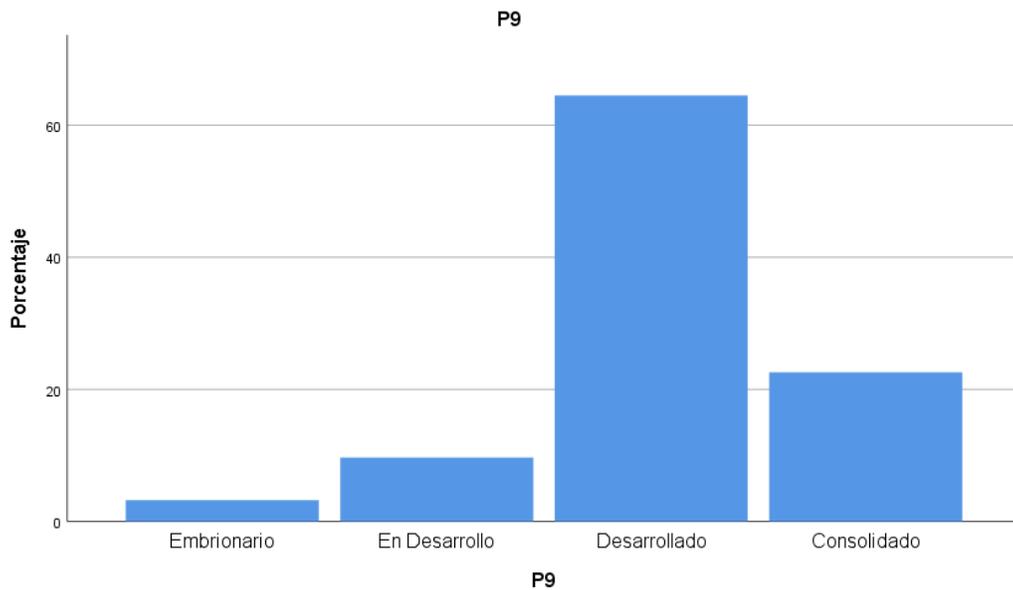
Elementos de análisis del capital estructural	Calificación
P9: Normas y valores	64,5
P10: Forma de trabajo	61,3
P11: Dirección y gerencia	58,1
P12: Formalización de procesos	54,8
P13: Nivel de conocimiento de estrategias y procesos	41,9
P14: Nivel de desarrollo tecnológico	35,5
P15: Procesos tecnológicos	45,2
P16: Información de socios	54,8
P17: Equipos tecnológicos e informáticos	53,3
P18: Certificaciones y marcas	65,3
P19: El diseño de productos y servicios	56,0
P20: Inversión en tecnología	54,7
P21: Desarrollo financiero	50,7
P22: Fondo rotatorio	62,7

Al analizar los resultados de la percepción obtenida por miembros y asociados, con relación al capital estructural, los aspectos con mayor relevancia en su calificación, hacen referencia a las normas y valores, las certificaciones, el fondo rotatorio y los métodos de trabajo al interior de la organización.

Tabla 21. Normas y valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	1	1,3	3,2	3,2
	En Desarrollo	3	4,0	9,7	12,9
	Desarrollado	20	26,7	64,5	77,4
	Consolidado	7	9,3	22,6	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 12. Normas y valores

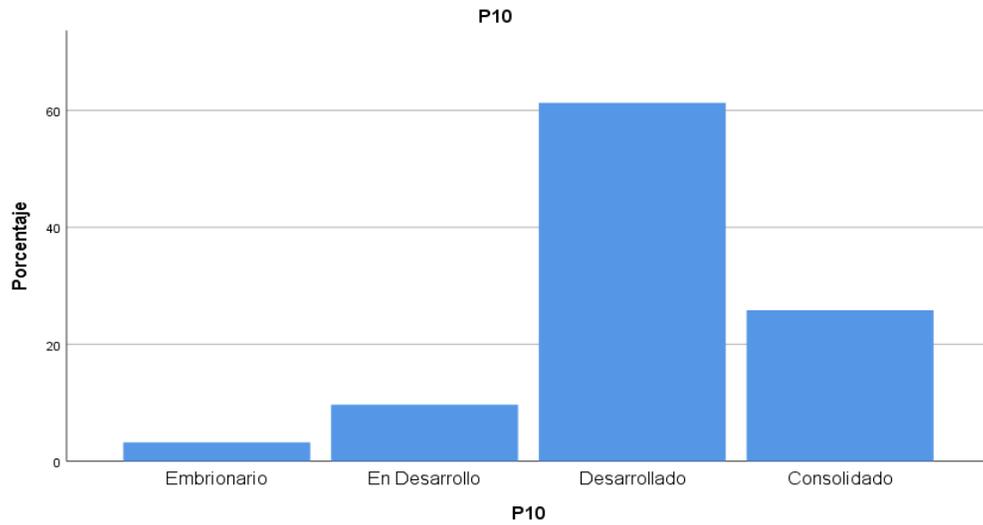


Los resultados de la percepción analizada evidencian que respecto a las normas y valores de las organizaciones descritas, se encuentran en un 64,5% desarrolladas, un 22,6% consolidada, un 9,7% en desarrollo y el 3,2% en el nivel embrionario.

Tabla 22. Forma de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	1	1,3	3,2	3,2
	En Desarrollo	3	4,0	9,7	12,9
	Desarrollado	19	25,3	61,3	74,2
	Consolidado	8	10,7	25,8	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 13. Forma de trabajo

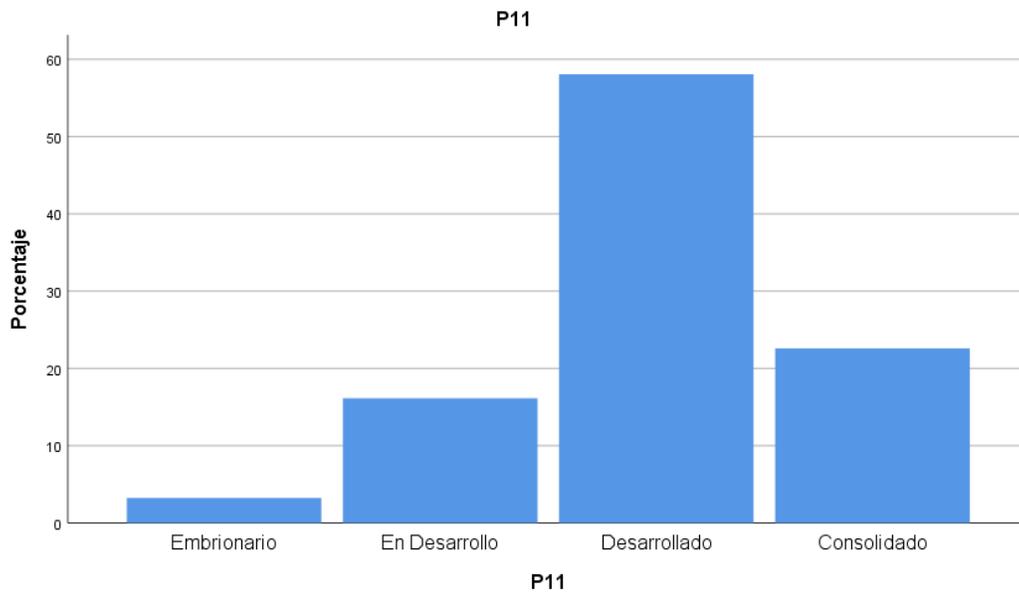


Con relación a la percepción en las formas de trabajo, se ubica un 61,3% en el nivel desarrollado, el 25,8% consolidado, un 9,7% en desarrollo y un 3,2% en el nivel embrionario.

Tabla 23. Dirección y Gerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	1	1,3	3,2	3,2
	En Desarrollo	5	6,7	16,1	19,4
	Desarrollado	18	24,0	58,1	77,4
	Consolidado	7	9,3	22,6	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 14. Dirección y Gerencia

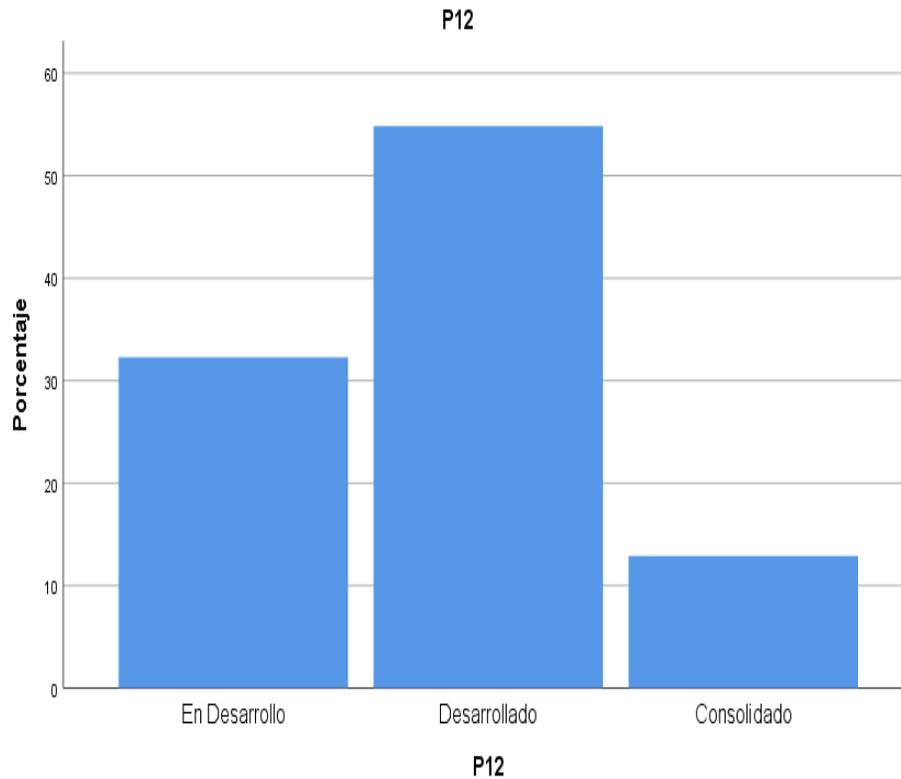


La dirección y gerencia posee un nivel desarrollado en un 58,1%, un 22,6% en el nivel consolidado, un 16,1% se ubica en desarrollo y un 3,2% como embrionario.

Tabla 24. Formalización de Procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	10	13,3	32,3	32,3
	Desarrollado	17	22,7	54,8	87,1
	Consolidado	4	5,3	12,9	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 14 Formalización de procesos



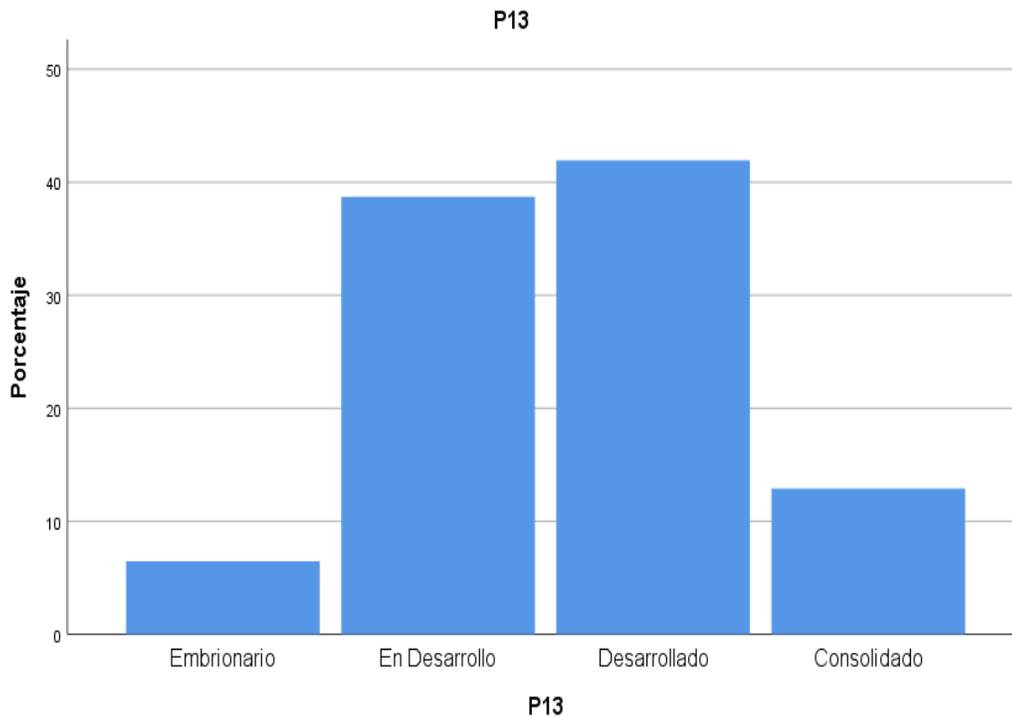
Conforme los resultados de percepción obtenidos, la formalización de procesos se encuentra en un 54,8% desarrollado, el 32,3% en desarrollo, y un 12,9% consolidado.

Tabla 25 Nivel de conocimiento de estrategias y procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	2	2,7	6,5	6,5
	En Desarrollo	12	16,0	38,7	45,2
	Desarrollado	13	17,3	41,9	87,1
	Consolidado	4	5,3	12,9	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		

Total	75	100,0		
-------	----	-------	--	--

Figura 15. Nivel de conocimiento de estrategias y procesos



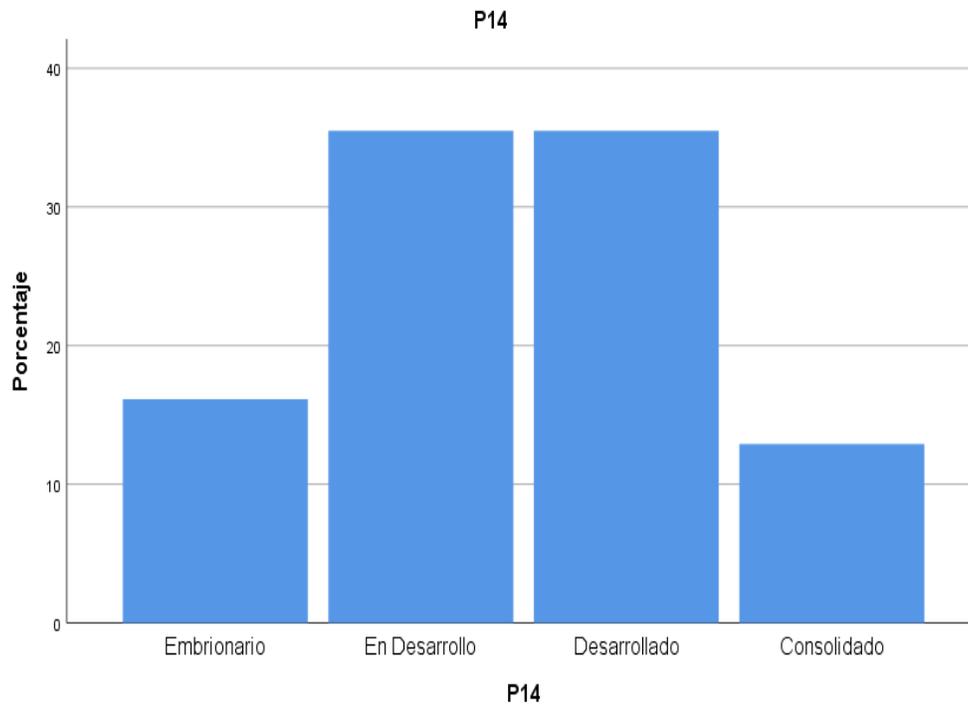
El nivel de conocimiento de estrategias y procesos, se ubica en un 41,9% desarrollado, un 38,7 en desarrollo, el 12,9 consolidado y el 6,5% en el nivel embrionario.

