

**ESTRATEGIA DE AUTOSOSTENIMIENTO FINANCIERO PARA LA
ASOCIACIÓN DE TECNÓLOGOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS DE LA UIS**

ELIZABETH HERNÁNDEZ SEPÚLVEDA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
IPRED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018**

**ESTRATEGIA DE AUTOSOSTENIMIENTO FINANCIERO PARA LA
ASOCIACIÓN DE TECNÓLOGOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS DE LA UIS**

ELIZABETH HERNÁNDEZ SEPÚLVEDA

**Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Gestión
Empresarial**

Directora

**LUZ HELENA VILLAMIZAR CÁCERES
Especialista en Proyección Vegetal**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
IPRED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018**

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi esposo e hijo por su apoyo incondicional porque indirecta o directamente han contribuido en la realización de este proyecto con dosis de compromiso, motivación y esperanza lo cual alimentó mi fuerza e inspiración para continuar.

AGRADECIMIENTOS

Lo primero de todo, me gustaría agradecer a Dios por su bendición en la culminación exitosa de mis estudios, por su incondicional estímulo y motivación a mi esposo Efraín e hijo Juanse en los momentos más apropiados para levantar mi cabeza y seguir adelante. Estoy especialmente agradecida con la Ingeniera Luz Helena Villamizar directora del proyecto, por sus estupendas recomendaciones sobre el trabajo realizado.

También me gustaría expresar mi gratitud a la Universidad Industrial de Santander y al IPRED y su equipo de trabajo, por permitirme desarrollar la experiencia educativa y ser egresadas de esta hermosa profesión, a los tutores, por transferir en mi persona sus conocimientos, dejar un legado y alimentar mi espíritu emprendedor.

Finalmente, a mis compañeros de estudio, por su amistad, compañerismo y colaboración en el logro de mis objetivos, y a la ingeniera Margarita, por la labor que ejecuta desde el programa. ¡A todos ellos mil gracias!

Elizabeth

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.2.1 Espacial	20
1.2.2 Cronológica.....	20
1.2.3 Conceptual.....	21
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.5 OBJETIVOS.....	24
1.5.1 Objetivo general.....	24
1.5.2 Objetivo específico.....	24
2. MARCO DE REFERENCIA.....	25
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	25
2.2 MARCO CONTEXTUAL	26
2.2.1 Generalidades de las Organización no Gubernamental (ONG)	27
2.2.1 Casos de Co-creación de alianzas entre los sectores	32
2.2.2 Generalidades de las entidades sin ánimo de lucro -ESAL en Colombia y Santander	40
2.2.3 Casos de estudio en la investigación.....	42
2.2.4 Entrevista con la agroindustria.....	47
2.2.5 Reglamentación Nacional para contratación con las Esal en Colombia	49
2.2.6 Entrevista Funcionario de Secretaría de Agricultura Departamental	51
2.3 MARCO CONCEPTUAL	52
2.4 MARCO LEGAL	56
2.4.1 Constitución	56

2.4.2 Obligaciones tributarias.....	57
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	60
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	60
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	60
3.3 POBLACIÓN	60
3.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	61
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	61
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	61
4. PROPUESTA DEL PROYECTO.....	62
4.1 PRINCIPIOS ÉTICOS.....	62
5. GRUPOS DE INTERÉS.....	63
6. IDENTIFICACIÓN DE RETOS.....	67
7. ESTRATEGIA PARA ATAPUIS DE SOSTENIMIENTO FINANCIERO.....	69
7.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	70
7.1.1 Análisis DOFA.....	72
7.2 ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?.....	74
7.3 EL ENFOQUE SOCIAL COMO ESTRATEGIA.....	75
7.4 VARIABLES BÁSICAS PREVIAS A LA IMPLEMENTACIÓN.	77
7.4.1 Entorno.	78
7.4.2 Sustentabilidad financiera.	79
7.4.3 Capital Humano	83
7.4.4 Legalidad	83
7.4.5 Iniciativa.....	84
7.5 RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	84
7.5.1 Recursos Tecnológicos.....	85
7.5.2 Recursos Físicos	85
7.5.3 Recurso Humano.	85
7.5.4 Recurso Económico.....	85
7.6 PLAN ESTRATÉGICO POR VARIABLES	86
7.6.1 Plan estratégico de la variable entorno	87

7.6.2 Plan estratégico de la variable talento humano	88
7.6.3 Plan estratégico de la variable legalidad.....	90
7.6.4 Plan estratégico de la variable iniciativa	91
7.6.5 Plan estratégico modelo de fondos sustentable.....	92
7.7 VALIDACIÓN EXPERIENCIAS TIENDAS ONLINE DE MERCADOS AGRÍCOLAS	102
8. VALIDACIÓN DE ESTUDIO DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE FINANCIERO REALIZADO A OTRA ORGANIZACIÓN.....	107
8.1 ¿QUÉ ES SOSTENIBILIDAD FINANCIERA?	107
8.2 VALIDACIÓN INDICADORES DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD PARA UN ESTUDIO DE AUTOSOSTENIMIENTO FINANCIERO	108
8.3 APLICACIÓN DE UN MODELO DE TASA DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE - TCS PARA COTECMAR	112
9. CONCLUSIONES	115
10. RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	121

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Esales activas en Santander	41
Gráfico 2. Empresas de Santander de actividad agrícola	41
Gráfico 3. Plano de influencias y dependencias entre actores	64
Gráfico 4. Histograma de relaciones de fuerza MIDI	65
Gráfico 5. Convergencias entre actores.....	68
Gráfico 6. Relación porcentual del aumento de precios.....	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Carta sunburst diagnóstico estratégico.....	71
Figura 2. Asociación de palabras clave del concepto Estratégica	74
Figura 3. Modelo económico Canvas Atapuis.....	95
Figura 4. Infografía estrategia de sustentabilidad	99

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Tipos colaboraciones entre ONG y sector privado	39
Cuadro 2 ejemplo continuum de colaboración entre sectores	39
Cuadro 3. Descripción Grupos de Interés	63
Cuadro 4. Retos estratégicos.....	67
Cuadro 5. Diagnóstico estratégico	72
Cuadro 6. Etapas de Evolución de la propuesta.....	87
Cuadro 7. Diagnóstico estratégico	87
Cuadro 8. Plan estratégico variable talento humano	88
Cuadro 9. Plan estratégico variable legalidad.....	90
Cuadro 10. Plan estratégico variable iniciativa	91
Cuadro 11. Plan estratégico variable modelo de fondos.....	92
Cuadro 12. Validación emprendimientos tiendas online agrícolas.....	102
Cuadro 13. Resultados análisis de sostenibilidad financiera de la empresa Cotecmar	109
Cuadro 14. Palanca de crecimiento para Contecmar periodo 2014.....	111
Cuadro 15. Modelo tasa de crecimiento sostenible (TCS) de Sallanave	112
Cuadro 16. Razones calculo TCS de Sanavelle	113

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta sr Milton Ramírez Gamboa	121
ANEXO C. Entrevista con Julieth Ferreira	123
ANEXO D. Entrevista con funcionario Secretaria de Agricultura	124
ANEXO E. Entrevista con funcionario fundación Región Siglo XXI	125
ANEXO F. Acta Socialización de una estrategia de autosostenimiento.....	126
ANEXO G. Acta Socialización de la estrategia para consolidación de Atapuis ...	127

RESUMEN

TÍTULO: Práctica empresarial estrategia de auto sostenimiento financiero para la Asociación de Tecnólogos y Profesionales de la UIS por el Campo (ATAPUIS)*

AUTORA: Elizabeth Hernández Sepúlveda**

PALABRAS CLAVE: empresas sin ánimo de lucro, auto sostenimiento financieros, filantropía, co-creación, estrategia social.

DESCRIPCIÓN:

La Asociación de Tecnólogos Agrícolas y Pecuarios de la UIS (ATAPUIS), tiene unas particularidades que se identifica su objeto misional en la búsqueda y construcción de mejores sociedades, motivo por el cual necesita identificar modalidades de sostenimiento financiero innovadores; este último con un enfoque perspectivo originado por los cambios y tendencias a nivel regional, nacional e internacional en dimensiones normativas, económicas, sociales y organizacionales; todas estas variables juntas desencadenan en un amplio mapeo para comprender su rol e impacto en la sociedad y por su puesto su estabilidad y permanencia en el tiempo y continuar con su labor de conexión social que involucre el compromiso, la colaboración y trabajo en equipo.

La práctica empresarial se basa principalmente en casos de estudio; tiene un enfoque integral que involucra no solo las entidades sin ánimo de lucro, sino además los grupos de interés que hacen parte del entorno de Atapuis; entre ellos la población agrícola campesina, el sector privado y el Estado. También la revisión de literatura científica para identificar las tradiciones formas y tendencias de sostenimiento financiero de las Esal como punto de partida; y en este sentido es válido mencionar que en la construcción de la estrategia se consideró otros subcomponentes organizacionales importantes en la implementación de la propuesta, por lo cual se aborda teorías sobre la estratégica organizacional y social y alcanzar los objetivos en el corto o largo plazo que le permita crecimiento, estabilidad y reinversión.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Luz Helena Villamizar. Ingeniera de Alimentos

ABSTRACT

TITLE: Business practice financial self-support strategy for the Association of Technologists and Professionals of the UIS by the Field (ATAPUIS).*

AUTHORS: Elizabeth Hernández Sepulveda**

KEYWORDS: non-profit companies, financial self-support, philanthropy, co-creation, social strategy.

DESCRIPTION:

The Association of Agricultural and Livestock Technologists of the UIS (ATAPUIS), has particularities that identify its missionary purpose in the search and construction of better societies, which is why a determination of innovative financial sustainability is needed; the latter with a prospective approach originated by changes and trends at the regional, national and international levels in normative, economic, social and organizational dimensions; all these variables together trigger a broad mapping to understand its impact and impact on society and of course its permanence over time and continue with its work of social connection that involves commitment, collaboration and teamwork.

The business practice is mainly based on case studies; it has a comprehensive approach that involves not only the non-profit entities, but also the interest groups that are part of the Atapuis environment; among them the peasant agricultural population, the private sector and the State. Also the review of the scientific literature to identify the tendencies and tendencies of the financial support of the Structures as a starting point; and in this sense, it is valid to mention that in the construction of the strategy, other important secondary components are being sought in the implementation of the proposal, which is why the theory of strategy and socialization and the short or long-term objectives that it addresses are addressed. it allows growth, change and reinvention.

* Degree work

** Institute for Regional Projection and Distance Education. Business management. Luz Helena Villamizar. Food Engineer

INTRODUCCIÓN

Esta práctica tiene el propósito implementar la formación adquirida en el proceso de aprendizaje como profesional de Gestión Empresarial, que permita aplicar los conocimientos y desarrollo de competencias dirigidas a la solución de problemas que surgen en el contexto organizacional; para encontrar la congruencia entre la adquisición de conocimiento y la reproducción del mismo de forma crítica basados en el análisis de factores internos y externos que están comprendidos en el proyecto.

La práctica empresarial se realizara en la **Asociación de Tecnólogos Agrícolas y pecuarios de la UIS (ATAPUIS)**, el principal objetivo es identificar estrategias de sostenimiento financiero, un plan de mejoramiento administrativo y organizacional que cumpla con los objetivos propuestos en la búsqueda de mecanismos que permitan cerrar las brechas comerciales que afrontan los pequeños y medianos productores campesinos, así mismo se caracteriza porque tiene una visión y conexión de bienestar social con el campo y su gente, donde la organización reconoce las necesidades de la economía campesina y el papel fundamental para el desarrollo de un país.

La Reforma Rural Integral dado en el marco del proceso de paz y posconflicto plantea mejorar su calidad de vida e ingresos; este escenario propone estrategias que permiten desarrollar modelos de negocios participativos e incluyentes a través del cooperativismo y se espera que la presente práctica empresarial sea una herramienta que contribuya a la superación de obstáculos que enfrenta esta Asociación y por supuesto estimular la generación de emprendimientos agrícolas de valor agregado como un verdadero modelo de negocio colaborativo que permita un desarrollo sostenible.

Otro hallazgo importante son los mecanismos de co-creación que permite realizar actividades transaccionales e integrativas como un modelo de tendencia que le permite a la Esal un modelo de fondos con aspectos relevantes para la reinvención de Atapuis sin embargo está sujeta a otros estudios financieros, normativos y de direccionamiento estratégico que integre al grupo de profesionales.

Este trabajo de grado concluye que Atapuis puede articular mecanismos de interconexión entre el sector urbano y rural, público y privado; por lo cual consolidar la asociación es el principal reto de la junta directiva para que la iniciativa del modelo de consecución de recursos sea la herramienta para el desarrollo de sus beneficiarios y de otra parte su motor altruista y sustentable.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La **Asociación de Tecnólogos Agrícolas y Pecuarios de la UIS (ATAPUIS)** fue fundada en 1999; en sus inicios el equipo de trabajo se constituyó por 12 estudiantes y egresados de la UIS en carreras de tecnología agrícola y pecuaria, hasta el año 2004 hicieron reuniones cada viernes donde capacitaban y ofrecían charlas que incluían temas sobre abonos, alelopatía, insectos, suelos entre otros. Poco a poco a este grupo se sumaban personas interesadas en el proceso y aprendizaje; los asociados invitaban a campesinos quienes veían una oportunidad para sus pequeñas unidades productivas y a cambio aportaban dos mil pesos (\$2000) mensuales como cuota de sostenimiento operativo de la organización.

Tiempo después las actividades se reducen ya que los nuevos egresados de la UIS tienen oportunidades de crecimiento laboral e intelectual; motivo por el cual la organización se mantuvo totalmente inactiva hasta el año 2014. Desde entonces las acciones son esporádicas; entre ellas la búsqueda de estrategias para la reactivación de la visión filantrópica que les motivó a crear la asociación en su etapa de alumnos de la UIS. Es este momento a entidad ha venido apoyando proyectos puntuales de huertas caseras y escolares en alianza con profesores de zonas veredales de Santander. Sin embargo, hay que fortalecer sus programas y servicios buscando la optimización de recursos administrativos y financieros. Su presidente Cesar Augusto Cáceres Acosta es consciente que el campo necesita de equipos de trabajo interdisciplinarios, no sólo agrícolas, agropecuarios, a nivel tecnológico y de pregrado sino también profesionales de las demás disciplinas que quieran sumarse a la labor.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Atapuis, se constituye con el propósito de articular y dinamizar las unidades productivas campesinas de Bucaramanga y su área metropolitana, estos emprendedores identifican las falencias y vacíos en las políticas agrarias del país.

El modelo de reforma agraria aplicado en Colombia desde los años sesenta está agotado como posibilidad de resolver la cuestión agraria y la tenencia de la tierra; así como se agotó rápidamente la ley 200 de 1936 en la solución de los conflictos agrarios, en la clarificación de los derechos de propiedad y en la apertura de vías de acceso a la propiedad rural por distintos actores económicos y sociales.¹

La política agraria de Colombia; ha considerado la transformación de una de las poblaciones más empobrecidas, que tiene pocas oportunidades y padece desarraigos y desplazamientos forzados por el conflicto armado de 50 años, los cambios climáticos, la falta de priorización y atención por parte del estado a la población campesina vulnerable, la ausencia de capacitación direccionada en planes y programas eficaces y productivos, inexistencia de mercados que generen mayor ganancia y rentabilidad, y así un sin número de causas que desencadenan en exclusiones sociales, desigualdad e iniquidad.

Este entorno es favorecido por la falta de educación de los campesinos que nula la oportunidad del mercado, los irrisorios recursos económicos, tecnificación y direccionamiento regional por parte de las alcaldías locales. Las políticas públicas y agrarias no se han implementado en el país, y los intermediarios son los grandes beneficiados en el margen de rentabilidad sin mucho esfuerzo, sumado a esto los entes territoriales carecen de liderazgo para acercar al campesino con los mercados

¹ BANCO DE LA REPÚBLICA. Reforma agraria: una ilusión que resultó un fracaso [En línea]. [Citado el 22 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/node/32856>.

de la agroindustria, a través de alianzas estratégicas que incluyan centros de acopio, transporte de sus productos y finalmente compradores potenciales.

El presente trabajo se realiza a partir de la necesidad de fortalecer organizacional y financieramente Atapuis; identificando y ofreciendo estrategias en este proyecto de grado para dar direccionamiento a la organización en su objetivo y transformación del campo a través de la articulación de actividades que mitiguen las situaciones de vulnerabilidad y desigualdad del campesino colombiano.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Espacial. El campo de acción de Atapuis está delimitado para Bucaramanga y su Área Metropolitana y actualmente en los estatutos hay registrados 12 asociados.

1.2.2 Cronológica. Este proyecto se establece en un marco metodológico de dos semestres entre julio de 2017 y mayo 2018 con el objetivo de dar claridad a los cuestionamientos en el campo de las estrategias de auto sostenimiento financiero para las entidades sin ánimo de lucro, razón por la cual se determina escudriñar información de profesionales, expertos en el tema, casos de éxito y teoría relacionada con la propuesta.

1.2.3 Conceptual. En este estudio se llevará a cabo una revisión sistemática de la normatividad en Colombia sobre las entidades sin ánimo de lucro y organizaciones no gubernamentales, sus características, campos de acción, normas que las rigen, las obligaciones tributarias y legales establecidas para el régimen al que pertenecen.

Revisión de investigaciones sobre el enfoque actual de las entidades sin ánimo de lucro, los retos y tendencias del sector para permanecer vigentes y a su vez cumplir sus objetivos altruistas; una mirada a las experiencias exitosas de estas organizaciones en particular a nivel internacional y regional.

De otra parte, literatura a partir de estudios de M Porter y Jairo Amaya entre otros sobre conceptos de estrategia, importancia y diagnóstico estratégico en las empresas, y establecer acciones concretas en la propuesta de auto sostenimiento financiero para la asociación de estudio y que seguramente están enlazadas transversalmente con otras dimensiones de la actividad directiva en conjunto.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con esta práctica empresarial se desea cumplir con el objetivo que se quiere en el fortalecimiento organizacional y financiero de la asociación en la construcción de una propuesta innovadora para apoyar las organizaciones de productores campesinos de Bucaramanga y área Metropolitana.

Entonces, ¿cuál es la estrategia y/o plan de mejoramiento para el sostenimiento de Atapuis que incluya un enfoque novedoso que impacte en las organizaciones campesinas, de manera integral y sostenible?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La práctica empresarial está enfocada en la elaboración de un plan de mejoramiento para fortalecer la Asociación de Tecnólogos Agrícolas y Pecuarios de la UIS (Atapuis); esta entidad sin ánimo de lucro que debe crear iniciativas de carácter económico sostenibles a largo plazo; dichas iniciativas se deben fundamentar en un enfoque colaborativo y de co-creación entre actores públicos, privados, la organización y los campesinos, que genere un impacto social.

Esta asociación tiene 17 años de creada por egresados de tecnología agrícola y pecuaria de la UIS en el año 1999, y han venido apoyando programas puntuales de huertas caseras y escolares en alianza con profesores de zonas veredales de Santander. Sin embargo, hay que fortalecer sus gestiones y servicios buscando la optimización de recursos y a un mejoramiento continuo.

Según los resultados del Tercer Censo Nacional Agropecuario 2014 el 64,9% del total de la población residente en el área rural se clasificó en situación de pobreza, por tal motivo se observa en el país hay un mayor compromiso en la inversión en el campo, para que los agrarios mejoren sus tecnologías y valoren su trabajo.

Vale la pena resaltar los grandes esfuerzos que se están desarrollando desde las diferentes organizaciones a nivel mundial con la estrategia de los objetivos del milenio; entre ellos disminuir la pobreza y el hambre organizaciones como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO, Organización de las Naciones Unidas -ONU, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD, Organización Internacional para las Migraciones -OIM, Banco Interamericano de Desarrollo -BID, Programa Mundial de Alimentos -PMA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- IICA, Unión Europea -EU entre otros.

Hoy en día se reconoce que la agricultura es fundamental no solo en la producción de alimentos sino además en la salud de quienes consumen los productos, la anterior preocupación ha generado un nuevo enfoque a nivel que cada vez toma más fuerza en Colombia para cambiar los tradicionales sistemas de cultivo agrícola. Con el trabajo de grado se encuentra una oportunidad que conlleve a elaborar el plan de estratégico que cumpla el objetivo y la propuesta de valor de este proyecto a través de los diferentes recursos financieros, técnicos, logísticos y profesionales que demande las fases del mismo.

Las empresas han desestimado el potencial de los pequeños productores como proveedores, el cual sería una arista fundamental en la estrategia de desarrollo rural que a su vez favorece la agroindustria nacional. (Lácteos, cosméticos, alimentos procesados). Esto justifica la frase del presidente Juan Manuel Santos *“Estoy convencido de que en nuestro campo caben y pueden convivir la agroindustria con la economía campesina”*, la *“Reforma Rural Integral ayudará a la reforma estructural del campo”* lo anterior dio lugar a la conformación de los modelos asociativos y cooperativos entre los campesinos y permite escenarios para que se desarrolle la responsabilidad social empresarial (RSE). Que puede ser materializado con aportes en tecnificación, educación, y tecnología y así la materia prima agrícola cumpla las expectativas del empresario con los estándares de acuerdo con la necesidad.

