



DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL ACUICA

Acuica es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada formalmente, de la cual tiene vínculo con las organizaciones de base (12 comités municipales de productores acuícolas y agropecuarios), donde el crecimiento del sector acuícola está ligado al aprovechamiento de los cuerpos de agua utilizados por los productores para uso en la ganadería, generando ingresos adicionales a sus unidades productivas siendo la actividad ganadera la principal fuente de ingreso.

TABLA DE CONTENIDO

- 1. La empresa**
 - a. Descripción general de la empresa
 - b. Historia de la empresa
 - c. Conformación y estructura
- 2. Modelo de Negocios**
- 3. Actores Clave**
- 4. Medición de Capacidades empresariales**
 - a. Dimensión Productiva
 - b. Dimensión Organizacional
 - c. Dimensión Administrativa y Financiera
 - d. Dimensión Comercial
 - e. Dimensión Gerencial
- 5. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**
- 6. Medición de Vulnerabilidad**
- 7. Plan de trabajo**



I. LA EMPRESA

1.1. Descripción general de la empresa

Acuica es una asociación autónoma de segundo grado, de derecho privado, con personería jurídica, de carácter gremial, cuya finalidad radica en lograr una mayor participación en el desarrollo tecnológico y comercial del sector agropecuario y ambiental de las cadenas productivas nacionales y las apuestas de clase mundial, a través de sinergias institucionales para el fortalecimiento de sus asociados y productores pecuarios en general. Es una organización registrada como Epsagro para la prestación de servicios de asistencia técnica y gestión de proyectos productivos. Actualmente la organización es liderada por la señora María Gladys Pineda.



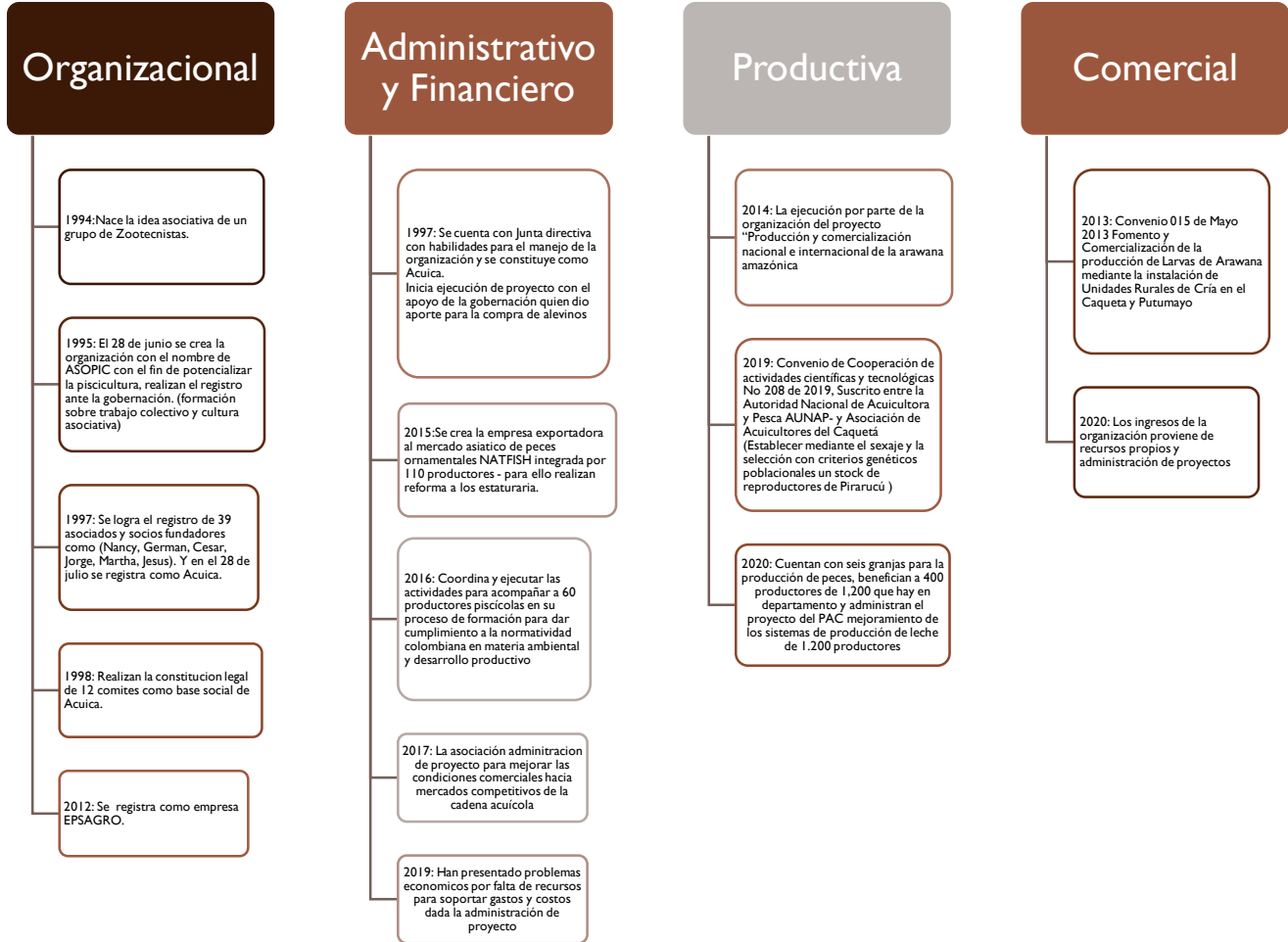
Acuica está organizada de acuerdo a roles y ocupaciones determinadas. La estructura empieza por la Asamblea general que es el órgano principal de la asociación, luego está la junta directiva que dirige y aprueba las gestiones del presidente. Dentro de la junta, el presidente administra los recursos y actividades de la asociación y el vicepresidente ejerce las labores del presidente si este se ausenta. Adicionalmente los miembros de la junta directiva son quienes dirigen todas las actividades de la asociación respondiendo por cada proyecto, granja, ventas y demás acciones que se llevan a cabo dentro del departamento administrativo y operativo.