Tabla 26. Nivel de desarrollo tecnológico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	5	6,7	16,1	16,1
	En Desarrollo	11	14,7	35,5	51,6
	Desarrollado	11	14,7	35,5	87,1
	Consolidado	4	5,3	12,9	100,0

	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 16. Nivel de desarrollo tecnológico



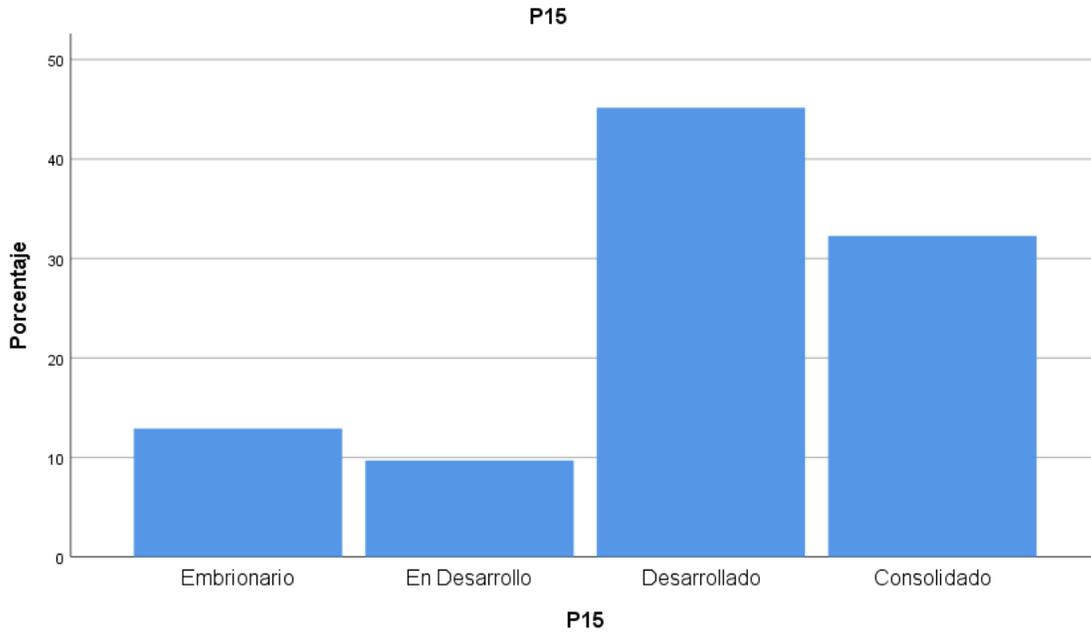
El nivel de desarrollo tecnológico se encuentra en un 35,5% desarrollado, un 35,5% en desarrollo un 16,1% embrionario y un 12,9% en el nivel consolidado.

Tabla 27. Procesos Tecnológicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	4	5,3	12,9	12,9
	En Desarrollo	3	4,0	9,7	22,6
	Desarrollado	14	18,7	45,2	67,7

	Consolidado	10	13,3	32,3	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 17. Procesos tecnológicos

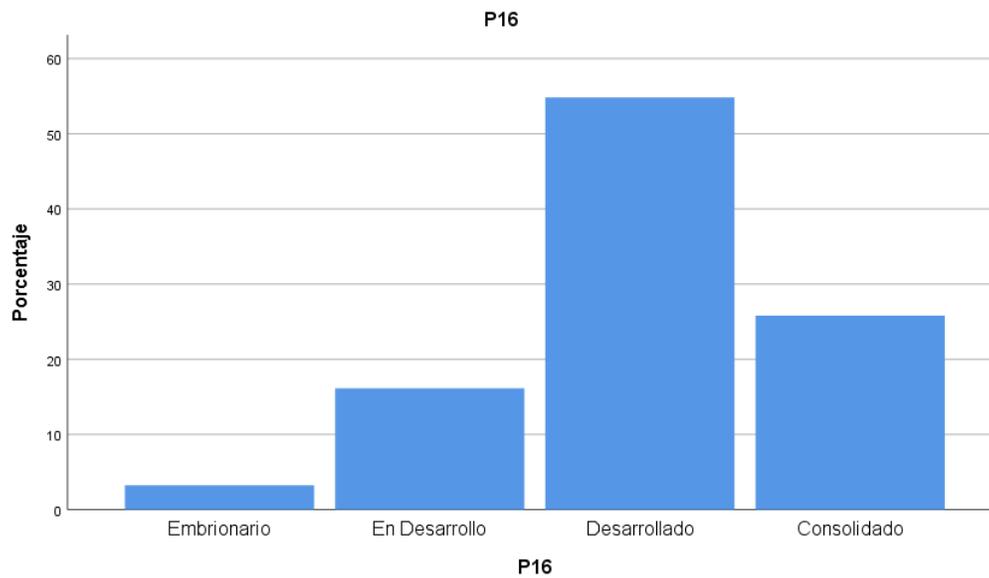


Los procesos tecnológicos se ubican en un 45,2% desarrollados, un 32,3% consolidado, el 12,9% embrionario y el 9,7% en desarrollo.

Tabla 28. Información de socios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	1	1,3	3,2	3,2
	En Desarrollo	5	6,7	16,1	19,4
	Desarrollado	17	22,7	54,8	74,2
	Consolidado	8	10,7	25,8	100,0
	Total	31	41,3	100,0	
Perdidos	Sistema	44	58,7		
Total		75	100,0		

Figura 18. Información de socios

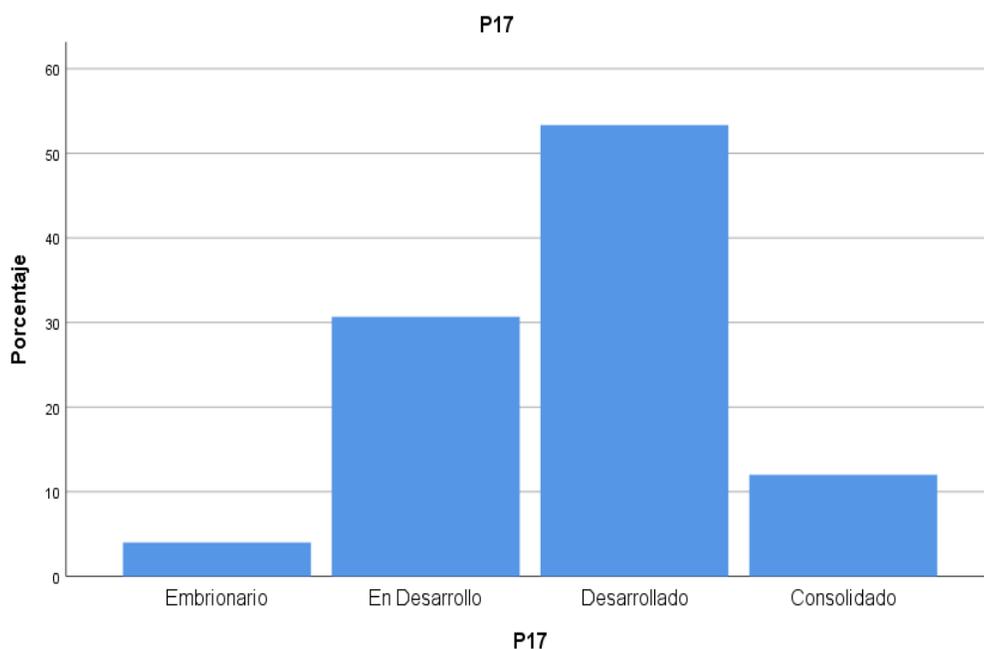


Con relación a la sisteamización de la informacion de los socios, se encuentra que un 54,8% está desarrollada, el 25,8% consolidado, un 16,1% en desarrollo y el 3,2% embrionario.

Tabla 29. Equipos tecnológicos e informáticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	3	4,0	4,0	4,0
	En Desarrollo	23	30,7	30,7	34,7
	Desarrollado	40	53,3	53,3	88,0
	Consolidado	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 19. Equipos tecnológicos e informáticos

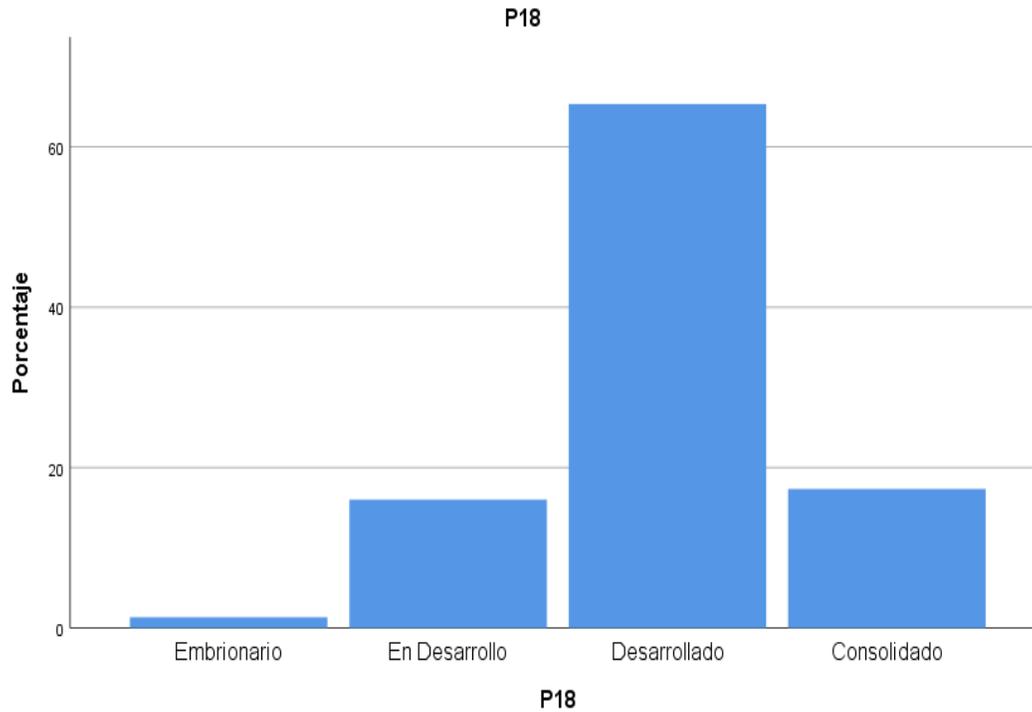


La percepción analizada evidencia que con relación a los equipos tecnologico e informaticos, un 53,3% está en el nivel desarrollado, el 30,7% en desarrollo, un 12,0 consolidado y el 4,0% embrionario.

Tabla 30. Certificaciones y marcas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	1	1,3	1,3	1,3
	En Desarrollo	12	16,0	16,0	17,3
	Desarrollado	49	65,3	65,3	82,7
	Consolidado	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

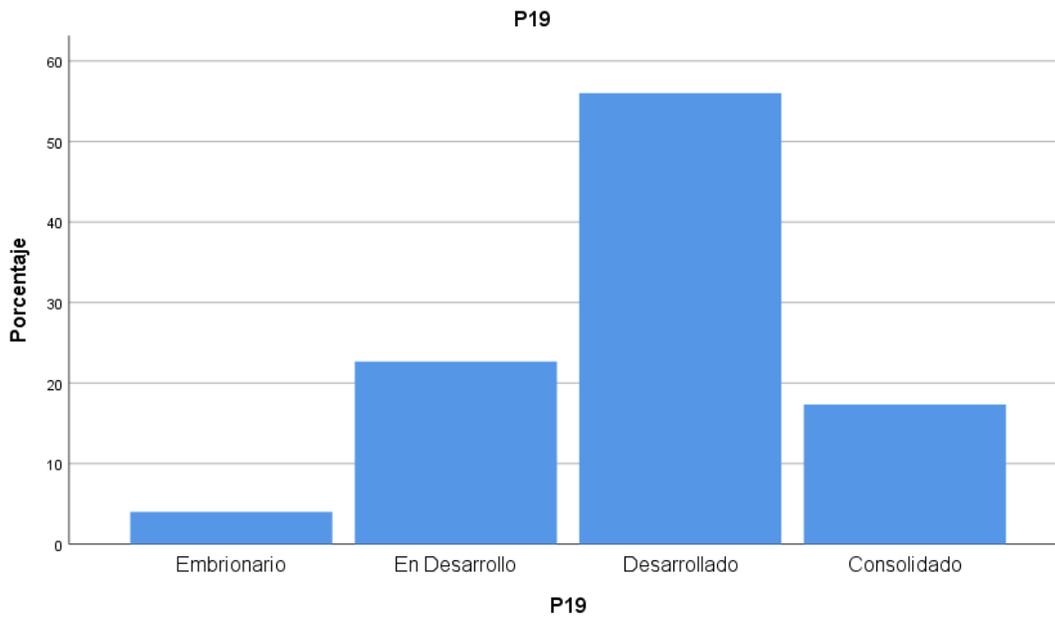
Figura 20. Certificaciones y marcas



La percepción de marcas y certificaciones se encuentran en un 65,3% desarrollado, el 17,3% consolidado, el 16,0% en desarrollo y el 1,3% embrionario.

Tabla 31. Diseño de productos y servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	3	4,0	4,0	4,0
	En Desarrollo	17	22,7	22,7	26,7
	Desarrollado	42	56,0	56,0	82,7
	Consolidado	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

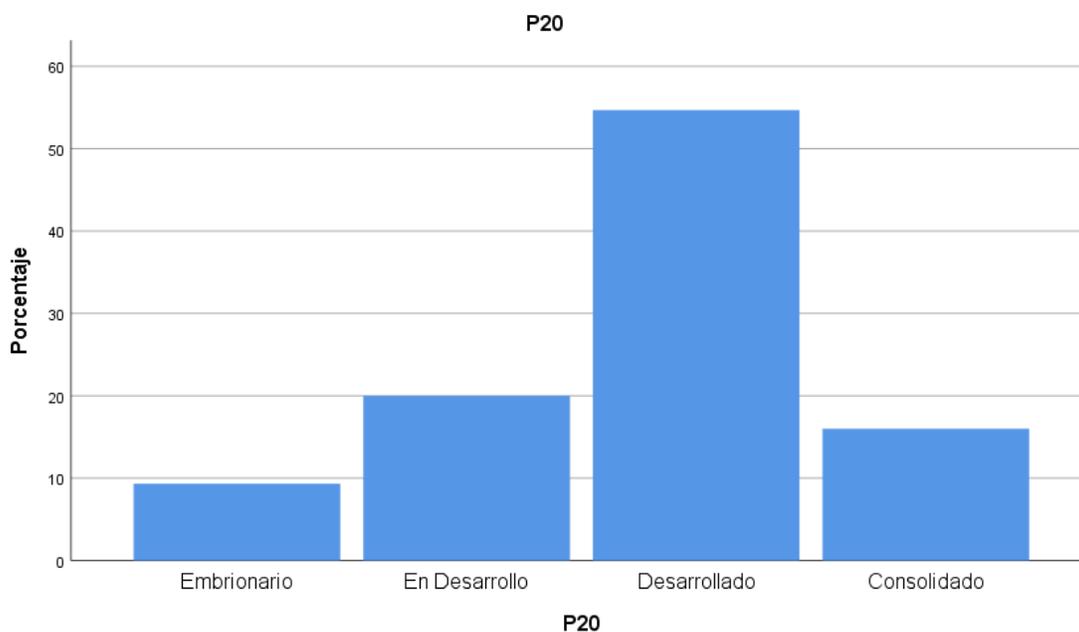


El diseño de productos y servicios se encuentra en un 56,0% desarrollado, un 22,7% en desarrollo, el 17,3% consolidado y 4,0% en el nivel embrionario.