En cada uno de los componentes antes mencionados se observa una oportunidad que está interrelacionada y favorece la elaboración del proyecto de grado de forma integral que busca a través de la ONG brindar herramientas y conocimientos a los campesinos para ser competitivos y productivos, además la asociación sirve como respuesta a las necesidades de la agroindustria, favorecido por la economía globalizada y las aperturas de mercado internacionales que estimulan la búsqueda y desarrollo de mecanismos que permita obtener ventajas; de una manera planificada, programada que viabilizarían sostenible y sustentable en la producción, comercialización, disminución de costos, aumento de rentabilidades con alianzas

entre las entidades territoriales, mundiales, la empresas y campesinos y así implementar el florecimiento agrícola íntegro.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Identificar una estrategia auto sostenible para la Asociación de Tecnólogos Agrícolas y Pecuarios de la UIS (Atapuis), que involucren con sus planes y programas a los pequeños y medianos campesinos de Santander.

1.5.2 Objetivo específico

- Conocer la historia de constitución de la asociación, características de los asociados y su objetivo misional.
- Realizar un diagnóstico estratégico que permita crear o rediseñar los planes de Atapuis para desarrollar el proyecto económico de recursos de forma auto sostenible.
- Identificar los grupos de intereses de la asociación y el punto de intersección entre ellos que devese una oportunidad para desarrollar una estrategia financiera.
- Identificar las variables que intervienen en el planteamiento estratégico auto sostenible para la captación de recursos.
- Desarrollar un plan de acción para cada variable, incluida la estrategia económica.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Dentro de los trabajos de grado de la universidad Industrial de Santander los siguientes pueden aportar al proceso de la práctica empresarial:

Título: DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y PROPOSICIÓN DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD RURAL "VENECIA ANTIGUA"

Autores: Yolanda Bohórquez de Sáenz, Martha Inés Corzo Acevedo y Sandra Esperanza Quiñonez Bautista

Descripción: La caracterización de las comunidades campesinas es el primer paso para agruparse y unir esfuerzos para promover objetivos económicos y sociales.

Título: DESARROLLO RURAL EN EL CORREGIMIENTO II DE FLORIDABLANCA: UNA APROXIMACIÓN A LAS INSTITUCIONES Y SU IMPORTANCIA COMO PROMOTORAS DEL DESARROLLO

Autores: Udy Milena Cruz Ortiz, Sergio Augusto Fuentes Torres

Descripción: Este documento de estudio es importante, desde el punto de vista estratégico para llevar el desarrollo a los sectores rurales, con la interacción interinstitucional del sector público, privado y las comunidades campesinas. Este es uno de los mecanismos más comunes en nuestra sociedad, pero por falta de gestión y optimización de los recursos los objetivos no se cumplen.

Título: CONTROLES EJERCIDOS SOBRE LAS ASOCIACIONES CIVILES REGISTRADAS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA DEL 2003 – 2004

Autores: Jorge Eliecer Vargas P., José Ismael Díaz P

Descripción: Teniendo en cuenta la naturaleza de la organización donde se realiza la práctica empresarial, el trabajo sobre las asociaciones civiles describe la funcionalidad de los diferentes conceptos jurídicos y legales de las asociaciones civiles y que están comprendidas en las normas constitucionales.

Título: ¿CÓMO SE SOSTIENEN FINANCIERAMENTE LAS EMPRESAS SIN ÁNIMO DE LUCRO? CASOS DE ESTUDIO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.

Autores: Jenny Carolina Betancur Marín, Dayanne Alejandra Acosta Santamaría.

Descripción: Este es un proyecto de grado que tiene mucha afinidad con la presente práctica empresarial, una investigación sobre la importancia de las actividades que desarrollan muchas entidades sin ánimo de lucro en la búsqueda de la dignificación del ser humano y a su vez la necesidad identificar el origen de sus recursos para la operatividad de las mismas en el cumplimiento de sus metas altruistas.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

Atapuis es una organización sin ánimo de lucro que necesita un plan de mejoramiento sostenible para fortalecer la asociación y cumplir con el objetivo que

le motivó a constituirse en el año 1999, está ubicada en la Cra 30 N. 16-34 San Alonso, su presidente actual es: Cesar Augusto Cáceres y en los estatutos hay registrados 12 asociados, la estrategia busca robustecer sus capacidades administrativas y financieras y asegurar la sostenibilidad y a su vez crear un impacto social que brinde apoyo a las comunidades rurales.

2.2.1 Generalidades de las Organización no Gubernamental (ONG). Las ONG, son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro que tienen una notable participación para el desarrollo de las personas más vulnerables en diferentes contextos el cual tiene una fuerte conexión con las motivaciones de los integrantes de dichas entidades.

A nivel mundial hay cientos de instituciones promoviendo igualdad, equidad, progreso, algunas se detallan más en los casos de estudio y bibliografía relacionada y nace como una actividad filantrópica donde su principal función es cumplir actividades benéficas fuera de los esquemas estatales. “las Organizaciones No Gubernamentales ONG, surgieron con el fin de trabajar en los temas a los cuales los gobiernos de los países de la periferia no podían llegar. Se conformaban grupos de expertos profesionales especialistas en temas sociales capacitados para afrontar la terrible realidad de los países en vía de desarrollo”.²

Después de la Segunda Guerra Mundial, muchos temas pasaron a formar parte de la agenda internacional motivados por una nueva conciencia de cooperación e integración, tales como la pobreza extrema, el medio ambiente, las guerras y la brecha que existe entre los países centrales y periféricos.

² INTEGRACIÓN Y DESARROLLO. Breve Historia de las Organizaciones no Gubernamentales [En línea] [Citado el 17 de mayo de 2017] Disponible en: <http://www.todosayudan.com/breve-historia-de-las-organizaciones-no-gubernamentales/>>

La naturaleza y sensibilidad de Atapuis está enfocada hacia un desarrollo integral, que sirva de apoyo a los sectores rurales más vulnerables; puesto que los agricultores colombianos deben afrontar desafíos como desarraigos, desplazamientos, cambios climáticos, mercados de cadena progresiva, entornos extremadamente competitivos en comercialización y producción; y de otra parte el estado tiene falencias en sus políticas para priorizar a los cultivadores en menor escala, con planes y programas específicos que den eficiencia y capacidad productiva en las actividades comerciales que generen mayor rentabilidad.

Para colocar en contexto:

El campesino en Colombia es aquella persona que desempeña sus labores en el ámbito rural, normalmente en actividades agrícolas o ganaderas que tienen como principal objetivo la producción de diversos tipos de alimentos o sus derivados. Por lo general, un campesino puede producir estos elementos tanto para su subsistencia (consumo propio) o para comercializarlos en el mercado y obtener a partir de ello alguna ganancia.³

“La mayoría de nuestros campesinos siguen viviendo con más de 50 años de atraso (más bien 100 años), en lo que a manejo del agro se refiere”.⁴

En muchas partes del mundo los efectos sociales y económicos impactaron positivamente la modernización de la agricultura, sin embargo, en los países periféricos los campesinos evocan una economía de subsistencia, lejos de medios de producción, herramientas, modernismo o prácticas agrícolas que conlleven a unidades productivas rentables.

³ DEFINICIÓN ABC. Definición de Campesino. [En línea] [Citado el 17 de mayo de 2017] Disponible en: <<https://www.definicionabc.com/social/campesino.php>>

⁴ EL UNIVERSAL. El Campesino Colombiano [En línea] [Citado el 17 de mayo de 2017]. Disponible en: <<http://m.eluniversal.com.co/opinion/buzon/el-campesino-colombiano-para-comenzar-estamos-seguros-de-que-no-es-igual-el-concepto>>

Los países a nivel internacional tienen gran perspectiva en el aumento de la producción mundial de alimentos para satisfacer las necesidades en cantidad y calidad, teniendo en cuenta las megas tendencias mundiales en el incremento de la población; por consiguiente, es trascendental que los campesinos de Bucaramanga y su área metropolitana se identifiquen y familiaricen con prácticas agrícolas sostenibles.

La seguridad alimentaria para las poblaciones más desfavorecidas es un desafío de muchas naciones, que se han unido a través de organismos de cooperación internacional; así que proveer de alimentos las comunidades con escasos recursos es un gran reto de los estados de cada nación, por la marcada desigualdad que existe al acceder a las provisiones alimenticias y a los medios de producirlos; Colombia es un ejemplo de ello y observado desde la óptica mundial el problema se incrementa.

Según las investigaciones realizadas por la FAO *“La seguridad alimentaria mundial está determinada por los métodos de producción de los agricultores pobres y por el poder adquisitivo de los consumidores de escasos recursos”*⁵. Quiere decir que además de ser un problema en el corto plazo el incremento de la población global, también se suma la insuficiencia de capital y metodologías de siembra eficientes de los campesinos más desprovistos del mundo, y de otra parte se encuentra la urbe que no es agricultora pero que no tiene el dinero para adquirir los productos del campo.

El anterior panorama a groso modo justifica la motivación de Atapuis de lograr los objetivos y crear un plan de sostenimiento y beneficio hacia las comunidades campesinas más vulnerables de la región; por tal motivo su prioridad es fortalecer

⁵ DEPARTAMENTO ECONÓMICO Y SOCIAL FAO. Los Efectos Sociales Y Económicos de la Modernización de la Agricultura [En línea]. [Citado el 23 de mayo de 2017]. Disponible en: <<http://www.fao.org/docrep/x4400s/x4400s10.htm>>

estructural y financieramente. Dichas estrategias se desean orientar a niveles de colaboración entre la empresa, la organización y administraciones públicas. Desmarcar la asociación no solo como una ONG receptora de donaciones y enmarcarla dentro de enfoques estratégicos de complementariedad, con las alianzas y actores que se logren identificar en el proceso de la práctica empresarial; es decir que la entidad pueda ser un actor de desarrollo y generar un impacto social positivo para desempeñar la misión de su objeto misional y a su vez enriquecer la agroindustria.

Dentro del plan estratégico se debe matizar la búsqueda de financiadores, responsabilidad social empresarial, trabajo colaborativo con empresas, creación de una unidad de negocio, cooperación internacional, participación de profesionales y emprendedores de diversas disciplinas centrados en la gestión de impactos que cierren las grandes brechas que existen entre las comunidades rurales y urbanas en Bucaramanga y su área metropolitana.

El futuro trae consigo muchas expectativas y desafíos cada vez más difíciles, esto ha originado en el mundo el deseo colaborativo basado en el bienestar común para resolver problemas que en solitario resultan ser muy complejos. Las empresas actualmente están enmarcadas en concepciones competitivas y mercados individuales, pero la necesidad de cooperar rompe con estos paradigmas.

Se abordarán algunos estudios que instituciones y profesionales han llevado a cabo para colocar en contexto el vínculo entre el sector privado y las ONG:

Tradicionalmente, empresas y ONG han mantenido una relación distante y difícil. La distinta misión fundacional de ambos tipos de entidades no siempre ha permitido una convergencia de intereses. Esto es especialmente cierto en aquellas ONG nacidas

con un espíritu de transformación social y que tratan de configurarse como contrapeso al poder económico de la empresa.⁶

Con la globalización se ha configurado una nueva visión de las empresas, basados en principios y con los objetivos de la compañía misma y el contexto que les rodea; sumado a esto las ONG han tenido que desmarcarse de las donaciones por las crisis económicas y dedicar esfuerzos en otro tipo de estrategias hacia la sostenibilidad, considerando alianzas con el sector empresarial y privado.

Todo ello implica un interés creciente no tanto por gestionar desde una perspectiva de poder y supremacía, sino por entender cómo los directivos pueden establecer marcos de relación con los actores de su entorno que les permitan conocer al 'otro' y aprender de él para construir una red de relaciones que cree valor para la empresa, pero también para el conjunto de la sociedad.⁷

Es así como nace un nuevo modelo en la financiación de las ONG, provenientes del sector privado para que estas desarrollen sus actividades filantrópicas; el presente trabajo de grado busca identificar tales sistemas de colaboración intersectorial a través de una alianza estratégica que sume esfuerzos a la visión de Atapuis.

¿Qué es una alianza estratégica? Entendemos las alianzas estratégicas como aquellas colaboraciones caracterizadas por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de unos objetivos compartidos. Todos los actores aportan a la alianza un elemento básico (que puede ser en forma de capacidad, recursos, habilidades o conocimientos), que contribuye significativamente a alcanzar el objetivo deseado y sin el cual este sería más difícil (o imposible) de lograr.⁸

El éxito de la estrategia que se considere en el proceso del presente trabajo de grado deberá ofrecer elementos sólidos que afiancen los sectores intersectoriales profesionales interdisciplinarios tales como la comunicación, la confianza, la

⁶ ARENAS, D.; SÁNCHEZ, P.; y MURPHY, M. Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación, Instituto de Innovación Social de ESADE. Barcelona 2009. pág. 18

⁷ *Ibíd.* pág. 20

⁸ IGLESIAS, María; IGNASI, Carreras. La colaboración Efectiva en las ONG. Alianzas Estratégicas y Redes. Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación, Instituto de Innovación Social de ESADE. Barcelona 2013. pág. 77

colaboración donde haya participación activa en el logro de aquellos objetivos compartidos.

2.2.1 Casos de Co-creación de alianzas entre los sectores

2.2.1.1 Alianzas de empresas y ONG en el mundo

- **Forest Stewardship Council (FSC).**

El FSC promueve la gestión responsable de los bosques del planeta y certifica la madera que proviene de bosques en que se han considerado criterios económicos, sociales y medioambientales. Esta asociación internacional está compuesta por miembros de grupos medioambientales, sociales, profesionales del sector del papel y la madera, organizaciones indígenas, empresas del sector, grupos forestales y empresas certificadoras.⁹

Esta organización es un Consejo de Administración Forestal a escala mundial que certifica la gestión forestal responsable; intrínsecamente las empresas desarrollan su responsabilidad social además de la oportunidad de acceder a nuevos mercados. La certificación que expide garantiza que los productos elaborados son de bosques con un manejo inteligente que beneficia sectores sociales, ambientales y económicos y la realiza a toda la cadena de suministro a través de las diferentes etapas que han diseñado para el proceso.

- **La Escuela Social Ana Bella.**

Empoderando a las mujeres ‘supervivientes’ La escuela Ana Bella es una iniciativa de la Fundación del mismo nombre que se dedica a empoderar a las mujeres que han sido víctimas de la violencia de género en España. Para materializar su proyecto hace una alianza con la empresa de alimentos DANONE¹⁰.

⁹ ARENAS, SÁNCHEZ, y MURPHY, Óp. Cit.

¹⁰ ABENOZA S.; CARRERAS I.; SUREDA M. Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad. Instituto de Innovación Social de ESADE. Barcelona. 2015. pág. 100

La simbiosis de esta unión consiste en maximizar el potencial de las mujeres ofreciendo apoyo personal y el coaching personalizado necesario para conseguir que las mujeres descubran sus competencias personales por sí mismas y de esta manera asegurar el sostenimiento económico de la Escuela a través de la integración laboral con DANONE, por su parte la empresa agrega valor a su cadena de productos.

En la actualidad, trabajan en Danone 124 mujeres en situación de exclusión social, 57 de ellas supervivientes, como embajadoras de la marca por toda España. Gracias a su trabajo, la rotación en este tipo de puestos pasó del 63% al 3% entre 2011 y 2015, las ventas se han incrementado, la calidad del servicio ha mejorado, el absentismo se ha reducido del 12% al 1% entre 2011 y 2015 y la satisfacción del consumidor es mayor.¹¹

2.2.1.2 Alianzas de empresas y ONG en Colombia: En Colombia hay fuerte presencia de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL); estos grupos humanos han canalizado las mejores energías, trabajo y solidaridad para otras personas necesitadas. Promueven la vida, a través de acciones colectivas y fortalecen el autodesarrollo, la educación, la salud, la expresión artística, el medio ambiente, el deporte, la democracia, y la defensa de los derechos entre otros aspectos.

- **La Federación Nacional de Cafeteros -FNC**

La Federación Nacional de Cafeteros- FNC en alianza con sus clientes ha venido desarrollando proyectos sociales que benefician a los caficultores colombianos. La reconocida trayectoria de los programas de Sostenibilidad en Acción de la FNC ha permitido a nuestra organización consolidarse como una de las ONG rurales más dinámicas, serias e importantes del mundo rural. Para ello contamos con el apoyo financiero de fundaciones, entidades de ayuda y otros aliados para desarrollar nuestros proyectos de alto impacto social, ambiental y económico que benefician a los productores colombianos.¹²

¹¹ Ibíd. pág. 107

¹² FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. [En línea] [Citado el 4 de agosto de 2017] Disponible en: <https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/alianzas/>

Esta es una organización de representación gremial con más proyección en Colombia, también hay que considerar que promueve uno de los productos insignia de exportación del país y capta mucho interés del sector privado y público, sin embargo, su gestión es un valioso ejemplo de los grandes beneficios que se pueden lograr para el productor y la comunidad.

- **Asociación de Productores de Cacao del Sur de Bolívar- APROCASUR.**

A través del acompañamiento, servicio y autodesarrollo cumple con los matices por el cual el 80% de las personas en el mundo aceptan el trabajo de las ONG. Promueve la producción de cacao y su comercialización a un precio justo, bajo un modelo agroforestal a modo alternativo de ingresos y sustitución de cultivos ilícitos; además cuenta con puntos de compra para vender sus productos al mercado nacional e internacional. *“Con más de 1.214 hectáreas cultivadas y 607 asociados, APROCASUR, se ha constituido como un ejemplo a seguir, en una de las zonas más golpeadas por el conflicto armado: el sur de Bolívar”*.¹³

Esta Asociación brinda a sus asociados (campesinos) a través de alianzas y contratación con el gobierno central y organismos de cooperación internacional entre los que se encuentra USAID para la erradicación de cultivos ilícitos, como un modelo de generación de paz, en Sur de Bolívar y otros departamentos.

¹³ WORDPRESS. [En línea] [Citado el 4 de agosto de 2017]. Disponible en: <<https://productosdeldesarrolloalternativo.wordpress.com/directorio-de-asociaciones/asociaciones-de-bolivar/aprocasur/>>

2.2.1.3 Alianzas de empresas y ONG en Santander

- **FOSUNAB, La Fundación Oftalmológica de Santander - FOSCAL y la Universidad Autónoma de Bucaramanga –UNAB.**

Han concentrado su experiencia y fuerzas para crear un ente fundacional denominado FOSUNAB cuyo objeto y misión será el desarrollo de un proyecto hospitalario, educativo y de servicios accesorios y complementarios amparados bajo la Ley 1004 de 2005 y Decreto 4051 de 2007, los cuales contienen el marco normativo de las Zonas Francas Permanentes Especiales en Salud.¹⁴

El principal objetivo de esta alianza es propiciar la proyección de Santander a nivel nacional e internacional, a través de alianzas financieras, tecnológicas y de recursos humano.

- **Fundación Doctor Chocolate**

Tiene sus inicios con el profesional de medicina egresado de Universidad Industrial de Santander –UIS, cuyo objetivo es el bienestar emocional de los niños. Actualmente es una fundación auto sostenible con la estrategia de venta de chocolates, shows infantiles, monetización de las redes sociales, marketing digital, el tradicional voluntariado y convenios con empresas comerciales.

- **Corporación para el Desarrollo del Oriente –Compromiso**

Es una organización de apoyo y desarrollo integral, dedicada a la formación, liderazgo e implementación de proyectos productivos a favor de personas víctimas, población urbana vulnerable y campesina. Para desarrollar su actividad Compromiso ha establecido alianzas estratégicas con organizaciones públicas y de cooperación internacional, tales como las embajadas de Francia y Canadá, Fundación Panamericana para el Desarrollo -FUPAD, Organización Internacional

¹⁴ FOSUNAB. [En línea]. [Citado el 4 de agosto de 2017]. Disponible en: < <http://www.fosunab.com/>>

para la Migraciones - OIM, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados – ACNUR, entre otras.

- **Fundación Colombo Alemana Volver A Sonreír.**

Esta organización participa activamente en la educación de los niños de primera infancia en Bucaramanga y el área metropolitana; desde sus inicios estableció convenios interinstitucionales con alcaldías locales, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF, apoyados de una fundación alemana, Fundación Éxito, La Cruz Roja Holandesa, USAID, FUPAD, OIM y otras instituciones, para obtener recursos financieros, tecnológicos, y humanos.

La fundación COLOMBO ALEMANA “Volver a Sonreír” trabaja para mejorar la calidad de vida y el fortalecimiento familiar de las comunidades en situación de vulnerabilidad, generando seguridad y confianza por medio de una atención integral en formación, nutrición, salud, recreación y apoyo psicosocial.¹⁵

La globalización no solo ha conectado al mundo con los mercados sino además ha permitido un intercambio cultural entre las naciones, donde no prima la nacionalidad, religiones, sectores sociales o políticos y sí la necesidad de realizar acciones cooperativas que conduzcan al bienestar común.

En los convenios entre ONG y empresa se destacan elementos básicos para el éxito; la comunicación, funciones definidas, trabajo colaborativo permanente, la complementariedad, y las cadenas de valor económico – social, escalabilidad y estabilidad. Colombia ha tenido un auge importante en la creación de las ONG´S que incluyen organizaciones empresariales y demás formas de organización ciudadanas.