1.2. Historia de la empresa

Acuica nace como idea asociativa en 1994, donde se conoce como ASOPIC en 1995, con base en el conocimiento que se tenía sobre los productores piscícolas de la región, en donde el 70% de los cultivadores de peces eran pequeños productores de bajos recursos económicos y bajo nivel académico, ubicados lejos de los centros de

consumo y con un alto grado de desatención por el estado, un pequeño grupo de 39 productores y profesionales en el área agropecuaria, creyendo en la acuicultura como una actividad que con el tiempo se convirtiera en económica y rentable, proyectaron la creación de una Empresa que velara por mejorar los mecanismos de producción y condiciones de vida del acuicultor y su familia. Esta iniciativa fue liderada por 39 personas, entre ellas German Roberto Galvis Quintero, Cesar Navajas, Jorge Perdomo Manjarrez, Jorge Eduardo Franco Páez, Luz Nancy Quintero Ramírez y Martha Cecilia Muñoz Mora, quienes por medio de acta dieron inicio a la creación de la Asociación el 28 de junio de 1995. La asociación en 1998. Desde entonces hasta la fecha se ha dedicado al fomento y fortalecimiento de los productores acuicultores del departamento. En el año 2012 se registra como EPSAGRO para la prestación del servicio de asistencia técnica, inscrita en el Registro Nacional de Empresas Prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Agropecuaria expedido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural inicia a fomentar la cultura asociativa y realiza la constitución legal de 12 comités como base social de Acuica. Durante 2013 y 2014 ejecuta proyectos para el fomento y comercialización nacional e internacional de la producción de Larvas de Arawana mediante la instalación de Unidades Rurales de Cría en el Caquetá y Putumayo.

