

La Asociatividad como Estrategia Competitiva en el Sector Agroindustria
en el departamento de Santander

Galia Jared Ramírez Quintero

Leidy Johana Pedraza Acevedo

Universidad Cooperativa de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas y Contables
Bucaramanga Santander

2020

La Asociatividad como Estrategia Competitiva en el Sector Agroindustria
en el departamento de Santander.

Galia Jared Ramírez Quintero

Leidy Johana Pedraza Acevedo

Tesis Presentada Para Obtener El Título De
Contador Publico

Universidad Cooperativa de Colombia

Tutor

MBA. Ofelia Gómez Niño

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas y Contables

Bucaramanga Santander

2020



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional.

Nota de aceptación

Evaluador

Bucaramanga, mayo del 2020.

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, gracias a su amor y sacrificio hemos logrado llegar a este punto, a nuestros hermanos que siempre han sido un apoyo emocional y cuando estuvimos a punto de rendir, nos alentaron para continuar y lograr terminar lo que iniciamos.

Agradecimientos.

A Dios por hacer posible nuestros dones intelectuales, salud y tenacidad con los que pudimos culminar este nuevo reto académico.

A nuestra familia quienes nos brindaron un gran apoyo sin condiciones y desinteresadamente para hacer posible este logro.

A la Universidad de Cooperativa de Colombia, por darnos la oportunidad de crecer académicamente, especialmente a nuestra tutora Ofelia Gómez Niño, que con sus enseñanzas y apoyo nos permitieron culminar con éxito nuestra carrera Profesional.

Resumen analítico

Situaciones de crisis mundial como con la que iniciamos este año 2020, corroboran la idea de que Colombia debe cambiar sus métodos de competencia comercial, es decir, debemos dejar a un lado la economía de explotación y abrir puertas a la economía de producción, especialmente la agricultura alimentaria, pues es éste sector el que nos va a permitir erradicar el hambre y la pobreza de nuestro país, y a su vez contribuir con la consecución de al menos tres objetivos de desarrollo sostenible que son: fin de la pobreza, hambre cero y producción y consumo responsables.

Cuando seamos conscientes del gran tesoro que poseemos que es nuestra tierra, veamos en ella su verdadero valor y determinemos que es el camino al éxito económico; lograremos sin duda que los indicadores económicos del país mejoren sus cifras de manera transparente y real, pues la tasa de desempleo se lograría mantener en un solo dígito, el riesgo país disminuiría notablemente, la balanza comercial estaría a nuestro favor y seguramente nuestra economía daría un giro total en beneficio de las familias colombianas.

Tabla de contenido

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Problema de investigación.	3
1.1.1 Descripción del problema.	3
1.1.2 Formulación del problema.	5
1.1.3 Sistematización del problema.	5
1.2. Objetivos	5
1.2.1 Objetivo general.	5
1.2.2. Objetivos específicos.	6
1.3. Justificación.	6
1.4. Metodología.	7
1.4.1 Tipo y enfoque de la investigación.	8
1.4.2 Método de la investigación.	8
1.4.3 Población y muestra.	9
1.4.4 Fuentes de información.	10
1.4.5 Análisis y presentación de resultados.	11
1.4.6 Alcance y limitaciones.	11
1.4.7 Impacto de los resultados, productos, divulgación.	12
1.4.8 Productos de investigación.	13
2. MARCO DE REFERENCIA	14
2.1. Antecedentes.	14
2.2. Estado del arte.	15
2.3. Marco conceptual	18
2.4. Marco teórico.	19
3. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ESPERADOS	23
3.1 Contextualización.	23
3.2 Factores que caracterizan las empresas de la agroindustria alimentaria en Santander.	25
4. CONCLUSIONES	33

5. RECOMENDACIONES	35
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
5. REFERENCIAS.	50

Lista de figuras

FIGURA 1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	9
FIGURA 2. TIPO JURÍDICO	25
FIGURA 3. CANCELACIÓN DE EMPRESAS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS.	26
FIGURA 4. TIPO JURÍDICO Y TAMAÑO.	27

Lista de Graficas

GRÁFICA 1. PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES ASOCIATIVAS O GREMIALES.	30
GRÁFICA 2. MOTIVACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES ASOCIATIVAS O GREMIALES.	32

Lista de anexos

ANEXO 1. ARTICULO	38
ANEXO 2. ENCUESTA APLICADA.	53

INTRODUCCIÓN

El mayor desafío que enfrenta un país en cuanto a la economía mundial es mantenerse competente y generar crecimiento en los diferentes sectores y subsectores económicos, esto se logra a través de la adaptación y transformación del modelo empresarial a las nuevas tendencias y demandas del mercado internacional, para lo cual se requiere implementar estrategias competitivas que permitan fortalecer el músculo productivo empresarial y a su vez garantice sostenibilidad ambiental. La Asociatividad empresarial por ejemplo es un mecanismo de apoyo entre las empresas de un mismo sector, que busca a través de trabajo colectivo el firme objetivo de fortalecer factores internos y externos, a fin de aumentar el crecimiento económico y productivo de sus organizaciones.

De acuerdo con el informe de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, “Comportamiento Ventas Compañías Top 5 Sectores Estratégicos Santander 2018” La Industria Agroindustrial Alimentaria Colombiana, ha logrado mantener una tendencia de crecimiento en subsectores avícolas, cárnicos y lácteos, mientras que la palma presentó decrecimiento.

Dado lo anterior, se realiza este proyecto investigativo en busca de analizar un tema en específico que es la asociatividad como estrategia competitiva en el desarrollo de actividades de los productores y/o cultivadores pertenecientes al sector agroindustrial alimentario en el departamento de Santander, específicamente en productos como la palma de aceite, el cacao, café y limón; de manera que se logre concluir cómo la asociatividad entre empresas del mismo sector económico, puede contribuir de manera significativa en el crecimiento empresarial, generación de empleo y sostenibilidad.

Para obtener esta información se aplica una encuesta enfocada a definir si actualmente los productores agrícolas del departamento de Santander, aplican o no modelos asociativos; si hacen parte de alguna organización tipo clúster, o si en sus estrategias de mercado aplican modelos de expansión o maximización en búsqueda de eficiencia y eficacia en sus operaciones. Para esta labor se acude a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en búsqueda de una base de datos de los productores de palma, piña, cacao, café y limón, de la cual se toma una muestra para la aplicación de la encuesta y consecución de resultados a fin de identificar los factores y actores claves del sector agroindustria que pueda brindar lineamientos y estrategias que siguen estas organizaciones productoras.

Igualmente se consultan autores como Manuel Alvarado Lesma y María Alicia Agotegaray, quienes hablan de la cadena de valor, planes de innovación y los procesos de aprendizaje que tiene en cuenta el entorno cultural, dado que la cultura Santandereana organizacional mantiene una tendencia al individualismo.

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación.

1.1.1 Descripción del problema.

La globalización de los mercados exige a las empresas fortalecer los factores de productividad y sostenibilidad, a fin de incrementar la eficiencia en los recursos vinculados a los procesos de producción, esto en busca de lograr los objetivos empresariales con mayor asertividad. Es preciso evidenciar, que ahora en las organizaciones se propende más por los logros colectivos que individualistas, esto hace que las empresas entren en una dinámica de flexibilización de los modelos de negocios enfocado en generar equilibrio entre factores sociales, económicos y ambientales.

De acuerdo al informe de Confedecamaras “Dinámica de Creación de Empresas en Colombia I Semestre 2019”, en el primer semestre de 2019 se crearon 178.844 unidades productivas, de las cuales el 77,0% corresponden a personas naturales y el 22,9% a sociedades, lo que indica que la asociación entre personas o empresas no es la figura económica preferida para conformar empresa en Colombia, en el departamento de Santander por ejemplo un factor que incide directamente es la cultura individualista que se tiene, es decir, baja la disposición para trabajar en la colectividad, al consultar las empresas inscritas en Cámara de Comercio referente a la forma de constitución de negocio, en el informe de “nuevas empresas en Santander 2018” se observa que el 84.4% perteneció empresas conformadas por personas naturales y tan solo el 15.6% conformadas por sociedades, es decir predominan aquellas empresas conformadas como persona natural es decir, pocos optan por modelos asociativos.