¹⁵ FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA VOLVER A SONREÍR. [En línea] [Citado el 20 de julio de 2017] Disponible en: <<http://volverasonreir6.wixsite.com/fundavolverasonreir/about>>

El elevado número de fundaciones empresariales ubican a Colombia en el segundo lugar, en el contexto Latinoamericano después de Brasil-, entre los países con mayor número de fundaciones y entidades de beneficio social apoyadas por el sector privado.¹⁶

La explicación a este fenómeno es precisamente el acceso a algunos beneficios tributarios y Colombia favorece fiscalmente a quienes hacen donaciones que sumado a la responsabilidad social es mecanismo de valor agregado a sus modelos de negocios.

De otra parte, la gran mayoría de las Asociaciones constituidas en Colombia se han centrado en temas relacionados con el conflicto armado colombiano, las víctimas y la pobreza; el propósito de Atapuis es luchar por los mecanismos que permitan al campesino un pago digno por su trabajo agrícola, que permita mejorar su calidad de vida, con escalabilidad en la agricultura orgánica, comercio justo en los mercados nacionales e internacionales.

2.2.1.4 Tipos de colaboraciones identificados en el marco contextual entre ONG y el sector privado: Hasta este punto y evidenciando a groso modo las características de las Esal para captar recursos, se identifica un patrón que reveló Austin James en una investigación entre empresas y organizaciones de la sociedad y denominó como el “*continuum de colaboración entre sectores*”¹⁷ esta es una herramienta que le ha permitido a las organizaciones la sustentabilidad; dicho de otro modo, tanto las empresas lucrativas y no lucrativas están estableciendo nuevas formas de gestión donde predomina el papel social corporativo que traen beneficios a las partes interesadas.

Vivimos en un momento en que las organizaciones no consiguen tener éxito en forma individual. Las asociaciones se vuelven imprescindibles para la creación de valor y de

¹⁶ EL TIEMPO. Empresarios Generosos a la hora de Donar [En línea] [Citado el 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-552639>>

¹⁷ IGLESIAS, IGNASI, Óp. Cit. pág. 95

resultados, pues al establecer ese vínculo, ya sea en el ámbito lucrativo o no, obtendrán ganancias tanto de mercado como institucionales.¹⁸

Esta afirmación es la consecuencia de las nuevas formas de relaciones y gestiones sustentables y se identifican tres niveles según Austin James.

- a) Nivel Filantrópico: hace referencia a las acciones puntuales que realiza una empresa en pro de ayudar determina organización social y están enmarcadas puntualmente por las donaciones y transferencias de fondos en especie o dinero y no hay actividades que se realicen en conjunto; y por consiguiente no requiere estructuras de gestión.
- b) Nivel transaccional: En este nivel las organizaciones sociales identifican otras capacidades, hay un intercambio bilateral de valor entre las partes; es decir, la empresa aporta recursos y a cambio recibe reconocimiento de imagen, visibilidad pública, etc. En este nivel hay una interacción más continua y fluida hay cierto grado de organización, pero no hay equilibrio de beneficio entre las partes.
- c) Nivel Integrativo: En este nivel las colaboraciones generan alianzas estratégicas donde ambas partes comparten visiones para dar inicio a la creación conjunta de valor. En este punto hay un alto compromiso conjunto y hay contribución equilibrada de las organizaciones.

¹⁸ DÍAS DE TOLEDO PITOMBO, Teresa; FRANCA DA CUNHA, Christiano; SOARES, José Antonio, BERNARDO MYCZKOWSKI, María Helena, KASSOUF PIZZINATTO, Andrea, El continuum de la colaboración como herramienta estratégica para la sustentabilidad de las organizaciones. [En línea] [Fecha de consulta: 31 de mayo de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87732404008>> ISSN 0329-3475

Cuadro 1 Tipos colaboraciones entre ONG y sector privado

Filantropica	Trasaccional	Integrativa
• Donaciones de dinero pora las causas sociales • De poca interacción • Lagestión tiene estructuras muy sencillas.	• Intercambio bilateral de valor entre las partes • La interacción es mas continua y fluida • REquiere artiuación y organización	• Hay creación conjunta de valor y las partes integran los activos para la alianza estretegica. • Hay una interacción de emprendimiento conjunto • Creación de estructuras de gestion conjunta

EJEMPLO PRÁCTICO

Cuadro 2 ejemplo continuum de colaboración entre sectores

Forest Stewardship Council (FSC)- promueve la gestión responsable de bosques y certifica la madera	
¿Qué ganan las empresas?	¿Qué gana la ONG?
Incluye las empresas forestales y la industria de madera. Acceder a nuevos mercados, lo que supone un valor añadido ya que garantiza el origen legal y sostenible de las materias primas.	Visibiliza su gestión, cumple con su propósito misional, expande su organización. Capta recursos que le dan sustentabilidad tanto de las empresas forestales y la industria.
Escuela Social Ana Bella y Donane- empodera a las mujeres víctimas de violencia de género en España	
Personal capacitado, agrega valor a su cadena de valor, disminución en la rotación de personal, mejoramiento del servicio, satisfacción del cliente.	Visibiliza su gestión, cumple con el propósito que se fundó, y capta recursos que le dan sustentabilidad a la organización.
APROCASUR -Pequeños agricultores de cacao y la agroindustria.	
De una parte, los pequeños agricultores de cacao con asistencia técnica, protección agroambiental, cadena de	Visibiliza su gestión, es sustentable por los recursos obtenidos por la intermediación, expande su organización con la vinculación de nuevos asociados,

mercado estable, gestión de subsidios de suministros e insumos, gestión de subsidios de crédito. De otra parte, la industria; calidad en el producto, abastecimiento constante, valor añadido a su cadena transformación.	operador de recursos nacionales e internacionales para sus asociados etc.
--	---

2.2.2 Generalidades de las entidades sin ánimo de lucro -ESAL en Colombia y Santander. En la Constitución Política de Colombia de 1991 en el Art 38 y 39: se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad a través de personería jurídica* el cual deben sujetarse al orden legal y a los principios democráticos.

Es así como las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL), hace referencia a aquellas personas jurídicas que se han constituido para perseguir un bienestar social y colectivo, que no busca el enriquecimiento personal y por el contrario los rendimientos obtenidos son reinvertidos en su objeto misional y ejecución de las diferentes actividades que desarrolle la organización.

Este conjunto de entidades se divide en el régimen común en las que se encuentra las asociaciones, corporaciones, y fundaciones y en el grupo de economía solidaria se clasifican las cooperativas, fondos de empleados, mutuales, administradoras cooperativas y otras organizaciones. Se realizó una caracterización de las entidades sin ánimo de lucro en Santander, con actividad económica en el campo agrícola, en la Cámara de Comercio de Bucaramanga se filtra por la actividad económica CIIU desde el 0112 hasta 0170 (agricultura) activas y renovadas de igual forma el mismo filtro para las empresas de consumo agrícola, los resultados fueron los siguientes:

* El Artículo 633 del Código Civil Colombiano define el concepto de persona Jurídica así: “Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter”.

Gráfico 1. Esales activas en Santander



En la gráfica se observa que a nivel Santander solo hay 98 organizaciones sin ánimo de lucro activo y renovado, en el área metropolitana 17 y registradas en Bucaramanga 12, donde se encuentra Atapuis.

Gráfico 2. Empresas de Santander de actividad agrícola



En la gráfica empresas constituidas en Santander con actividades de consumo agrícola son 9.663 empresas, una base importante para considerar propuestas que favorezcan el acercamiento con el campesino agrícola con el mínimo de intermediación, con el objetivo de expandir el mercado y venta a precios justos para los campesinos.

2.2.3 Casos de estudio en la investigación. Cada vez es más difícil ignorar las competencias que desarrollan las entidades sin ánimo de lucro, cuyo único fin es llenar aquellas necesidades que el estado no ha logrado solucionar, y en ese ejercicio de investigación y referencia de organizaciones que cumplen con estos objetivos se identificó a la Fundación Dr. Chocolate, con quien se hizo contacto pero por razones de espacio en la agenda no fue posible adquirir una entrevista, de igual manera la Federación de Mercados Agroecológicos de Bucaramanga, quien maneja una estrategia muy similar a la que se plantea en el proyecto de grado, pero no fue posible concretar una entrevista.

Sin embargo, otras experiencias fueron identificadas y con éxito se logró obtener algunas declaraciones que aportaron al desarrollo de la estrategia de auto sostenimiento financiero y se exponen a continuación:

2.2.3.1 Milton Ramírez Gamboa: Comprometido con el desarrollo rural, cree firmemente que el campo es el futuro de las actuales generaciones y puede convertirse en un generador de progreso para el país y aportar al producto interno bruto - PIB**. Su experiencia y buscando soluciones como profesional y pequeño agricultor lo han llevado a tomar acciones concretas que disminuyan la intermediación en la comercialización de los productos de pequeños agricultores

** El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

campesinos con el consumidor final y a su vez gestionado y ejecutado proyectos que favorezcan la comunidad campesina.

Actualmente el señor Milton Ramírez representa una asociación de campesinos; en este vínculo https://www.ivoox.com/entrevista-milton-ramirez-audios-mp3_rf_25567989_1.html, cuenta su labor para eliminar la intermediación con el consumidor, de otra parte su experticia con el sector público le ha permitido formular y ejecutar proyectos a través de convenios con entidades estatales, llegar hasta aquí le ha tomado años adquirir credibilidad y llenar los requisitos que la contratación oficial (minuto 4.30) exige, donde asegura debe existir una coherencia entre la capacidad y experiencia en el campo de las contrataciones.

Es claro que el señor Milton organizó una comunidad campesina, administró los recursos y el potencial de la producción agrícola de sus asociados, brindar respaldo, seguridad, tecnificación, visibilizar su misión y visión, por muchas razones pero principalmente para encontrar los recursos que le permitieran implementar y fortalecer sus proyectos de beneficio colectivo; para no ceder ante las ventajas de aquellos que tienen concentraciones de propiedad rural y que son ampliamente conocidas en Colombia y descrito en la descripción del problema.

En diálogos con el señor Milton Ramírez se ha discutido sobre las desigualdades para el agricultor; por los gajes del oficio está constantemente informado de las oportunidades que puedan surgir; fue así como el pasado 1 de septiembre de 2017¹⁹ se realizó una conferencia de negocios en la Cámara de Comercio de Bucaramanga que supondría realizar importantes ventas entre los mercados institucionales y el campesino directamente, pero para su sorpresa la barrera de intermediación con

¹⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Rueda de negocios del programa compras locales será este 1 de septiembre. [En línea] [Fecha de consulta: 01 de junio de 2018] Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/noticias/rueda-de-negocios-del-programa-compras-locales-sera-este-1-de-septiembre/>

los operadores se mantendría quienes finalmente manejan el control de los precios del mercado.

Debido a esta situación considera es más rentable para el campesino llegar los micro negocios, restaurantes, incluso empresas de salud, entre otros para ofertar los productos agrícolas; esta es una iniciativa que necesita líderes con sentido de bienestar colectivo, capacitado para que sea el vínculo entre el pequeño agricultor y el consumidor final; pero fundamentalmente que todos ganen y se dignifique la labor campesina.

Este proyecto de grado no busca encontrar una solución que desde el año 1936 con Ley 200 no ha podido resolver equitativamente el gobierno nacional, este trabajo y la propuesta que surja de la investigación bibliográfica y experiencias tiene el propósito brindar herramientas de carácter humano, normativo y material, seguramente será el inicio de algo titánico que inicialmente necesitará grandes decisiones con alianzas de co-creación con asociaciones como las que representa el señor Milton Ramírez, y crear una gran red de colaboración.

2.2.3.2 Historia de desarrollo Rural de Corea del Sur, por Carolina Betancurt Marín: Ingeniera Industrial, egresada de la UIS, actualmente hace parte del equipo de trabajo de Internacionalización de la universidad. Le ha proporcionado a esta investigación los matices que transformaron a Corea del Sur en la onceava economía del mundo, tradicionalmente un país agrícola, y a partir del año 1970 inicia un proceso sistemático de recuperación después de ocupar los primeros lugares entre los países más pobres de la tierra, y para superar la pobreza implementó una estrategia que se denominó el Movimiento Saemaul que representa el motor del cambio y prosperidad rural.

El estudio de este movimiento merece una amplia investigación, pero para el objeto de estudio se consideran dos variables significativas: **la necesidad de un cambio** a nivel cultural, de emprendimiento y motivación por parte de los campesinos rurales y la **iniciativa del estado**, una visión con mucha prospectiva y compromiso, el cual fue una mezcla exitosa que permitió un desarrollo exponencial de lo que hoy el mundo conoce sobre la economía de la República de Corea del Sur.

El principal objetivo de este movimiento fue mejorar las condiciones de vida de los campesinos que se encontraban sumergidos en extrema pobreza, que en esencia consistió en organizar las bases sociales de las villas, direccionadas por el estado con recursos, capacitación, control, seguimiento y mucha motivación. De otra parte, el empoderamiento a los ciudadanos hacia la superación de sus dificultades bajo un modelo de cooperación, autoayuda y diligencia enfocados en los objetivos y tareas establecidas para el desarrollo integral de cada villa.

Dentro de los planes se estableció el mejoramiento de viviendas, mejora de servicios públicos, reforestación, educación, construcción de carreteras, asistencia agrícola, y la industria llegó a las áreas rurales para generar trabajo a los campesinos; posteriormente el movimiento se trascendió a las grandes ciudades un efecto expansionista a nivel nacional. Esta estrategia fue acogida por la Organización de las Naciones Unidas - ONU- como un modelo y superar la extrema pobreza en otros países del mundo.

2.2.3.3 Fundación Región siglo XXI: Constituida hace 19 años actualmente se encuentra en un proceso de reevaluación del pro y el contra frente a los requisitos, restricciones, registros y suministro de información según la Reforma Tributaria de 2016, asimismo la preocupación se resume en la evidencia de la literatura estas entidades no tienen fines lucrativos y tener obligaciones del régimen tributario ordinario presume una clara intención del Estado para desaparecer el régimen especial, la profesional Elizabeth Pabón es consciente que la Reforma Tributaria de

2016 resulta de la evasión que muchas han usado como fachada, pero que finalmente ha desfavorecido a todas estigmatizando sus labores filantrópicas.

Pero durante todos estos años generalmente han contratado con las administraciones municipales según los planes de desarrollo, en el auge de la cooperación internacional en Colombia recibieron muchos recursos, que hoy en día han disminuido y además cada vez los requisitos y filtros son más rigurosos y fiscalizados por el Estado, lo cual convierte su labor en un desgaste administrativo y aumenta los gastos administrativos y de operación que deben ser incluidos en los rubros establecidos para ejecutar los proyectos, que finalmente se ve reflejado en menor cobertura social.

Para finalizar han tenido cobertura en la población a nivel rural y urbano, en temas ambientales, capacitación, emprendimientos, investigación, consultoría y asistencia técnica. Esta fundación la conforma un grupo de profesionales que está evaluando su permanencia en el RE, o si por el contrario será el momento de ser parte del régimen ordinario al considerar constituirse como una sociedad por acciones simplificada (SAS), pero de cualquier modo continuar en las desarrollando las actividades en pro del desarrollo social en favor de los más desfavorecidos.

2.2.3.4 Asociación de campesinos Aprocesar: Esta es una asociación de cacaoteros de San Alberto - Cesar, su presidente actual es el señor Roberto Ortega, un campesino comprometido con sus coterráneos y con muchas ilusiones, ellos se asociaron en un proceso que se dio en el marco de la Política del Proceso de Paz en Colombia que busca estimular formas asociativas que acerquen al productor con los consumidores de productos y servicios, considera que esta etapa es fundamental pero es también avanzar en las acciones que realmente acerquen a los campesinos con el consumidor final, manifiesta que esta experiencia el operador les capacito como primer paso.

Posteriormente fue necesario la constitución jurídica para avanzar el proceso de caracterización y acceder a otros programas de fortalecimiento organizacional, y esperar el apalancamiento en proyectos productivos que como población campesina con deseos de desarrollo consideran muy favorable a sus unidades productivas.

Con esta asociación se presentó la oportunidad de asistir a una de las sesiones de fortalecimiento y caracterización organizacional, lo primero que se debe resaltar es la participación de los campesinos que se reúnen en equis punto, algunos se trasladan hasta dos con temperaturas de 30° con la esperanza de encontrar el camino que les ayude en la dignificación de sus profesión, lo segundo las capacitaciones son importantes pero que el resultado final no sea una feria municipal, una sesión de fotos, invitación de los habitantes del municipio para que observen la muestra e agricultura sin mayor efecto y derivación, tal como sucedió en este caso, sin embargo el proceso continúa, se espera que realmente los operadores y colaboradores en la estrategia establezcan líneas de comercialización sostenibles y permanentes.

2.2.4 Entrevista con la agroindustria. Un encuentro con la señora Julieth Ferreira, quien representa al Grupo Empresarial Macedonia, ubicada en una de las bodegas del centro de acopio de Bucaramanga Centroabastos; Macedonia es una procesadora de alimentos, especialmente fruta en cosecha y con esta entrevista se quiso establecer un ejercicio práctico que coloca en contexto las características más comunes de muchas de las agroindustrias de Santander. Como representante confirma que efectivamente compra su materia prima a los intermediarios de Centroabastos, es una empresa que se constituyó hace cinco años y está en crecimiento en este caso particular por los contratos suscritos con los mercados institucionales.

También manifestó que actualmente hay espacios y ruedas de negocios donde las asociaciones campesinas han hecho presencia, y le gustaría comprar su materia prima directamente a los agricultores, puesto que reconoce su labor, importancia para su empresa y el efecto perverso que causa la intermediación en la comercialización y cadena de abastecimiento entre el campesino, la agroindustria y consumidor final.

Lo anterior contrasta con la realidad de los pequeños productores campesinos, como ya se evidenció en la entrevista, la representante de Macedonia, normalmente compra productos en cosecha, cuando esto ocurre los precios caen y los más afectados en este intercambio es el pequeño cultivador, que en la mayoría de los casos no alcanza para cubrir los costos de producción.

Después de preparar el suelo, la siembra, mantenimiento del cultivo, la recolección de la cosecha, y estar expuesto a todas las eventualidades de factor natural (plagas, inundaciones, sequías), debe esperar el tiempo de cosecha, es entonces cuando la retribución escasamente alcanza para iniciar nuevamente el ciclo anteriormente descrito con la esperanza de coincidir con un buen precio en el mercado; que por falta de recursos o desconocimiento no siembra escalonadamente, para que haya un equilibrio favorable dado por las variaciones del mercado.

Los factores anteriormente descritos son precisamente una de las tantas ventajas que tienen los grandes agricultores, durante todo el año pueden cosechar, aprovechar las temporadas de escasez y no perder en tiempos de abundancia porque además ha implementado tecnificación y tecnología para cultivar sus muchas hectáreas de tierra que disminuye los costos, para competir con los precios del mercado dadas las toneladas de la cosecha.

La asociación puede considerar a futuro este gremio después de fundamentar las bases de las comunidades campesinas, una de las mayores dificultades es la falta de canalización y organización de los sectores agrícolas para llegar a la agricultura escalonada, entender este fenómeno es muy fácil, en los mercados campesinos hay testimonios valiosos de agricultores el cual es más rentable vender al detal que a un intermediario que tiene altas probabilidades de llegar a la agroindustria.

De otra parte, la intención de Atapuis es favorecer gradualmente el pago justo de las cosechas de los pequeños agricultores, entonces como ya se ha dicho las barreras de intermediación no son del todo anuladas, y en el caso particular la asociación necesita sostenerse de la mínima intermediación para cumplir con sus objetivos propuestos, pero de forma diferencial, rompiendo los esquemas tradicionales de comercialización.

2.2.5 Reglamentación Nacional para contratación con las Esal en Colombia.

Teniendo en cuenta la entrevista y experiencia que aportó a esta investigación proporcionó el señor Milton Ramírez Gamboa, en este estudio se involucra la reglamentación existente en Colombia para celebrar contratos entre el sector público y las entidades sin ánimo de lucro, con el propósito de encontrar evidencia y las posibilidades tangibles que pudiese tener Atapuis de contratar con el Estado y dar origen a una propuesta financiera verosímil y razonable.

En el Artículo 355:

Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.²⁰

²⁰ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, [En línea] [Citado el 13 marzo de 2018] Disponible en: <<http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-3/articulo-355>>

Lo anterior demuestra que las entidades estatales tienen facultad para celebrar convenios con Esal, pero a su vez en el decreto 92 de 2017 reglamenta unas características específicas que se suman a los principios y normas aplicables para la contratación estatal y se exponen a continuación.

Art 2. *“Procedencia de la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad.”*²¹ En el inciso a. aclara que el objeto de la contratación debe corresponder a programas de interés público, y contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Art 3. *“Reconocida Idoneidad La entidad ánimo de lucro es reconocida idoneidad cuando es adecuada y apropiada para desarrollar las actividades son objeto Proceso Contratación y cuenta con experiencia en objeto a contratar.”*²²

Art 4. *“Proceso competitivo de selección cuando existe más de una entidad sin ánimo de lucro de reconocida idoneidad”.*²³ Este proceso aplica para que la entidad estatal compare las ofertas de las Esal que se postulen.