A partir del 2015 se crea la empresa exportadora al mercado asiático de peces ornamentales NATFISH y continua con el fortalecimiento a los productores acuicultores mediante la administración de diferentes proyectos. Actualmente se encuentra ejecutando un convenio con el Programa de Alianzas Comerciales para mejorar productividad y dar asistencia técnica a ganaderos. Cuenta con seis granjas para producción de peces. Las líneas de ingreso de la organización provienen proyectos de investigación, proyectos para prestar asistencia técnica, generar capacidades técnicas de productores, transferencia de tecnologías, venta de alevinos, aporte de socios y venta de libros (publicaciones propias).

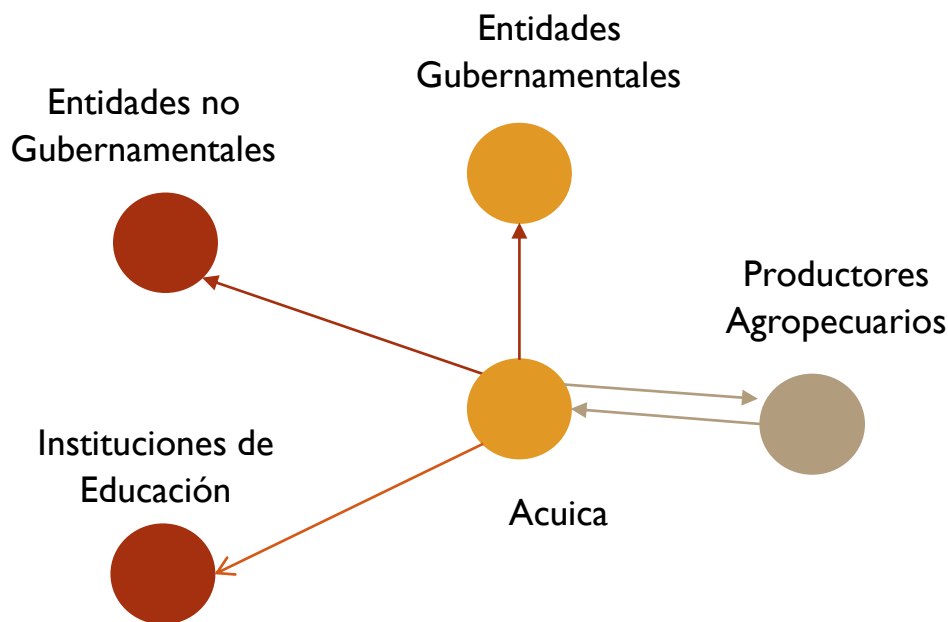


2. MODELO DE NEGOCIOS

Acuica realiza ejercicios comerciales de forma directa, sus ingresos provienen proyectos de investigación, proyectos para prestar asistencia técnica, generar capacidades técnicas de productores, transferencia de tecnologías, venta de alevinos, aporte de socios y venta de libros (publicaciones propias).

3. ACTORES

GRUPO DE ACTORES	ACTOR	PERMANENCIA EN LA ZONA	RELACION PREDOMINANTE	JERARQUIA
PRODUCTORES AGROPECUARIOS	Gremio Acuícolas/ Agropecuarios	Permanente	A favor	Alta
ENTIDADES GUBERNAMENTALES	Ministerio de Agricultura	Nacional	A favor	Alta
	Gobernación	Nacional	A favor	Alta
	Presidencia de la Republica (fondos)	Nacional	A favor	Alta
	CORPOAMAZONIA	Nacional	A favor	Media
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN	SENA	Regional	A favor	Alta
ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES	PAC	Temporal	A favor	Alta
	Fondo FPAA	Temporal	A favor	Alta
	GIZ	Temporal	A favor	Alta



4. MEDICION CAPACIDADES EMPRESARIALES

La Medición de Capacidades Empresariales es una calificación objetiva a partir de la cual se determina el nivel de desarrollo socio empresarial de una organización y se identifican las principales dificultades en los aspectos administrativos y financieros, organizacionales, comerciales, productivos y gerenciales, comerciales de las empresas asociativas para concertar participativamente planes de trabajo prácticos, alcanzables, medibles, flexible y que respondan a las necesidades de las asociaciones.