La agroindustria alimentaria actualmente tiene un gran reto y es el de propiciar un ambiente sostenible, basándose en los cinco principios claves que señala la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación las cuales se enfocan en: mejorar la eficiencia en el uso de los recursos; conservación y protección de los recursos naturales, mejora de los medios de subsistencia rurales y el bienestar social; aumento de la resiliencia de las comunidades y ecosistemas; y mecanismos de gobernanza responsables y eficaces. (Organización para las Naciones Unidas en la Alimentación y Agricultura, 2019).

En Colombia los cacaoteros enfrentan una problemática con el control de plagas y hongos en el cultivo y siembra del cacao, pues a través de una encuesta realizada por Instituto Colombiano Agropecuario Seccional Santander, la cual fue aplicada a 982 productores de 11 municipios de reconocida importancia cacaotera, se conoció que solo un 12% realizan de manera correcta el control de la Monilia, (Instituto Colombiano Agropecuario, 2017). Entre los factores que inciden directamente a este problema encontraron el tema financiero, pues realizar este control fitosanitario requiere grandes inversiones económicas, de aquí la importancia de realizar mayores acercamientos entre los agricultores y el sector financiero, a fin de facilitar al cultivador la aplicación de estos controles, pues puede darse que por desconocimiento de tasas de interés, o por simple convicción de que será difícil acceder a un crédito, estas medidas de salubridad no se realicen y terminen por afectar los cultivos y al consumidor final.

Igualmente, el sector de la piña en Santander ha atravesado una crisis económica, a tal punto que los productores de piña, guayaba y limón del Municipio de Lebrija en el mes junio del año 2019, amenazaron con entrar en paro, pues, se quejan de que los elevados costos de insumos insecticidas, embalajes y transporte de carga, incrementan

considerablemente la inversión de producción y los bajos precios de venta no compensan al productor. (Blanco Suárez, 2019).

1.1.2 Formulación del problema.

A partir de la situación problema que se describe en el contexto de empresas que conforman en sector de la agroindustria alimentaria en el departamento de Santander, es factible formular la pregunta orientadora para la investigación:

¿Cuáles factores definen la asociatividad en la dinámica de los negocios para relacionarlos con el éxito y logro de los objetivos empresariales, en el contexto de las organizaciones del sector agroindustria alimentaria en el departamento de Santander?

1.1.3 Sistematización del problema.

¿La aplicación de un modelo de asociatividad empresarial, podría facilitar el desarrollo de proyectos de manera eficiente y minimizar a su vez diferentes riesgos empresariales?

¿Qué tipo de beneficios puede alcanzar un ente económico que decida organizarse de manera asociativa con otras organizaciones con fines de exportación?

¿La aplicación del modelo asociativo puede garantizar a una organización el correcto desarrollo, mejora en procesos productivos y generar mayor rentabilidad y procesos sostenibles?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Analizar los factores que definen la asociatividad en la dinámica de los negocios para relacionarlos con el éxito y logro de los objetivos empresariales, en el contexto de las organizaciones del sector agroindustria alimentaria en el departamento de Santander.

1.2.2. Objetivos específicos.

Caracterizar las empresas que conforman el sector agroindustria alimentaria en el departamento de Santander, en lo referente a factores: sociales, económicos y ambientales para contrastarlos con la dinámica del negocio en el contexto Latinoamericano y el éxito empresarial.

Establecer el aporte de la asociatividad en el fortalecimiento de la competitividad empresarial, de modo que sea factible la sostenibilidad del negocio en situaciones de riesgo y vulnerabilidad del mercado.

1.3. Justificación.

Esta investigación busca conocer las estrategias y modelos de competitividad que actualmente aplican los productores agrícolas que pertenezcan al sector agroindustria alimentaria en el departamento de Santander, específicamente productores de aceite de palma, café, cacao, piña y limón, esto con el fin de poder identificar las debilidades y fortalezas empresariales en este sector económico y definir si dichas empresas aplican modelos de asociatividad empresarial, en búsqueda de expansión y posicionamiento en el mercado. Actualmente en diferentes países del mundo se utiliza la asociatividad entre empresas, esto es la unión de fuerzas de varias empresas de un mismo sector económico, en búsqueda de mantenerse alertas y competitivos a las nuevas exigencias del mercado y lograr mantenerse activos y mayor cubrimiento del mercado a través de la expansión.

En Colombia el empresario tiene poca cultura de cooperación y escaso entusiasmo por aplicación de modelos asociativos, esto a falta de capacitación, temor al fracaso, desconfianza o simplemente por preferencias al trabajo individual, pero si bien es cierto el individualismo es una condición lógica del empresario, no debe verse como obstáculo para

que la asociatividad funcione, aquí nace la importancia de realizar estudios que posibiliten afianzar la confianza de los productores agrícolas en estos modelos que son tendencia mundial y que posibilitan ser competitivos en mercados nacionales e internacionales, pues, aplicarlos da la oportunidad de obtener inversiones extranjeras para aumentar la productividad a través de aplicación de procesos y procedimientos sostenibles con el medio ambiente.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación se enfatiza en cultivos de palma, café, cacao, piña y limón, los cuales son productos con mayor influencia en el sector agroindustria-alimentaria en el departamento de Santander, pues aportan un considerable porcentaje en el desarrollo económico del país, así como lo indica el DANE en su encuesta anual manufacturera donde manifiesta que la producción agroindustrial fue de 75.518 miles de millones de pesos para el año 2016, ocupan así el 31.7% del total de la producción nacional. Igualmente, en el mismo informe manifiesta que las exportaciones de la cadena de agro alimentos alcanzaron en 2017 USD 7.309 millones, llegó a más de 164 mercados y con una participación del 49% en las exportaciones no minero-energéticas.

1.4. Metodología.

El trabajo de investigación consiste en una revisión de literatura, debido a que se privilegian las fuentes documentales, sin embargo se aplica un instrumento a empresas seleccionadas con el fin de recopilar información, que permita contrastar los hallazgos de fuentes documentales con lo encontrado al interior de las empresas, de modo que se amplíe la visión del objeto estudiado y se pueda consolidar un análisis más profundo, donde cada situación sea leída y expuesta con mayor grado certeza, de manera que permita documentar cada variable para que sea un punto de referencia en el análisis global de la investigación.

1.4.1 Tipo y enfoque de la investigación.

La investigación es descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, es descriptiva dada que “lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren; puede afirmarse que agrupa y convierte en información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con esta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos” (Méndez, 2001). El enfoque es cualitativo en el sentido que busca definir ciertos aspectos y cualidades que tienen las empresas objeto de estudio en cuanto competitividad y asociatividad, factores que les permiten ser competitivas en el mercado nacional e internacional, relacionar variables asociadas con las estrategias que apoyan a estas organizaciones en la gestión. En lo referente a lo cuantitativo es porque busca medir en términos estadísticos, las fuentes de consulta en cuanto a la percepción de los empresarios, en lo pertinente a datos recopilados en la forma como se constituyen, organizan y operan estas unidades productivas.

1.4.2 Método de la investigación.

El método de investigación es deductivo puesto que busca ver las realidades universales para aplicarlas en las empresas estudiadas, desde esta perspectiva se observa las formas de administrar y operar las organizaciones en un contexto global, con el propósito de fortalecer los factores relacionados con la competitividad y asociatividad, todo enfocado a mantener los negocios y hacer de ellos unidades económicas sustentables. Además, se aplica un método de análisis de modo que el investigador pueda conocer las realidades en las que desarrollan las actividades este segmento de empresas estudiadas. Este análisis comienza a partir de la contextualización de las unidades estudiadas en cada variable asociadas con los objetivos previamente establecidos.