Tabla 32. Inversión en tecnología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	7	9,3	9,3	9,3
	En Desarrollo	15	20,0	20,0	29,3
	Desarrollado	41	54,7	54,7	84,0
	Consolidado	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 21. Inversión en tecnología

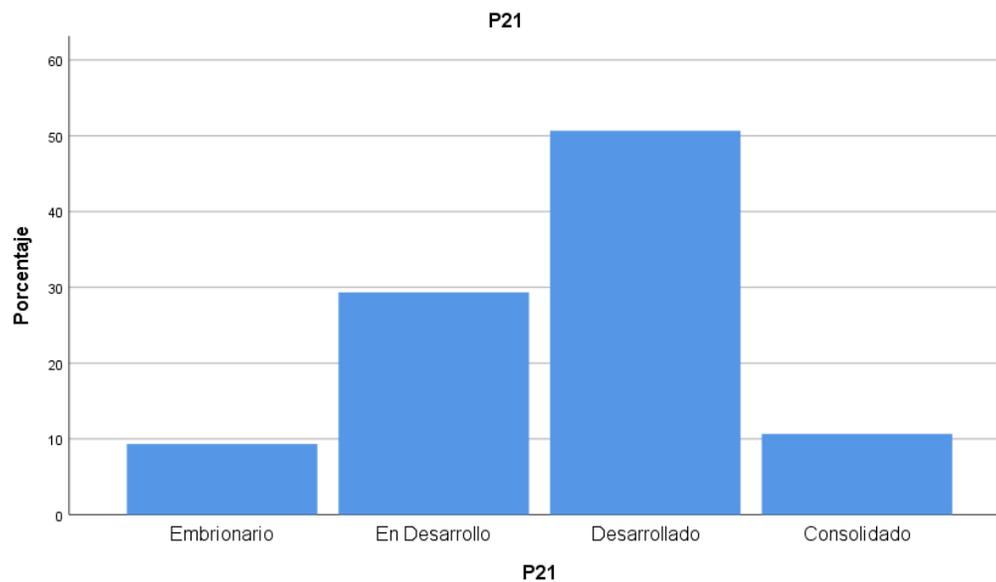


Los resultados analizados con relación a la inversión en tecnología evidencia que un 54,7% está desarrollado, el 20% en desarrollo, el 16,0% consolidado y el 9,3% en el nivel embrionario.

Tabla 33. Desarrollo financiero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	7	9,3	9,3	9,3
	En Desarrollo	22	29,3	29,3	38,7
	Desarrollado	38	50,7	50,7	89,3
	Consolidado	8	10,7	10,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 22. Desarrollo financiero

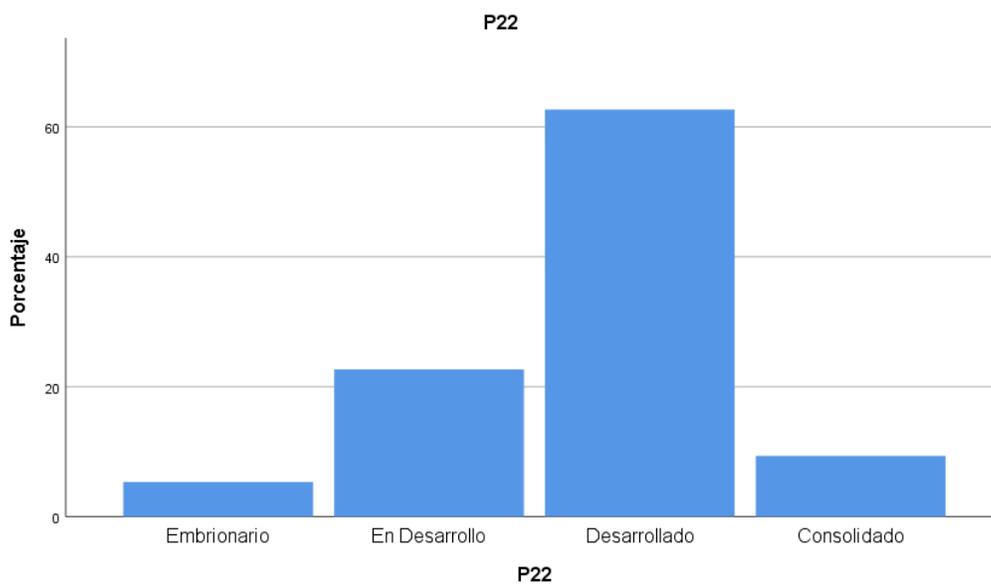


El desarrollo financiero conforme a los resultados obtenidos se encuentran en un 50,7% desarrollado, un 29,3% en desarrollo, el 10,7% consolidado y un 9,3% en el nivel embrionario.

Tabla 34. Fondo rotatorio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	4	5,3	5,3	5,3
	En Desarrollo	17	22,7	22,7	28,0
	Desarrollado	47	62,7	62,7	90,7
	Consolidado	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 23. Fondo rotatorio



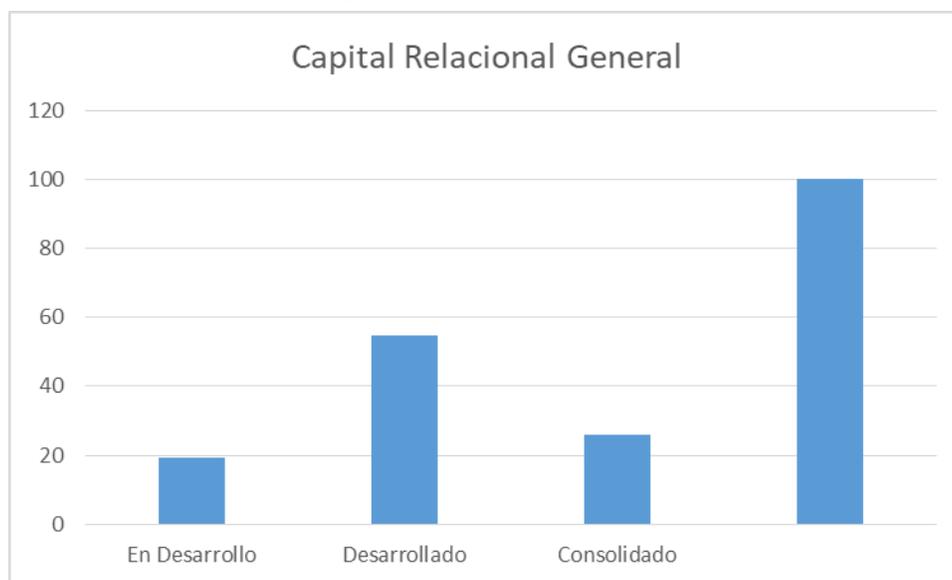
El fondo rotatorio se encuentra en un 62,7% desarrollado, el 22,7% en desarrollo, el 9,3 consolidado y el 5,3% en el nivel embrionario.

3.1.1.3 Capital Relacional

Tabla 35. Resultado de Capital Relacional (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	17	18,8	19,4	19,4
	Desarrollado	35	53,1	54,8	74,2
	Consolidado	23	25,0	25,8	100,0
	Total	75	96,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,1		
Total		32	100,0		

Figura 24. Capital Relacional



Los resultados obtenidos para el componente de capital relacional, hacen referencia en valorar un 54,84% en un nivel desarrollado, es decir, la organización ejerce puntos fuertes, un 25,81% en un nivel consolidado, despliega sus ejes misionales con madurez organizativa y un 19,4 en un nivel en desarrollo, la cual implica adquirir tributos en los componentes establecidos.

Tabla 36. Elementos de análisis del capital relacional

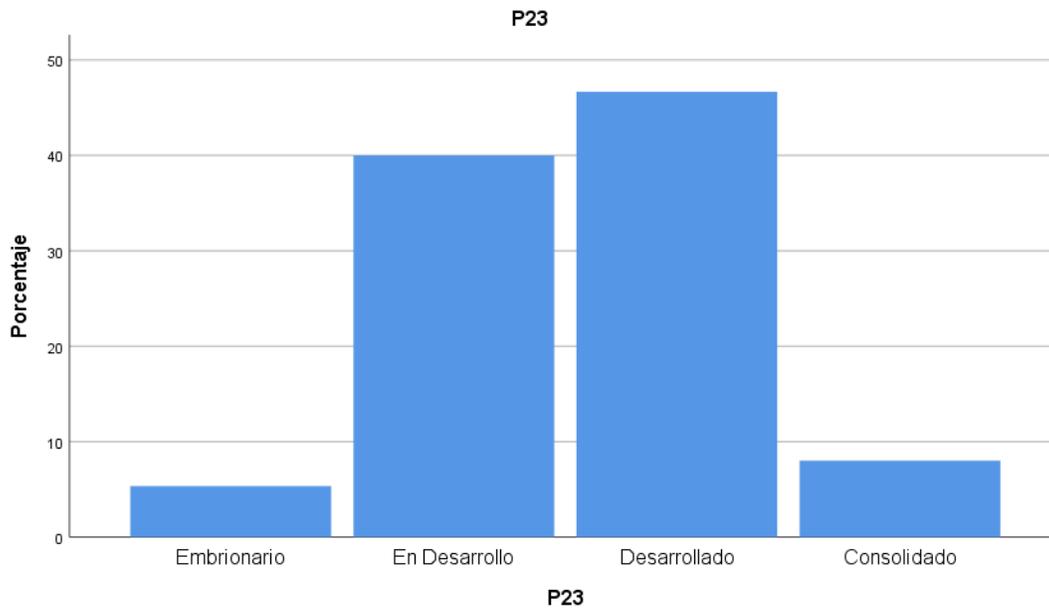
Elementos de análisis del capital relacional	Calificación
P23: Nivel de clientes permanentes	46,7
P24: Nivel de socios activos	60,0
P25: Nivel de proveedores	49,3
P26: Nivel de satisfacción del cliente	42,7
P27: Nuevos socios y clientes	44,0
P28: Estructuración de estudios de mercado	54,7
P29: Inversión en mercadeo y publicidad	52,0
P30: Responsabilidad social y ambiental	54,7
P31: Alianzas y convenios	56,0
P32: Resolución de conflictos y problemáticas	45,3
P33: Imagen corporativa	44,0

Los aspectos que toman mayor relevancia en la calificación del capital relacional, están soportados en elementos tales como el nivel de socios activos, las alianzas y convenios, la estructuración de estudios de mercado y la responsabilidad social de la organización; sin embargo, los puntajes obtenidos en este componente, no fueron superiores a los 60 puntos como si los tuvo en su mayoría los componentes anteriores

Tabla 37. Clientes permanentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	4	5,3	5,3	5,3
	En Desarrollo	30	40,0	40,0	45,3
	Desarrollado	35	46,7	46,7	92,0
	Consolidado	6	8,0	8,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 25. Clientes permanentes

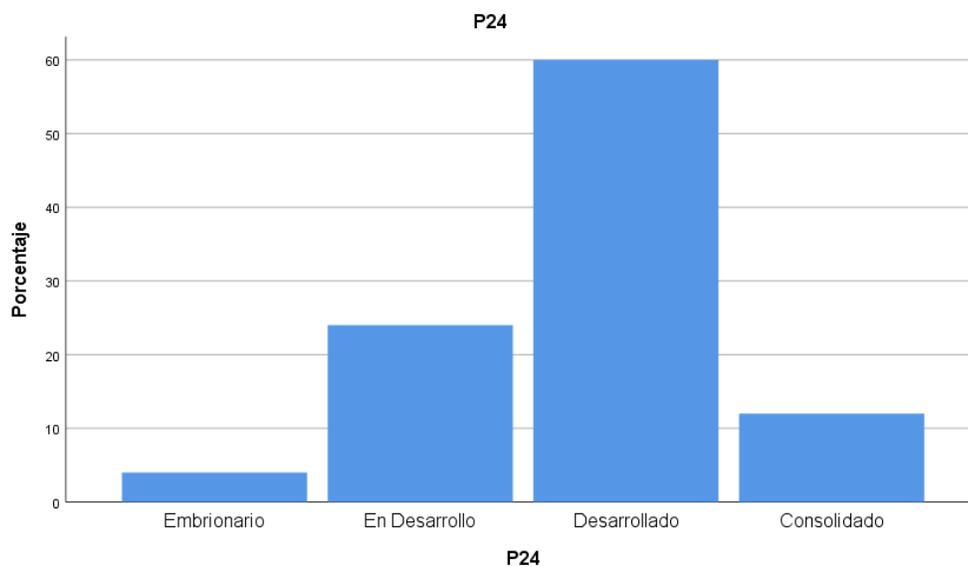


De acuerdo a los resultados obtenidos en la percepción, los clientes permanentes se encuentran en un 46,7% desarrollado, el 40,0% en desarrollo, un 8% consolidado y el 5,3% embrionario.

Tabla 38. Socios activos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	3	4,0	4,0	4,0
	En Desarrollo	18	24,0	24,0	28,0
	Desarrollado	45	60,0	60,0	88,0
	Consolidado	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 26. Socios activos

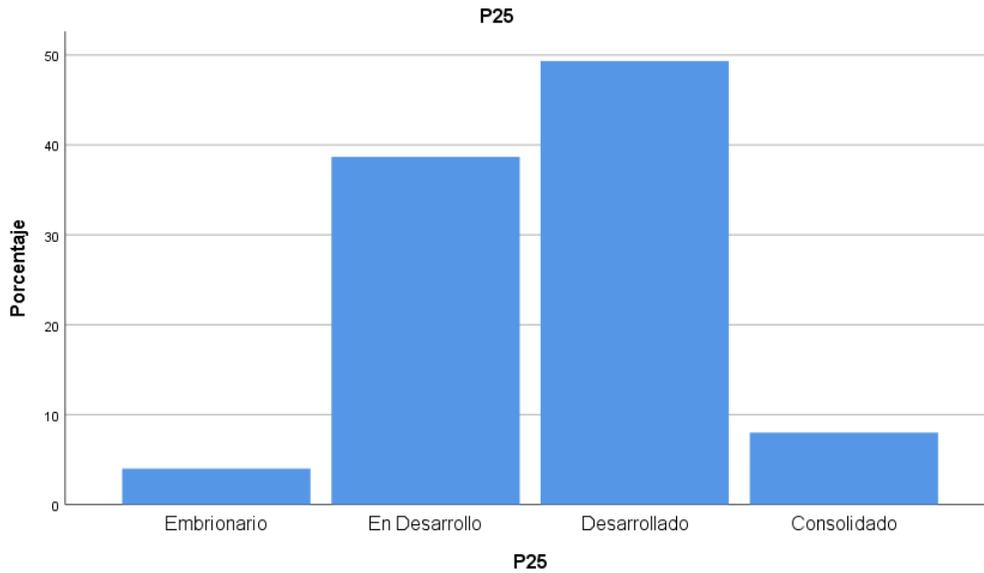


La percepción de los socios activos se encuentra en un 60,0% desarrollados, un 24,0% en desarrollo, el 12,0% consolidado y un 4,0% embrionario.