En el diagnóstico estratégico se evidencia las debilidades que tiene Atapuis frente a estos requerimientos, pero que con la experiencia que adquiere en el proceso la propuesta financiera contempla igualmente estos mecanismos para desarrollar los objetivos y proyectos.

²¹ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Decreto número 092 de 2017, 23 enero. Por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro. Bogotá DC. 2017. pág. 1

²² Ibid. pág. 2

²³ Ibid. pág. 2

2.2.6 Entrevista Funcionario de Secretaría de Agricultura Departamental.

Inicialmente se hizo una revisión del sitio web de la Secretaría de Agricultura en busca de información relevante del nuevo enfoque de desarrollo rural y en su página describe el siguiente:

Teniendo presente que de los 87 municipios del Departamento 78 de ellos basan sus actividades en el Sector Agropecuario como principal renglón económico y cerca del 50% de la población vincula sus ingresos con actividades originadas en el Sector Rural y bajo un nuevo enfoque de desarrollo integral, hacer del campo Santandereano un sector competitivo, eje fundamental para el crecimiento económico y social de sus comunidades, que bajo principios de cooperación, participación, equidad y solidaridad genere empleo productivo sostenible que disminuya la pobreza rural y así lograr su posicionamiento en el contexto nacional para alcanzar un adecuado desarrollo rural.²⁴

También se identifican cinco líneas estratégicas del actual gobierno departamental que incluyen competitividad, ciencia y tecnología, relevo generacional y Santander sustentable; para lograr estos objetivos, se evidencian ocho programas en la oferta institucional así: en el campo me quedo, innovación y tecnología para el desarrollo rural, ambientalmente sostenible, ordenamiento rural y ambiental, el campo un proyecto de vida y desarrollo rural sostenible; cada programa promueve claramente priorizar los recursos, escenarios para que haya un real progreso en la población campesina de Santander a niveles más competitivos.

Teniendo un contexto de los objetivos de la Secretaría de Santander se quiso profundizar en los programas gestionados desde la Política de Desarrollo Agrario Integral y características de la contratación en la ejecución de los mismos; y la entrevista con el Ing. Leonardo despeja inquietudes para la propuesta de sostenimiento financiero. Principalmente manifiesta que en Santander es totalmente transparente la Política de Desarrollo Agrario Integral, las razones se fundamentan en dos cosas; la primera que el departamento con o sin acuerdos y políticas siempre ha gestionado proyectos y recursos para el desarrollo de la región; y la segunda

²⁴ SECRETARÍA DE AGRICULTURA. [En línea] [Citado el 20 de marzo de 2018] Disponible en: <http://www.santander.gov.co/index.php/secretaria-agricultura>.

estos se han priorizado en las regiones más afectadas que debido a múltiples factores no han favorecido el desarrollo además del conflicto armado.

Con respecto a la contratación es claro en manifestar que algunos se suscriben con entidades sin ánimo de lucro, como corporaciones y asociaciones campesinas, esta se rige por la norma de contratación con Entidades Estatales, y regularmente se presentan alianzas de colaboración entre el sector privado, el Estado y la Esal; una vez sea aprobado el proyecto, los recursos que provienen del patrimonio público son depositados en una fiducia y desembolsados en la medida que el plan de trabajo se ejecute favorablemente, claramente con esta información suministra y dependiendo de la magnitud del proyecto, la Esal debe contar con recursos básicos de logística y la fase inicial del proyecto.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Unidad Productiva: proyectos productivos para obtener recursos económicos y mejorar su calidad de vida.

Sostenibilidad Agropecuaria: es el modo y la intensidad de la utilización de los recursos naturales, con el uso de tecnologías adecuadas, que no afecten los ecosistemas, suelos, el medio ambiente y la biodiversidad, es decir encontrar un equilibrio entre los recursos internos y externos.

Seguridad Alimentaria: hace referencia a la disponibilidad de alimentos para los individuos a nivel mundial y depende de la producción a través del diseño de políticas que permitan el acceso a los víveres, y estos a su vez sean aprovechados a través de los nutrientes en el cuerpo de forma periódica.

Unidades Productivas Rentables: es la manera de conseguir el mejor rendimiento a la hora de administrar el personal, los recursos, acceder al mercado, obtener los insumos u otra de las actividades que son necesarias para desarrollar la unidad productiva.

Campesino: campesino es un adjetivo que refiere al individuo que trabaja en el campo o que transcurre habitualmente en un ambiente rural, haciendo de ello su forma de vida.

FAO: organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura.

ONU: organización de las Naciones Unidas, que facilita la cooperación entre las naciones en temas de agenda mundial como la seguridad, la paz y los derechos.

PNUD: es un Programa de las ONU para el Desarrollo que promueve el cambio y conecta a las naciones con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios que busca ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Está presente en unos 170 países y territorios, trabajando con los gobiernos y las personas para ayudarles a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del progreso.

PMA: Programa Mundial de Alimentos, abarca temas de tendencia de consumo, seguridad alimentaria, comercio mundial, tecnología de cultivo, ventas minoristas, sostenibilidad, y demás programas.

ESAL: empresas sin ánimo de lucro, son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación pueden ser personas jurídicas o naturales para realizar actividades en beneficio de terceras personas.

ONG: organizaciones no gubernamentales, la ONU las define como el grupo de ciudadanos voluntarios que se reúnen para cumplir objetivos altruistas sin ánimo de lucro y estas pueden desempeñarse en ámbitos locales, nacionales e internacionales.

RSC: responsabilidad social corporativa, parece que la RSC no debe ser solo un tema de sensibilidad de las empresas sino una estrategia en un marco lógico de actividades que causen impactos positivos y que a su vez conlleva a la ventaja competitiva, pero más allá de resarcir los daños ocasionados por las instituciones privadas según Michael Porter.

ATAPUIS: Asociación de Tecnólogos Agrícolas y Pecuarios de la UIS, esta es la asociación de estudio.

UIS: Universidad Industrial de Santander.

DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia.

ET: Estatuto Tributario, esta es la norma fiscal de cualquier actividad económica que se ejerza en Colombia.

RTE: Régimen Tributario Especial, según el Art 19 Todas las asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro, y contribuyentes sobre el impuesto de renta y complementarios.

Economías del Tercer Sector: identificadas como organizaciones de la sociedad civil que tienen su origen en el medio comunitario, motivadas (según Cahían) “en el ideario del bien general”. Su desarrollo se ha dado en diferentes contextos que trascienden su accionar más allá de la filantropía” ²⁵

IVA: Impuesto sobre el valor agregado, es una contribución tributaria que financia el consumidor a partir de los pagos que realice por bienes y servicios.

CIIU: es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas.

Agroindustria: interrelación entre la producción de materias primas vegetales y animales y su transformación para un uso específico, sea como materia prima o como producto terminado para el consumo.

Actividad agropecuaria: Procesos productivos que incluyen la siembra de cualquier tipo de cultivo agrícola, plantación forestal o pastos y la cría, levante y/o engorde de animales para el consumo o para la venta.

Cultivo agrícola: especie vegetal sembrada en un terreno compacto con el fin de producir alimentos, como verduras, frutas y papas, y/o materias primas para la industria, como algodón, palma de aceite y tabaco.

²⁵ GROSSO RINCÓN, C. A. La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. Tendencias & Retos, Vol. 18, enero-junio 2013. pág. 149.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 Constitución. La constitución política en el art 38 consagra el derecho a la asociación, y permite una gran variedad de agruparse como una forma de actividad humana que se desarrolla en grupo.

La Corte le refiere a la libertad de *“asociación que no persiguen fines económicos y no tienen un contenido esencialmente patrimonial son más bien una consecuencia y una proyección orgánica de las libertades de la persona, y en particular de pensamiento y expresión”*²⁶

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 019 de 2012, en el cual se obliga a partir del año 2013 a todas las Entidades Sin Ánimo de Lucro inscritas en las cámaras de comercio a realizar la renovación de la inscripción anualmente dentro de los tres primeros meses de cada año de acuerdo con las Tarifas de Registros Públicos 2017.

Las asociaciones se pueden constituir por; escritura pública, por documento privado, o acta de constitución junto con los estatutos; entre los requisitos el nombre, el domicilio, clase de persona jurídica (asociación), objeto social, patrimonio y forma de hacer los aportes.

²⁶ COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA. Sentencia C-265-94. 2, junio, 1994. Tipos constitucionales de Asociación.

2.4.2 Obligaciones tributarias. Las obligaciones tributarias se consagran en Estatuto Tributario, artículos 19, 358 y 359, Decreto 4400 de 2004, Decreto 640 de 2005; estas tienen un régimen tributario especial, pero están obligadas a presentar el Impuesto de Renta y complementario cada año, presentación de información de medios Magnéticos según la Resolución 12690 del 29 de Octubre de 2007 teniendo en cuenta los requisitos que allí se mencionan; y a continuación se especifica las modificaciones que afecta directamente a las Esal con la Reforma Tributaria con la Ley 1819 de diciembre del 2016:

En el Art. 19. *“Contribuyentes del régimen tributario especial, fue modificado y todas las asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro, serán contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, conforme a las normas aplicables a las sociedades nacionales”*²⁷ con el 20%, es decir esta tasa aplica para aquellas entidades constituidas hasta el 31 de diciembre de 2016 y quienes se constituyan en adelante y adquieran el reconocimiento por parte de la DIAN como régimen tributario especial, de lo contrario se registrará por el régimen tributario ordinario cuya tarifa corresponde al 34%.

Art. 257. *“Descuento por donaciones a entidades sin ánimo de lucro pertenecientes al régimen especial”*²⁸, las donaciones que se realicen a las Esal no serán deducibles del impuesto de renta pero tendrán un descuento equivalente al 25% del valor donado en el año gravable. Lo anterior mediante una certificación firmada por el representante legal, revisor fiscal y contador que indique la fecha, clase de bien donado, la manera como se efectuó y la destinación de la misma.

²⁷ ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL. [En línea] [Citado el 21 de marzo de 2018] Disponible en: <<http://estatuto.co/index.php?e=809>>

²⁸ *Ibíd.*

Art. 364. *“Las entidades sin ánimo de lucro están obligadas a llevar libros de contabilidad registrados²⁹,”* art. 364-5. *“Registro web y remisión de comentarios de la sociedad civil”³⁰*; estas entidades a partir de la nueva reforma deben registrarse en el aplicativo web en la DIAN para obtener calificación del público así como comentarios y observaciones sobre la entidad.

Art. 356-1. *“Distribución indirecta de excedentes y remuneración de los cargos directivos de contribuyentes pertenecientes al régimen tributario especial”³¹*; este artículo establece que los pagos que se realicen a los fundadores, aportantes, donantes, representantes legales y administradores, sus cónyuges o compañeros o sus familiares parientes hasta cuarto grado de consanguinidad, no podrán superar el 30% en conjunto, de lo contrario será considerado una distribución indirecta de excedentes.

Art. 114 - 1. *“Exoneración de aportes, en el parágrafo 2 el ET califica a las entidades del RTE reglamenta la obligatoriedad de a realizar los aportes parafiscales y las cotizaciones de que tratan los artículos 202 y 204 de la Ley 100 de 1993”³²*, es decir no están exentas como del régimen ordinario.

Art 356-3 *“Solicitar la actualización del Registro Único Tributario- RUT”,* antes del 30 de abril de 2018 ante la DIAN para incorporar la responsabilidad “04”³³ Impuesto a la Renta y Complementario del Régimen Tributario Especial. Art. 364-6, *“Dispone que el RTE será fiscalizado por la DIAN”*.³⁴

²⁹ Ibid. Art 364.

³⁰ ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL. Óp. Cit.

³¹ Ibid. Art 356-1.

³² Ibid. Art 114-1

³³ Ibid. Art 356-3

³⁴ Ibid. Art 364-6

Art 357 y 358; “Beneficio y Exoneración del beneficio neto o excedente, todos los ingresos cualquiera que sea su naturaleza y se restará todos los egresos cualquiera que sea su naturaleza, hay excepciones cuando el ingreso se destine en el año siguiente”.³⁵

La estrategia de sustentable puede derivar en responsabilidades tributarias; cualquier acción de ingresos o actividad comercial que esté gravada con el Impuesto sobre el valor agregado -IVA, la asociación debe generar factura, es agente de retención en la fuente, auto renta, presentación de información de exógena entre otras que deben ser identificadas por el profesional competente.

³⁵ ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL. [En línea] [Citado el 21 de marzo de 2018] Disponible en: <<http://estatuto.co/index.php?e=809>>

3. DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es cualitativo basada en el análisis subjetivo e individual a partir de una investigación interpretativa referida a lo particular; se basa en la obtención de datos en principios no cuantificables, basados en la observación y centrados en aspectos descriptivos.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Estudio explicativo y descriptivo a partir de ejemplos inspiradores de entidades sin ánimo de lucro y organizaciones no gubernamentales que han logrado encontrar estrategias complejas y globales para cumplir su misión con impacto social más allá de las formas tradicionales del carácter filantrópico.

3.3 POBLACIÓN

La población objetivo de la investigación es la Asociación de Tecnólogos Agrícolas y Pecuarios de la UIS (Atapuis), sin embargo, se tendrá en cuenta las entidades sin ánimo de lucro que se hayan constituido en Bucaramanga y el área metropolitana de personería jurídica asociación o fundación con el objeto social en el restablecimiento de los derechos para los campesinos de Colombia.

3.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes primarias a partir del diálogo a personajes que tienen conocimiento sobre las Esal y enfocados al sostenimiento financiero, escalas de opinión, listas de chequeo, se tendrá en cuenta además otras fuentes secundarias de investigación que se hayan realizado para las entidades del tercer sector; las entrevistas, y la observación nos permitan lograr datos cuantitativos y cualitativos, identificar las principales características de asociaciones exitosas en los mecanismos de sostenimiento financieros.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las listas de chequeo, guía y ficha de observación, registro anecdótico, audios, videos, fotografías.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Obtener la información que se haya adquirido de las entrevistas y observaciones, transcribir y ordenar los resultados; agrupar la información obtenida por categorías que concentren ideas, conceptos y temas similares; por último, integrar todos los datos que permita elaborar una explicación integrada en la generación de las respectivas estrategias en la práctica empresarial para Atapuis y el sostenimiento financiero.

4. PROPUESTA DEL PROYECTO

4.1 PRINCIPIOS ÉTICOS

Integridad: realizar todo el conjunto de acciones correctas para el cumplimiento de los objetivos de la práctica empresarial como trabajo de grado.

Respeto: basado principalmente respeto con las personas que intervengan en la metodología de estudio, en la observación, la atención y reflexión; obtener previa autorización para acceder la información obtenida.

Beneficencia: este principio es un deber del estudiante en la búsqueda del bien de las personas que intervengan durante el proceso para el proyecto de grado.

Justicia: comprensión y reconocimiento de las ideas que obtenidas en la metodología de estudio.

5. GRUPOS DE INTERÉS

Para brindar mayor información clara y permitir tomar mejores decisiones este trabajo de grado detalla a través del método prospectivo llamado juego de actores para determinar las motivaciones, conflictos y posibles alianzas estratégicas dependiendo del poder e interés que represente un grupo determinado.

A continuación, el listado y descripción de los 10 actores seleccionados como determinantes para identificar los grupos de interés.

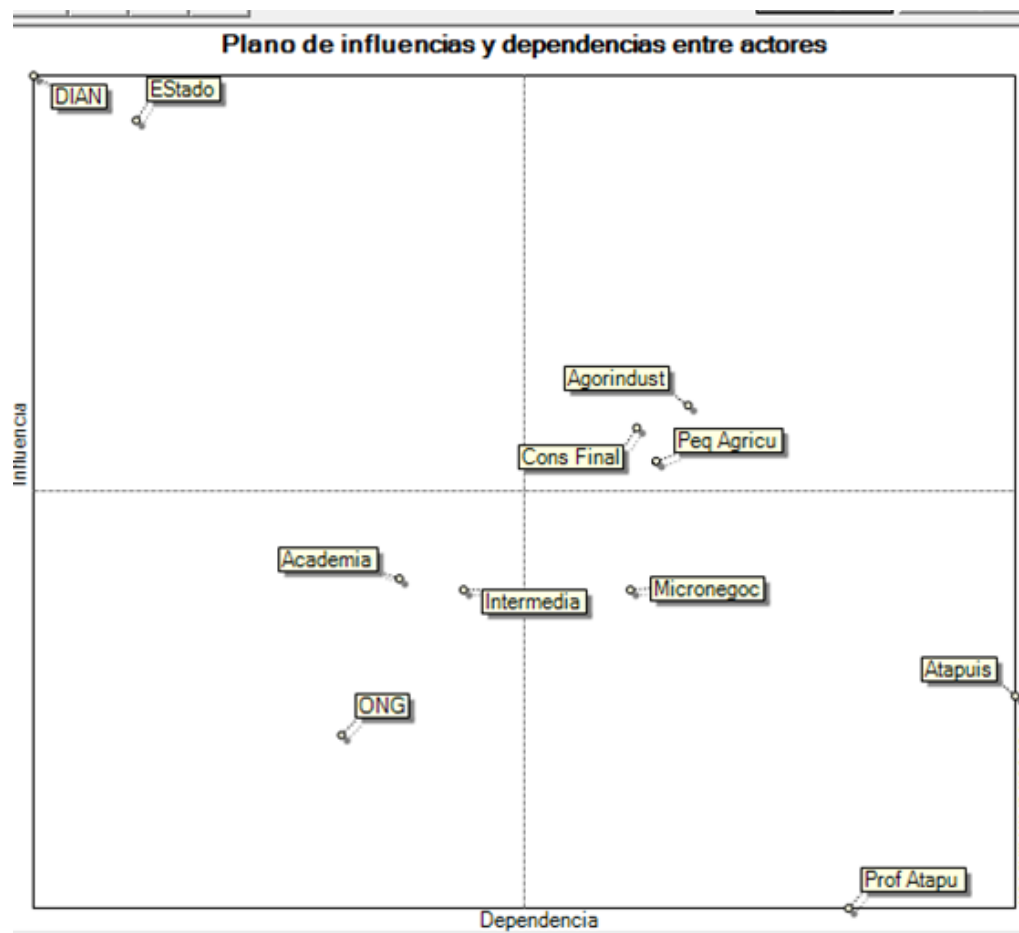
Cuadro 3. Descripción Grupos de Interés

ACTORES			
N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Atapuis	Atapuis	Asociación de estudio
2	Estado	Estado	Hace referencia a las administraciones públicas, a nivel local, departamental y nacional
3	consumidor Final	Cons Final	Individuos en la cadena de comercialización que finalmente utilizan el producto agrícola.
4	Agroindustria	Agorindust	Son las empresas de industrialización agrícola.
5	DIAN	DIAN	Dirección de impuestos y aduanas nacionales.
6	Profesionales Atapuis	Prof Atapu	Son todas las personas que hacen o harían parte del equipo de trabajo de la asociación.
7	Micronegocios	Micronegoc	salud, micromercados locales, hoteles y que pueden ser clientes potenciales.
8	Pequeños agricultores	Peq Agricu	Pequeño agricultor de Colombia
9	Academia	Academia	Universiades
10	ONG	ONG	Organizaciones no gubernamentales que apoyan iniciativas sociales.
11	Intermediarios	Intermedia	Son los intermediarios que comercializan entre el consumidor final y el pequeño agricultor

Fuente: Método de prospectiva Mactor

Las relaciones de fuerzas se valoraron en la matriz de influencias directas (MID) y se genera el siguiente plano de influencias y dependencias entre actores presentado en el gráfico No 3.

Gráfico 3. Plano de influencias y dependencias entre actores



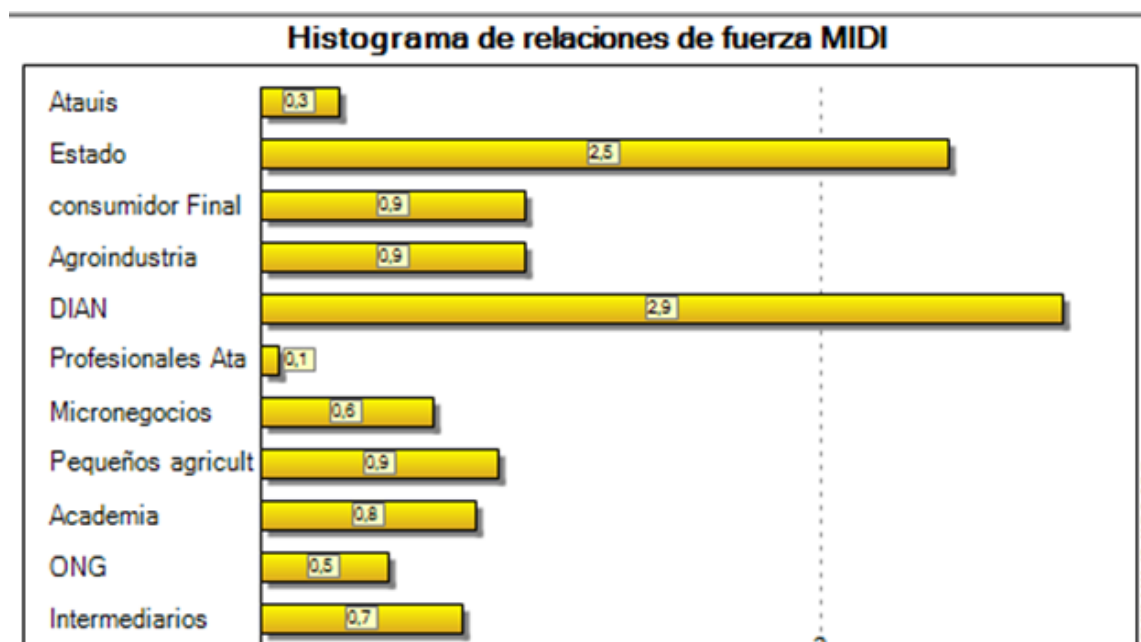
Fuente: Método de prospectiva Mactor

En el plano se evidencia la priorización de los grupos de interés, en el cuadrante de dependencia e influencia alta se ubica el consumidor final, la agroindustria, el pequeño agricultor y muy cerca los micro negocios, esté efectivamente son los actores con quienes la asociación debe establecer una atención cercana con información sobre la iniciativa para que gradualmente crear relaciones sólidas y duraderas a través de un valor diferenciador y constante comunicación el cual es una condición para este proyecto.