1.4.3 Población y muestra.

La población objeto de estudio son personas naturales y jurídicas que pertenecen al sector de la agroindustria alimentaria en el departamento de Santander, que se dedican específicamente al cultivo, producción y/o transformación del café, cacao, palma de aceite, piña y limón.

De acuerdo al reporte sectorial que arroja la plataforma de Información Empresarial de Colombia Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, al momento de la consulta existen 434 inscritos en el registro mercantil pertenecientes al sector objeto de estudio en el departamento de Santander, se procede a la aplicación de la siguiente fórmula estadística a fin de obtener el tamaño de la muestra.

Figura 1. Cálculo del tamaño de la muestra

n= muestra	97
N= Tamaño de la población	434
z= parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (NC). Para una confianza estimada del 95%	1.96
p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado.	97%
q= (1-p)= Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.	3%
e= Error de estimación máximo aceptado	3%

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Población Finita

Referencia:

http://www.bioestadistico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=153:calculo-del-tamano-de-la-muestra-para-estimar-parametros-categoricos-en-poblaciones-finitas&catid=46:calculo-del-tamano-de-la-muestra&Itemid=213

La muestra obtenida a través de la aplicación de la fórmula anterior corresponde a 97 encuestas a aplicar, sin embargo debido a las limitaciones presentadas para obtener la

información, se logra cubrir 14 de los 87 municipios que tiene el departamento de Santander y se obtienen 83 respuestas como resultado.

1.4.4 Fuentes de información.

- **Fuentes primarias.**

La información se toma de las empresas pertenecientes al sector estudiado, que cumplan los parámetros previamente definido, en todo momento se recogen los datos con especial cuidado, que estos sean suministrados por dueños o administradores, esto con el fin garantizar la confiabilidad por el rigor con el que se desarrolle el trabajo, la información debe estar asociada a los factores requeridos. También aquí, se pueden considerar consultas a expertos y documentos de estudios que genere confianza de acuerdo a los propósitos del trabajo en mención.

- **Fuentes secundarias.**

Se consulta material bibliográfico y bases de datos, tales como trabajos de investigación, artículos de revistas, informes gremiales, documentos de políticas de Estado, documentos del fondo de la competitividad, proyectos, libros, textos, tesis de grado de maestría o doctorado, entre otras.

- **Técnicas e instrumentos.**

La información de fuente primaria se obtiene mediante un instrumento en la modalidad de encuesta diseñada con preguntas cerradas y/o abiertas, de tipo nominal, escalar, selección única o selección múltiple, relacionadas con las variables a evaluar. Este instrumento es suministrado por el investigador principal del proyecto macro del que deriva este trabajo de investigación. Además, se utilizan fichas para sintetizar los componentes o elementos que se obtiene de bases documentales, se hacen cuadros de resumen y

comparativos; de otra parte se busca tener conversaciones con expertos para tomar los puntos de vista. Esto con el fin de enriquecer el análisis.

1.4.5 Análisis y presentación de resultados.

Los datos se tabulan con el apoyo de medios informáticos, se analizan por medio de cuadros, matrices o tablas y se presentará mediante figuras, gráficos o cualquier otro medio que facilite la comprensión y análisis de los datos. Además, se escribe un documento que consolide los resultados de modo que sea un referente para la intención y necesidades de los investigadores principales, dado que este trabajo es para apoyar un proyecto que desarrollan los profesores investigadores que acompañan este estudio.

1.4.6 Alcance y limitaciones.

Alcance.

Esta investigación busca analizar la asociatividad como estrategia competitiva en el desarrollo de actividades de personas naturales y jurídicas que pertenecen al sector agroindustrial alimentario en el departamento de Santander, abarca únicamente los dedicados al cultivo, producción, transformación y comercialización de productos como la palma de aceite, el cacao, café, piña y limón.

Basados en el reporte sectorial que arroja la plataforma de Información Empresarial de Colombia Compite 360, para marzo de 2019 se encuentran inscritos en el registro mercantil 834 personas naturales y jurídicas dedicadas a la Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca y 434 dedicadas específicamente al cultivo y procesamiento de Palma Africana, Café, Cacao y cítricos,

El tamaño de la muestra obtenida corresponde a 97 encuestas a aplicar, sin embargo debido a las limitaciones presentadas para obtener la información, se logra cubrir 14 de los 87 municipios que tiene el departamento de Santander y se obtienen 83 respuestas como resultado. Se procede a la compra de una base de datos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y se inicia el trabajo de campo y la aplicación de la encuesta diseñada.

Limitaciones.

El período de tiempo de recolección de la información corresponde tres meses, desde diciembre del año 2019 hasta febrero del año 2020 y en el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones como lo es la falta de cooperación y disposición en atender a los investigadores por parte de las empresas, pues, manifiestan falta de tiempo para resolver las preguntas planteadas en la encuesta; igualmente por cuestiones de desplazamiento y económicas se cubren 14 de los 87 municipios que tiene el departamento de Santander.

1.4.7 Impacto de los resultados, productos, divulgación.

El resultado obtenido permite conocer a ciencia cierta cuáles son los factores que inciden actualmente a la hora de que los cultivadores, empresas o comercializadores de productos agrícolas, decidan formar parte de alguna asociación con ánimos de maximizar su producción y obtener mayores beneficios económicos, esta información es divulgada a través de diapositivas explicativas de las amplias alternativas que ofrece la producción agroindustrial, específicamente el sector agroalimenticio en el departamento de Santander, igualmente los beneficios que trae la asociatividad empresarial en la expansión de negocio, disminución de costos y maximización en producción y mayor cobertura de mercado. También se genera un documento tipo artículo donde se muestran las causas de la baja

aplicación de modelos asociativos en Santander, donde se tiene como base los resultados de tabulación de encuestas aplicadas a los diferentes productores agrícolas ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana.

1.4.8 Productos de investigación.

El producto final de esta investigación consta de unas diapositivas explicativas de las amplias alternativas que ofrece la producción agroindustrial, específicamente el sector alimenticio en el departamento de Santander, igualmente los beneficios que trae la asociatividad empresarial en la expansión de negocio, disminución de costos y maximización en producción y mayor cobertura de mercado. También se genera un documento tipo artículo donde se muestran las causas de la baja aplicación de modelos asociativos en Santander, donde se tiene como base los resultados de tabulación de encuestas aplicadas a diferentes productores agrícolas ubicados en algunos municipios del departamento.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes.

La cadena agroindustrial Colombiana involucra varios sectores económicos de forma directa e indirecta, ya sea agroindustria alimentario o no alimentaria; por tanto y con el fin de aprovechar las oportunidades que brindan las amplias extensiones de tierra con sus diferentes tipos climáticos con que cuenta Colombia, se debe avanzar de manera conjunta mediante un trabajo interinstitucional público - privado, que fomente nuevos modelos de producción que permita fortalecer positivamente los procesos de nuestros agricultores, y cierre poco a poco las brechas que hoy día obstaculizan este sector.

El desarrollo económico en Colombia viene acelerándose a partir de la década del treinta y se consolidó en los primeros años de la posguerra. En este periodo la población del país dejó de ser predominantemente rural para concentrarse en las ciudades y la economía colombiana dejó de ser agrícola, para convertirse en urbana con cierto grado de desarrollo. El crecimiento de las ciudades alcanzó su máxima velocidad en los cincuenta impulsado por la migración de la población rural que, por fuera del natural proceso de diferenciación entre campo y ciudad y dentro de la misma agricultura, huía también de la violencia. En 1958 ya había dos ciudades con más de dos millones de habitantes (Bogotá y Medellín) y dos más tenían más de un millón (Cali y Barranquilla), cuando en 1940 ninguna ciudad tenía más del medio millón de habitantes (Safford y Palacios, 2002).