Tabla 39. Proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	3	4,0	4,0	4,0
	En Desarrollo	29	38,7	38,7	42,7
	Desarrollado	37	49,3	49,3	92,0
	Consolidado	6	8,0	8,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 27. Proveedores permanentes

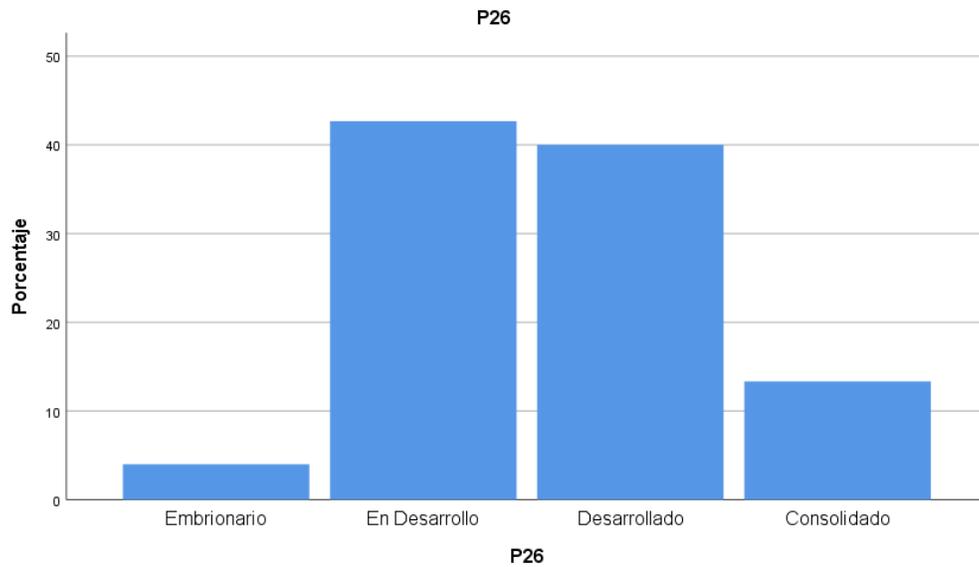


Los proveedores permanentes conforme la perfeccion analizada, se ubican en un 49,3% en el nivel desarrollado, un 38,7% en desarrollo, el 8,0% consolidado y un 4,0% embrionario.

Tabla 40. Satisfacción del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	3	4,0	4,0	4,0
	En Desarrollo	32	42,7	42,7	46,7
	Desarrollado	30	40,0	40,0	86,7
	Consolidado	10	13,3	13,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 28. Satisfacción del cliente

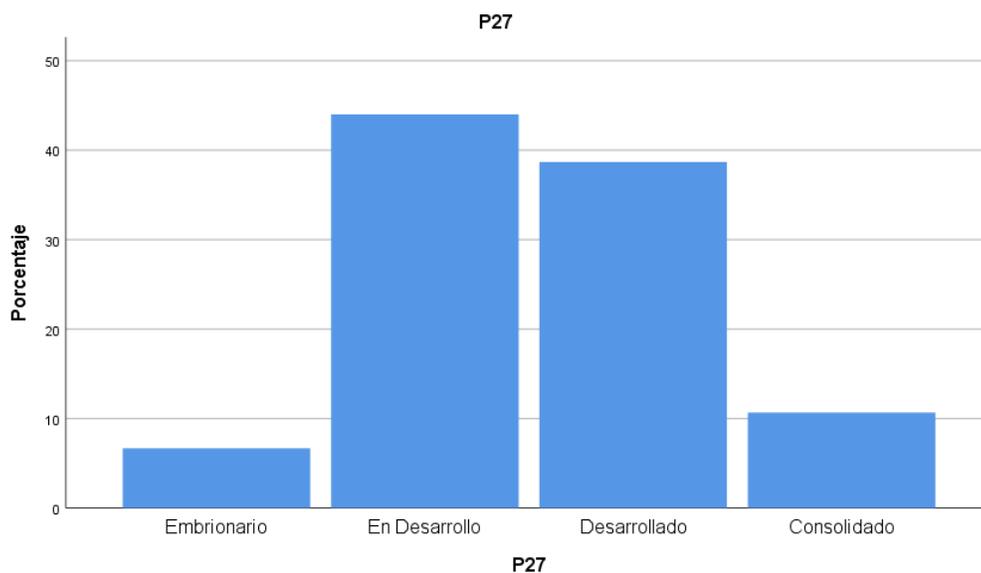


La satisfacción del cliente se ubica en un 42,7% en desarrollo, un 40% desarrollado, un 13,3% desarrollado y el 4,0% embrionario.

Tabla 41. Nuevos socios y clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Embrionario	5	6,7	6,7	6,7
	En Desarrollo	33	44,0	44,0	50,7
	Desarrollado	29	38,7	38,7	89,3
	Consolidado	8	10,7	10,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 29. Nuevos socios y clientes

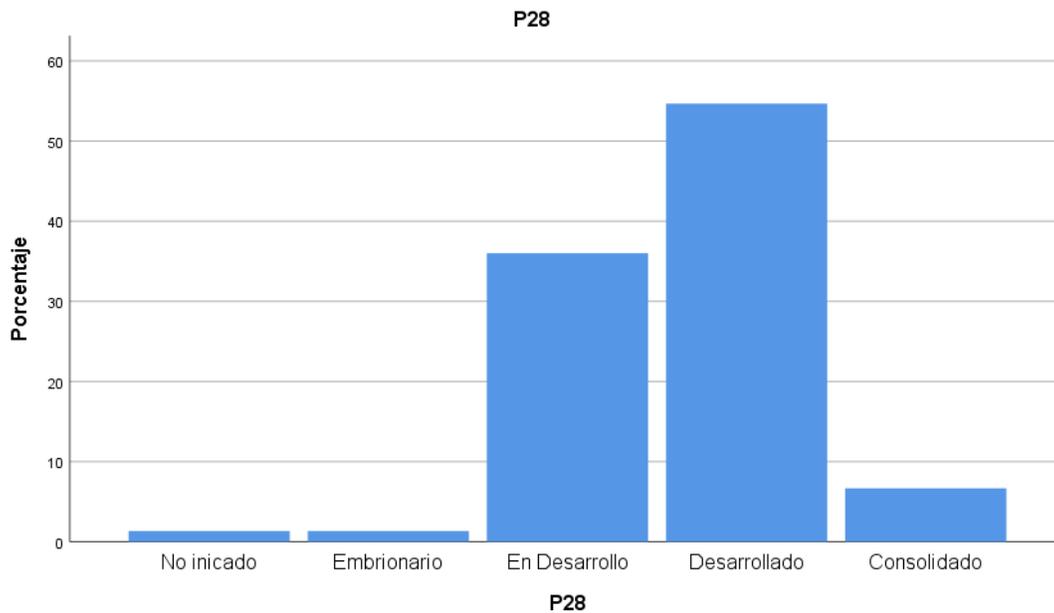


Con relación a los nuevos socios y clientes, se evidencia que el 44,0% se encuentra en desarrollo, el 38,7% desarrollado, un 10,7% consolidado y un 6,7% embrionario.

Tabla 42. Estructuración de estudios de mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No iniciado	1	1,3	1,3	1,3
	Embrionario	1	1,3	1,3	2,7
	En Desarrollo	27	36,0	36,0	38,7
	Desarrollado	41	54,7	54,7	93,3
	Consolidado	5	6,7	6,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 30. Estructuración de estudios de mercado

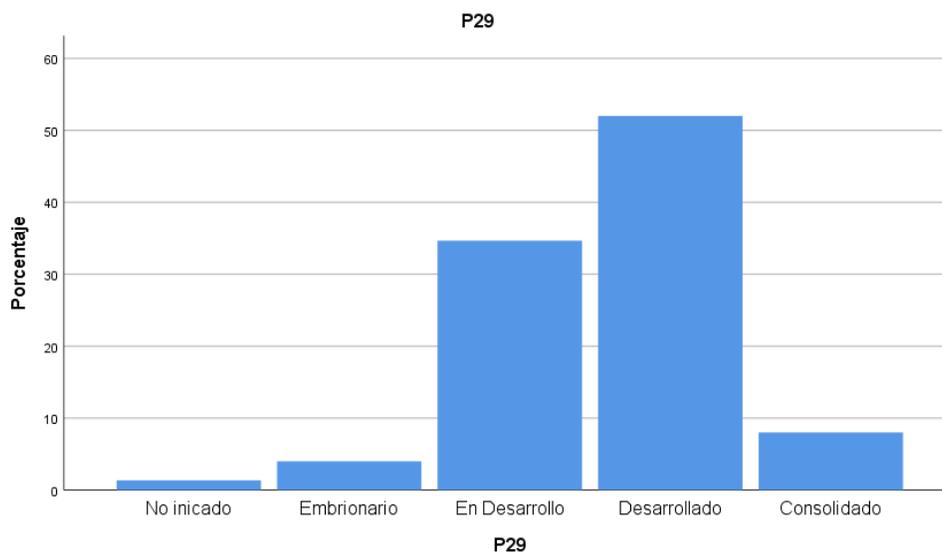


La estructuración de estudios de mercado se encuentra en un 54,87% en el nivel desarrollado, el 36,0% en desarrollo, un 6,7% consolidado, 1,3% embrionario y un 1,3% no iniciado.

Tabla 43. Inversión en mercadeo y publicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No iniciado	1	1,3	1,3	1,3
	Embrionario	3	4,0	4,0	5,3
	En Desarrollo	26	34,7	34,7	40,0
	Desarrollado	39	52,0	52,0	92,0
	Consolidado	6	8,0	8,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 31. Inversión en mercadeo y publicidad

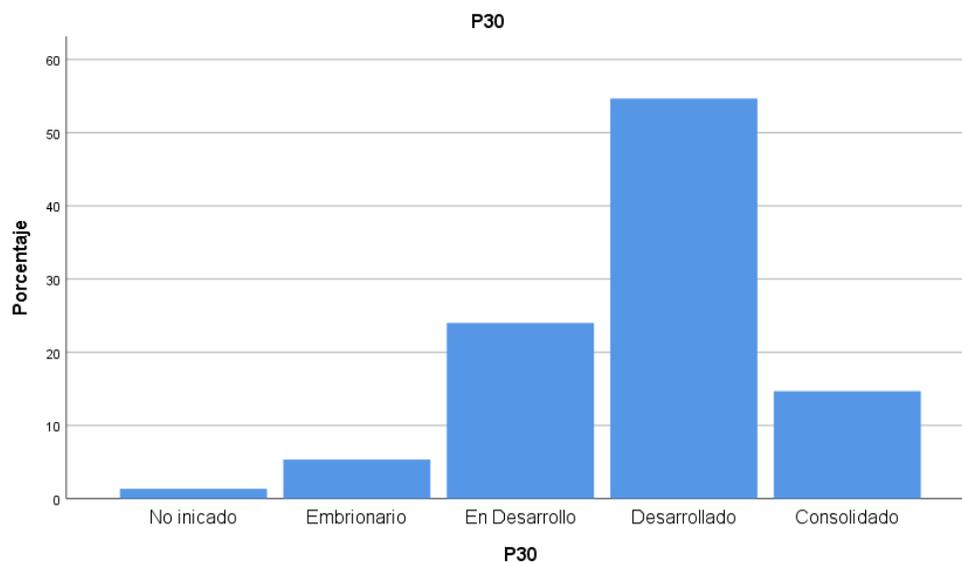


La inversión en mercadeo y publicidad se ubica en un 52,0% en el nivel desarrollado, el 34,7% en desarrollo, un 8,0% consolidado, un 4,0% embrionario y el 1,3% iniciado.

Tabla 44. Responsabilidad social y ambiental

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No iniciado	1	1,3	1,3	1,3
	Embrionario	4	5,3	5,3	6,7
	En Desarrollo	18	24,0	24,0	30,7
	Desarrollado	41	54,7	54,7	85,3
	Consolidado	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 32. Responsabilidad social y ambiental

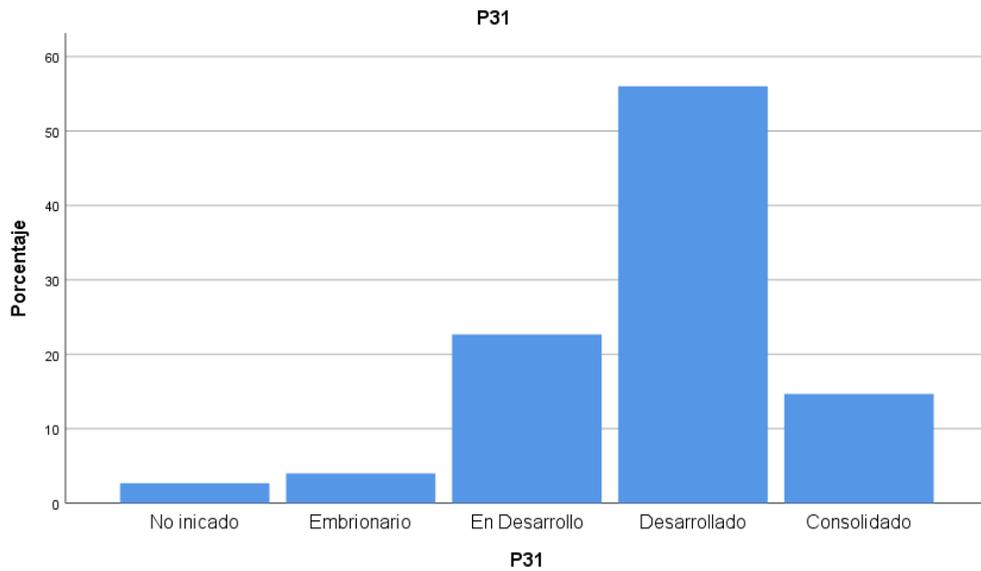


La responsabilidad social y ambiental se encuentra en un 54,7% desarrollada, un 24,0% en desarrollo, el 14,7% consolidado, el 5,3% embrionario y 1,3% no iniciado.

Tabla 45. Alianzas y convenios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No iniciado	2	2,7	2,7	2,7
	Embrionario	3	4,0	4,0	6,7
	En Desarrollo	17	22,7	22,7	29,3
	Desarrollado	42	56,0	56,0	85,3
	Consolidado	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 33. Alianzas y convenios

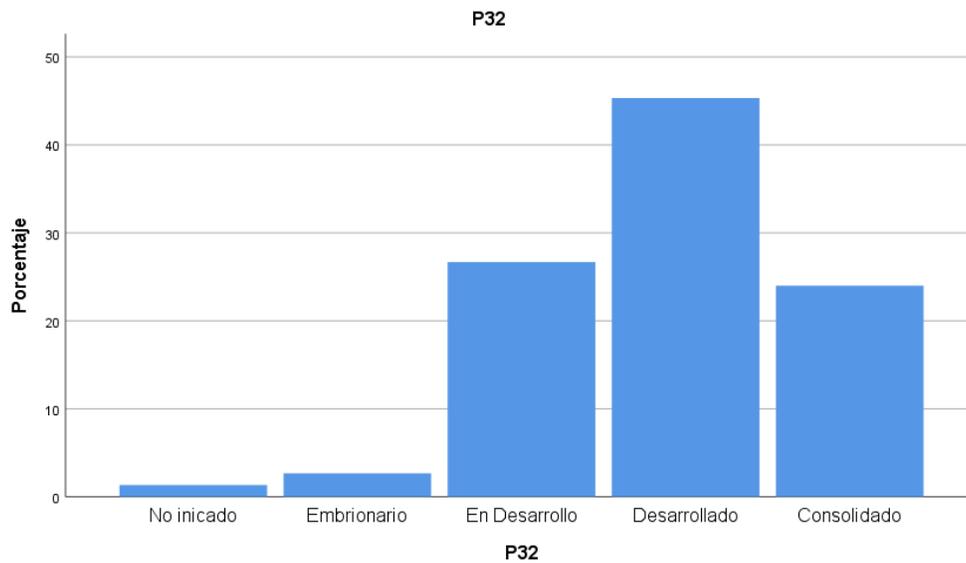


Con relación a las alianzas y convenios, la percepción se encuentra en un 56,0% desarrollada, un 22,7% en desarrollo, un 14,7% consolidado, un 4,0% embrionario y un 2,7% no iniciado.