Capacidad Productiva

- Cuenta con un censo/inventario productivo actualizado de sus asociados para poder realizar la gestión de proyectos con diferentes entidades.
- Actualmente la organización se enfoca en fortalecer la competitividad y productividad de los productores agropecuarios de la zona.



Capacidad Organizacional

- La organización cuenta con un plan de desarrollo organizacional que responde a los objetivos estratégicos de la misma, sin embargo, este se debe revisar, ajustar y designar personas de la organización para su seguimiento.
- Se revisa la delegación de funciones ya que la junta directiva se siente con muchas responsabilidades.
- Hay debilidad asociativa y los comités de base no se identifican con la proyección de la organización.



Capacidad Administrativa y

Financiera

- Se tiene conocimiento de los costos y gastos de funcionamiento de la organización. Y alta experiencia la labor administrativa de contratación para la ejecución de proyectos, administrar y dar manejo a recursos económicos.
- Los ingresos de la organización permiten cubrir los costos de funcionamiento, lo que le permite estar en punto de equilibrio.
- La organización se financia con recursos propios y algunas veces gestiona recursos de externos (donaciones/subsidios/proyectos).



Capacidad Comercial

- La organización realiza ejercicios de comercialización de alevinos y diferentes especies de peces.
- Acuica tiene diferentes líneas de ingresos que provienen proyectos de investigación, proyectos para prestar asistencia técnica, generar capacidades técnicas de productores, transferencia de tecnologías, venta de alevinos, aporte de socios y venta de libros (publicaciones propias).
- Se recomienda consolidar el modelo empresarial y generar la estrategia de mercado integrando la prestación de servicios.