El crecimiento económico es resultado de un incremento notable de la división del trabajo, de la especialización de millares de actividades en términos sectoriales y regionales, en el logro de economías de escala para multitud de nuevas industrias y procesos, incluida una organización empresarial de muchas actividades agrícolas, basada en

arriendos de tierras fértiles en el Tolima y en el Huila, llevados a cabo por profesionales en agronomía y veterinaria. Un proceso similar se hubiera dado posiblemente con cualquier modelo de política económica y de ser acompañado por un fuerte incentivo a las exportaciones a los enormes mercados de los países desarrollados, las tasas de crecimiento posiblemente serían más altas que las alcanzadas por la economía colombiana. Pero había factores ideológicos, políticos y de alianzas internacionales que indujeron una senda de desarrollo económico para Colombia, basada en la mono-exportación cafetera y en la protección de su mercado interior. (Kalmanovitz & Lopez, 2002)

2.2. Estado del arte.

La globalización económica si bien es cierto que ofrece a los consumidores, productores y comercializadores, variedad de posibilidades de acceder a los diferentes mercados internacionales, también trae como consecuencia cierto grado de amenaza a las empresas, ya que exige a las empresas adoptar modelos empresariales con nuevas estrategias de competencia y sostenibilidad a fin de poder lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, de lo contrario se quedarán a un lado de la economía actual.

Debido a las nuevas tendencias se hace necesario que las empresas y pequeños productores, den un vistazo a los estudios de investigación de mercados que se han realizado con el pasar del tiempo, y empiecen a enfocarse en la aplicación de estrategias como lo es la asociatividad como un factor clave para la competitividad.

Como ejemplo se tiene la investigación realizada en la Universidad Santo Tomas de Colombia, en la cual se publicó el artículo “La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas” (Ruiz & Naranjo, 2012), la cual busca comprender la cultura organizacional Colombiana, a través del estudio de 14 artículos seleccionados de investigación científica y tecnológica, donde el tema central fue los modelos culturales que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones que persisten en el tiempo. El resultado obtenido en dicha investigación muestra que las disciplinas que más estudian la cultura organizacional son la administración, seguida de la psicología, la primera con un enfoque más empírico y la segunda desde una perspectiva más reflexiva. El sector más explorado a nivel nacional es el industrial y dentro de éste las empresas siderúrgicas, textiles y metalmecánicas. Sin embargo, estos sectores son resultados de investigaciones realizadas a nivel regional y no de país.

Igualmente, en el año 2015 fue publicado un artículo basado en una investigación realizada en la universidad Nacional Agraria La Molina, Lima Perú, titulado “Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas” la cual tiene como objetivo identificar y analizar las formas de asociarse de los pequeños productores del Perú, que permitan aumentar su competitividad e inserción en los mercados nacionales e internacionales; dicha investigación tiene como base una serie de encuestas realizadas a 100 pequeños productores agrícolas y 11 representantes de los distintos tipos de organizaciones, resultados que permiten concluir que en Perú la asociatividad es un sistema de organización, que posibilita mejorar la competitividad de los pequeños productores agrícolas y las formas predominantes en el país son: la asociación, la cooperativa y las comunidades campesinas y nativas; ubicándose en segundo orden: las cadenas productivas

y clústeres, redes empresariales verticales y horizontales o consorcios, sociedad agrícola de interés social-SAIS y Uniones de ahorro y créditos-ÚNICAS. Los factores que favorecen la asociatividad de los pequeños productores son: costumbre de trabajo comunal, mayores beneficios económicos, optimización de la calidad, acceso a mercados, captación de recursos financieros y reducción de costos. (Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima - Perú, 2015)

Por otra parte, (Porter, 1990) destaca los aportes positivos producidos por las dinámicas de rivalidad y cooperación entre firmas, que acentúan la innovación y el mejoramiento del clúster para su desempeño a nivel Global, la teoría de Redes destaca la importancia del contexto social y cultural, la infraestructura de investigación y una red desarrollada con relaciones entre empresas y actores territoriales que son factores de éxito. “Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras” (Porter, 1990).

El sector agroindustrial colombiano realiza un aporte muy importante a la economía nacional, tal como se analiza en el Plan Estratégico del Programa Nacional de Ciencia y Tecnologías Agropecuarias 2005 - 2015 de Colciencias. En este plan se afirma que "Desde hace casi una década estudios en política alimentaria han puesto en evidencia que existe un estrecho vínculo entre el sector agrícola y el dinamismo económico. De acuerdo con análisis comparativos realizados, el agro contribuye de manera significativa al crecimiento de los países en desarrollo, en particular en aquellos con bajos niveles de ingreso, en los cuales aporta tres cuartas partes del empleo, casi la mitad del ingreso y más

del cincuenta por ciento de las exportaciones. Se concluye que a través de su efecto multiplicador en la producción, el consumo y el empleo, el desarrollo agrícola es un dinamizador del crecimiento de los demás sectores de la economía".

En el año 2007 la Alianza Educativa Agroindustrial Santander se perfila como apuesta a la generación de educación pertinente y de calidad mediante el entretrejo de organizaciones con dinámicas diferentes de trabajo y de acercamiento a la realidad, pero que coinciden en el anhelo de participar en la construcción de un currículo que forma en las competencias requeridas para el desarrollo del sector y la calidad de vida, productividad y competitividad del país.

2.3. Marco conceptual

2.3.1 Asociatividad empresarial.

La asociatividad empresarial son todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal o verticalmente, que tienen por objeto mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las empresas asociadas. (Gomez, 2005).

2.3.2 Desarrollo sostenible.

Es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del informe Brundtland, que alertaba las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización y trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población.

2.3.3 Competitividad.

Facultad de competir, disputarse el dominio de algo, rivalizar para quedarse con aquello que otro u otros también pretenden conseguir.

2.3.4 Modelo de asociatividad.

El modelo de asociatividad rompe con el paradigma empresarial de empresas individuales para mercados individuales, lo transforma en empresas asociadas con mercados compartidos. Este nuevo enfoque de asociatividad crea un modelo de negocio apoyado en una oferta de valor que construye formas eficaces de competir en el mercado. El resultado es la creación de ventajas competitivas, difícilmente superables por los competidores de igual perfil. (Gomez, 2005).

2.3.5 Objetivo de Desarrollo Sostenible.

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el objetivo número 8 apunta a estimular el crecimiento económico sostenible, a través de prácticas de trabajo decente y desarrollo económico, lo cual dará como resultado un aumento en los niveles de productividad y erradicará el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano.

2.4. Marco teórico.

Esta investigación se basa en dos conceptos claves; competitividad y asociatividad, en tal sentido abordaremos diferentes teorías para dar un alcance al pensamiento conjunto de estos dos términos y poder tomar como herramienta fundamental para el desarrollo del proyecto.

Las teorías de competitividad se enmarcan dentro de las de desarrollo económico, particularmente el diamante competitivo, que soporta la creación de ventajas competitivas de Porter, se orienta en este sentido más que hacia una teoría del comercio internacional, sin embargo, las ventajas competitivas complementan y no se oponen a la Teoría de las Ventajas Comparativas Clásica o Neoclásica. Se registra el debate entre Krugman y otro grupo de economistas sobre la conveniencia o inconveniencia de sostener políticas de competitividad por parte de los gobiernos, con el alegato de Krugman de que esto “es una peligrosa obsesión” Krugman 1996 y de que las naciones no compiten contrario sensu a lo argumentado por Porter, donde las naciones son la base de las operaciones de las empresas que compiten internacionalmente y aún más son las plataformas donde se crean y se desarrollan las ventajas competitivas. (Palacios, y otros, 2012).

De acuerdo con (Porter 1999), la competitividad es la habilidad para crear y sostener en el largo plazo, el valor económico agregado en relación con sus competidores. Para crear ese valor agregado el país depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar los productos de manera sostenida.

Igualmente se encuentran teorías de competitividad como lo es la del catedrático William Edwards Deming (Deming, s.f.) considerado uno de los padres del crecimiento industrial; quien llegó a escribir uno de los libros de gestión empresarial más interesantes en los años 80: “Out of the crisis”. Este libro expone una serie de principios que permiten a las empresas americanas superar la crisis hacia la competencia de otros países. Los 14 principios se detallan a continuación.