Tabla 46. Resolución de conflictos y problemáticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No iniciado	1	1,3	1,3	1,3
	Embrionario	2	2,7	2,7	4,0
	En Desarrollo	20	26,7	26,7	30,7
	Desarrollado	34	45,3	45,3	76,0
	Consolidado	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 34. Resolución de conflictos problemáticas

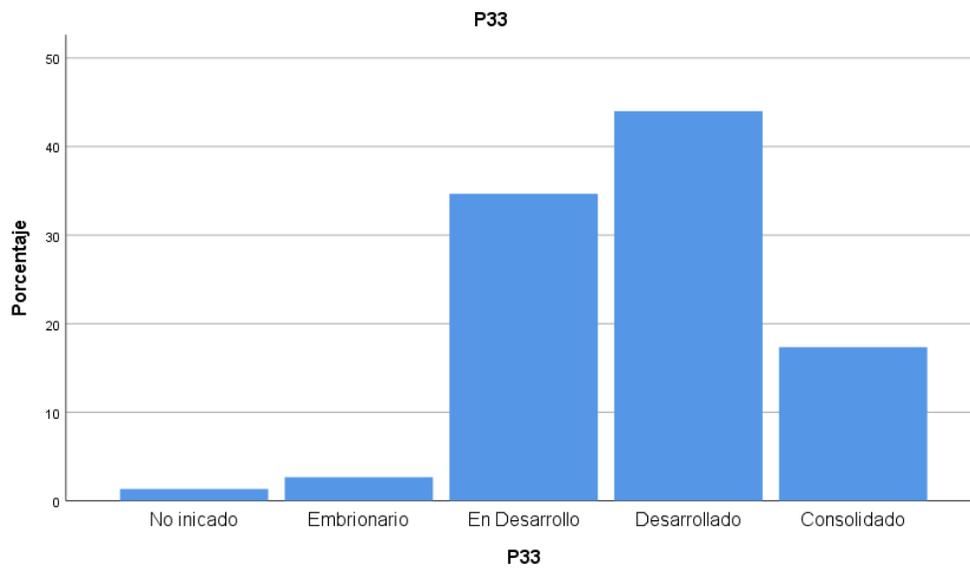


Conforme a los resultados obtenidos, la resolución de conflictos y problemáticas se encuentran en un 45,3% desarrollado, un 26,7% en desarrollo, el 24,0% consolidado, el 2,7% embrionario y el 1,3% no iniciado.

Tabla 47. Imagen corporativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No iniciado	1	1,3	1,3	1,3
	Embrionario	2	2,7	2,7	4,0
	En Desarrollo	26	34,7	34,7	38,7
	Desarrollado	33	44,0	44,0	82,7
	Consolidado	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Figura 35. Imagen corporativa



La imagen corporativa se encuentra en un 44,0% desarrollada, el 34,7% en desarrollo, un 17,3% consolidado, un 2,7% embrionario y un 1,3% no iniciado.

3.2 Asociación para el Desarrollo Rural de Palermo

3.2.1 Historia

La Asociación para el Desarrollo Rural de Palermo, fue creada el 9 de agosto 2002, con el fin de poder acceder a los beneficios del PAAP del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. La iniciativa tuvo acogida por parte de los campesinos del municipio, dando lugar a su creación con un número inicial 70 productores asociados.

En ese mismo año, la asociación realiza las gestiones pertinentes para concursar en la alianza productiva para la producción y comercialización de café, cacao y caña; con este último producto, no se tuvo mayor desarrollo y se reflejaron pocos resultados. En el año 2003 se realizó el desembolso por la suma de 240 millones de pesos; se empezó a incursionar en el sector de los cafés especiales para el aprovechamiento de las ventajas que hay en el municipio de este cultivo y de las fincas propicias para tal producción.

En esta alianza productiva, se desempeñó como Organización Gestora Acompañante (OGA) la Universidad Corhuila; quienes acompañaron la organización durante un año, orientando las temáticas pertinentes en todo lo relacionado con la gestión empresarial, los aspectos contables y tributarios. Posteriormente los recursos pasaron a manos de una fiduciaria que tramita los recursos en la medida que la asociación los solicita para insumos, para plantas, para los requerimientos que en el proceso de alistamiento de los cultivos necesita.

Al finalizar el año 2003, el Organismo Gestor Regional OGR CORDESARROLLO, facilitó 6 meses de acompañamiento y orientó un poco más para el proceso de ejecución y fase restante de la alianza. Después de 5 años de funcionamiento, la asociación debía demostrar al (MADR) que la alianza funcionaría y así mismo, poder tener a favor de la organización el recurso de los 300 millones de pesos. Con ese recurso se conformó el fondo rotatorio y desde entonces dicho fondo se ha mantenido.

En el periodo 2004 al 2007, la asociación tuvo la oportunidad de empezar a disponer de una infraestructura que generara identidad y desarrollo organizativo a sus asociados. Propició la necesidad de obtener un domicilio para la oficina y demás gestiones administrativas. Organizó de manera adecuada la contabilidad, promovió la participación en un programa denominado “Oportunidades rurales”; además de tener la posibilidad de gestionar con el Departamento de la Prosperidad Social en el año 2013, un programa para el mejoramiento de cultivos de cacao y de silos para secar cafés especiales sin utilizar el agua y desarrollar una nueva tecnología. En el año 2011 la asociación presenta a la asamblea de socios la posibilidad de estructurar una propuesta de vivienda

Después del año 2013 la asociación ha emprendido importantes avances en los programas de capacitación técnica a los asociados conforme al cultivo que están produciendo en sus fincas. El beneficio del café, el secado y los instrumentos de financiación que facilita la dirección de la organización a sus miembros, han sido las actividades que en esta última iniciativa de alianza, se promovieron para el desarrollo de la asociación.

3.2.2 Descripción del Capital Intelectual

3.2.2.1 Identificación del capital humano

Para la identificación del capital humano en la Asociación de Productores de Palermo (Asdrupa), se trabajaron cinco aspectos que de acuerdo a la revisión documental y la aplicación de los respectivos instrumentos, están relacionados con el nivel de conocimiento, la experiencia, la capacidad y competencias de sus miembros, las actitudes y las características de los asociados.

Tabla 48. Evolución de personal

No de cargos año 2003	No de cargos año 2018
<ul style="list-style-type: none">• Representante legal• Gerente	<ul style="list-style-type: none">• Representante Legal• Gerente• Contador• Auxiliar Contable• Secretaria• Operario técnico

Fuente: Elaboración propia

Entre el año 2003 y 2018 de desarrollo de la asociación, fueron evidentes algunos avances en materia de evolución del personal. Al inicio de las operaciones solo contaban con el representante legal y el gerente, de forma tal que a lo largo de 10 años posteriormente se incorporan los cargos del contador, auxiliar contable, secretaria y el operario técnico.

3.2.2.1.1 Nivel de conocimiento

A lo largo del desarrollo asociativo de la organización, se evidencia un crecimiento de transmisión de conocimiento conforme a las actividades productivas y la necesidad de tener una capacidad instalada de personal. Sin embargo, se requiere mayor solides para la estructuración de programas y acciones, que permitan del desarrollo de apropiación en el funcionamiento de la organización por parte de sus miembros; dado que la permanencia de algunos directivos en la junta directiva, ha dotado de un reconocimiento de la asociación y una difusión de las actividades que se realizan.

3.2.2.1.2 Experiencia

En 16 años de trabajo Asdrupa ha consolidado un equipo de trabajo desde su dirección, que orienta las actividades a partir de la adquisición de las oportunidades que ha aprovechado en cada una de las alianzas. Ello ha fortalecido la dinámica interna para afrontar los retos y demás proyectos que ha encaminado la asociación; el 80% de su junta directiva son miembros fundadores, permitiendo así una mejor estabilidad organizativa, a la vez se requiere de estrategias de promoción para el relevo de directivos, adoptando la figura del gerente aprendiz.

Tabla 49. Antigüedad en la organización

No de cargos año 2003	No de cargos año 2018	Años de experiencia en la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Representante legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal 	16
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	12
	<ul style="list-style-type: none"> • Contador 	8
	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Contable 	6
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria 	5
	<ul style="list-style-type: none"> • Operario técnico 	8

Fuente: Elaboración propia

El personal administrativo de la asociación tiene un nivel de experiencia que oscila entre los 16 años y los 8 años. El cuerpo directivo, evidencia los cargos de mayor experiencia y conocimiento de la organización, y de acuerdo a la necesidad de incorporar otros cargos para las actividades de apoyo, se posibilitan la contratación del contador, el auxiliar contable, la secretaria y el operario técnico.

Tabla 50. Evolución por género

No de asociados hombres 2003	No de asociados mujeres 2003	No de asociados hombres 2018	No de asociados mujeres 2018
65	23	110	43

Fuente: Elaboración propia con base en la información documental

Para el año 2003 la asociación contaba con 65 afiliados que requerían los beneficios y demás actividades de los alcances en relación al objeto social. Con el transcurrir y el desarrollo de los criterios de asociación, se presentó un proceso de afiliación de socios; sin embargo, los afiliados actuales cuentan con el 30%, socios que se afiliaron en los

primeros años de constitución de la asociación y que fueron beneficiarios de las alianzas.

3.2.2.1.3 Capacidad y competencias

La junta directiva de la organización, ha mantenido su nivel de conocimiento para la ejecución de cada una de las funciones. A pesar que de los miembros directivos sólo uno posee la característica de profesional, los restantes han promovido los espacios de formación para acceder a cursos de nivel técnico y tecnológico; también permiten la posibilidad en relación a las acciones y proyectos que se han llevado a cabo, que los miembros restantes de la asociación participen de los programas que otras instituciones y entidades ofrecen en cada periodo del año.

Tabla 51. Evolución de formación

No de asociados hombres con nivel de formación 2003		No de asociados hombres con nivel de formación 2018	
Profesionales	3	Profesionales	8
Técnicos	8	Técnicos	13
Bachilleres	15	Bachilleres	45
Básica	42	Básica	62

Fuente: Elaboración propia

El nivel de conocimiento ha permitido que existan iniciativas de cualificación de miembros y socios de la organización. En el año 2003 existían 3 profesionales y para el año 2018, existen alrededor de 8; al igual que los socios de formación técnica para el 2003 eran 8 y que promoviendo el valor de la formación, para el año 2018 se tienen 13 socios con formación técnica.

3.2.2.1.4 Actitudes

Los momentos de decisión, poder, autoridad y dirección, se reflejan en los niveles organizativos que ha desarrollado la asociación. Dichos momentos se expresan en la relación directivos y miembros de la organización; ya que requieren de mayor énfasis en el desarrollo de los comités de apoyo para cada una de las actividades, dejando ver una debilidad en tanto una insuficiencia de la iniciativa y apoyo adicional por parte de sus miembros, limitando su participación sólo en momentos de beneficio en los programas. Ello ha conllevado a la definición de criterios para la estabilidad de los socios y ejercer decisiones para desistir, por incumplimiento ya sea financiero o de responsabilidad organizativa, de uno u otro socio.

3.2.2.1.5 Características de los asociados

A pesar que su personal no ha crecido en número significativo, sí ha sido importante en la organización de la estructura y el esquema funcional de la asociación. Si bien se evidencia una precaria participación para el relevo de los cargos directivos, sí se mantiene la participación en el número de asociados y ello permite una oportunidad de permanencia y equilibrio para la ejecución y desarrollo de programas. Se identifica un asociado que reconoce su organización para acceder a unos beneficios, con responsabilidad y rectitud participan en la promoción y desarrollo de proyectos, sin embargo, existe una limitada iniciativa para asumir compromisos adicionales que les demanden acciones de con esfuerzo adicional.

3.2.2.2 Identificación del capital estructural

En el desarrollo e identificación del capital estructural, se tuvieron presente factores tales como la cultura organizacional, la estructura y dirección, los procesos organizativos, el desarrollo tecnológico, y el esquema financiero y rotatorio de la asociación.

3.2.2.2.1 Cultura organizacional

Existe un nivel implícito de los valores, prácticas sociales y significados simbólicos del quehacer organizativo. No se evidencia una estrategia corporativa para promover valores definidos por la alta gerencia de la asociación, sin querer interpretar ello, que no se promuevan las prácticas de ética y respeto entre los miembros directivos y demás asociados; al contrario, la realidad permite inferir que Asdrupa posee miembros con altas calidades humanas que respaldan los principios de solidaridad, honestidad y rectitud.

3.2.2.2.2 Estructura y dirección

Existe un nivel poco desarrollado para pensar un crecimiento orgánico conforme a las necesidades del contexto. Durante los años de funcionamiento y recorrido organizativo de Asdrupa, se permite identificar que, si bien ostenta una dirección representada en la junta directiva, no existen niveles jerárquicos que ensanchen la distancia entre su cuerpo de asociados con la dirección corporativa; facilitando a la vez, mayor comunicación entre estos cuando se requiere de la ejecución de actividades inherentes

a la acción social de la organización. No cuenta aún con organigrama funcional definido y los manuales de funcionamiento están en el proceso de elaboración.

3.2.2.2.3 Procesos organizativos

El crecimiento de la asociación, a pesar que es relativo, aún no cuenta con un esquema formalizado de las actividades operativas y rutinarias. A pesar de ello, se identifican algunos procesos que desarrolla la organización, referentes a las actividades de orden financiero y administrativo; asumiendo las funciones de contabilidad, gerencia y dirección, de una manera eficiente y con comunicación permanente desde la junta directiva.

3.2.2.2.4 Desarrollo tecnológico

Para el caso del desarrollo tecnológico, se puede evidenciar y desarrollar en los procesos de producción de los asociados en función de los cultivos que tengan en las fincas, especialmente en la producción de café. Cada programa de capacitación y asistencia técnica, se ejecutan con niveles de tecnología que se abordan con el personal especializado aportado desde las alianzas obtenidas. Además, se logra obtener, por medio de los equipos de referencia digital, en este caso de cómputo, software para organización y clasificación de información contable y financiera, registros de socios y sus respectivos estados de cuentas.

Imagen 1. Implementación tecnológica en fincas



Imagen 2. Implementación tecnológica en fincas



Imagen 3. Implementación tecnológica en fincas



Imagen 4. Implementación tecnológica en fincas



Imagen 5. Implementación tecnológica en fincas



3.2.2.2.5 Esquema financiero y fondo rotatorio

Es uno de los factores con mayor desarrollo en la asociación y que ha permitido el equilibrio y la cobertura de asociados. La posibilidad de obtención de las dos alianzas a lo largo de los 16 años de trabajo, dota a la asociación de unas cualidades financieras que determinan las acciones y los desarrollos en materia de beneficios económicos para sus miembros, en tanto que, el fondo rotatorio ha sido un elemento muy importante para las necesidades y programas que se focalizan hacia sus asociados.