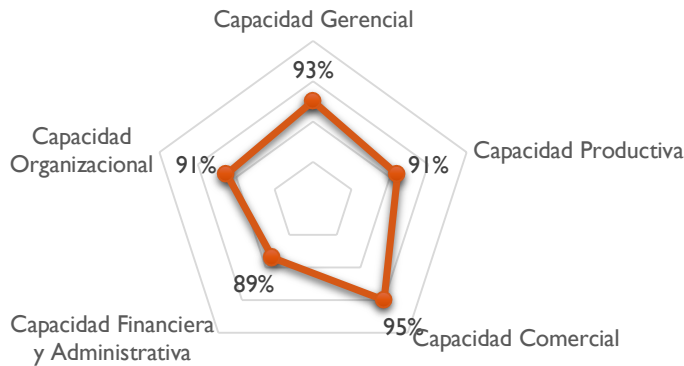


Capacidad Gerencial

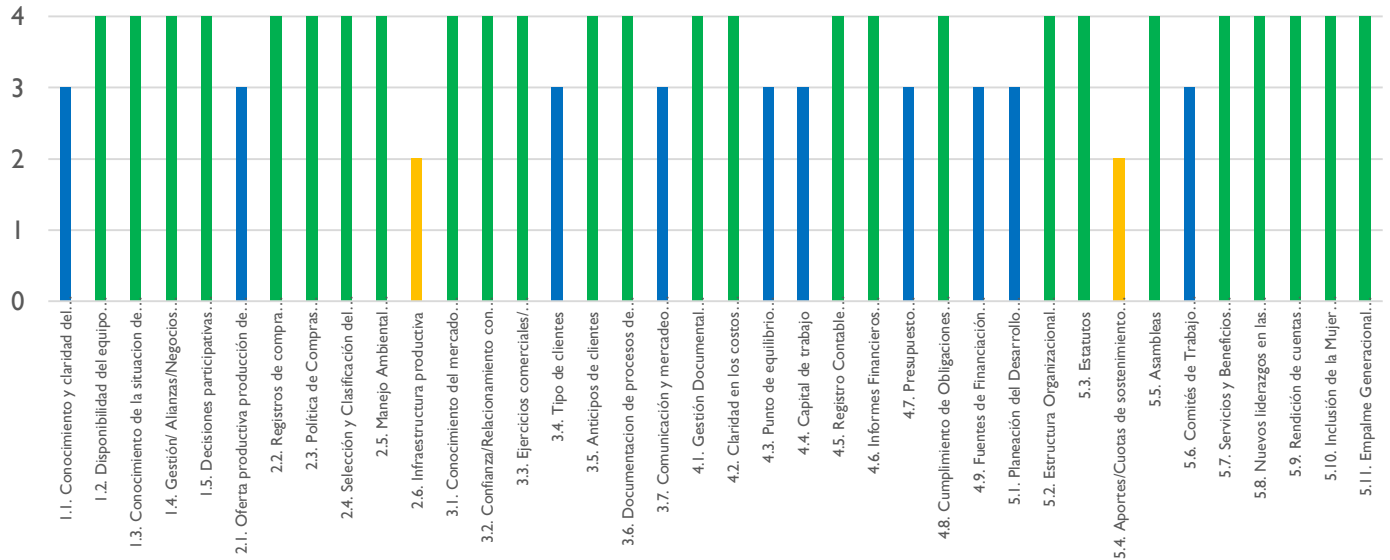
- La junta directiva tienen claridad en la estrategia de negocio y generan algunas las acciones para su crecimiento.
- La junta directiva tiene conocimiento y claridad de su rol, es necesario fomentar espacios de empoderamiento y toma de decisiones en conjunto para realizar la distribución de tareas de forma equitativa.
- El representante legal y la junta directiva gestionan permanente con diversas fuentes de financiación la asistencia técnica que brinda a sus productores además de la ejecución de proyectos productivos.

Tras aplicar la medición en conjunto con la organización se obtuvo:

Medición de Capacidades Empresariales



Área	Calificación Alcanzada	Desarrollo Empresarial	Resultado de Calificación
Capacidad Gerencial	4	93%	ALTO
Capacidad Productiva	4	91%	ALTO
Capacidad Comercial	4	95%	ALTO
Capacidad Financiera y Administrativa	4	89%	ALTO
Capacidad Organizacional	4	91%	ALTO
Calificación Nivel de desarrollo empresarial	18	92%	ALTO



5. DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

Debilidades
<p>Problemas administrativos y económicos por falta de recursos para soportar gastos y costos de la ejecución de proyectos.</p> <p>Falta de compromiso de los comités hacia Acuica y su proyección.</p> <p>La base social y su interacción depende del flujo de beneficios que ofrezca la organización.</p> <p>Falta de personal para fortalecimiento organizacional y asociativo.</p> <p>Falta personal dedicado a las ventas y seguimiento a los clientes.</p> <p>Alta carga laboral en líderes de la organización.</p> <p>Recursos propios insuficientes para sostener unos costos fijos administrativos.</p>
Fortalezas
<p>Junta directa con alta experiencia en producción animal énfasis acuicultura, porcicultura y ganadería.</p> <p>Fortalecen al productor desde la acuicultura y lo agropecuario combinando los dos para fomentar la asociatividad.</p> <p>Experiencia de la organización en administración de proyectos productivos.</p> <p>Liderazgo en el equipo gerencial.</p> <p>Prestigio en la región por ser una organización que presta asistencia técnica y direccionamiento a los productores.</p> <p>Manejo adecuado de los procesos administrativos y financieros.</p> <p>Los productores se identifican con la proyección de la organización.</p>