- 1) La mejora de los productos y servicios

- 2) Adoptar la nueva filosofía
- 3) Dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad.
- 4) Eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio.
- 5) Mejorar constantemente los sistemas productivos y de servicios.
- 6) Implantar la formación.
- 7) Adoptar e implantar el liderazgo.
- 8) Rechazar el miedo.
- 9) Eliminar las barreras entre departamentos.
- 10) Eliminar los eslóganes, exhortaciones y objetivos irrealizables para los operarios.
- 11) Eliminar las cuotas numéricas
- 12) Eliminar las barreras que le quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo.
- 13) Establecer un programa interno de educación y automejora para cada persona.
- 14) Todos los miembros de la organización deben esforzarse por lograr la transformación.

De otra parte (Drucker, 2006) indica que la diversificación exitosa como resultado de una adquisición, como todas las diversificaciones que tienen éxito, requiere un núcleo común de unidad. Las dos empresas tienen que tener en común o mercados o tecnología, aunque ocasionalmente, un proceso de producción comparable también ha suministrado unidad de experiencia y pericia, lo mismo que un lenguaje común para unir compañías. Sin ese núcleo de unidad, la diversificación especialmente como resultado de una adquisición, nunca funciona; los meros lazos financieros no bastan.

Un ejemplo es el de la gran compañía francesa levantada a base de adquirir empresas fabricantes de toda clase de mercancías de lujo: champaña, diseño de alta costura, relojes, perfumes muy caros y zapatos sobre medida. Parece el peor tipo de conglomerado. Los productos no parecen tener nada en común, pero los clientes los compran todos por la misma razón, que por supuesto, no es utilidad ni precio sino “estatus”. Lo que tienen en común las adquisiciones de este exitoso adquiriente es lo que sus clientes estiman como valioso. La champaña se vende de manera muy diferente a la alta costura, pero casi siempre se la compra por la misma razón.

3. HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ESPERADOS

3.1 Contextualización.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Colombia es uno de los siete países establecidos como despensa alimentaria global, en esta lista está junto a Argentina, Bolivia, Brasil, Congo y Sudán. Se calcula que en los próximos 30 años los países en desarrollo necesitarán otros 120 millones de hectáreas para cultivos que sustituyan los alimentos de una población de aproximadamente 9.000 millones de habitantes. (Procolombia, 2019).

El Gobierno colombiano ha establecido en la nueva ley de financiamiento que la agroindustria no será golpeada por altos impuestos, para lograr una reducción gradual de la tarifa del impuesto corporativo de renta aplicable a personas jurídicas nacionales o extranjeras y establecimientos permanentes, dejándolo en el 33% para el año gravable 2019, 32% para el 2020, 31 % para el 2021 y 30% a partir del 2022, y así generar mayores oportunidades de inversión para todos los mercados globales. (Procolombia, 2019)

Dado lo anteriormente expuesto, y las grandes ventajas que posee Colombia gracias a su variedad climática y diversidad topográfica, nace el deseo de convertir el país en líder de las exportaciones de alimentos agrícolas, no solo en productos como el cacao, la palma de aceite e incluso el café, sino en variedad de frutos tropicales, lácteos, granos y legumbres, pues se cuenta con los insumos primordiales que son la tierra y mano de obra calificada; de aquí la importancia de iniciar con la aplicación de modelos asociativos o clúster que

faciliten y maximicen la producción y comercialización de todos los productos que Colombia tiene para ofrecer al extranjero.

De acuerdo con el DANE y análisis realizados por Procolombia, el aguacate Hass más conocido como “oro verde de la economía colombiana”, genera mayores expectativas en la economía colombiana, pues las exportaciones durante el primer semestre de 2019 presentaron un alza del 37.6% respecto al año anterior, y esto se debe al trabajo en equipo y las diferentes alianzas que se han consolidado para abrir nuevos mercados y así generar mayores oportunidades a los agricultores. (Mincit, 2019).

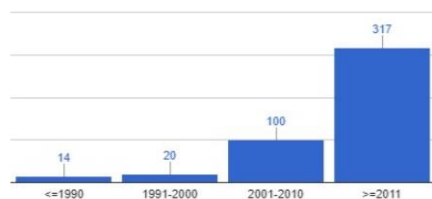
Por lo anteriormente expuesto y en aras de aprovechar al máximo las amplias posibilidades que tienen los productores de ser líderes en exportación de productos agrícolas, se observa la necesidad de abrir paso a la nueva era de la asociatividad; pues la aplicación de estos modelos ya sea mediante el marco regulado por las normas jurídicas tales como uniones temporales o consorcios, o modelos basados en acuerdos y convenios que no están enmarcados dentro de normas comerciales, como **cadena productiva** (interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de bienes o servicios desde la fabricación hasta el consumo.); **red empresarial** (alianza estratégica permanente entre un grupo claramente definido de empresas independientes); **red vertical** (cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva); **red horizontal** (alianza entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio); y alianzas estratégicas (acuerdos de organización y políticas de operación, por medio de las cuales, empresas separadas comparten autoridad administrativa, establecen relaciones sociales y una posición conjunta.) entre otras, se logrará mayor participación en los diferentes mercados, genera

mayor crecimiento y desarrollo en nuestra economía, a tal punto que el agro genere cierto grado de seguridad y baje el índice de dependencia económica de nuestro producto clave que es petróleo.

3.2 Factores que caracterizan las empresas de la agroindustria alimentaria en Santander.

De acuerdo con el reporte sectorial de Compite 360, en el departamento de Santander al mes de marzo de 2020, se encuentran inscritos en el Registro Mercantil 451 personas naturales y jurídicas pertenecientes al sector agroindustrial alimentario, dedicadas específicamente a cultivos y procesamiento de: café, palma de aceite, frutas tropicales y cacao. Ver figura 1.

Figura 2. Tipo jurídico



VII. TIPO JURÍDICO Y TAMAÑO EMPRESARIAL - INSCRITAS

Tipo Jurídico	<=1990	1991-2000	2001-2010	>=2011
Persona Natural	6	11	62	175
Sociedades	8	9	37	142
Empresas Unipersonales			1	

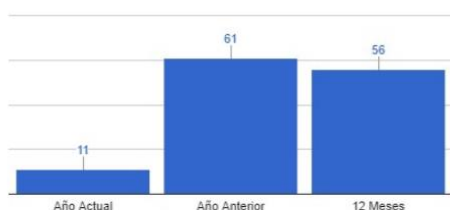
Fuente: compite 360 reporte sectorial

De esta población tan solo el 13% ha logrado mantenerse desde el año 1990, pues en su mayoría fueron inscritos entre 2001 a la fecha. Igualmente, como se puede observar en la figura número 1, la conformación jurídica de estos negocios mantiene una tendencia a la

individualidad, pues el 56% de los inscritos corresponden a personas naturales, el 43% a personas jurídicas y el 1% a empresas unipersonales.

Es evidente, que existe limitación en el funcionamiento de estas empresas, trabajan en condiciones estrechas, bien sea de capital, tecnología, infraestructura, apoyo gubernamental o disponibilidad de recursos de capital, lo cierto es que dejan de ser sostenibles y deben optar por cerrarlas; esto afecta fuentes de empleo y posibilidades de crecimiento de estas unidades de negocio, pues se observa que en los últimos 5 años 128 comerciantes han debido cancelar la inscripción en el registro mercantil, que corresponden el 58% a personas naturales y el restante a personas jurídicas. Ver figura 2.

Figura 3. Cancelación de empresas en los últimos 5 años.



IX. ACTIVOS

Tipo Jurídico	Año Actual	Año Anterior	12 Meses
Persona Natural	8	33	34
Sociedades	3	28	22
Empresas Unipersonales			

X. CANCELACIÓN DE EMPRESAS DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

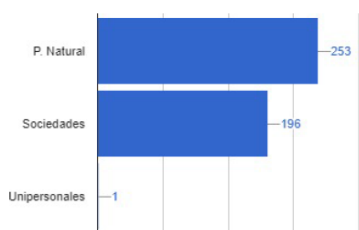
Fuente: compite 360 reporte sectorial.