Tabla 52. Evolución financiera de la organización

Fondo Rotatorio	\$	Activos	\$	Pasivos	\$	Patrimonio	\$
2003	0	2003	65.546.765	2003	210.530	2003	65.336.235
2004	266.662.966	2004	314.662.966	2004	195.931	2004	314.467.035
2007	331.992.381	2007	348.077.081	2007	3.756.715	2007	344.320.366
2011	381.330.215	2011	389.663.869	2011	999.227	2011	388.664.642
2013	391.825.851	2013	397.130.232	2013	869.527	2013	396.260.705
2014	388.971.069	2014	425.562.614	2014	1.231.500	2014	424.331.114
2015	353.214.584	2015	441.865.651	2015	3.107.327	2015	438.758.324
2016	348.367.435	2016	418.865.651	2016	3.944.351	2016	414.486.779
2017	339.172.620	2017	417.772.790	2017	979.140	2017	416.793.650

Fuente: elaboración propia con base en la información financiera de la organización

El componente financiero de la organización Asdrupa, desde los aspectos principales, evidencia un desarrollo y evolución oportuna conforme con relación a la estabilidad de su capital de trabajo y viabilidad económica para con sus miembros.

El fondo rotatorio lo constituye los saldos en efectivo, bancos y cartera de créditos a los asociados. Este fondo rotatorio ha tenido una evolución importante de acuerdo al número de créditos que los asociados solicitan en el transcurso de año tras año; se evidencia que en el año 2003, no se contaba con el fondo rotatorio y al finalizar el año 2004, se obtiene un saldo de \$266.662.543 pesos y comparando con el año 2017, este asciende a \$339.172.620 pesos.

En total son 110 afiliados beneficiados. Con un margen de solicitud de préstamos que oscilan entre 65 y 70, con un monto que oscila entre 80 y 100 millones de pesos por año. Asimismo, sus activos y patrimonio reflejan una característica similar, al expresar resultados siempre en el orden positivo y creciente para la organización; en el año 2003 la asociación refleja unos activos de \$65.546.765, y respecto al año 2017, los activos ascienden a \$417.772.790.

Tabla 53 Evolución del estado de resultado

Año	Ingresos totales	Costos y gastos totales	Resultado del ejercicio
2004	\$2.502.604	\$17.053.047	\$(-14.550.443)
2007	\$44.698.054	\$40.285.377	\$4.412.677
2011	\$45.596.797	\$28.745.750	\$16.851.047
2013	\$42.279.723	\$33.326.105	\$8.953.618
2014	\$40.564.242	\$27.796.849	\$12.767.393
2015	\$42.792.720	\$39.370.156	\$3.422.564
2016	\$44.557.218	\$39.463.743	\$5.093.475
2017	\$45.987.670	\$40.257.141	\$5.730.529

Fuente: elaboración propia con base en la información financiera de la organización

Para el caso específico del estado de resultados y sus cambios, se encuentra que la evolución de este ha sido positiva año tras año. Sin embargo, para el año 2004 el resultado del ejercicio fue negativo con un monto de \$(-14.550.443), para el caso del año 2011 y 2014 el resultado fue positivo, con un monto de \$16.851.047 y \$12.767.393.

3.2.2.3 Identificación del capital relacional

Con relación al aspecto del capital relacional, se identifican elementos tales como clientes y proveedores, alianzas y convenios, imagen corporativa y responsabilidad social. Conforme a los ejercicios de revisión y apreciación de este aspecto, se valora de manera como un elemento que promueve lo propio y necesario para la supervivencia de la organización.

3.2.2.3.1 Clientes y proveedores

Sus clientes directos son los propios asociados que se benefician de los incentivos económicos y demás actividades de apoyo técnico que ofrece la asociación por medio

de las respectivas alianzas y programas. La consecución de insumos y demás elementos necesarios para el proceso de producción en la actividad principal que desarrollan los socios como lo es el café, se logran ubicar por medio de la intermediación de la asociación con proveedores locales que ofrecen incentivos de precio a escala.

3.2.2.3.2 Alianzas y convenios

Se hace evidente el desarrollo de relacionamientos con organizaciones tanto institucionales, gremiales y con entidades que aportan en conocimiento técnico y tecnológico a cada de los miembros de la organización. Las respectivas alianzas productivas logradas, se han llevado a cabo con la eficiencia administrativa de gestión más adecuada; ello le ha permitido alcanzar el logro de los objetivos propuestos en cada una de las iniciativas presentadas.

La primera Alianza se desarrolló como Organización Gestora Acompañante (OGA) la Universidad Corhuila; quienes acompañaron la organización durante un año, orientando las temáticas pertinentes en todo lo relacionado con la gestión empresarial, los aspectos contables y tributarios.

Al finalizar el año 2003, el Organismo Gestor Regional OGR CORDESARROLLO, facilitó 6 meses de acompañamiento y orientó un poco más para el proceso de ejecución y fase restante de la alianza. Después de 5 años de funcionamiento, la asociación debía demostrar al (MADR) que la alianza funcionaría y así mismo, poder

tener a favor de la organización el recurso de los 300 millones de pesos. Con ese recurso se conformó el fondo rotatorio y desde entonces dicho fondo se ha mantenido.

3.2.2.3.3 Imagen corporativa



Asociación para el Desarrollo Rural de Palermo Huila

“ASDRUPA”

En el recorrido administrativo de la asociación, su cuerpo directivo ha plasmado acciones que convocan a oportunas percepciones por parte de sus asociados, y de la posibilidad de nuevos miembros para la vinculación en la organización. Esto motivado por la valoración positiva del entorno del sector productivo y por la rectitud con que se administran los recursos que ha gestionado la gerencia de Asdrupa; además de identificar la imagen publicitaria y el distintivo corporativo que hace referencia a logotipo y emblemas que promueven la cultura organizacional.

3.2.2.3.4 Responsabilidad social

Existe un componente desde los aspectos financieros de la asociación, dedicados al fortalecimiento social y humano. En las jornadas de capacitación, se promueven los valores y demás principios para una comunicación con mayor efectividad, que

fortalezca los vínculos y relaciones sociales de sus miembros y con la comunidad en general.

Imagen 7. Capacitación en buenas prácticas ambientales



3.2.3 Resultados del análisis cuantitativo del Capital Intelectual – Asdrupa

Tabla 54. Análisis Escala liker

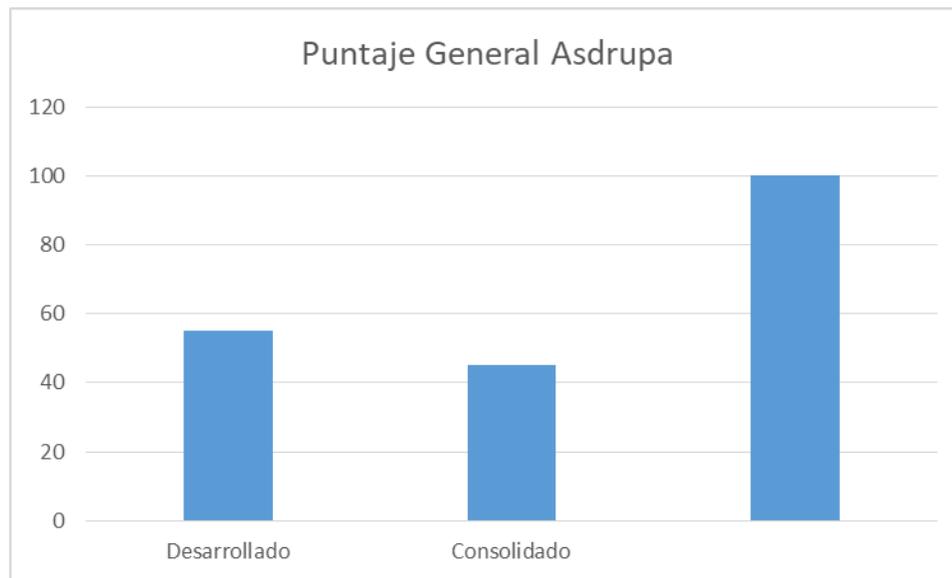
Niveles de desarrollo	Rango promedio(puntos)	Descripción
No iniciado	0 – 33	No se encuentra activo en la organización
Embrionario	34 – 66	Se ubica en una fase de crecimiento
En desarrollo	67 – 99	Adquiere atributos en los componentes establecidos
Desarrollado	100 – 132	Ejerce puntos fuertes en la organización
Consolidado	133 - 165	Despliega los ejes misionales con madurez organizativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55. Puntaje General Asdrupa (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	11	55,0	55,0	55,0
	Consolidado	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 36. Puntaje General Asdrupa



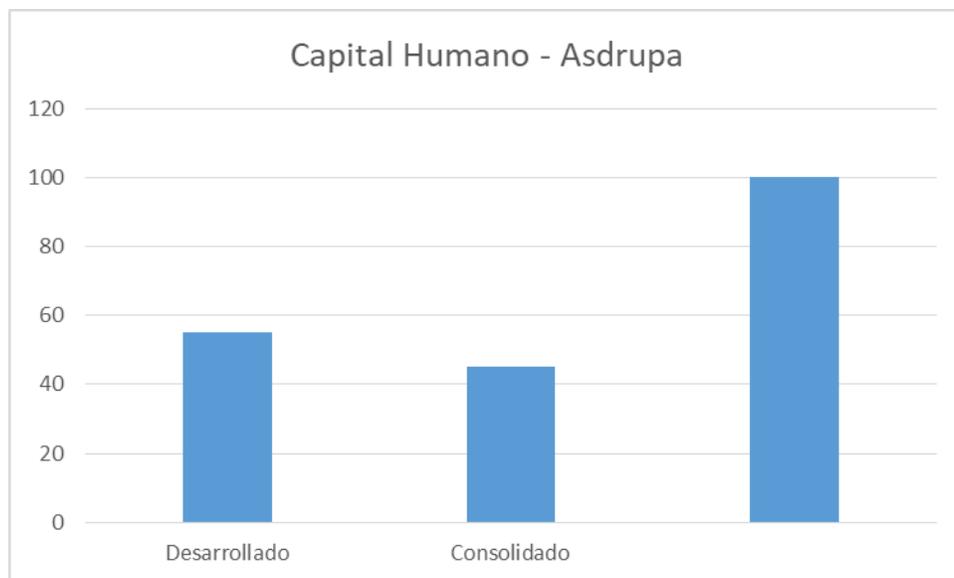
Al analizar una de las organizaciones seleccionadas para el estudio, los resultados reflejan que para el caso de la Asociación de productores de Palermo, el 55% de la organización posee un nivel desarrollado, queriendo decir ello que la organización ejerce puntos fuertes en su estructura interna y un 45% un nivel consolidado, lo cual implica un despliegue de los ejes misionales de la asociación de manera interna y externa.

3.2.3.1 Capital Humano – Asdrupa

Tabla 56. Puntaje Capital Humano - Asdrupa (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	10	50,0	50,0	50,0
	Consolidado	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 37. Capital Humano – Asdrupa



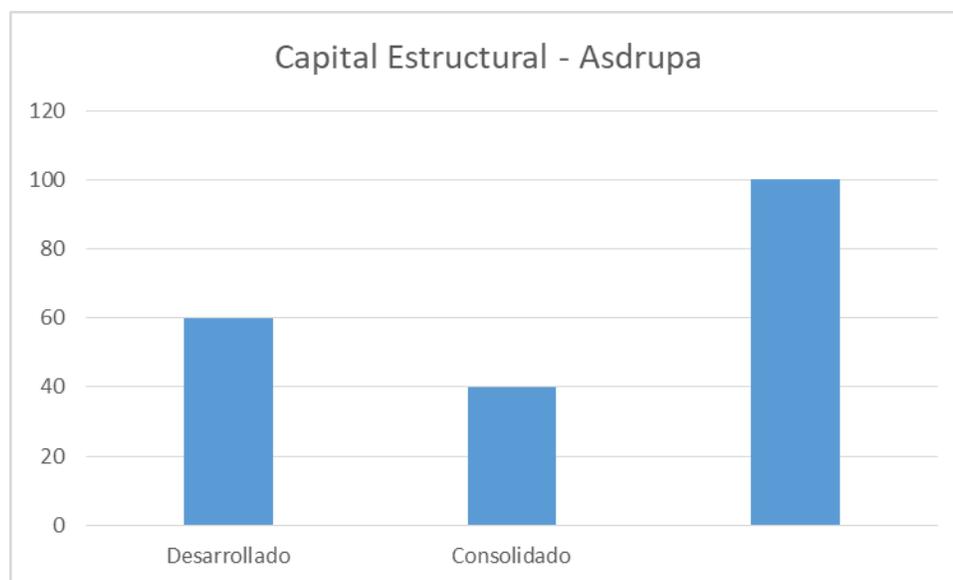
La organización Asdrupa refleja un capital humano representado en un 50% inmerso en el nivel desarrollado, que ejerce puntos fuertes en su estructura interna y un 50% en un nivel consolidado, lo cual implica un despliegue interno y externo de sus ejes misionales.

3.2.3.2 Capital Estructural – Asdrupa

Tabla 57. Puntaje Capital Estructural - Asdrupa (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	12	60,0	60,0	60,0
	Consolidado	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 38. Capital Estructural – Asdrupa



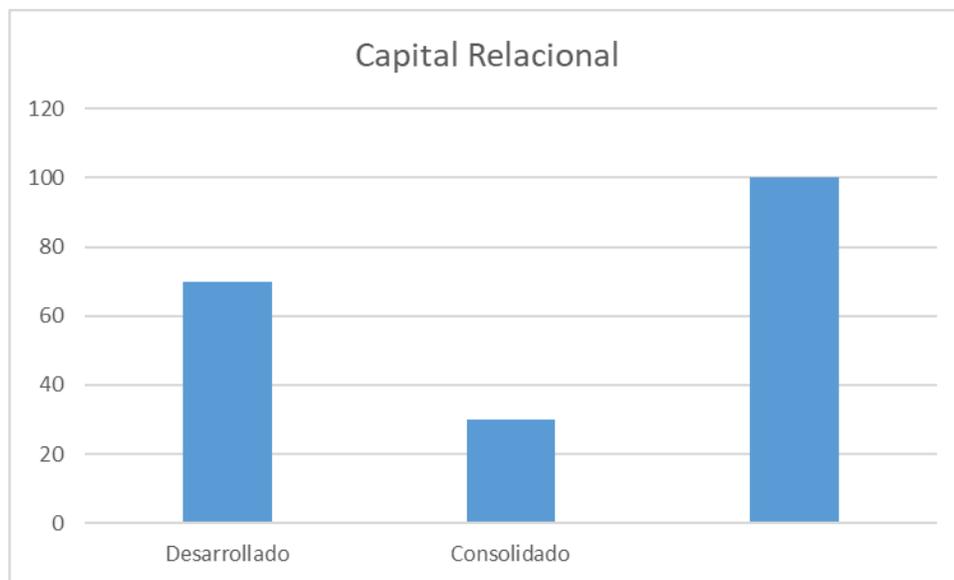
El capital estructural para la empresa Asdrupa, refleja un 60% de la organización desarrollado y un 40% consolidado.

3.2.3.3 Capital Relacional

Tabla 58. Puntaje Capital Relacional - Asdrupa (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	14	70,0	70,0	70,0
	Consolidado	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Figura 39. Capital Relacional – Asdrupa



Conforme la valoración de los resultados obtenidos en el capital relacional, se permite enunciar que un 70% de la asociación está ubicada en un nivel de desarrollo, ejerce puntos fuertes en la organización y un 30% en un nivel de consolidación, asumiendo un despliegue de sus ejes misionales.