En el cuadrante de poder alto de interés bajo, se ubica la Dian y el Estado, claramente no son actores que necesiten atención pero si se deben mantener informados, así mismo las Ong, academia y muy de cerca a los intermediarios son grupos con quienes es importante no perder el contacto de manera periódica; en la propuesta de sostenimiento financiero para Atapuis se tendrá en cuenta los resultados del análisis del grupo de interés, para construir en el plan las acciones más apropiadas que incluya los matices de un diseño de negocio.

Tomando en cuenta el plano de influencias y dependencias entre actores, se genera el siguiente histograma que corresponde a la relación de la fuerza:

Gráfico 4. Histograma de relaciones de fuerza MIDI



Fuente: Método de prospectiva Mactor

- De acuerdo con este resultado los actores internos (profesionales y Atapuis) son los eslabones más débiles en el juego de actores casi 0.

- Los actores externos con la fuerza más favorable la representan el Estado y la DIAN.
- Los demás actores tienen fuerzas intermedias.

En contexto este análisis evidencia que Atapuis tiene una vinculación muy débil, después de realizar un estudio de su entorno y se evidencia en el análisis estratégico de la organización.

6. IDENTIFICACIÓN DE RETOS

A continuación, se relacionan los retos estratégicos que la asociación desea priorizar; para establecer un punto de partida en la conexión del propósito y objetivos misionales de la organización con la materialización de las mismas; posteriormente con la ayuda del sistema identificar la correlación y la influencia en la realización de los objetivos propuestos por la asociación.

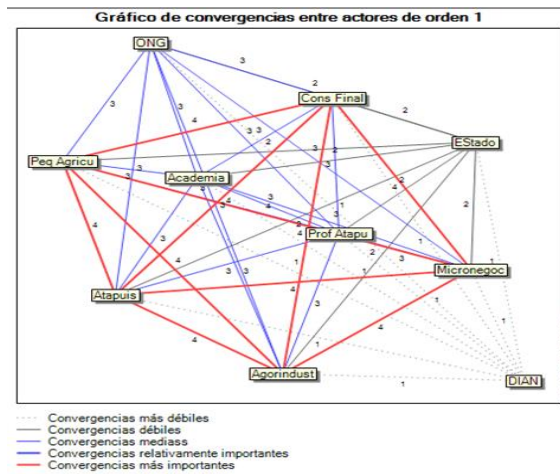
Cuadro 4. Retos estratégicos

RETOS ESTRATEGICOS			
No	Retos	Titulo corto	Descripción
1	Consolidar	Consoli	Participación y consolidación de los asociados
2	Visibilizar la	Visiorgani	Visibilizar la misión, visión de la organizaicón ademas de las actividades que puede desarrollar
3	Apoyo a los d	Apoycam	Apoyar a los campesinos (tecnificación, BPA, organización)
4	Mercados Ju	Preciojust	Gestión de mercados justos para los actores de la propuesta

Fuente: Método de prospectiva Mactor

Análisis de convergencias entre los retos y actores de la propuesta se observa en el gráfico No 5; que en un contexto de la propuesta pueden coincidir en sus intereses.

Gráfico 5. Convergencias entre actores



Fuente: Método de prospectiva Mactor

Claramente se observa con las conexiones con línea de color rojo, y según el análisis con la herramienta Mactor tendrían una alta posibilidad de aliarse potencialmente en un primer orden el pequeño agricultor, la agroindustria, el consumidor final y los micro negocios, y otras no menos importantes la academia, la ong y profesionales.

7. ESTRATEGIA PARA ATAPUIS DE SOSTENIMIENTO FINANCIERO

Teniendo en cuenta que la asociación no tiene la capacidad instalada y no cuenta con recursos en el corto plazo; se quiso establecer un plan financiero basado en las cuotas de afiliación y sostenimiento mensual con el apalancamiento de un préstamo que inicialmente debe hacerse a través de un asociado; como respuesta a la estrategia la junta directiva reconoce que es un planteamiento fundamentado en la situación actual de la organización y un modelo para encontrar recursos que han manejado en otras etapas de Atapuis, es decir, que ya conocen y no ha sido constante por diversos factores.

Por tal motivo los asociados de la junta directiva solicitan se plantee un proyecto para la captación de recursos que vislumbre el reconocimiento de una oportunidad en la actual era digital; visualizar cuales son los objetivos y estrategias para la sustentabilidad de Atapuis, sin perder de vista la misión filantrópica que contribuya a las acciones que se deben implementar para lograrse, especialmente en la identificación de alianzas; y dejar de lado la propuesta de auto sostenimiento financiero para enfocarlo en un modelo de fondos.

El proyecto de grado da cuenta de las actividades que generalmente desarrollan las Esal a través de proyectos que dan cumplimiento con los rubros del presupuesto, pero sin cambios profundos, (ver la entrevista Aprocesar), también de las dificultades a groso modo para la vinculación de la agroindustria y el pequeño campesino, aunque hay casos de éxito con el apoyo normativo, técnico y humano de quienes poseen la información (empresa).

Las donaciones ya no son una opción porque el Estado ha disminuido los beneficios tributarios; de otra parte, participar de las fuentes de la Reforma Rural Integral requiere una experiencia particular que deja con pocas posibilidades considerar

esta opción. Así que la investigación lleva al planteamiento, incluyente de los grupos de interés para encontrar alianzas con visiones compartidas y aprovechando la era digital se concluye que un mercado campesino online, tiene los matices de la solicitud realizada por la junta directiva de la asociación.

Es decir, los campesinos necesitan comercializar sus productos a precios justos, pero carecen de técnica, fuentes de expansión y mercadeo, innovación, tecnología, etc.; de otra parte Atapuis necesita activarse pero no cuenta con la consolidación y participación de sus asociados ni recursos de sostenimiento y desea trabajar en las capacidades de las comunidades agrícolas; además están los individuos de la urbe que tienen unas necesidades específicas, tales como estándares de calidad, líneas saludables, seguridad alimentaria, precios justos y ahorro de tiempo.

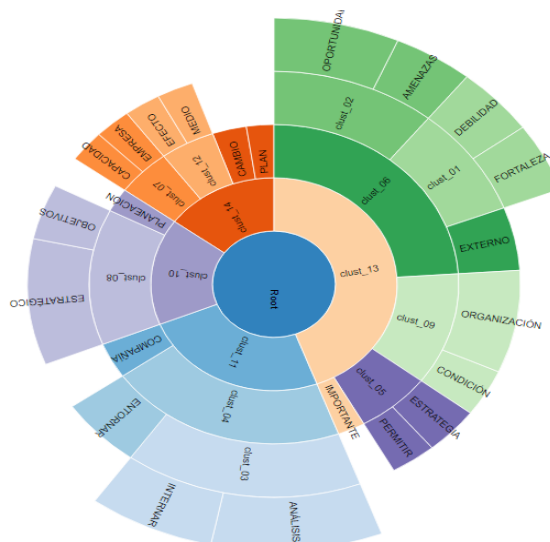
Un mercado Online de productos agrícolas se considera como la propuesta para captar recursos de modo que permita la sustentabilidad inicialmente como un **TRAMPOLÍN** para que la asociación adquiriera experiencia, visibilice su misión, visión y actividades de la misma para construir redes de co-creación con los sectores públicos y privados para satisfacer alguna necesidad específica que a su vez beneficie a los pequeños agricultores y expansión de la asociación brindando una solución conjunta a algunas de las muchas necesidades que integran los actores de la propuesta.

7.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La herramienta Carta de Sunburst permite visualizar jerárquicamente los datos introducidos en la interfaz de literatura de los autores Jairo Amaya Amaya y Humberto Serna Gómez sobre el diagnóstico estratégico y el análisis interno y externo en las empresas respectivamente. El círculo central representa la raíz de

la jerarquía en este caso revelar la situación actual de la organización como punto de partida, el color agrupa cada clúster y el tamaño la co-ocurrencia de las palabras, posteriormente, según el agrupamiento jerárquico ascendente refiere los pasos a seguir dado desde los planteamientos de los autores el cual se observa a continuación.

Figura 1. Carta sunburst diagnóstico estratégico



Fuente: Software T-Lab

En este proceso de análisis estratégico se observa jerárquicamente en la herramienta, conocer las fortalezas y oportunidades que tiene la organización a nivel interno y posteriormente las debilidades y amenazas en un análisis externo es el punto de partida para establecer las condiciones y capacidades de la misma y construir un plan estratégico con objetivos específicos sin desconocer la importancia de la transversalidad y trazabilidad de todas sus áreas, a niveles prospectivos de posibles escenarios tanto de éxito o de fracaso y que en este último se mitigue el riesgo e impactos para la Esal.

7.1.1 Análisis DOFA. La herramienta usada para el diagnóstico estratégico de Atapuis es la matriz DOFA, este método le permitirá a la investigación de la práctica empresarial un enfoque interno de las fortalezas y debilidades en sus aspectos tributarios, talento humano, valor agregado, dirección estratégica, objetivos, comunicación y externamente evaluar oportunidades y amenazas del entorno; tales como sus grupos de interés, experiencia y conocimientos para identificar alianzas y convenios para consolidar a Atapuis en el corto plazo. Ver EL ANEXO G.

Es fundamental anotar en este punto que Atapuis actualmente se dedica a las asesorías técnicas (transferencia de conocimiento) en la mayoría de los casos gratuitamente, basados en los conocimientos que tienen sobre el sector agrícola, ambiental, aprovechamiento de suelos y demás; razón por la cual consolidar la asociación con actividades en el corto plazo con enfoques integrales que complementen sus trabajos de asesoría y técnica en las pequeñas unidades agrícolas le ayudará a progresar y aumentar su impacto social.

Cuadro 5. Diagnóstico estratégico

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	F1. Sus asociados cuentan con un alto nivel académico. F2. Profesionales con experiencia técnica. F3. Su objetivo misional tiene un alto valor agregado que en coordinación y desarrollo es de gran escalabilidad en el entorno. F4. Profesionales asociados con acceso a organismos privados y públicos. F6. La asociación por su altruismo puede alcanzar altos niveles de confianza en los grupos de interés. F7. Pueden desarrollar ideas innovadoras y de impacto social. F8. Puede trabajar en red, y crear país de forma conjunta.	D1. Atapuis carece de uso de planes estratégicos. D2. Ausencia directiva. D3. Desactualización de los estatutos. D4. No existe una comunicación integral con todos los asociados, algunos están fuera de contacto. D5. Ausencia en la toma de decisiones, coordinación, control. D6. Poca actividad de impacto social y de crecimiento. D7. No existe un portafolio de servicios. D8. Poco trabajo y enfoques en los grupos de

	F9. Puede desarrollar actividades comerciales en mercados locales y escalar para reinvertir en los beneficiarios F10. La asociación fiscalmente y tributariamente ha cumplido con sus obligaciones.	intereses. D9. Poca participación en los grupos de interés. D10. No cuenta con un plan de sustentable para desarrollar sus actividades. D11. No hay motivación para emprender nuevos retos. D12. Carece de instalaciones físicas. D13. No hay un registro histórico de informes financieros.
EXTERNO	Oportunidades O1. Suscribir convenios con entidades estatales y empresas del sector público. O2. Su filantropía para ayudar al campesino y fortalecer las unidades productivas agrícolas tiene gran connotación a nivel nacional e internacional. O3. Gradualmente puede apropiarse de temas más amplios como el medio ambiente, tecnología agrícola etc. O4. La propuesta de modelo de fondos puede aportar experiencia e incorporar la iniciativa en programas de desarrollo. O5. Exportar experiencia y conocimiento. O6. Aportar en los centros de desarrollo e investigación. O7. Mejorar la calidad de vida de los pequeños productores campesinos y encontrar nuevas alternativas de crecimiento. O8. Puede aumentar los ingresos para cubrir gastos y desarrollar todas las metas. O9. Favorecer escenario de co-creación. O10. Aumento de la población O11. Pocas Esal activas en la actividad económica con fines agrícolas en Santander. O12. Promover el voluntariado a través de la Uis.	Amenazas A1. La nueva reforma tributaria. A2. El orden público. A3. Fracaso del proceso de Paz. A4. La falta de compromiso de las entidades estatales. A5. Inexperiencia en trabajos de co-creación y contratación pública A6. Focos de corrupción en las entidades estatales. A7. Adormecimiento e inactividad económica. A8. La falta industrialización y tecnología en los pequeños productores campesinos. A9. El lento crecimiento del desarrollo agrícola en Colombia A10. Dificultad de transporte rural en algunas zonas.

7.2 ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

La estrategia, la técnica de asociación de palabras con la interfaz T - Lab, de los enfoques y definiciones estudiados en el artículo Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría; el cual examina y aborda diversas teorías sobre el tema de estudio.

Figura 2. Asociación de palabras clave del concepto Estratégica



Fuente: Software T-Lab

La herramienta examina de manera conjunta el contenido del artículo y encuentra los patrones y tendencias de las teorías sobre el alcance de la estrategia, y simplificadamente asocia los conceptos importantes que deben considerar las organizaciones al momento de la planificación; en cualquier contexto la estrategia

es un instrumento de dirección que involucra enfoques y estudios introspectivos, retrospectivos y prospectivos de forma coherente.

*“La estrategia es a la organización lo que las anteojeras al caballo: un elemento que la obliga a ir derecho y no le permite desviar la mirada”.*³⁶ Lo anterior describe el principal objetivo del diseño e implementación de las estrategias en las empresas, y abrir paso a nuevos escenarios del futuro del cual hace parte las personas y su conocimiento para generar innovación, desarrollo frente a los retos y proyectos que estas organizaciones se propongan asumir.

7.3 EL ENFOQUE SOCIAL COMO ESTRATEGIA

Los postulados de M. Porter siempre han estado enfocados desde las empresas y su competitividad, pero también ha considerado la estrategia desde una dimensión social el cual debe conducir a soluciones sustentables, desplegando todo el talento humano, recursos y experiencia para solucionar los problemas sociales que identifiquen en su entorno o aquellos que puedan resolver.

Porter es muy crítico frente a esta dimensión y la responsabilidad de las empresas:

Pero la RSC no debería tratarse sólo de lo que las empresas han hecho mal, por muy importante que esto sea. Tampoco debería tratarse sólo de hacer contribuciones filantrópicas a beneficencias locales, ayudar en situaciones de desastre o socorrer a los más necesitados, por muy meritorias que sean estas contribuciones.³⁷

³⁶ MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND Bruce. La Estrategia y el Elefante. Revista Gestión. Volumen 1. Julio – Agosto. 1998.

³⁷ PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Estrategia y Sociedad. Revista Harvard Bussiness Review América Latina. Diciembre 2006. pág. 14.

Porter es convincente en señalar que las responsabilidades deben ser de valor compartido con acciones preventivas y no como una acción correctiva o de relación pública.

Por ello sostiene que:

Abordar temas sociales creando valor compartido conducirá a soluciones sustentables que no dependen de subsidios privados o gubernamentales. Cuando una empresa bien gestionada aplica sus vastos recursos, experticia y talento de gestión a los problemas que entiende y en los que posee un interés, puede tener un mayor impacto sobre el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica.

El economista considera que las corporaciones tienen el conocimiento práctico, habilidad y recursos para generar soluciones sociales, y en ese sentido existen diferencias fundamentales que ha llevado las ONG y ESAL buscar nuevas estrategias que les permita obtener capitales y desarrollar sus objetivos y de forma complementaria con las empresas, la academia, el gobiernos regionales y nacionales; lo que seguramente sí espera la sociedad es que cada vez más los postulados de Porter sean acogidos y se sumen compañías y el Estado para la solución integral de las desigualdades y problemas sociales.

Y desde ese punto de vista las personas con espíritu colaborativo y social no necesariamente tienen que asociarse para crear entidades sin ánimo, es evidente que con la reforma tributaria del 2016, las Esal consideradas un régimen especial a partir del 2018 les obliga muchos de los compromisos tributarios y legales del régimen ordinario, el cual era una ventaja pertenecer al RE, de hecho considero que constituirse en cualquier economía que busca un lucro con su actividad, también puede aportar al desarrollo como lo plantea de Michael Porter.

7.4 VARIABLES BÁSICAS PREVIAS A LA IMPLEMENTACIÓN.

Este trabajo de grado considera que existen oportunidades reales para que la asociación sea parte de la solución a las necesidades actuales el cual prometen agudizarse con el tiempo; incluso el último censo del DANE revela que 43,1 millones de ha son de uso agropecuario pero solo es aprovechado el 7.1 millones de ha y 34 millones de ha son usadas para la producción vacuna, bobina etc. y lechera; el 27.7% de las unidades productivas agrícola -UPA cuenta con maquinaria; el 5,9% afirmaron recibir asistencia técnica, y el 64,9% del total de la población residente en el área rural se clasificó en situación de pobreza.

Según la FAO persiste la inseguridad alimentaria y la desnutrición dados por la demanda lenta de producción agrícola (menos campesinos en el campo) y por ello sugiere potencializar la agricultura con investigación, infraestructura, tecnologías y aumentar la extensión agrícola; es así que, para reducir la pobreza, la desnutrición, y la inseguridad alimentaria es clave el desarrollo del campo.

Recapitulando los hallazgos y diálogos en la investigación, en el caso de Aprocasur es una asociación con mucho impacto, encontró una alternativa a una situación particular y rentable y fue cambiar los cultivos ilícitos por la siembra de cacao y es un cultivo bandera para la agroindustria en Colombia y las exportaciones; actualmente es la alternativa de comercialización de los cacaoteros y a su vez brindan asistencia técnica para que el producto cumpla con los estándares de calidad requeridos nacional e internacionalmente.

La agroindustria puede ser una alternativa para la estrategia de financiamiento puesto que tiene un alto potencial de compra de materias primas, pero la realidad es que los campesinos carecen de organización, técnica, fuerza de negociación y pocos recursos para aumentar la productividad que le permitan competir en el

mercado, es por eso que se hace prioritario gestionar y fortalecer los campesinos para favorecer mayores extensiones de cultivo, un mercado rentable, y procesos eficaces.

La estrategia que se propone con este proyecto es demostrar el papel que puede desempeñar Atapuis en la economía del tercer sector, esta se caracteriza por la solidaridad, colaboración y ayuda mutua para favorecer el entorno que le rodea. Entonces el mayor reto después de identificar las tendencias de las entidades sin ánimo de lucro es ir más allá de las ya tradicionales gestiones de actividades económicas generadoras de ganancia que se practican en el sector privado y público y sumado a esto es establecer una propuesta de consecución de recursos, es así como el planteamiento estratégico comprende las siguientes dimensiones:

7.4.1 Entorno. En esta dimensión la organización se focaliza en la población campesina de Bucaramanga y el área metropolitana, el cual son comunidades que se encuentran en un contexto de desarrollo excluyente muy decadente por los distintos factores ya identificados. La misión filantrópica de Atapuis puede permitir variadas actividades justificados en las nuevas tendencias y temas que hacen parte de la agenda de los líderes políticos nacionales e internacionales y en un entorno de postconflicto que tiene muchas expectativas en la Reforma Rural Integral.

Dentro de este mismo entorno es conveniente resaltar que la asociación entiende las necesidades no solo de las comunidades campesinas, sino también del medio ambiente, la sociedad civil, el Estado, las empresas, y miembros de la organización, por lo cual la estrategia incluye características que van más allá de una táctica particular u objetivo económico que son muy comunes en las actividades lucrativas; esta propuesta tiene matices y dimensiones incluyentes y de gestión co-creativa con equilibrio y una responsabilidad social.

7.4.2 Sustentabilidad financiera. Claramente las entidades sin ánimo de lucro se encontraban en un contexto de participaciones voluntarias teniendo en cuenta el grupo de interés al que pertenece, los nuevos retos y tendencias les exige a dichas organizaciones buscar y mantener los recursos que integre al sector privado, públicos y demás grupos voluntarios. Esta dimensión vislumbra un modelo de fondos para Atapuis y las actividades con el fin de obtener el capital financiero para cumplir con el objetivo por el cual se constituyó en el año 1999.