Oportunidades
<p>Ampliar la cobertura de la organización a municipios donde no hace presencia.</p> <p>Apoyo de organizaciones de cooperación internacional e instituciones gubernamentales.</p> <p>Potencial para aumentar número de productores y volumen de compra mediante el fortalecimiento productivo.</p> <p>Buena relación del equipo gerencial con los diferentes actores e instituciones.</p> <p>Productores líderes que realizan la acuicultura con alta productividad.</p>
Amenazas
<p>Falta de continuidad de programas o políticas que dejan los proyectos sin continuidad o recursos y Acuica asume la responsabilidad.</p> <p>Falta de censo productivo de producción de alevinos de la competencia.</p> <p>No hay sostenibilidad de las actividades productivas de los productores.</p> <p>Costos de producción altos, por encima del mercado de venta.</p> <p>Presencia y crecimiento de la informalidad para la comercialización de alevinos.</p>



6. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

De acuerdo con los resultados obtenidos en las sesiones iniciales, se realizó un comité con miembros del equipo IC Fundación para definir las prioridades de trabajo, acciones futuras y el plan de trabajo con la organización. A continuación, se resumen los aspectos relevantes para el análisis:

¿Realizan actualmente ejercicios comerciales de forma continua (no esporádica)?	NO
¿Cuenta con más de un aliado comercial?	N/A
¿La organización se encuentra en punto de equilibrio?	NO
¿Tienen capital de trabajo?	SI, INSUFICIENTE
¿Hay niveles de asociatividad favorables?	SI
¿La capacidad del equipo gerencial tiene potencial para desarrollar procesos de negocio?	SI
¿La asociación no depende de una única persona?	SI
¿La asociación cuenta con una infraestructura para el desarrollo del negocio?	SI, INSUFICIENTE
Nivel de endeudamiento	BAJA
¿Hay disposición del equipo gerencial para proceso de fortalecimiento?	SI
¿Experiencia en manejo de recursos de Cooperación / gestión de proyectos?	ALTA

Se clasifica a Acuica como una empresa Tipo A, con un nivel de desarrollo socio empresarial alto.



7. PLAN DE TRABAJO

7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS

Objetivos

- Plantear y estructurar el modelo de negocios para la organización.
- Revisar el plan estratégico con el equipo gerencial
- Mejorar los procesos organizacionales

Metas

- Modelo de negocios estructurado alrededor de los servicios.
- Revisión y Planeación Estratégica realizada con la Junta Directiva.
- Plan de mercadeo alrededor de los servicios y líneas de ingresos.
- Política de aporte y sensibilización asociativa.



7.2. CRONOGRAMA

CAPACIDAD	CATEGORÍA	ACTIVIDAD	JUL	AGO	SEP	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO/RESULTADO PRINCIPAL
Capacidad Gerencial	1.1. Conocimiento y claridad del negocio	Taller de construcción de modelo de negocios Asesorías para involucrar a gerencia y equipo directivo en implementación del modelo de negocios	JUL S22-26			Taller Asesoría Técnica	Modelo de Negocios (Integrar los servicios con el negocio)
Capacidad Comercial	3.7. Comunicación y mercadeo	Construcción de plan de mercadeo y ventas		AGO S17-21		Asesoría Técnica	Plan de mercadeo alrededor de los servicios y líneas de ingresos.
Capacidad Organizacional	5.1. Planeación del Desarrollo organizacional	Ejercicio de Planeación estratégica (revisar plan estructurado analizar avances y ajustar de ser necesario) para ser implementado de manera autónoma por parte de la asociación.		AGO S24-28		Taller Asesoría Técnica	Ejercicio de Planeación estratégica
	5.2. Estructura Organizacional	Buen gobierno: Claridad de los Roles y funciones. Roles y responsabilidades de junta directiva y profesionales contratados			SEP S14-18	Asesoría Técnica	Ejercicio estructura organizacional
	5.4. Aportes/Cuotas de sostenimiento Asociados	Generación de política de aportes de asociados Fortalecimiento de la asociatividad			SEP S28-02	Taller Practica	Política de aporte Fortalecimiento de la asociatividad a través de los comités como línea base.