3.3 Asociación de Pequeños Piscicultores de Betania

3.3.1 Historia

La Asociación de Pequeños Piscicultores de Betania, se conforma en el año 2003 producto de una necesidad en el mercado para la producción y comercialización de pescado. La disposición de un capital de trabajo financiero para el desarrollo de la actividad económica permitió la proyección de la asociación en el sector industrial de la actividad. Inició con 36 socios, logrando obtener la primera alianza en el año 2004, la cual tuvo participación del municipio de Yaguará para apoyo a los piscicultores.

La primera dificultad se presentó en el año 2005 debido a los altos niveles de demanda y la baja capacidad de producción. Posterior a ello en el año 2006, se inicia una serie de programas de capacitación en aspectos ambientales y de desarrollo tecnológico; en el año 2007, se enfrenta a una crisis económica como consecuencia de una catástrofe por la muerte de un gran volumen de cultivo de peces. Allí la alianza sufrió muchas dificultades en todos los aspectos, la asociación empezó un periodo de muchas complejidades para mantener su actividad económica.

En el periodo transcurrido de 2008 a 2013, Aspepibe encontró oportunos aliados para realizar todo el encadenamiento de suministros para sus asociados. Asimismo, identificó la viabilidad de establecer mejores mercados y con características de mayor estabilidad en el proceso de negociación. En el año 2016 el sector piscícola presentó una dificultad mayor debido a una bacteria que atacó el cultivo de pescado.

Todo el proceso de crecimiento organizativo es evidente en cada una de sus fases. Hoy la asociación cuenta con procesos de facturación directamente con el asociado, posee una línea de comercialización de insumos, anualmente se están facturando alrededor de 3.100 millones de pesos; cuenta con un personal que realiza funciones de secretaria, contadora, transporte fluvial y logística.

3.3.1.2 Identificación del capital Humano

3.3.1.2.1 Nivel de conocimiento

Al existir una reducida estructura de personal en la asociación, se aprecia un desarrollo de conocimiento bastante básico para los propósitos del objeto misional de la misma. Sin embargo, existe una orientación precisa respecto del nivel de conocimiento que el directivo y administrativo, debe desarrollar en el ejercicio de sus funciones. La asociación inicio con 36 socios en el año 2003 y al año 2018 solo cuenta con 18

Tabla 59. Evolución de nivel de formación

No de asociados hombres con nivel de formación 2003		No de asociados hombres con nivel de formación 2018	
Profesionales	4	Profesionales	3
Técnicos	13	Técnicos	11
Bachilleres	10	Bachilleres	2
Básica	6	Básica	2

Fuente: Elaboración propia

La dinámica de la evolución en formación por parte de sus asociados y miembros de la organización, refleja un declive desde el inicio hasta el año 2018. De tener 4 profesionales en el año 2003, hoy en el año 2018, tiene 3 profesionales; de tener 13

técnicos en el 2003, hoy tiene 11; situación tal que está relacionada con la deserción de socios.

3.3.1.2.2 Experiencia

Se evidencia un equipo directivo con un conocimiento de mayor pertinencia y experiencia en el sector, en el cual desarrolla la actividad económica la asociación. Las alianzas han permitido la directriz para adquirir otros niveles de desarrollo en la actividad piscícola, sin embargo, el crecimiento con relación a la estructura de cargos ha sido reducido.

Tabla 60. Nivel de experiencia

No de cargos año 2006	No de cargos año 2018	Años de experiencia en la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Representante legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal 	16
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	8
<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria 	5
	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar contable 	4
	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor operativo 	12

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.2.3 Actitudes

La importancia de tener un equipo administrativo con una experiencia relativa, permite mayor disponibilidad y confianza en el momento de ejecutar las funciones y actividades, en la consecución de los propósitos definidos. No obstante, los últimos años se evidencia un retiro evidente en el número de socios de la organización.

3.3.1.2.4 Características de los asociados

Conforme a la disminución paulatina de los asociados desde el año de creación hasta el actual momento, se consideran unos asociados con un conocimiento y disposición para participar y conocer la dinámica de la asociación.

3.3.1.3 Identificación del capital estructural

3.3.1.3.1 Cultura organizacional

No se evidencian desarrollos concertados para apropiarse la cultura organizacional como eje estructurante. Las relaciones y formas de construcción, se remiten al cumplimiento y concreción de la actividad en función de los resultados.

3.3.1.3.2 Estructura y dirección

Es uno de los aspectos con mayor apropiación por parte de los miembros y directivos. Su materialidad se define, en la medida de la dinámica del cuerpo colegiado directivo, quien define actividades y espacios de encuentro para el ejercicio de toma de decisiones. No se evidencia dimensión teleológica ni formalidad en el organigrama y procesos con manuales definidos.

3.3.1.3.3 Procesos organizativos

Existen procesos definidos solo en función del cumplimiento de la actividad económica para la asociación. Carece de un sistema de información digital y el existente de carácter físico, se encuentra con la necesidad de atribuirle un orden consecutivo para la información más pertinente.

3.3.1.3.4 Realidad financiera

Tabla 61. Evolución financiera

Fondo Rotatorio	\$	Activos	\$	Pasivos	\$	Patrimonio	\$
2004	0	2004	37.821.360	2004	6.452.560	2004	31.368.800
2005	345.628.800	2005	367.278.940	2005	42.321.145	2005	324.957.795
2007	722.456.703	2007	742.802.129	2007	125.649.646	2007	617.152.483
2011	632.863.441	2004	809.448.882	2011	217.627.177	2011	591.821.705
2012	578.524.650	2007	681.681.777	2012	105.383.697	2012	576.298.080
2013	659.501.987	2011	713.442.427	2013	187.434.147	2013	526.008.280
2014	534.839.632	2013	677.833.752	2014	102.831.528	2014	575.002.224
2015	593.650.943	2014	636.435.195	2015	79.241.291	2015	557.148.904
2016	375.799.685	2015	623.892.843	2016	103.540.986	2016	520.351.857
2017	502.032.305	2016	664.680.348	2017	201.814.407	2017	462.865.941

Fuente: Elaboración propia

Desde el año 2011 la Asociación de Pequeños Productores de Betania, presenta unos desajustes financieros que tienen variaciones en sus activos, lo cual implica un impacto de manera negativa en su patrimonio y la dinámica económica para el desarrollo de su objetivo misional. El mayor peso en la composición de los Activos Totales corresponde a las Cuentas por Cobrar a Asociados que registra las partidas del fondo rotatorio, llegando a ser en el año 2007 del 97,26% y pasar al año 2017 a representar el 75,53%.

El fondo rotatorio de la Asociación de Pequeños Piscicultores de Betania, presenta una evolución de su fondo rotatorio, recibido en el año 2004 como incentivo modular por la suma total de 298 millones con un nivel de crecimiento representativo hasta finalizar el año 2007 y posterior a esta fecha su comportamiento presenta fluctuaciones significativas para ciertos años de operación. En los años 2013, 2015 y 2017, se evidencian algunos desbalance en la estabilidad, dado que las diferencias entre uno año a otro, superan los 100 millones de pesos.

3.3.1.3.5 Desarrollo tecnológico

Se incorporan algunas iniciativas de tecnologías en el proceso de producción en el desarrollo de la actividad piscícola. En relación a la infraestructura tecnológica para la gestión administrativa, se dispone de los equipos mínimos de cómputo, con deficiente nivel de sistemas operativos.

3.3.1.4 Identificación del capital relacional

3.3.1.4.1 Clientes y proveedores

Inicialmente la dirección y los equipos de trabajo de la organización, realizan junto con los asociados, toda la cadena de valor desde los suministros para el desarrollo de la actividad, así como también para la comercialización del producto en el mercado.

Para el año 2017 Aspepibe finalizó con una obligación ante Agrocotur proveedor de concentrado por la suma de \$163.082.411 con vencimiento de \$60.829.829, igualmente se encuentran invertidos en los productores el valor correspondiente a \$540.203.668

en el año en mención, 2017, se comercializaron 266.837 kilos de pescado, 40.769 más que en el año 2016, las cuales costaron en el mercado \$1.307.502.720, en promedio cada kilo fue vendido a \$4.900, \$1.452 pesos menos que en el año anterior.

3.3.1.4.2 Alianzas y convenios

A lo largo de la década de trabajo la organización pudo adelantar dos alianzas que potenciaron los niveles económicos de sus asociados. Asimismo, se encuentran

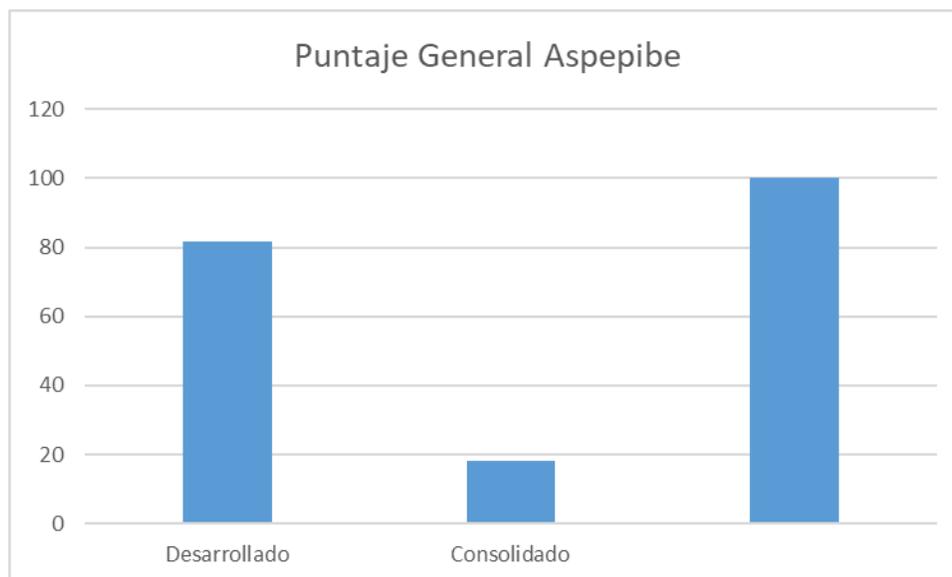
realizando diferentes convenios para la capacitación y transferencia de conocimiento focalizada a la ejecución de la actividad económica de la asociación.

3.3.2 Resultados del análisis cuantitativo del Capital Intelectual – Aspepibe

Tabla 62. Puntaje General Aspepibe (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	9	28,1	81,8	81,8
	Consolidado	2	6,3	18,2	100,0
	Total	11	34,4	100,0	
Perdidos	Sistema	21	65,6		
Total		32	100,0		

Figura 40. Puntaje General - Aspepibe



Al analizar los resultados generales del capital intelectual de la Asociación de Piscicultores de Betania, se obtiene que el 81,82% de la organización se encuentra en un nivel desarrollado, lo cual implica puntos fuertes en su estructura organizativa y un

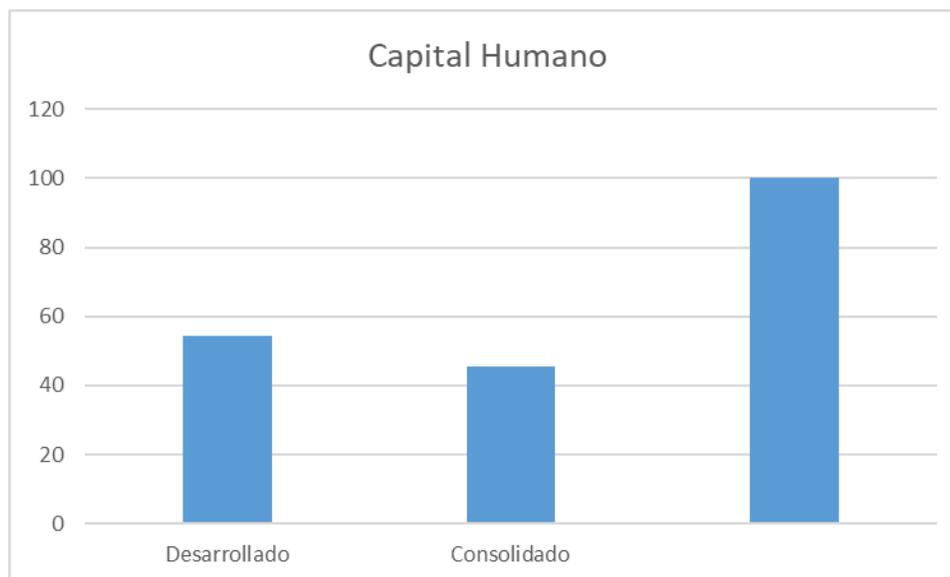
18,18% se ubica en un nivel de desarrollo consolidado, queriendo decir ello que existen aspectos de los ejes misionales de mayor madurez interna y externa.

3.3.2.1 Capital Humano – Aspepibe

Tabla 63. Nivel de Desarrollo de Capital Humano - Aspepibe (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	6	18,8	54,5	54,5
	Consolidado	5	15,6	45,5	100,0
	Total	11	34,4	100,0	
Perdidos	Sistema	21	65,6		
Total		32	100,0		

Figura 41. Capital Humano - Aspepibe



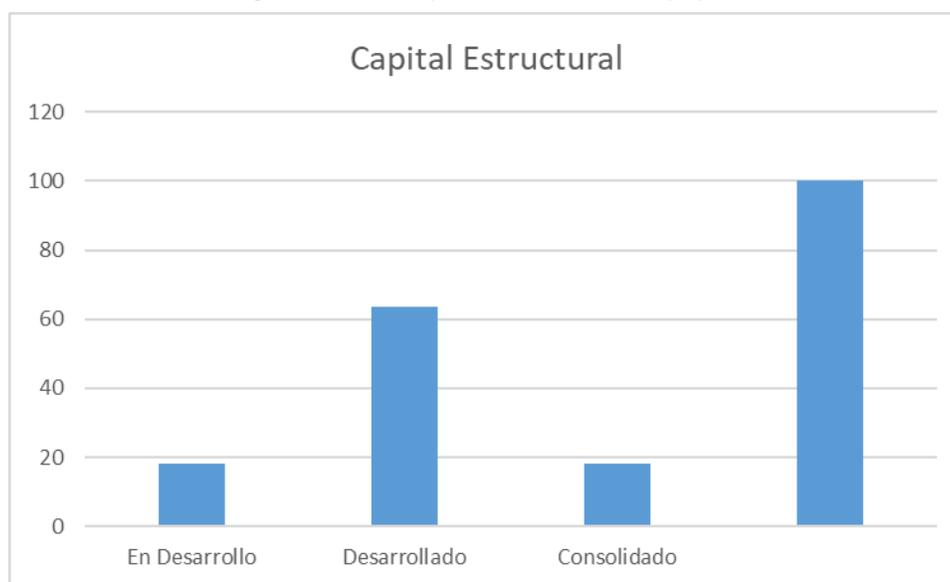
El componente del capital humano para Aspepibe, se identifica que un 54,55% se encuentra en un nivel desarrollado y un 45,45% se ubica en un nivel consolidado

3.3.2.2 Capital Estructural – Aspepibe

Tabla 64. Nivel de Desarrollo Capital Estructural - Aspepibe (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	2	6,3	18,2	18,2
	Desarrollado	7	21,9	63,6	81,8
	Consolidado	2	6,3	18,2	100,0
	Total	11	34,4	100,0	
Perdidos	Sistema	21	65,6		
Total		32	100,0		

Figura No 42. Capital Estructural - Aspepibe



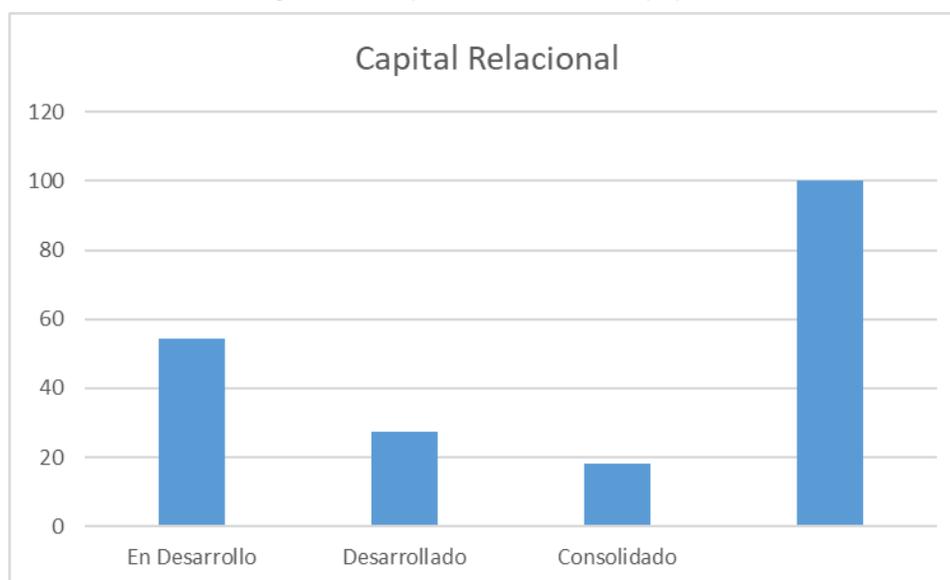
Respecto al capital estructural de Aspepibe, se ubica un 63,64% en un nivel desarrollado, un 18,18% en un nivel en desarrollo y un 18,18% en un nivel consolidado.