Como se puede observar en la figura número 3, el 81% de la población total corresponde a microempresas, del cual el 68% son personas naturales y solo el 7% corresponde a medianas empresas, es decir, en el departamento de Santander el sector en estudio es conformado en su mayoría por personas naturales con limitado capital; de aquí nace la intención de estudiar a fondo los beneficios que ofrecen los nuevos modelos

asociativos al sector agroindustrial, de manera que los productores de estos alimentos vean en estos modelos una oportunidad de crecimiento y expansión de sus negocios.

Figura 4. Tipo jurídico y tamaño.

VII. TIPO JURÍDICO Y TAMAÑO EMPRESARIAL - INSCRITAS



Nota: Rango determinado por Ley 905 de 2004.

Tipo Jurídico	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Persona Natural	249	2	2	
Sociedades	115	46	33	2
Empresas Unipersonales	1			

Fuente: compite 360 reporte sectorial.

Fuente: compite 360 reporte sectorial.

Realidad Santandereana

El Consejo Privado de Competitividad ha realizado mediciones anuales para entender lo que pasa en las diferentes regiones de Colombia. La última medición para el periodo 2019-2020 ubicó a Santander como el tercer departamento con mayor competitividad del país, en un territorio que cuenta con 87 municipios de los cuales cuatro de ellos conforman el área metropolitana de Bucaramanga con una población que supera el millón de habitantes y representa el 55,2%3 del departamento. (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

3.3. Aporte de la asociatividad en el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Aquí es importante, considerar el concepto donde la asociatividad empresarial es vista como la forma de cooperación entre empresas, con el firme objetivo de mejorar la productividad y competitividad de los asociados en aras de cubrir nuevos mercados; los modelos de mercados individuales tienden a desaparecer debido al elevado nivel de competitividad, productos sustitutos y tratados de libre comercio que facilitan la adquisición de un mismo producto a menor precio.

Al tener en cuenta el abanico de oportunidades agrícolas que posee Colombia, esto gracias a su topografía y variedad en el clima, a continuación, se detallan algunos aportes que se genera tras la aplicación de los diferentes modelos de asociatividad y su incidencia en la disminución del riesgo y vulnerabilidad del mercado:

- Reducir costos.
- Mejorar posicionamiento en mercado.
- Acceso a recursos especializados.
- Optimización de estándares de calidad.
- Cadenas productivas.
- Incremento de productividad.
- Desarrollo de economía a escala.
- Captación de recursos financieros.
- Innovación y desarrollo de nuevos productos
- Alianzas estratégicas.

El éxito de la asociatividad empresarial principalmente se basa en la confianza, transparencia y coincidencia en la identificación de objetivos e intereses comunes, al tener claro estos aspectos se procede a planificar estrategias y unir fuerzas para hacer realidad los fines propuestos de manera que sea viable la durabilidad del negocio.

Para conocer la situación que viven los cultivadores y empresas dedicadas al cultivo de palma africana, café, cacao, piña y limón en el departamento de Santander, se toma una muestra de la población total, a la cual se aplica la encuesta diseñada en busca medir el impacto de la asociatividad sobre la competitividad en las empresas latinoamericanas, donde se obtienen 82 respuestas como resultado, de las cuales el 59% correspondía a régimen tributario formal y el 41% restante no formal.

En la actualidad el uso de modelos asociativos notablemente no es el más utilizado por parte de los productores santandereanos, pues, el temor al fracaso, la subordinación o el tener que compartir utilidades, incide en que el 65% de los encuestados no haga parte de ningún gremio o modelo de asociación. Ver grafica 1.

Gráfica 1. Participación en las actividades asociativas o gremiales.



Fuente: grupo de investigación análisis de factores de la competitividad y asociatividad en organizaciones del sector agroindustria alimentaria en el área metropolitana de Bucaramanga.

De acuerdo a la *gráfica 1*, de los 82 encuestados tan solo el 35% tienen participación en algún tipo de asociación y se observa que el mayor rubro es el de las cooperativas. Esto demuestra que el ser asociado a una cooperativa genera cierto grado de seguridad, para el caso del café, Santander cuenta con dos cooperativas cafeteras, la Cooperativa Cafetera del Nororiente Colombiano - Coopecafenor LTDA., y la Cooperativa de Caficultores de Santander LTDA., quienes además de ocuparse de la compra de la cosecha de café, garantizan a sus asociados algunos servicios adicionales como capacitaciones en captación de Café; asesoría en aspectos económicos y financieros y programas en economía solidaria.

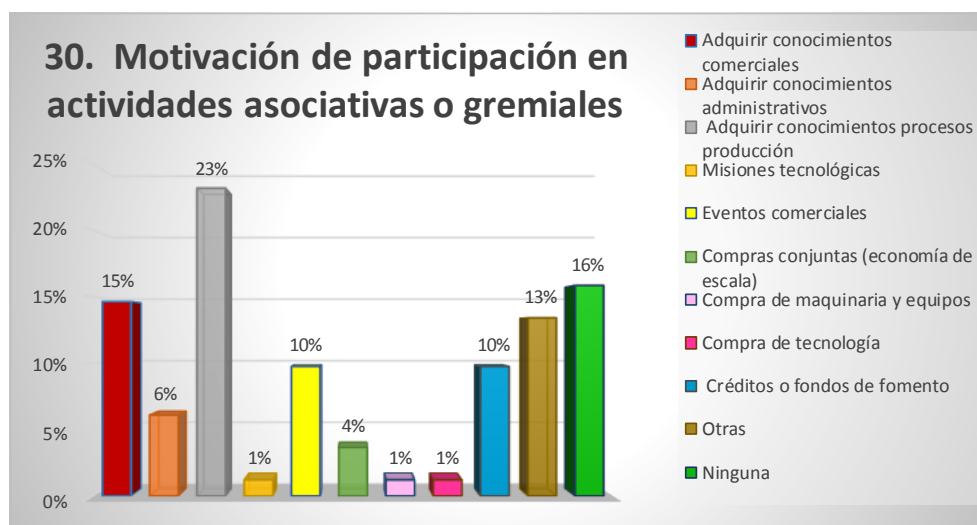
Es necesario que el estado colombiano impulse e incentive a los productores santandereanos, para que conozcan las oportunidades y beneficios que genera el pertenecer a un clúster; actualmente en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en conjunto con reconocidos empresarios, lidera la iniciativa de conformación de clúster en

café, cacao y turismo entre otros, con fines de reforzar la competitividad, eficiencia y eficacia en los diferentes procesos que se llevan a cabo por parte de los productores.

Está demostrado que participar en alguna de estas agremiaciones la estabilidad económica es mayor, y la tendencia al crecimiento incrementa; como ejemplo está Café Loma Verde, empresa familiar que se ha mantenido de generación tras generación, pues lleva casi 150 años en el mercado santandereano, y pasó de tener su cultivo en una finca familiar a tener hoy día sucursales en Barcelona – España. También está el caso de Hacienda Casa Blanca, empresa dedicada al cultivo, transformación y comercialización de Café, la cual obtuvo un reconocimiento por parte del campeonato nacional organizado por la Multinacional Noruega YARA 2016 - 2017, convirtiéndose en merecedor de la Tasa de Oro, igualmente ha sido reconocido como la Tasa Comunera 2009– Finca certificada Rainforest Alliance, y es que estos reconocimientos se deben a la calidad de sus cultivos y producción. Actualmente estas empresas pertenecen al Clúster Café que dirige la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En cuanto a la motivación de los encuestados a pertenecer en un modelo asociativo, se encuentra la educación y desarrollo económico, pues en el departamento de Santander los productores desean adquirir conocimientos comerciales y de producción, al igual que estrategias competitivas que contribuyan a un mayor desempeño en el mercado, a fin de mejorar significativamente el perfil económico del departamento. *Ver grafica 2.*

Gráfica 2. Motivación de participación en actividades asociativas o gremiales.