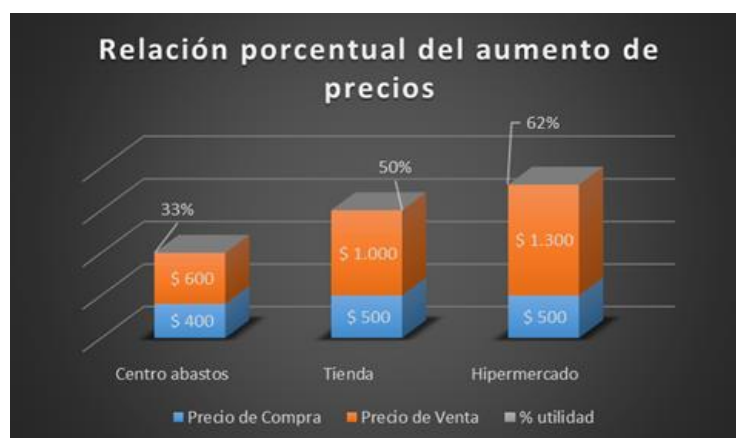
Con el análisis DOFA realizado a la organización se evidencia que carece de un modelo sustentable en el tiempo que asegure su desarrollo y sobre todo su impacto, son profesionales con alto grado intelectual en su campo y han fundamentado el cumplimiento de sus objetivos realizando capacitaciones (muchas veces gratuitas); esta asociación necesita avanzar en sus propósitos y su activo más valioso es el conocimiento y su filantropía lograr mayor desarrollo y mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés, la historia de la humanidad ha estado acompañada de desigualdades, acciones violentas y exclusiones.

Después de los hallazgos teóricos y prácticos encontrados se identifica una oportunidad para que la organización desarrolle un modelo de negocio sostenible creando un valor tanto económico como social. Para realizar el modelo sustentable ese utiliza el lienzo Canvas de Alexander Osterwalder influenciado por los casos de las de organizaciones y las actividades que realizan para estar activas, pero con el enfoque de Atapuis; por lo cual se considera viable comercializar a través de una tienda online los productos agrícolas directamente del campo hasta el consumidor final eliminando el máximo de intermediación.

Para colocar en contexto se ilustra continuación la relación porcentual del aumento de precios promedio para el grupo de los tubérculos, raíces y plátanos en la central mayorista Centroabastos en el mes de abril. Este cultivo tiene alta participación

porcentual de hectáreas sembradas a nivel nacional con un 22.3%³⁸ y a nivel departamental (Santander) con el 2.5%³⁹

Gráfico 6. Relación porcentual del aumento de precios



Como se observa en la imagen el incremento final es el precio que pagan los consumidores, los intermediarios tienen los altos beneficios de participación en el mercado sin mucho esfuerzo, y en la base de toda esta cadena de comercialización se encuentra el campesino con las más bajas utilidades.

De otra parte el modelo se potencia con la herramienta de comercio electrónico, como precursor del desarrollo de las organizaciones y la dinamización el mercado, sus ventajas ya están altamente identificadas y considerar esta herramienta aumenta los beneficios, para los stakeholders^{***} de la organización; el objeto social de Atapuis no es impedimento para crecer y tener mayor cobertura, por lo cual debe

³⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Censo Agropecuario [en línea]. [citado en 25 de mayo de 2018] Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-9-cultivos/9-presentacion.pdf>>

³⁹ Ibid., pág. 6.

^{***} STAKEHOLDERS: se denomina así a los grupos de interés que son afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial y pueden ser actores internos o externos.

iniciar un proceso que con el tiempo y el desarrollo positivo de las actividades le permitirá alcanzar los demás objetivos; es decir, inicialmente la idea de emprendimiento pretende ser un **trampolín** para su expansión.

¿Qué logros obtendría la asociación con esta propuesta?

- ❖ Inicialmente la asociación cumpliría con un objetivo notable el cual es eliminar el máximo de intermediación entre el pequeño productor y consumidor final.
- ❖ La asociación sería un canal de distribución justo donde los campesinos obtengan un mejor tributo por sus productos y a su vez, la organización adquiriera un porcentaje de intermediación para trabajar en sus objetivos.
- ❖ Brindar asesoría técnica y profesional a los pequeños productores en materia agropecuaria para avanzar en la agricultura tradicional donde el rendimiento y optimización de los recursos es muy bajo y rudimentario.
- ❖ Con este modelo sustentable la asociación puede gradualmente ir avanzando en otros aspectos que aumentan su experiencia en las buenas prácticas sociales dirigida específicamente a los pequeños agricultores.
- ❖ Pero no solo el agricultor obtendría recompensas sustanciales, sino además los consumidores encontrarán en esta propuesta beneficios tales, mejores precios, buenas prácticas agrícolas (BPA) y por qué no la implementación de un servicio profesional en nutrición.
- ❖ Encontrar nuevos mercados; hoy en día los alimentos sin agro tóxicos son una alternativa para los productores de alimentos que promueven un bienestar integral.

- ❖ Avanzar en la agricultura moderna, sin agredir la tierra de cara al crecimiento de la población mundial es un reto que debe involucrar a otros sectores de desarrollo, tales como los gobiernos regionales y nacionales, así como la agroindustria.
- ❖ Fortalecer en estas poblaciones campesinas las distintas formas de organización tales como la asociativa y solidaria, que además de ser un punto de la agenda del posconflicto en el país hay casos de éxito con el apoyo de la agroindustria, el cual fue evidenciado en el marco teórico.
- ❖ El posconflicto y el aumento de la población como una mega tendencias es una oportunidad para que la asociación empiece a fortalecer lazos de trabajo colaborativo, a través de las alianzas donde el beneficio sea integral.
- ❖ Vincular gradualmente asociaciones campesinas, que de hecho ya se adelantan capacitaciones y proyectos por operadores en regiones de post conflicto para fortalecer el campo, Atapuis puede ser el medio que acerque a los pequeños agricultores con la agroindustria.
- ❖ Colombia es un territorio muy diverso, con unas necesidades puntuales desde lo local; la asociación puede desarrollar modelos de gestión integral de forma eficiente y efectiva donde todos participan.
- ❖ En la diversificación y dinamización de la economía agrícola es necesaria la participación de todos los sectores y actores que promuevan sistemas financieros con ámbitos sostenibles; Atapuis puede ser parte de ello para crear mercados que hasta ahora no han sido identificados y favorezcan la población campesina.

7.4.3 Capital Humano. En esta dimensión es significativo resaltar que la organización tiene un valor agregado en su nombre jurídico, “UIS” los egresados ya cuentan con un empoderamiento y espíritu de innovación para aportar bienestar y progreso en los objetivos de la asociación y particularmente a los pequeños agricultores, concibiendo y gestionando ideas, cada quien en el rol que desempeñe, este equipo de profesionales seguramente su ADN debe tener pasión, trabajo colaborativo, empatía, entre otras.

7.4.4 Legalidad. Se observa que, debido a los cambios sustanciales en materia tributaria en Colombia en el RTE, la asociación debe adaptarse a las nuevas disposiciones tributarias; a pesar de que las entidades sin ánimo de lucro siguen perteneciendo al régimen especial; se le han sumado más responsabilidades donde el gobierno busca encontrar mayores recursos (La grave situación por la caída del petróleo), para respaldar financieramente la implementación de los acuerdos de paz y combatir la evasión.

En la reforma tributaria del 2016 con la Ley 1819 las Esal adquirieron más requisitos, restricciones, tributación, y fiscalización entre otras, la asociación reconoce la importancia en el cumplimiento a las disposiciones fiscales, laborales y éticos con transparencia y la estrecha relación que tendría en la integración sin obstáculos a cadenas de co-creación y valor; con los sectores públicos, privados y demás para cumplir con propósitos y objetivos en la propuesta de modelo de fondos que se plantea en la práctica empresarial.

7.4.5 Iniciativa. Construir un mejor país para los pequeños agricultores, considero es la principal iniciativa e innovación social de la organización, esta es una generación de altruistas que desea producir cambios en la sociedad y principalmente con aquellas personas que necesitan un enfoque diferencial en cuanto al campesino se refiere, ellos tienen un alto nivel de vulnerabilidad y desconocimiento, aun cuando en la Constitución Política de 1991 Art. 1 reza que somos un Estado Social de Derecho democrático participativo y pluralista que debe promover la equidad y la inclusión.

De otra parte, aunque la colaboración conjunta entre el sector público, privado y sociedad civil cada vez son más comunes y frecuentes, Atapuis con este de modelo social, puede desarrollar iniciativas y proyectos conforme a las necesidades y oportunidades que identifique en el crecimiento de su objeto social, consolidando y estrechando todas las relaciones posibles con la institucionalidad para obtener mejores resultados conjuntamente donde los nuevos retos y responsabilidades de la sociedad son compartidos.

7.5 RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Medir las estrategias en el tiempo es una acción fundamental por parte de las directivas de la organización y para ello se debe tener en cuenta otras variables como los recursos tecnológicos, físicos, humanos, y económicos y sean evaluados y establecidos por la asamblea general de asociados después de estudiar y analizar las propuestas de sustentable que se plantea en el presente documento, algunos aspectos hacen parte de las acciones en las variables del plan estratégico. Por tal motivo a groso modo en este punto se considera información relevante por la complejidad de la naturaleza de la organización e innovación que se requiere para conseguir recursos.

7.5.1 Recursos Tecnológicos. Para desarrollar el trampolín sustentable es básico contar con el desarrollo de la aplicación para la tienda online como el recurso intangible más importante, acceso a internet, equipo de comunicación, y asegurar el proceso operacional interno y externo de la organización

7.5.2 Recursos Físicos. De la socialización de la propuesta seguramente los asociados tendrán ideas que pueden aportar en la implementación del recurso físico, pero para analizar esta variable en el desarrollo del estudio se identificó que la venta por internet disminuye los riesgos y gastos antes de disponer de un espacio físico, en tanto la asociación crece gradualmente.

De otra parte, se hace necesario el transporte de los productos desde las granjas agrícolas hasta el consumidor final, el cual se puede considerar el alquiler de un automotor, o incluso iniciar con propuestas de co-creación para adquirir apoyo de los gobiernos municipales en el trasbordo y logística de los mismos.

7.5.3 Recurso Humano. El principal recurso son los asociados fundadores de Atapuis y la motivación que puedan desarrollar en el proyecto, en el plan estratégico para la propuesta del talento humano se estiman acciones concretas para crear conexiones y atraer el voluntariado y donantes, de otra parte, con los beneficiarios se puede generar un bienestar cíclico que le permita a la asociación formar una cadena de bienestar para ayudar a otros.

7.5.4 Recurso Económico. Los estatutos de Atapuis en el capítulo VII establecen tarifas en las cuotas de sostenimiento y afiliación con tasas del 1.3% y 5% respectivamente del SMMLV; ciertamente teniendo en cuenta las capacidades financieras y la evolución de la asociación como estrategia de auto sostenimiento financiero las cuotas sería lo que contribuiría al crecimiento equilibrado de la misma.

Pero como ya se ha demostrado las Esal tienes componentes particulares que hacen más compleja la proyección sustentable a partir de estos recursos sin la construcción de escenarios teniendo en cuenta la visión filantrópica de la organización.

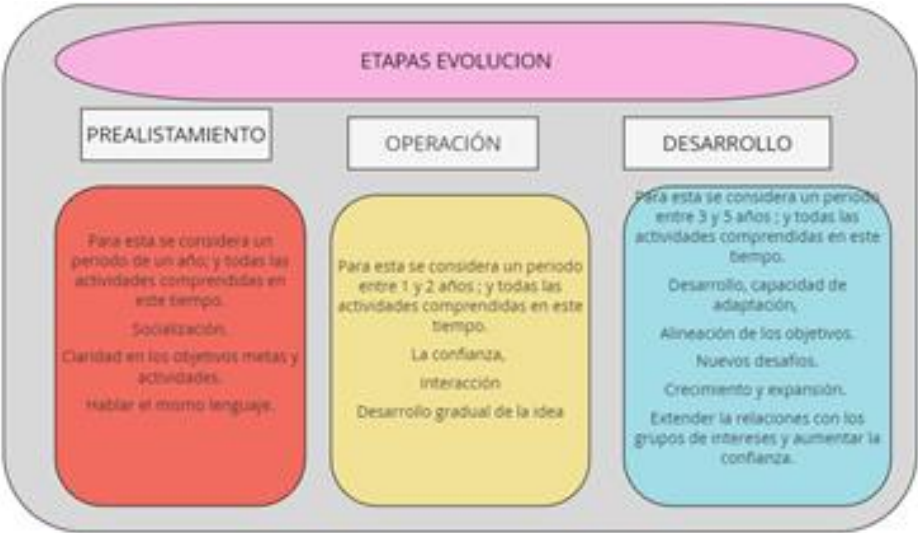
A partir de la priorización de la junta para reactivar la asociación, este proyecto de grado se propone definir los objetivos y metas, en el corto plazo para captar recursos en la medida que la organización gane visibilizar sus acciones entonces la vinculación de nuevos asociados le fortalecerá financieramente pero además considerar una actividad comercial que reinvente la asociación y haya un equilibrio de beneficios.

7.6 PLAN ESTRATÉGICO POR VARIABLES

Emprender un plan estratégico para la activación de la asociación y posterior sustentabilidad en la obtención de recursos es un proyecto que requeriré de etapas para gestionar el proyecto, por tal razón es imperativo tomar decisiones para desarrollar unos procesos de planeación, ejecución, control y verificación; para el exitoso en el cumplimiento mínimo de parámetros que le den rigurosidad que son clave para la iniciación del mismo.

La siguiente ilustración expone las etapas de evolución de la propuesta en el corto, mediano y largo plazo necesario para el cumplimiento de los objetivos y metas de cada variable estratégica identificada para consolidar la organización y el modelo sustentable como punto de partida para captar ingresos; el plan se enfocará en la etapa de pre alistamiento.

Cuadro 6. Etapas de Evolución de la propuesta



7.6.1 Plan estratégico de la variable entorno

Cuadro 7. Diagnóstico estratégico

OBJETIVO: apoyar integralmente a los pequeños productores campesinos de Bucaramanga y el Área Metropolitana, con la búsqueda y caracterización de información que le permita a Atapuis tomar decisiones en entornos de gestión y ejecución.				
META: caracterizar todas las bases de datos posibles en las instituciones gubernamentales y no gubernamentales de población y organizaciones campesinas de Bucaramanga y Área Metropolitana, profundizar en sus actividades agrícolas, y un análisis interno y externo de la población.				
POLÍTICA	ACCIONES	CP	MP	LP
Establecer una caracterización de la población campesina agricultora de Bucaramanga y el Área Metropolitana.	Recolectar información en las bases de datos que reposen en las alcaldías municipales de la población campesina, y la respectiva caracterización de sus sistemas productivos.	X		
	Establecer contacto con los programas (agroindustriales) de las universidades, que tengan cobertura en los municipios de acción, para obtener mayor información y prospectos de campesinos agricultores.	X		
	Contactar las asociaciones campesinas que ya se encuentren establecidas para caracterizar su actividad agrícola, beneficiarios,	X		

	impacto, necesidades, fortalezas etc.			
	Contactar las agencias y secretarías de desarrollo social, para conocer los programas, estructura social y productiva que se adelante la región que pueda ser fortalecida con la propuesta de Atapuis.		X	
Establecer principios y objetivos para atraer el apoyo del talento humano que tenga afinidad con la misión altruista de la organización.	Socializar el proyecto para activar la iniciativa con los profesionales que ya se encuentran asociados en Atapuis. En este sentido se sugiere ampliar la interdisciplinariedad; por ello se propone una reforma en su razón social así: Asociación de Tecnólogos y Profesionales de la UIS por el Campo.	X		
	Socializar y encuestar a los estudiantes de los diferentes programas del IPRED que estén interesados en aportar con su conocimiento o pertenecer a las actividades y beneficios que establezca la asociación.	X		
	Generar vínculos de confianza para fomentar el trabajo colaborativo en el equipo de profesionales.		X	
	Brindar a los diferentes grupos de intereses factores diferenciadores que fidelice el voluntariado, la permanencia y el compromiso.		X	
Identificar los demás grupos de interés.	Recolectar la información que resulte del estudio de mercado en la propuesta económica	X		

7.6.2 Plan estratégico de la variable talento humano

Cuadro 8. Plan estratégico variable talento humano

OBJETIVO: impulsar permanentemente la misión de Atapuis con el equipo de trabajo: asociados, aliados, voluntarios y beneficiarios de las iniciativas que implemente la Asociación, con el fin de asegurar el compromiso y pasión en las diferentes actividades.				
META: socialización de los retos, logros y dificultades de la asociación, a través de mecanismos de comunicación donde prime el compromiso y respeto por las opiniones diversas que surjan para la toma de decisiones acertadas.				
POLÍTICA	ACCIONES	CP	MP	LP

Gestionar el talento humano.	Buscar alternativas para la vinculación de talento humano en el voluntariado, el cual representa una fuente de sostenimiento, a través de la universidad, nuevos campesinos, etc.	X		
	Establecer principios corporativos en el marco de la comunicación que se caracterice por ser transparente, oportuna, equitativa y demás.	X		
	Identificar y establecer los medios por el cual Atapuis se comunicará con los diferentes actores internos y externos que interactúen con ella.	X		
	Tenido en cuenta que este es un trabajo impulsado por las personas, es significativo establecer los reconocimientos por los esfuerzos que realicen en la ejecución de las actividades y objetivos que la asociación.		X	
	Dirigir adecuadamente a las personas que se integren en la asociación, teniendo en cuenta que este tiene un alto componente de voluntariado en la orientación y ejecución de los objetivos.		X	
	Motivar e inspirar el equipo de trabajo, teniendo en cuenta que el éxito de la Esal radica en la solidaridad de sus integrantes, por tal motivo, la comprensión, la retroalimentación son aspectos muy relevantes para la comunicación y toma de decisiones, y la resolución de conflictos.	X		
	Fundamentar las remuneraciones según las disposiciones del Artículo 356-1 del Estatuto tributario Ley 1819 de 2016	X		

7.6.3 Plan estratégico de la variable legalidad

Cuadro 9. Plan estratégico variable legalidad

OBJETIVO: establecer la pertinencia de Atapuis de acuerdo a los nuevos marcos técnicos normativos en materia de contabilidad, información financiera y tributaria.				
META: evitar la omisión de las responsabilidades en materia tributaria y financiera de la asociación, teniendo en cuenta las disposiciones en la reforma la Ley 1819 de 2016 para que no imposibilite la gestión y ejecución en las actividades de la organización.				
POLÍTICA	ACCIONES	CP	MP	LP
Identificar y gestionar el marco legal normativo, tributario y contable de la asociación.	Identificar los diferentes mecanismos y registros de control establecidos en la reforma tributaria 1819 de 2016.	X		
	Identificar los nuevos porcentajes e impuestos agregados con la reforma tributaria.	X		
	Identificar los requisitos y actualizaciones que debe diligenciar periódicamente la Esal para continuar el RTE.	X		
	Planificar los diferentes compromisos tributarios y de control para evitar omisiones y posteriores sanciones.	X		
	Identificar los informes que les obliga, según el tipo y método de contabilidad para los fondos.	X		
	Registrar y llevar los registros contables y tributarios dentro del calendario.	X		

7.6.4 Plan estratégico de la variable iniciativa

Cuadro 10. Plan estratégico variable iniciativa

OBJETIVO: fortalecer la gestión y direccionamiento estratégico, tanto de los directores como del equipo de trabajo para robustecer a iniciativa social y transformar positivamente las realidades de los pequeños productores agrícolas campesinos.				
META: visibilizar la iniciativa en todos los entornos o grupos de interés que la asociación identifique en el proceso.				
POLÍTICA	ACCIONES	CP	MP	LP
Iniciar el procedimiento con el principal órgano deliberativo.	Convocar Asamblea General Ordinaria.	X		
	Actualizar los estatutos de la Asociación.	X		
	Debatir los enfoques necesarios para fortalecer el direccionamiento de la iniciativa (mercado campesino online), teniendo en cuenta la experiencia y conocimientos sobre los actuales asociados de la organización.	X		
Establecer una estrategia de direccionamiento estratégico Formulación	Realizar un diagnóstico de la organización, para identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.	X		
	Establecer equipos de trabajo, coordinar reuniones para definir el direccionamiento (misión, visión, políticas, objetivos, estrategias).	X		
	Establecer la metodología y espacios para el intercambio de experiencia y conocimientos que permitan consolidar la dimensión del objeto social.	X		
	Levantar la evidencia con las actas y posterior divulgación e impartir las funciones.	X		
Planear la gestión de los proyectos.	Identificar el grupo o grupos de interés para cada proyecto.		X	
	Fomentar las relaciones con personas influyentes y aliados claves para que la iniciativa se visibilice.		X	
	Utilizar las diferentes estrategias de comunicación digital para captar aliados.	X		
	Fortalecer la imagen corporativa y valores éticos a los grupos de interés relacionados en materia de comportamiento y transparencia.		X	X

7.6.5 Plan estratégico modelo de fondos sustentable

Cuadro 11. Plan estratégico variable modelo de fondos

OBJETIVO: trabajar conjuntamente con las instituciones para buscar mercados en un contexto más amplio y masivo, con el consumidor final en la cadena de comercialización, que favorezca las condiciones de vida de los pequeños agricultores campesinos.				
META: realizar un estudio de mercado del consumidor final en la cadena de comercialización y caracterización los pequeños agricultores campesinos de Bucaramanga y el área Metropolitana.				
POLÍTICA	ACCIONES	CP	MP	LP
Realizar el estudio de mercado que le permita a la organización tomar decisiones.	Caracterizar la población campesina agricultora de Bucaramanga y el área metropolitana.	X		
	Cuantificar la capacidad productiva de los productos agrícolas de los campesinos.	X		
	Realizar una encuesta para profundizar en las características del consumidor final e identificar el mercado objetivo inicial.	X		
	Recolectar información de las familias de Bga y el área metropolitana, la propuesta también puede considerar como clientes potenciales las empresas del sector (micro mercado, establecimientos de comercio, hospitales)	X		
Establecer un estudio técnico para poner en funcionamiento el proyecto y la delimitación del mismo.	Establecer requerimientos operativos.	X		
	Establecer la viabilidad del tamaño y ubicación si fuese necesario en sus primeras etapas, todo dependerá de las decisiones de la Asamblea General.	X		
	Planear el proceso e intermediación y logística inicial según las características aprobadas del proyecto y sus etapas.	X		
Realizar un estudio económico y financiero	Establecer la inversión inicial, las características de la propuesta en su primera etapa puede omitir inversiones en montaje, inversión alta capital de trabajo, bajos costos y gastos pero que son necesarios identificar los valores en el proceso.	X		
	Establecer los ingresos por la gestión en la mínima e intermediación en la cadena de comercialización.	X		
	Establecer la evaluación financiera que hace parte del objetivo para asegurar la operatividad de la asociación y reinvertir en los	X		

OBJETIVO: trabajar conjuntamente con las instituciones para buscar mercados en un contexto más amplio y masivo, con el consumidor final en la cadena de comercialización, que favorezca las condiciones de vida de los pequeños agricultores campesinos.