3.3.2.3 Capital Relacional – Aspepibe

Tabla 65. Nivel de Desarrollo Capital Relacional - Aspepibe (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desarrollo	6	18,8	54,5	54,5
	Desarrollado	3	9,4	27,3	81,8
	Consolidado	2	6,3	18,2	100,0
	Total	11	34,4	100,0	
Perdidos	Sistema	21	65,6		
Total		32	100,0		

Figura 43. Capital Relacional - Aspepibe



Con relación al componente del capital relacional, los resultados permiten inferir, que un 54,55% de la organización, de encuentra en un nivel en desarrollo, un 27,27% en un nivel desarrollado y un 18,18% está consolidado.

3.4 Comparativo por organizaciones

Tabla 66. Puntaje General Asdrupa (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	11	55,0	55,0	55,0
	Consolidado	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 67. Puntaje General Aspepibe (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollado	9	28,1	81,8	81,8
	Consolidado	2	6,3	18,2	100,0
	Total	11	34,4	100,0	
Perdidos	Sistema	21	65,6		
Total		32	100,0		

Conforme los resultados obtenidos y desde un marco comparativo entre las organizaciones analizadas, se observa que Asdrupa tiene percepciones de mayor homogeneidad, dado que los niveles consolidados y desarrollados, poseen valores muy cercanos en su calificación, 45,0% y 55,0% respectivamente; a diferencia de Aspepibe, que posee una percepción por parte de sus miembros y asociados, de tener aspectos en el nivel desarrollado en un 81,8% y un 18,2% en consolidado.

4. CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

En el marco del primer objetivo propuesto en el trabajo de investigación, los niveles de desarrollo del capital intelectual de las organizaciones analizadas reflejan una aceptabilidad por parte de sus miembros. Con relación a los resultados, se pueden valorar las organizaciones beneficiadas por el PAAP, como organizaciones que poseen un nivel de avance organizativo desarrollado que supera el 60%, es decir, que mantienen puntos fuertes en su estructura de funcionamiento, tanto interna como externamente, así como también se valora en más de un 40% de las organizaciones, como unas asociaciones que se encuentran en un nivel consolidada.

Las organizaciones analizadas se describen a partir de los avances en materia de capital estructural. Conforme a los análisis y calificación de percepción, las asociaciones para el caso particular del estudio, develan un desarrollo oportuno en elementos tales como procesos organizativos, implementación de criterios para los esquemas financieros y contables, mecanismo de coordinación y control entre instancias de decisión y comités de participación, así como también definición de planes, proyectos y programas para el crecimiento y desarrollo del objeto social, es decir, el capital intelectual está dado por los avances en el componente de capital estructural.

Los fondos rotatorios conformados a partir del incentivo modular se constituyen en el mecanismo de mayor desarrollo dentro de las organizaciones. El componente

financiero para las asociaciones analizadas, constituye un aspecto de mayor importancia, ya que sus asociados dinamizan la actividad productiva a partir de los flujos de crédito que les otorga la dirección de la organización, lo cual permite perdurabilidad y cercanía entre los asociados y el objeto misional que se materializa.

4.2 Recomendaciones

Se requiere obtener mayores niveles en el capital relacional por parte de las organizaciones beneficiadas del PAAP. La realidad reflejada en los análisis e información recolectada, permite anotar que los aspectos relacionados con el desarrollo del objeto social, la comercialización, la diversificación de productos, la penetración en diferentes nichos de mercado y los escasos avances en materia de crecimiento horizontal, reflejan una débil funcionalidad del capital relacional; por tanto, es necesario disponer ingentes acciones para ejecutar nuevos enfoques de mayor apropiación del asociado con el sentido y razón de ser, tanto de su objeto misional, como de los alcances y beneficios del PAAP.

Las organizaciones beneficiadas requieren mayor acompañamiento del Proyecto PAAP. Se percibe la necesidad de mayor claridad respecto al verdadero propósito de la política pública para con las organizaciones productoras y asociativas, dado que en el desarrollo empresarial algunas de ellas, poseen un carácter más de intermediación financiera, que una organización que obtenga un crecimiento para la comercialización

de bienes de consumo agrícola y productivo; es decir, su funcionalidad se remite al trámite y ejecución del incentivo modular para el desarrollo financiero.

Los esquemas financieros de las asociaciones beneficiadas por el PAAP, denotan la necesidad de un mayor apalancamiento de capital y asesoría en la ejecución económica. El incentivo modular que otorgan las alianzas, reflejan un nivel de desarrollo económico que no compensa con los requerimientos de los usuarios, en tanto que, la necesidad en asistencia técnica, apoyo en infraestructura, consecución de insumos para la producción, supera las expectativas que dispone la inversión que realizan en sus espacios productivos con relación a la Alianza.

INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS BENEFICIADAS POR EL PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA DURANTE EL PERIODO 2006 – 2016

Buenos días, con la presente encuesta se busca conocer el estado del capital intelectual. Usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su en su organización. Para cada afirmación usted solo tendrá que seleccionar, dentro de las opciones brindadas, aquella que mejor represente su situación. Por favor, sea absolutamente honesto y espontáneo al responder.

I. Identificación de la Organización

Nombre de la organización: _____ Fecha de diligenciamiento: _____

II. Identificación del capital humano

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo Ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Considero que el nivel conocimiento adquirido por empleados y socios es excelente					
Considero que los profesionales que hacen parte de la asociación son los mejores					
Considero que los programas de formación y capacitación son necesarios					
Considero que los miembros y empleados tienen experiencia en la actividad					
Considero que socios y empleados desarrollan procesos de mejoramiento					
La antigüedad de la asociación en el mercado y de sus miembros es excelente					
Considero que la asociación está bien posicionada en el mercado					
Considero que la asociación posee cualidades y ventajas					

III. Identificación del capital estructural

Considero que las normas y valores que promueve la asociación son adecuados					
Considero que la forma de trabajo de la asociación es oportuno					
Los resultados de la dirección y gerencia de la asociación son excelentes					
La formalización de procesos y actividades de la empresa es buena					
Considero que el nivel de conocimiento de estrategias y procesos es apropiado					
El nivel de desarrollo tecnológico de la asociación es óptimo					
La estructuración de procesos con base tecnológica es buena					
La base de datos organizada de socios es pertinente					
Los equipos y herramientas informáticas son indispensables					
Considero que las certificaciones y marcas registradas son necesarias					
El diseño de nuevos procesos, productos y servicios son importantes					
La Inversión en tecnología de la empresa es oportuna					
Considero que el desarrollo financiero de la asociación es bueno					
El fondo rotatorio es necesario y oportuno					

IV. Identificación del capital relacional

Considero que el nivel de clientes permanentes ha mejorado					
El nivel de socios activos es bueno					
El nivel de proveedores permanentes es excelente					
Considero que el nivel de satisfacción del cliente es oportuno					
Considero que los nuevos socios y clientes han crecido					
La estructuración y ejecución de estudios de mercado es necesaria					
La inversión en mercadeo y publicidad es excelente					
El compromiso social y ambiental de la asociación es bueno					
Las alianzas y convenios de cooperación son excelentes					
Las estrategias para resolver problemáticas sociales es la correcta					
Considero que la imagen corporativa de la asociación es excelente					

Anexos

REFERENCIAS

- Aguilar Zambrano , J., y Yepes, E. (2016). Gestion de Capacidades Dinamicas E Innovación: Una Aproximación Conceptual. *CAD: Departamento de Ciencias de Administración* , 15.
- Andrade, J.M y Argote, M (2015) Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. *Agenda Prospectiva 2032 para la productividad y competitividad del centro del Huila*. Garzon: Centro Agroempresarial y Desarrollo Pecuario del Huila.
- Arbaiza, L. (2011). *Alianzas Estratégicas: Instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad*. Revista Escuela de administración y negocios. No 70. Pág. 102-117. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a09.pdf>
- Banco Interamericano de Dearrollo. (04 de Noviembre de 2017). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.iadb.org/en/inter-american-development-bank,2837.html>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of post research and agenda for the future. . *Journal of management*, 36-256-280.
- Belk, R., Wallendorf, M. y Sherry, Jr.(1989). *The sacred and the profane in consumer behavior: Theodicy on the Odyssey*. Journal of Consumer Research is currently published by the University of Chicago Press. Chicago – EEUU.
- Beltrán, J., y Piñeros (2013) sector agropecuario colombiano: su realidad económica y perspectiva. *Escuela de Administración de Negocios (EAN)*
- Bolivar, H. (2011). *Metodología e indicadores de evaluación de sistemas agricolas hacia el desarrollo sostenible*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Bravo, E., Mundet, H., J., y Suñé, A. (2000). Un nuevo enfoque para el estudio de la teoria de las capacidades dinamicas.

- Buitrago, D. (2013). Evolución de la economía colombiana en el periodo 2002 – 2010. Universidad Libre
- Cámara de Comercio de Neiva (2015) *Agenda Interna – Plan de Competitividad del Huila*.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades Dinamicas: Líneas Promisorias y Desafios de Investigación. *Universidad Nacional de Buenos Aires*.
- Castro, G. (2011). *Perspectivas para el desarrollo de la administración y retos para la dirección de las organizaciones*. Revista Universidad & Empresa. Vol. 13, Número, 20, pp. 145- 159. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187222418007.pdf>
- Castillo, I., y Portela, M. (2013). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades.
- Censo Nacional Agropecuario (2016). La mayor operación estadística del campo en los últimos 45 años, Tomo 2 Resultados. *Gobierno Nacional, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*
- Delgado, M., Ulloa, J. y Samir, C. (2015). La Economía del Departamento del Huila: Diagnostico y perspectivas de mediano plazo. *Fedesarrollo, Centro de Investigación Económica y Social*
- Departamento Nacional de Planeación-DNP (2014a) “*Misión para la transformación del Campo*”. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/DOCUMENTO%20MARCO-MISION.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación-DNP (2014b). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogota: Gobierno Nacional.
- Departamento Nacional de Planeación-DNP (2008c). *Formulación y ejecución de las Alianzas Productivas*. Bogota: Gobierno Nacional.

- Escandón, D., Rodríguez, A., y Hernández, M. (2013). La Importancia de las Capacidades Dinámicas en las Empresas BORN GLOBAL Colombianas. *Cuadernos de Cuadernos de Administración*, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 141-163
- Fernández, J., y Suarez (1996). Capital Humano como fuente de ventaja competitiva. Universidad de Santiago de Compostela. España.
- Fong, C., Flores, k. y Cardoza, L. (2016). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico*. Editado en Revista Nova Scietia. Guadalajara – México.
- Gobernacion del Huila Departamento Administativo de Planeacion-DAP (2016). *Plan de Desarrollo 206-2019*. Neiva: Gobernación.
- Gobierno de Colombia. (04 de 11 de 2017). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural* . Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010 [1991]). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Hernández, J. y Ibarra, S (2002). *La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial*. Cuba.
- Lafuente, C., y Marín, A (2010). *Metodología de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas*. Revista EAN No 64. P5-18
- Lozano, M. (2010). *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las pymes*. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 68, enero-junio, 2010, pp. 175-178.
- Lundy, M., Parra- Peña, R., Jaramillo, C., Amrein, A., Hurtado, J. y González C. (2015). *Alianzas Productivas: Un instrumento efectivo de inclusión productiva, versátil ante diferentes condiciones de vulnerabilidad y contextos regionales*. Revista CIAT Políticas en Síntesis, No 24. Colombia.

- Machorro, F., Mercado, Patricia., Cernas, D., y Romero M (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol 26, num 60, abril-junio, 2016, pp. 35-50 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia
- Martínez, P (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Revista Pensamiento y Gestión núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193 Universidad del Norte
- Mejía, A., Bravo, M., y Montoya (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Universidad de San Buenaventura, Cali - Colombia*
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural;. (2014). *Estudio - Sistematización de una experiencia exitosa*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2015). *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural*. Decreto 1071. Bogotá D.C. Recuperado de: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/Decreto%201071%20de%202015.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016a). *Alianzas Productivas*. Bogota.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016b). *Prroyecto, apoyo a la alianza productiva*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016c). *Apertura del Registro de Perfiles de Alianzas 2016-2018*. Resolución No. 049 de Marzo de 2016. Bogotá D.C.
- Naranjo, C., Rubio, J., y Salazar, L. (2011) Universidad Autonoma de Manizales. Trabajo de Investigación. Colombia.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación - FAO. (2009). *México: Evaluación de políticas rurales. Tendencias teóricas y lecciones de la experiencia*. Grupo Interagencial de Desarrollo Rural Mexico.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación - FAO. (2013). *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo de Agronegocios*. América Latina. Grupo Interagencial de Desarrollo Rural Mexico. (2009). Evaluación de políticas rurales, tendencias teóricas y lecciones de experiencia.

Pulido, M. (2006) Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización.

Reinoso, C., Flores, K., y Cardoza, L. (2017). La teoría de los recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. Departamento de estudios regionales, Universidad de Guadalajara México.

Rondot, P., y Collion , M. H. (2001). *Organizaciones de Productores Agrícolas*. Washington D.C: Banco Mundial .

Saéns de Viteri, D. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Editado en revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 06, No 3, pp. 71-86.

Hernández, R., Fernández, C., y Sampieri, H (2014). Metodología de la Investigación. México.

Sapiensa, H. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization of firm survival and growth .

Tecce, D. (2012). Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49.

Terrazas, R. (2009). *Modelo de Gestión Financiera para una organización*. Revista Perspectivas, No 23, pp. 55-72.

Velasquez, A. V. (1998). Notas sobre los conceptos de sistema y régimen político. *Estudios Políticos*, 24.

Velasquez Gavilanes, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto "política pública". *Desafíos*, 39.