Fuente: grupo de investigación análisis de factores de la competitividad y asociatividad en organizaciones del sector agroindustria alimentaria en el área metropolitana de Bucaramanga.

Referente a (Kalmanovitz S. , 2008) quien manifiesta que: “la educación, es el motor del desarrollo en un país, por lo tanto, este mismo principio se aplica alrededor del sector agrícola”. Si no se cuenta con educación de calidad, difícilmente se logra obtener desarrollo tecnológico y por consiguiente no se alcanza el nivel de competitividad ni productividad frente a los nuevos retos que se presentan actualmente y que se afrontaran en el futuro”.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a los hallazgos encontrados se logra analizar los factores que definen la asociatividad en el sector agroindustria en el departamento de Santander, se presentan los modelos asociativos como el medio para lograr mejor posicionamiento y mayor estabilidad en los mercados nacionales tanto a nivel económico y social; es posible afirmar que los factores que inciden en la competitividad del sector agroindustria son de tipo social, económico, cultural y educativo, pues son pilares fundamentales para que el santandereano pueda ejercer su labor de cultivo, procesamiento y comercialización obteniendo resultados más eficientes y eficaces.

Se identifican ciertas deficiencias que actualmente viven los productores objeto de estudio, esto debido a elevados costos de materias primas, transportes y fumigaciones; la escasa competitividad en el sector agrícola afecta directamente al consumidor, pues, cuando el productor nota que después de tener su cosecha disponible debe incurrir en costos elevados para iniciar el proceso de transformación o comercialización del fruto, en muchos casos prefiere dejar que se pierdan los cultivos y el consumidor final se priva de consumir dichos alimentos o termina pagando el doble del precio real.

Igualmente se caracterizan las empresas que conforma el sector agroindustria alimentaria en el departamento de Santander, se evidencia una clara tendencia al individualismo por parte del santandereano, pues de 434 inscritos en el registro mercantil, el 63% corresponde a personas naturales y el restante 37% personas jurídicas; respecto al nivel académico también se evidencia una brecha enorme, pues solo en el sector de palma de aceite los niveles académicos son superiores al posgrado, lo que respecta a cultivos de café, cacao y cítricos tienen un bajo nivel académico, pues difícilmente logran terminar el

bachillerato según lo manifestado por los encuestados. Respecto a la actual participación en modelos de asociaciones o clúster, el 65% de los encuestados no participa en ninguno de ellos, sin embargo, manifiestan motivación por participar a fin de adquirir conocimientos comerciales, administrativos y de producción.

Se establece la importancia de la asociatividad como herramienta para el fortalecimiento de la competitividad empresarial, en situaciones de riesgo y vulnerabilidad del mercado, facilita a la empresa lograr sus objetivos con mayor eficacia a través de la disminución de costos, optimización de recursos, mejor posicionamiento en el mercado y acceso a recursos y tecnologías especializadas.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los productores agrícolas indagar sobre los nuevos programas de asociación empresarial, como lo es el Clúster Santander que actualmente es liderado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a fin de encontrar apoyo en el área que necesitan y así conocer el abanico de oportunidades y beneficios que ofrecen este tipo de vínculos económicos.

Al lector que busca bases para iniciar o continuar una investigación, se recomienda investigar los métodos de economía que manejan países como Holanda o Austria, quienes, a pesar de ser países pequeños en área, actualmente tienen economías totalmente robustas y son récord en exportaciones alimentarias.

Se recomienda a los productores consultar esta investigación para conocer las ventajas que tiene la asociatividad a fin de ser aplicada.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations Free Press*. Obtenido de http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf.
- Blanco Suárez, S. (13 de julio de 2019). *Productores de piña en Santander también se irían a paro*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/colombia/santanderes/productores-de-pina-en-santander-tambien-se-irian-paro>
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (2019). *Indice de Competitividad Municipal de Santander 2019*. Obtenido de https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/competitividad/2019/ICM_2019.pdf
- Deming, W. E. (s.f.). *Reaccion en cadena: Calidad, productividad y competitividad*.
- Drucker, P. F. (2006). *Un nucleo comun de unidad*. Obtenido de Drucker para todos los dias: <https://books.google.com.co/books?id=TvBO49l794AC&pg=PA495&lpg=PA495&dq=drucker+asociacion&source=bl&ots=HO-Y7lUuOK&sig=ACfU3U2f2FUKmDqYhKfL3-eJK-rRH2YUdw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj-xJ78i9DpAhXFI-AKHekaD4EQ6AEwAXoECAoQAQ#v=onepage&q=drucker%20asociacion&f=fa>
- Gomez, I. (26 de septiembre de 2005). Obtenido de <http://igomeze.blogspot.com/2005/09/modelos-de-asociatividad-en-colombia.html>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (19 de 09 de 2017). *Una radiografía del la problemática del cultivo de cacao en Santander*. Obtenido de [https://www.ica.gov.co/periodico-virtual/prensa/2013-\(1\)/una-radiografia-del-la-problematika-del-cultivo-de](https://www.ica.gov.co/periodico-virtual/prensa/2013-(1)/una-radiografia-del-la-problematika-del-cultivo-de)
- Kalmanovitz, S. (2008). *Foro La revolucion educativa en el campo*. Bogota.
- Kalmanovitz, S., & Lopez, E. (2002). *La Agricultura en Colombia entre 1950 y 2000*.
- Méndez, C. E. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Mc Garw Hill.
- Mincit. (12 de 09 de 2019). *En el primer semestre de este año, exportaciones de aguacate crecen 37,6 %*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/en-el-2019-exportaciones-de-aguacate-crecen-37-6>
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y Agricultura. (28 de febrero de 2020). *Como ayudan las inovacion a reducir a cero el numero de victimas del hambre*. Obtenido de <http://www.fao.org/fao-stories/article/es/c/1170985/>

Organizacion para las Naciones Unidas en la Alimentacion y Agricultura. (9 de Octubre de 2019). *Alimentar a la población y proteger nuestro planeta deben ir de la mano*. Obtenido de <http://www.fao.org/news/story/es/item/1237559/icode/>

Palacios, J. J., Riveros, E., Jacome, J., Montoya, L. A., Montoya, I. A., Rojas, S. P., . . . Martinez, A. (2012). *Conceptualización colectiva de la Asociatividad empresarial posiciones diversas y nuevos planteamientos*. Bogota: Ediciones EAN.

Procolombia. (3 de abril de 2019). *Ventajas de invertir en el sector agroindustria en Colombia*. Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1227-ventajas-de-invertir-en-sector-agroindustrial-en-colombia.html>

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en psicología vol 8 num 2*, 285-307.

Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima - Perú. (2015). *ISSN 2519-7398*. Recuperado el 13 de agosto de 2019, de <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>.

Drucker, P. (1997). *Visión sobre la administración, La organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Bogotá: Norma.

LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL SECTOR AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

ASSOCIATIVITY AS A COMPETITIVE STRATEGY IN THE FOOD AGROINDUSTRY SECTOR IN THE SANTANDER DEPARTMENT

Galia Jared Ramírez Quintero¹, Leidy Johana Pedraza Acevedo²

RESUMEN

El mayor desafío que enfrenta un país en cuanto a la economía mundial es mantenerse competente y generar crecimiento en los diferentes sectores y subsectores económicos, esto se logra mediante la adaptación del modelo empresarial a las nuevas tendencias y demandas del mercado internacional, para lo cual se requiere implementar estrategias competitivas que permitan fortalecer el músculo productivo empresarial y a su vez garantice sostenibilidad ambiental. La Asociatividad empresarial por ejemplo es un mecanismo de apoyo entre las empresas de un mismo sector, que busca a través de trabajo colectivo el firme objetivo de fortalecer factores internos y externos, a fin de aumentar el crecimiento económico y productivo de sus organizaciones.