META: realizar un estudio de mercado del consumidor final en la cadena de comercialización y caracterización los pequeños agricultores campesinos de Bucaramanga y el área Metropolitana.

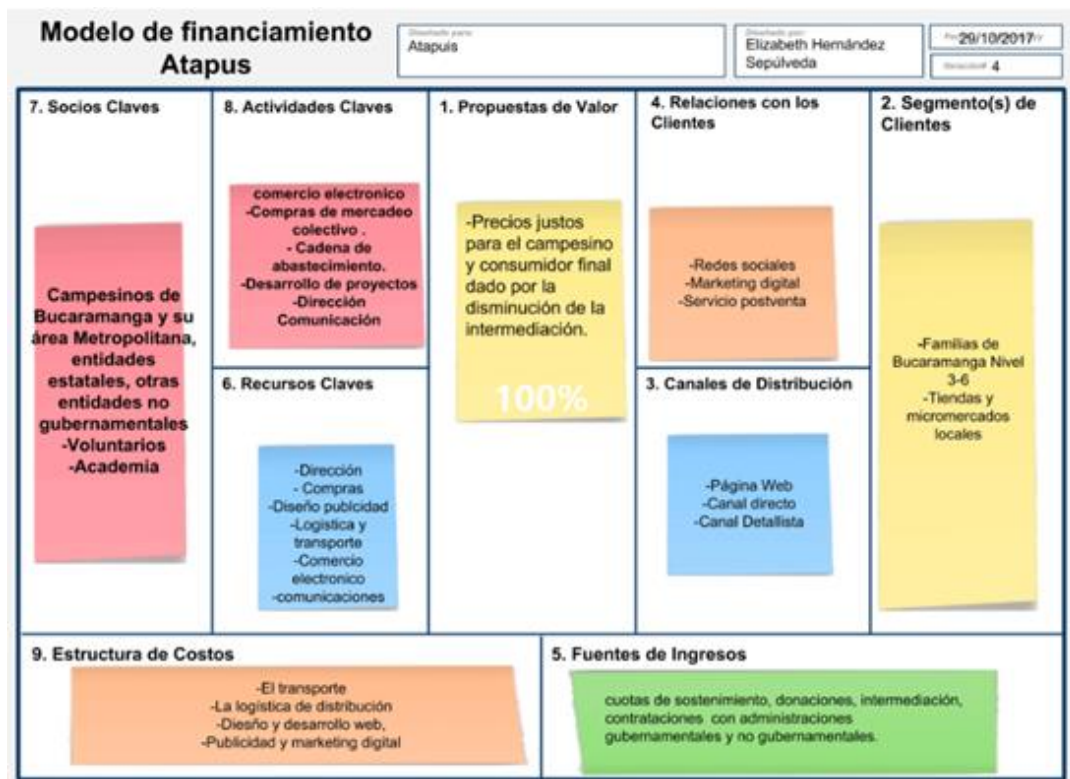
POLÍTICA	ACCIONES	CP	MP	LP
	beneficiarios.			
Establecer la propuesta de valor	Establecer precios justos para los productores campesinos, pero también para el consumidor en la cadena de comercialización.	X		
	Disminuir el nivel de intermediación, inspeccionar los precios de la canasta familiar.	X		
Estudiar y trabajar en la propuesta de escalabilidad.	Inspeccionar los planes de gobierno presupuestados en las entidades estatales.		X	
	Elaborar proyectos que complementen las actividades comerciales, tales como asistencia técnica, capacitación, producción a gran escala, organizar la producción campesina etc.		X	X
	Promover el lobby a través de los profesionales de la asociación a niveles de docencia, trabajo empresarial, político, académico que permitan identificar o estructurar estrategias conjuntas de colaboración.		X	
	Implementación de productos ecológicos.			X
	Identificación de empresas agroindustriales. (después de organizar los agricultores y las capacidades de producción)			X
	Desarrollo sostenible			X
	Aseguramiento de estándares de operación			
	Gestión de riesgos que cumpla con las regulaciones y estándares existentes. Esto le permitirá a la asociación permanecer en el tiempo.		X	X
	Abastecimiento responsable mejorando las capacidades y distribución		X	X

La estrategia para la consecución de recursos es particularmente importante en esta práctica empresarial, motivo por el cual se incorpora y se profundiza en este estudio otros procedimientos y herramientas que sinteticen el potencial de la propuesta y se halló dos recursos prácticos; el lienzo Canvas e infografía que pueda proporcionar a los asociados un fuerte soporte y sea el punto de partida para avanzar el proceso del direccionamiento estratégico.

7.6.5.1 Modelo Canvas para la consecución de recursos: El modelo de negocios Canvas fue “*desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004)*”⁴⁰, Canvas es un lienzo que admite organizar las ideas más importantes distribuidos en nueve segmentos claves, que de forma práctica y global considera y evalúa aspectos que de otro modo se serían descartados, además permite la iteración en la medida que se va avanza en el análisis el cual se incorporó para desarrollar la propuesta de modelo de fondos para Atapuis.

⁴⁰ FERREIRA-HERRERA, D.C. El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo. [En línea] [Citado el 25 de marzo de 2018] Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>>

Figura 3. Modelo económico Canvas Atapuis



De acuerdo a las iteraciones que se plantean en este lienzo Canvas es fundamental que no se pierda de vista el principal objetivo el cual consiste en encontrar y proponer inicialmente un **trampolín** para avanzar hacia las colaboraciones transaccionales e integrativas, teniendo en cuenta el diagnóstico estratégico de la organización.

● Segmento de clientes

Para que la idea tenga éxito, se tiene en cuenta varios aspectos como; determinar el segmento de clientes, su necesidad y cuál es la propuesta de valor que se ofrece con el producto y/o servicio. En este bloque se consideró varias opciones que progresivamente puede mimetizar con los grupos familiares, micro mercados, agroindustria y mercados institucionales, cada grupo establece objetivos

particulares, pero tienen factores en común entre los que se identifican; precios justos favorables, ahorrar tiempo y aspiran abastecimiento constante; y adquieren sus productos en el súper, plazas, centro de acopio, y que no son solucionadas al 100%, utilizando tiempo extra de sus actividades, mayor presupuesto, y en ocasiones menor calidad.

Los campesinos se consideran en este segmento porque esta propuesta es cíclica, son objetivos que están enfocados en pro de los campesinos, por cuanto incentivar la vinculación a la organización va a fortalecer colectivamente el direccionamiento estratégico además de robustecer el pago de aportes para ser reinvertidos en más desarrollo social.

- **Propuesta de valor**

La propuesta tiene alto valor agregado esencial porque junto con el segmento clientes son el eje central del modelo para que la idea funcione, por ello a continuación se caracteriza los problemas y dificultades que tienen los mismos y de ese modo adaptar la propuesta de valor y entre las soluciones potenciales un mercado online, precios favorables pues se minimiza la cadena de intermediación, productos frescos, fiabilidad de productos con BPA, entre otros, en el estudio se considera que son factores por el cual los clientes están dispuestos a comprar.

Para la población campesina agrícola, la propuesta está diseñada para generar soluciones y servicios en la comercialización y asesoría de tecnificación en sus cultivos que ayuden a mejorar su nivel de vida.

- **Canales de distribución:**

A través de las ventas online, canal directo y detallista según las características del cliente.

- **Relación con los clientes:**

En este bloque el marketing online será clave, por costo, divulgación, cobertura, pero también se contempla el lobby especialmente como primer contacto, servicio de post venta etc. El marketing online es importante porque con ello se puede aumentar las visitas a la web y convertirlas en clientes a través de herramientas como el chat en vivo, convertir los intentos de abandono en clientes objetivo, uso de testimonios, logro de los clientes de tal manera que se transfiera y contagien de buenas sensaciones los objetivos altruistas de la asociación y del cual cada cliente hace parte en la solución.

- **Flujo de ingresos**

Está claro que el flujo de ingresos no tiene fines lucrativos, pero no significa que las Esal no estén facultadas para comercializar y desarrollar otras actividades para llevar a cabo sus metas y propósitos. En este sentido el primer flujo de ingresos tradicional de la asociación sería:

- ❖ Los aportes mensuales de sostenimiento y vinculación, pero para que esto ocurra debe iniciar una estrategia de socialización y motivación propuesta en el módulo de recurso humano.
- ❖ Motivar la donación de particulares y empresas, aunque en la reforma tributaria solo se contempla el 25% deducible de la declaración de renta, razón por la cual ha disminuido esta forma de financiamiento para las Esal.
- ❖ El valor de la intermediación (mínima), en la cadena de comercialización.
- ❖ Y en la escalabilidad se propone consultoría y asesoría en la ejecución e implementación de proyectos a partir de los recursos de la institucionalidad.

En cualquiera de los casos es particularmente importante utilizar el método de contabilidad de fondos o el tratamiento de la contabilidad para controlar las contribuciones recibidas y su finalidad teniendo en cuenta las reformas tributarias.

- **Recursos claves**

Las entidades con ánimo de lucro presupuestan inversiones iniciales, que de forma proyectada se estima una recuperación en un determinado tiempo; para el caso de la asociación de estudio se estima el mínimo de inversión pero la decisión final la consideran los asambleístas en el estudio de la propuesta, seguramente se establecerá fondos como activos o fondos organizacionales etc., pero ya se ha dicho puede iniciar sus actividades a través de la intermediación que reduzca gastos y costos, hasta materializar gradualmente los demás servicios y productos, y este sentido el recurso más importante son los profesionales de la asociación para identificar posibles relaciones comerciales entre el consumidor y productor campesino.

- **Actividades clave**

Gestión de las compras para lo cual hay identificar los campesinos productores y su caracterización agrícola y social, diseño web, comunicación organizacional interna y externa de la asociación, logística y transporte, comercio electrónico, dirección estratégica, desarrollo de proyectos.

- **Asociaciones clave**

Campesinos (proveedores), entidades estatales, ONG, voluntarios y la academia.

- **Estructura de costos**

Dentro de los costos más importantes de la estrategia de sostenimiento se encuentra la publicidad, diseño y desarrollo web para el comercio electrónico y marketing digital, logística y transporte, compra de productos.

7.6.5.2 Infografía de la estrategia de modelo de fondos: El propósito de la siguiente infografía es sintetizar visualmente el enfoque que se propone en la práctica empresarial desarrollada para la ASOCIACIÓN DE TECNÓLOGOS Y PECUARIOS LA UIS (ATAPUIS).⁴¹

Figura 4. Infografía estrategia de sustentabilidad



⁴¹ CREATE PIKTOCHART. Estrategia de autosostenimiento. [En línea] [Citado el 06 de junio de 2018] Disponible en: <https://create.piktochart.com/output/24871458-new-piktochart>



INTRODUCCION

El propósito de la comercio electrónico de productos agrícolas es generar valor a los cultivos con el mínimo de intermediación para los campesinos de la región.

De otra parte la asociación obtiene recursos para el desarrollo de sus actividades filantrópicas, a través del margen de intermediación, ya sea por el mercado electrónico o la agro industria.



Beneficios para el campesino



Precios
Justos



Motivación
Calidad de Vida



Desarrollo
Agrícola

Beneficios para Atapuls!



Desarrollo transaccional
e integrativo



Objetivo Misional



Experiencia

Beneficios para la empresa y consumidor



Ahorro tiempo y
diento



Hace parte del
cambio



BPA



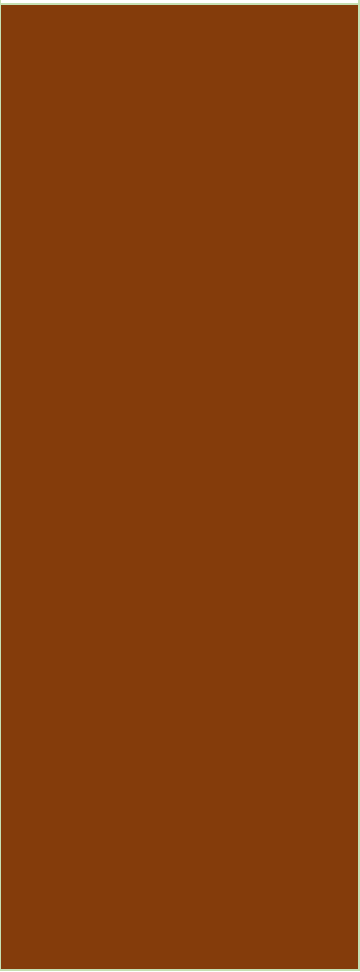
7.7 VALIDACIÓN EXPERIENCIAS TIENDAS ONLINE DE MERCADOS AGRÍCOLAS

En el contexto de la asociación, se realiza una descripción de emprendimientos online de mercados agrícolas identificados; entre ellos Siembraviva SAS, Fundación Red Agroecológica La Canasta y Comproagro; con el fin de realizar una validación de modelos similares que existen en Colombia, para ello se visita cada una de las páginas web correspondientes, entrevistas, chat en línea y correos electrónicos para obtener la información.

Cuadro 12. Validación emprendimientos tiendas online agrícolas

TIENDA ONLINE DE MERCADOS AGRÍCOLAS	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
 SiembraViva	Siembraviva es una sociedad de acciones simplificadas (S.A.S), constituida en Medellín Antioquia en enero de 2014. Desarrolla un trabajo social, a través de una tienda virtual para ofertar los productos de los campesinos de la región a la ciudad, promueve el mercado justo, la agricultura orgánica y	- Diego Benítez es el fundador y director general de Siembraviva SAS; este joven inicia un emprendimiento a partir de una experiencia tecnológica fallida y nace Siembraviva. - Para desarrollarla encontraron dificultades en la logística de distribución, los recursos y las ventas. - Por tal motivo participaron del programa Ruta N del Centro de Innovación y Negocios de Medellín para buscar asesoría que le permitiera validar y madurar la idea.

TIENDA ONLINE DE MERCADOS AGRÍCOLAS	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
	regenerativa, calidad para la alimentación de los consumidores. Además realizan apoyo y asesoría de cultivos, y la transferencia de conocimientos.	-Las redes sociales fueron el primer vínculo entre el consumidor y los productores para realizar las primeras ventas como parte del proceso en el programa Ruta N. - Con Ruta N empiezan el proceso de crecimiento, la búsqueda de recursos en los ecosistemas de emprendimiento de Medellín. - Encontraron recursos en un fondo internacional de inversión de impacto. - Actualmente la plataforma quiere dignificar la labor del campesino, hace acompañamiento técnico, gestionan actividades. - El consumidor hace sus pedidos a través de www.siembraviva.com de productos agrícolas directamente desde las huertas. - Tiene un sistema de suscripción que le permite al cliente algunos servicios específicos.
	Fundación Red Agroecológica La Canasta, se fundó en marzo de 2012 en Bogotá, como una red de alimentos agrícolas basados en la economía solidaria agroecología y consumo responsable donde prima el bienestar social justo y respeto por la naturaleza.	- Esta idea nace después de que un grupo de amigos realizara compras directas a productores campesinos entre el 2009 y 2011. - Daniel Jiménez, Karen Langton, Sabina Rasmussen, tres jóvenes que después de discutir y afianzar las ideas, iniciaron un proceso a través de reuniones y talleres para encontrar el camino hacia un propósito. - Trabajan sobre 3 principios: *consolidar las redes entre el campo y la ciudad; * acercar al consumidor con el origen de su comida y * acercar al productor con quienes consumen sus productos.

TIENDA ONLINE DE MERCADOS AGRÍCOLAS	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
	Par cumplir con el propósito, desarrollaron una tienda online de los productos agrícolas que producen los campesinos aliados al programa.	- Esta es una propuesta que busca comercializar 100% orgánico. - Los consumidores de mercados agrícolas orgánicos son un nicho de mercado que se caracteriza por el estilo de vida saludable. - Lo más difícil, ha sido cambiar los hábitos alimenticios del consumidor. - Pero también encuentran una ventaja con respecto a los demás competidores generalistas, esto les permite perfeccionarse en la satisfacción de la necesidad del consumidor de productos orgánicos. - De otra parte, aunque es un grupo de mercado muy pequeño, también significa que son clientes muy fieles, considerando la poca competencia que existe para resolver esta necesidad específica. - Tener un enfoque claro, el internet les ha permitido atender este nicho de mercado de forma rentable sin necesidad de invertir en grandes cantidades de dinero en comunicación masiva. - El nicho de mercado al cual están enfocados les ha favorecido crear un vínculo de comunicación, cada envío va acompañado de una descripción de la procedencia de los productos, los procesos, las historias de los campesinos y recetas. - El gran reto de la Fundación es educar a los consumidores de las ventajas de consumir productos orgánicos, para masificarse un poco más y ampliar su cobertura. - Entre las ideas novedosas para el consumidor, ha sido rescatar técnicas tradicionales de cultivo desplazadas por la producción masiva. - Para los consumidores compras en grupo para disminuir el costo de transporte.

TIENDA ONLINE DE MERCADOS AGRÍCOLAS	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
		- La canasta realiza un acuerdo de periodicidad fija con el consumidor para garantizar el suministro de los alimentos y de otra parte que los campesinos puedan llevar un control de sus cosechas y evitar sobreproducción y pérdidas.
	Esta es una plataforma web para que haya una comunicación sin intermediación entre el productor y el comprador. Esta página consiste en que los campesinos y compradores registran información de sus productos y servicios con número de contacto para que haya comercialización directa.	- Esta plataforma es gestionada por una familia campesina, los mellizos Ginna y Brayan Jiménez oriundos de Toca – Boyacá. - La idea surge de la necesidad de eliminar la intermediación y evitar que las ganancias terminen en el bolsillo de terceros. - Para los compradores y vendedores, el uso de la aplicación es gratuito. - Una de las grandes dificultades es la falta de conectividad en las regiones más apartadas del país y donde aún no ha llegado el programa Vive Digital. - Otra de las dificultades es la falta de capacitación, tecnificación y compromiso de los campesinos, y desconocimiento de la aplicación como herramienta. - Lo novedoso es querer convertir esta aplicación en la central de abastos del futuro, y el sitio de encuentro entre compradores y vendedores agrícolas sin intermediación. - Esta iniciativa ha obtenido reconocimientos por parte del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que también le han aportado para desarrollar la aplicación y replicar en el resto del país. - Ha recibido donaciones de empresas y organizaciones a nivel nacional e internacional para mejorar la infraestructura de lo que se propone: centros de acopio para vender a consumidores que necesiten grandes cantidades.

TIENDA ONLINE DE MERCADOS AGRÍCOLAS	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
		- El reto es empoderar a los jóvenes y campesinos de otras regiones con centros de acopio apoyados en la aplicación para que el campo no se quede sin sus principales eslabones: los campesinos.

8. VALIDACIÓN DE ESTUDIO DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE FINANCIERO REALIZADO A OTRA ORGANIZACIÓN

Este trabajo consideró un modelo de fondos para la organización, dado que no existe material práctico para realizar un estudio de sostenibilidad financiera; sin embargo, la investigación también pone en manifiesto las variables que se involucran en el contexto del desarrollo sostenible.

8.1 ¿QUÉ ES SOSTENIBILIDAD FINANCIERA?

En el marco conceptual han sido diversos los autores que han tratado de formular un concepto relativo al crecimiento financiero sostenible “así, Hax y Majluf (1984: 139) señalan que dicho crecimiento representa el crecimiento máximo que la empresa puede soportar mediante el uso de sus recursos internos así como de sus capacidades de endeudamiento(...) Marbella (1994: 243) señala que es la tasa de aumento de la cifra de negocios y de los activos que pueden soportar financieramente una empresa o sector”⁴²; lo anterior analizado claramente de estados financieros; sin embargo nuevos modelos han considerado otros factores para la sustentabilidad en las empresas; como es el caso del índice Dow Jones Sustainability.*

⁴² FACTORES DETERMINANTES DE LA SOSTENIBILIDAD DEL CRECIMIENTO. [En línea] [Citado el 10 de junio de 2018] Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FactoresDeterminantesDeLaSostenibilidadDelCrecimie-2237132.pdf

* El Dow Jones Sustainability Index o “DJSI”, es un conjunto de varios índices de sostenibilidad que integran a las compañías con alto desempeño en diferentes ámbitos como el económico, el social y el ambiental. Tal como su nombre lo indica, es necesario que dichas compañías coticen en bolsa para estar incluidas en alguno(s) de los 6 sub-índices.

Generalmente se realiza análisis de los estados contables a través de indicadores o ratios financieros de las variables que se encuentran en el estado de la situación financiera y estado de resultados el cual pone en evidencia la gestión favorable o no de las organizaciones. Sin embargo los índices de sostenibilidad tratan de *“indicadores bursátiles cuyos integrantes, empresas cotizadas de todo el mundo, acreditan la gestión responsable a través de prácticas avanzadas en las distintas facetas que constituyen la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa”*⁴³

8.2 VALIDACIÓN INDICADORES DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD PARA UN ESTUDIO DE AUTOSOSTENIMIENTO FINANCIERO

Para el ejercicio se realiza una validación de un estudio financiero a una corporación de ciencia y tecnología sin ánimo de lucro, con naturaleza jurídica de entidad descentralizada indirecta vinculada al Ministerio de Defensa Nacional llamada Cotecmar realizado por Carlos Murillo Fernández y Víctor Beltrán Navarro en el proyecto de grado denominado ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA COTECMAR.⁴⁴

Este trabajo de grado destaca tres indicadores para la analizar financieramente la organización rentabilidad, liquidez y endeudamiento; para cumplir con el objetivo los autores construyen el comportamiento de las ventas,⁴⁵ la evolución de CIF y gastos,⁴⁶ que permita identificar la relación de beneficio operacional; la política de

⁴³ INVERSIÓN FINANZAS. ¿Qué son los índices de sostenibilidad? [En línea] [Citado el 10 de junio de 2018] Disponible en: <http://www.finanzas.com/aula-accionista/20130704/indices-sostenibilidad-2389071.html>

⁴⁴ MURILLO FERNÁNDEZ, Carlos; BELTRÁN NAVARRO, Víctor. Análisis de sostenibilidad financiera. [En línea] [Citado el 10 de junio de 2018] Disponible en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2718/1/ANALISIS%20DE%20SOSTENIBILIDAD%20FINANCIERA%20DE%20LA%20EMPRESA%20COTECMAR.pdf>

⁴⁵ Ibíd. pág. 29

⁴⁶ Ibíd. pág. 40

depreciación; y posterior cálculo del indicador EBITDA que permite conocer el beneficio bruto de las operaciones

Este es el resultado de las categorías analizadas en el estudio para el año 2014:

Cuadro 13. Resultados análisis de sostenibilidad financiera de la empresa Cotecmar

CATEGORÍA	INDICADOR	RESULTADO
	EBITDA	3.7%
LIQUIDEZ	Razón corriente (Activo corriente / pasivo corriente)	1,7
	Prueba ácida (Activo corriente – Inventario / pasivo corriente)	1.5
APALANCAMIENTO	(Pasivo Total / Activo Total)	0,3
	(Pasivo Total / Patrimonio)	0,4
RENTABILIDAD	ROA ((Resultado Neto / activos totales)	20%
	ROE ((Resultado Neto / Patrimonio))	2.8%
	Margen neto (Resultado neto / ventas)	2.5%

Fuente: Análisis de sostenibilidad financiera de la empresa Cotecmar.

Validado los indicadores de liquidez, y teniendo en cuenta que la organización de estudio es una entidad sin ánimo de lucro cuenta con fondos para pagar sus obligaciones, de hecho en el pasivo no hay responsabilidad con entidades financieras ya que la liquidez y flujo de efectivo le permite disminuir los niveles de endeudamiento; en la categoría de apalancamiento los acreedores de la corporación representan una participación del 30% y 40% del activo y patrimonio respectivamente y no representa un nivel de alto riesgo; los indicadores de rentabilidad se observa una marcada diferencia entre el ROE y el ROA, en este caso los activos de la organización rentaron un 20% y el patrimonio obtuvo solo un 2.8%

de rentabilidad para el mismo periodo fiscal; la principal razón es porque el patrimonio es mayor que el activo.

Para la organización es favorable mejorar los indicadores ROE y margen operacional, y para ello debe aumentar los ingresos o regular los costos directos y las CIF; de hecho el Trabajo de grado Análisis de sostenibilidad financiera de la empresa Cotecmar elabora tres escenarios en las proyecciones de estado de resultados tiene en cuenta variables que influyen directamente en la producción de la corporación tales como la inflación, la proyección del dólar, y la participación del tipo de clientes.

De otra parte, en el análisis de sostenibilidad para Cotecmar se aplicó el modelo Z score de Edward I. Altman que evalúa la calidad del desempeño financiero que aplicando las variables en el modelo de regresión:

El resultado es de 1.9544 de acuerdo con el modelo, las empresas en la muestra de Edward Altman que alcanzaron un resultado menor a 1.81 terminaron por fracasar. Por el contrario, aquellas con una puntuación mayor a 2.99 no tuvieron ni que ser liquidadas ni reorganizadas. Los resultados entre 1.81 y 2.99 se consideran en una zona de precaución.⁴⁷

Este resultado justifica la importancia de incrementar la utilidad operacional de la corporación.

De otra parte, se complementa este ejercicio con el cálculo del indicador de palanca de crecimiento (PDC) para analizar el margen combinado del EBITDA y la productividad del capital de trabajo (PKT) que no se encuentra en el proyecto de grado. Cifras expresadas en miles de millones de pesos.

⁴⁷ MURILLO FERNÁNDEZ, BELTRÁN NAVARRO, Óp. Cit. pág. 60

Cuadro 14. Palanca de crecimiento para Contecmar periodo 2014

CÁLCULOS	2014
Ventas	237.214
KTNO ($C \cdot C + \text{inv} - C \cdot p$)	60.812
EBITDA (Utilidad operativa + depreciaciones y amortizaciones	8.862
Margen EBITDA (Ebitda / ventas)	3.7%
PKT (KTNO / ventas	25.63%
PDC =Margen Ebitda / PKT	0.14

Aunque el indicador es desfavorable para la empresa con un resultado menor a uno, no significa necesariamente una falla en la gestión, sin embargo el resultado demuestra que necesita más capital de trabajo para sostener las operaciones y desde el punto de vista de creación de valor no es atractivo el crecimiento y a futuro puede presentar problemas de liquidez por falta de rentabilidad; y aunque sea una entidad sin ánimo de lucro trabaja seguramente para cada vez ser sostenible donde sus operaciones se facturan en miles de millones de pesos, pero este es un indicador importante para calcular el verdadero beneficio económico de las empresas a nivel global; siendo COTECMAR es una organización sin ánimo de lucro pero líder en producción de embarcaciones en el país. De hecho, el sector de industrias del movimiento está siendo potenciado en la política de desarrollo industrial de Colombia diseñados en el Programa de Transformación Productiva (PTP), es decir es una corporación con mucho potencial y factores a favor para crecer y ser auto sostenible en el largo plazo.

8.3 APLICACIÓN DE UN MODELO DE TASA DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE - TCS PARA COTECMAR

De igual forma existen diversos modelos para calcular el crecimiento financiero sostenible, este trabajo de grado hace un análisis basado en modelo de Jean Paul Sallanave de 1984 teniendo en cuenta el mismo estudio, aunque la variante más importante para este modelo es que la organización no tiene la distribución de dividendos, es decir que la variable de razón de retención es del 100% y de hecho favorece el resultado como se observa en la formula.

Cuadro 15. Modelo tasa de crecimiento sostenible (TCS) de Sallanave

$$\begin{aligned} \text{TCS: ROE} & * (1 - \text{razón de pago de dividendos}) \\ \text{TCS} & = (\text{Utilidad neta} / \text{capital}) * (1 - (\text{dividendos} / \text{utilidad neta})) \\ \text{TCS} & = \text{Rendimiento sobre ventas} * \text{rotación de activos} * \text{apalancamiento} * \text{Razón de retención} \\ \text{TCS} & = (\text{utilidad neta} / \text{ventas}) * (\text{ventas} / \text{total activo}) * (\text{activo total} / \text{capital}) * (\text{unidades retenidas} / \text{utilidad neta}) \end{aligned}$$

La fórmula comprueba que en la práctica hay cálculos operativos y de apalancamiento en el crecimiento sostenible; entre ellos el capital, la utilidad, los activos y las ventas; en el siguiente cuadro se relacionan las razones para el cálculo de la TCS algunos datos extraídos del Informe de Gestión 2015 de Cotecmar y Trabajo de grado Análisis de sostenibilidad financiera de la empresa Cotecmar.

Cuadro 16. Razones calculo TCS de Sanavelle

Razones	2014	2015
Capital	208.995	214.549
Apalancamiento solvencia (A/P)	1.42	1.5
Deuda	87.769	109.146
Total Activos	296.764	323.695
Rotación de Activos (V/A)	0.8	0.53
Ventas	237.214	171.948
Rendimiento sobre ventas	0.02	0.03
Utilidad Neta	5.929	5.200
Razón de pago de dividendos	0	0
ROE	0.023	0.024
Razón de retención	100%	100%
Tasa de crecimiento sostenible	2.3%	2.4%

Finalmente la tasa de crecimiento sostenible es la tasa potencial máxima para que las empresas en general aumentan su participación en el mercado; en Colombia el crecimiento del PIB fue del 4.4% y 3.1% y el porcentaje a nivel mundial del PIB 2.86% y 2.83%⁴⁸ para el 2014 y 2015 respectivamente. Según el panorama nacional e internacional para los dos años de estudio, la corporación no se encuentra tan lejos de las tendencias de crecimiento, teniendo en cuenta que son muchas las variables del entorno de cambio que afectaron las economías en estos años.

Dentro de las particularidades identificadas en el ejercicio es que la TCS Y ROE son iguales, demuestra que la corporación no recurrió al financiamiento de las operaciones con la utilización de estrategias que afecten el patrimonio; este es el mayor postulado que ofrece la TCS analizada.

⁴⁸ BANCO MUNDIAL. Crecimiento del PIB (% anual). [En línea] [Citado el 4 de junio de 2018] Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&start=1961&view=chart>

Según el análisis e investigación del proyecto considero este puede ser un método para la medición del crecimiento sostenible en las organizaciones y posterior comparación de tendencias de crecimiento económico nacional e internacional. Seguramente existen muchos otros modelos más estructurados con más variables en las cuales compiten empresas líderes en temas de sustentabilidad.

9. CONCLUSIONES

Las entidades sin ánimo de lucro en la sociedad tienen alta conexión social, según sus objetivos misionales a través de alianzas estratégicas de colaboración e intercambio entre sectores público—privado, esta estrategia se presenta como un modelo innovador en un marco de transparencia para dar solución adecuada a las necesidades a los diversos servicios sociales esenciales, en los diferentes grupos de interés.

Atapuis es una organización que necesita una estrategia diferenciadora para cumplir con los objetivos misionales de permanencia y desarrollo en el tiempo; el principal reto es consolidar las directrices y participación de los asociados para empezar a construir beneficios de modo integrativo, motivo por el cual la junta directiva de la asociación solicito priorizar esta apuesta en el planteamiento estratégico como punto de partida y avanzar en los objetivos filantrópicos con el campesino.

La asociación no puede basar su estrategia en donaciones, capacitaciones o aportes de sostenimiento que no van más allá de un cambio sostenible o una oferta de bienestar cíclico; por esta razón es necesario enfocarse en el desarrollo del valor agregado, este será el éxito de su reinversión y estabilidad como organización; tal vez muchas entidades subsisten con donaciones y otro tipo de actividades, pero ya cuentan con experiencia y reconocimiento.

Atapuis es una entidad no lucrativa que ha buscado sostenerse sin mucho éxito; este proyecto quiso identificar una estrategia auto sostenible, pero no se encontró en su análisis DOFA una fortaleza significativa; de cualquier modo, surge la necesidad de identificar un modelo de fondos para captar recursos, este estudio

identifico oportunidades en su entorno a través de un mercado online para que la asociación pueda crecer, estabilizarse y reinventarse.

En la propuesta; el mercado campesino online es el medio para que Atapuis adquiriera experiencia y visibilice su gestión altruista y gane adeptos; los hallazgos sugieren que esta es una propuesta trampolín con valor agregado para los grupos de intereses identificados y están altamente correlacionados en el éxito de las actividades de la asociación para su existencia; dado el contexto actual de las Esales para captar recursos que cada vez deben ser más innovadoras.

Las Esal al igual de las empresas comerciales también están sujetas a la búsqueda de métodos que le permitan evolucionar, y dependen en gran medida de la gestión y direccionamiento responsable; el proyecto formula los objetivos de cada variable del plan estratégico para que conlleve a la profesionalización de su grupo de voluntariado como sus bases y estructuras organizacionales que proyecte confianza, transparencia y credibilidad.

10. RECOMENDACIONES

Se necesita estudiar el impacto de la Reforma Tributaria del 2016 sobre los factores que favorecen y desfavorecen a las organizaciones que pertenecen al régimen especial en Colombia, y reevaluar si las condiciones del RE son necesarias para desarrollar su compromiso con la población campesina y de demás factores ambientales y sociales.

Sería conveniente llevar a la práctica otros estudios, tales como el financiero, marketing digital y estrategia organizacional que incremente las posibilidades de Atapuis en la implementación de la propuesta; cada uno le aporta a la asociación un instrumento de expansión y estabilidad.

Sería interesante realizar investigación complementaria sobre el trabajo que realiza la oficina de cooperación internacional desde la administración departamental y descubrir las ofertas por parte de estos cooperantes que fortalezca iniciativas y proyectos de Atapuis.

BIBLIOGRAFÍA

ABENOZA S.; CARRERAS I.; SUREDA M. Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad. Instituto de Innovación Social de ESADE. Barcelona. 2015. P. 100

ARENAS, D.; Sánchez, P.; y Murphy, M. Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación, Instituto de Innovación Social de ESADE. Barcelona 2009. P. 18.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Reforma agraria: una ilusión que resultó un fracaso [En línea] Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/node/32856>. [Citado el 22 de noviembre de 2016]

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Decreto número 092 de 2017, 23 enero. Por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro. Bogotá DC. 2017. P. 1

COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. [En línea]<<http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-3/articulo-355>> [Citado el 13 marzo de 2018]

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA. Sentencia C-265-94 (2, junio, 1994). Tipos constitucionales de Asociación.

COLOMBIA. ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL. [En línea] <<http://estatuto.co/index.php?e=809>> [Citado el 21 de marzo de 2018]

DEFINICIÓN ABC. Definición de Campesino. [En línea]
<<https://www.definicionabc.com/social/campesino.php>> [Citado el 17 de mayo de 2017]

DEPARTAMENTO ECONÓMICO Y SOCIAL FAO. Los Efectos Sociales Y Económicos de la Modernización de la Agricultura [En línea]
<<http://www.fao.org/docrep/x4400s/x4400s10.htm>> [Citado el 23 de mayo de 2017]

EL UNIVERSAL. El Campesino Colombiano [En línea]
<<http://m.eluniversal.com.co/opinion/buzon/el-campesino-colombiano-para-comenzar-estamos-seguros-de-que-no-es-igual-el-concepto>> [Citado el 17 de mayo de 2017].

EL TIEMPO. Empresarios Generosos a la hora de Donar [En línea]<<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-552639>>[Citado el 20 de mayo de 2017]

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. [En línea]<https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/alianzas/>[Citado el 4 de agosto de 2017]

FERREIRA-HERRERA, D. C. El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo. [En línea]<<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>>[Citado el 25 de marzo de 2018]

FOSUNAB. [En línea]< <http://www.fosunab.com/>>[Citado el 4 de agosto de 2017]

FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA VOLVER A SONREIR. [En línea]<<http://volverasonreir6.wixsite.com/fundavolverasonreir/about>>[Citado el 20 de julio de 2017]

GROSSO RINCÓN, C. A. La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. Tendencias & Retos, Vol. 18, enero-junio 2013. P. 149.

INTEGRACIÓN Y DESARROLLO. Breve Historia de las Organizaciones no Gubernamentales [En línea] <http://www.todosayudan.com/breve-historia-de-las-organizaciones-no-gubernamentales/>>[Citado el 17 de mayo de 2017.

MINTZBERG Henry, LAMPEL Joseph, Ahlstrand Bruce. La Estrategia y el Elefante. Revista Gestión. Volumen 1. Julio – Agosto. 1998.

PORTER Michael E, KRAMER, Mark R. Estrategia y Sociedad. Revisit Harvard Business Review America Latina. Diciembre 2006. P. 14.

SECRETARIA DE AGRICULTURA. [En línea] <http://www.santander.gov.co/index.php/secretaria-agricultura>. [Citado el 20 de marzo de 2018]

WORDPRESS. [En línea]<<https://productosdeldesarrolloalternativo.wordpress.com/directorio-de-asociaciones/asociaciones-de-bolivar/aprocasur/>>[Citado el 4 de agosto de 2017]

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta sr Milton Ramírez Gamboa

Pregunta 1	¿Señor Milton, usted actualmente a qué se dedica?
Pregunta 2	¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo rural?
Pregunta 3	¿En la práctica que necesita una organización para contratar con el estado?
Pregunta 4	¿De qué manera se ha visto afectado por la intermediación de los productos agrícolas?
Pregunta 5	¿Qué experiencias ha tenido en la minimización de la intermediación entre el campesino y el consumidor final?
Pregunta 6	Relacione casos de éxito de la unidades productivas campesinas

ANEXO B. Diálogo con Carolina Betancurt

Sobre Corea del Sur que superó notoriamente la crisis de pobreza y se convirtió en la economía No 11 a nivel mundial en estos tiempos, un desarrollo que comenzó con un movimiento en el campo y se extendió a las ciudades.

ANEXO C. Entrevista con Julieth Ferreira

Pregunta 1	¿Señora Julieth, usted actualmente a qué se dedica?
Pregunta 2	¿Cuáles son los productos que regularmente compra?
Pregunta 3	¿Quiénes son sus proveedores?
Pregunta 4	¿Le gustaría que sus productos tuvieran un elemento diferenciador, libre de tóxicos, BPA, precios justos por ejemplo?
Pregunta 5	¿Le gustaría comprar directamente las materias primas a los campesinos?

ANEXO D. Entrevista con funcionario Secretaria de Agricultura

Pregunta 1	¿Qué programas se adelantan en el marco de la Reforma Integral Rural?
Pregunta 2	¿Con qué tipos de entidades suscriben contratos para desarrollar los programas?
Pregunta 3	¿Qué tipo de requisitos se deben cumplir para la contratación pública?

ANEXO E. Entrevista con funcionario fundación Región Siglo XXI

Pregunta 1	¿Desde hace cuánto se constituyó la fundación?
Pregunta 2	¿Qué tipo de programas desarrolla?
Pregunta 3	¿Cómo ha sido su experiencia con la contratación pública?
Pregunta 4	¿Cómo los afecta la Reforma Tributaria de 2016?

ANEXO F. Acta Socialización de una estrategia de autosostenimiento

REUNIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE AUTOSOSTENIMIENTO PARA ATAPUIS

En esta reunión la señora **ELIZABETH HERNANDEZ SEPULVEDA** planteo diferentes estrategias para el sostenimiento financiero.

La asociación requiere es una estrategia o programa que permita la consolidación de la asociación y participación de los asociados. ATAPUIS es una entidad sin ánimo de lucro que busca contribuir con una labor social, el desarrollo del campesino, mejorando las condiciones del pequeño productor.



CESAR AUGUSTO CACERES ACOSTA
Presidente ATAPUIS

28 de febrero de 2018

ANEXO G. Acta Socialización de la estrategia para consolidación de Atapuis

SOCIALIZACION DE LA ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACION DE ATAPUIS

En esta reunión la señora **ELIZABETH HERNANDEZ SEPULVEDA** planteo la estrategia.

A partir de esta socialización y en reunión con la junta directiva se tomaron algunas decisiones:

1. Cambiar el nombre de Asociación de tecnólogos agrícolas y pecuarios de la UIS a, Asociación de tecnólogos y Profesionales de la UIS por el Campo ATAPUIS.
2. Realizar las actividades propuestas a corto plazo propuestas por la estudiante en práctica.



CESAR AUGUSTO CACERES ACOSTA
Presidente ATAPUIS

22 de abril de 2018