Esta investigación busca conocer las estrategias y modelos de competitividad que actualmente aplican los productores que pertenezcan al sector agroindustria alimentaria en el departamento de Santander, específicamente productores de aceite de palma, café, cacao, piña y limón, esto con el fin de poder identificar las debilidades y fortalezas empresariales en dicho sector económico y definir si actualmente las empresas aplican modelos de asociatividad empresarial, en búsqueda de expansión y posicionamiento en el mercado.

La investigación es descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, es descriptiva dada que “lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren; puede afirmarse que agrupa y convierte en información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con esta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos” (Méndez, 2001). El enfoque es cualitativo en el sentido que busca definir ciertos aspectos y cualidades que tienen las empresas objeto de estudio en cuanto competitividad y asociatividad, factores que les permiten ser competitivas en el mercado nacional e internacional, relacionar variables asociadas con las estrategias que apoyan a estas organizaciones en la gestión. En lo referente a lo cuantitativo es porque busca medir en términos estadísticos, las fuentes de consulta en cuanto a la percepción de los empresarios, en lo pertinente a datos recopilados en la forma como se constituyen, organizan y operan estas unidades productivas.

Palabras claves: Asociatividad, competitividad, agroindustria, investigación.

1 universidad Cooperativa de Colombia, Sede Bucaramanga, Galia Jared Ramirez Quintero, galia.ramirezq@campusucc.edu.co.

2 universidad Cooperativa de Colombia, Sede Bucaramanga, Leidy Johana Pedraza Acevedo, leidyj.pedraza@campusucc.edu.co.

ABSTRACT

The greatest challenge that a country faces in terms of the world economy is to remain competent and generate growth in the different economic sectors and sub-sectors. This is achieved by adapting and transforming the business model to the new trends and demands of the international market, which requires implementing competitive strategies that strengthen the productive business muscle and in turn ensure environmental sustainability. Business associations, for example, are a support mechanism between companies in the same sector, which seek through collective work to strengthen internal and external factors, in order to increase the economic and productive growth of their organizations.

This research seeks to understand the strategies and models of competitiveness that are currently being applied by small and medium enterprises that belong to the food agro-industry sector in the Department of Santander, specifically producers of palm oil, coffee, cocoa, pineapple and lemon, in order to identify the weaknesses and strengths of businesses in this economic sector and to define whether companies are currently applying business association models, in search of expansion and market positioning.

The research is descriptive with a qualitative and quantitative focus, it is descriptive given that "it leads the researcher to present the facts as they occur; it can be said that it groups and converts into information, facts and events that characterize the observed reality; thus, with this the necessary conditions are prepared for their explanation" (Méndez, 2001). The approach is qualitative in the sense that it seeks to define certain aspects and qualities that the companies object of study have as regards competitiveness and associativity, factors that allow them to be competitive in the national and international market, to relate variables associated with the strategies that support these organizations in the management. As regards the quantitative aspect, it seeks to measure in statistical terms, the consultation functions as regards the perception of the entrepreneurs, as regards the data collected on the way these productive units are constituted, organized and operated.

Keywords: Associativity, competitiveness, agribusiness, research.

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia el empresario tiene poca cultura de cooperación y escaso entusiasmo por aplicación de modelos asociativos, esto a falta de capacitación, temor al fracaso, desconfianza o simplemente por preferencias al trabajo individual, pero si bien es cierto el individualismo es una condición lógica del empresario, no debe verse como obstáculo para que la asociatividad funcione, aquí nace la importancia de realizar estudios que posibiliten afianzar la confianza de los productores agrícolas, en estos modelos que son tendencia mundial y permiten ser competitivos en el mercado no solo nacional sino internacional, pues, aplicarlos da la oportunidad de obtener inversiones extranjeras que mejoren la productividad y efectividad a través de procedimientos sostenibles con el medio ambiente.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación se enfatiza en los cultivos de palma, café, cacao, piña y limón, los cuales son productos con mayor influencia en el sector agroindustria-alimentaria en el departamento de Santander, pues aportan un considerable porcentaje en el desarrollo económico del país, así como lo indica el DANE en su encuesta anual manufacturera donde manifiesta que la producción agroindustrial fue de 75.518 miles de millones de pesos para el año 2016, que representa así el 31.7% del total de la producción nacional. Igualmente, en el mismo informe manifiesta que las exportaciones de la cadena de agro alimentos alcanzaron en 2017 USD 7.309 millones, para llegar así a más de 164 mercados y con una participación del 49% en las exportaciones no minero -energéticas.

Para obtener la información necesaria se aplica una encuesta enfocada a definir si actualmente los productores agrícolas del departamento de Santander, aplican modelos asociativos; si hacen parte de alguna organización tipo clúster, o si en sus estrategias de mercado aplican modelos de expansión o maximización en búsqueda de eficiencia y eficacia en sus operaciones. Para esta labor se acude a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en búsqueda de una base de datos de los productores de palma, piña, cacao, café y limón, de la cual se toma una muestra para la aplicación de la encuesta y consecución de resultados que identifique los factores y actores claves del sector agroindustria.

En búsqueda de fuentes de información se consultan autores como Manuel Alvarado Lesma y María Alicia Agotegaray, quienes hablan de la cadena de valor, planes de innovación y los procesos de aprendizaje que tiene en cuenta el entorno cultural, dado que la cultura Santandereana organizacional mantiene una tendencia al individualismo.

2. METODOLOGÍA, MATERIAL Y MÉTODOS

El método de investigación es deductivo puesto que busca ver las realidades universales para aplicarlas en las empresas estudiadas, desde esta perspectiva se observa las formas de administrar y operar las organizaciones en un contexto global, con el propósito de fortalecer los factores relacionados con la competitividad y asociatividad, todo enfocado a mantener los negocios y hacer de ellos unidades económicas sustentables. Además, se aplica un método de análisis de modo que el investigador pueda conocer las realidades en las que desarrollan las actividades este segmento de empresas estudiadas. Este análisis comienza a partir de la contextualización de las unidades estudiadas en cada variable asociadas con los objetivos previamente establecidos.

Tipo y enfoque de la investigación.

La investigación es descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, es descriptiva dada que “lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren; puede afirmarse que agrupa y convierte en información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con esta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos” (Méndez, 2001). El enfoque es cualitativo en el sentido que busca definir ciertos aspectos y cualidades que tienen las empresas objeto de estudio en cuanto competitividad y asociatividad, factores que les permiten ser competitivas en el mercado nacional e internacional, relacionar variables asociadas con las estrategias que apoyan a estas organizaciones en la gestión. En lo referente a lo cuantitativo es porque busca medir en términos estadísticos, las fuentes de consulta en cuanto a la percepción de los empresarios, en lo pertinente a datos recopilados en la forma como se constituyen, organizan y operan estas unidades productivas.

Poblacion y muestra.

La población objeto de estudio son personas naturales y jurídicas que pertenecen al sector de la agroindustria alimentaria en el departamento de Santander, que se dedican específicamente al cultivo, producción y/o transformación del café, cacao, palma de aceite, piña y limón.

De acuerdo al reporte sectorial que arroja la plataforma de Información Empresarial de Colombia Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, al momento de la consulta existen 434 inscritos en el registro mercantil pertenecientes al sector objeto de estudio en el departamento de Santander, se procede a la aplicación de la siguiente fórmula estadística a fin de obtener el tamaño de la muestra.

Formula y calculo de la muestra conociendo el tamaño de la poblacion.

n= muestra	97
N= Tamaño de la población	434
z= parametro estadístico que depende el nivel de confianza (NC). Para una confianza estimada del 95%	1.96
p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado.	97%
q= (1-p)= Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.	3%
e= Error de estimación máximo aceptado	3%

Población Finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Referencia:

http://www.bioestadistico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=153:calculo-del-tamano-de-la-muestra-para-estimar-parametros-categoricos-en-poblaciones-finitas&catid=46:calculo-del-tamano-de-la-muestra&Itemid=213

La muestra obtenida a través de la aplicación de la fórmula anterior corresponde a 97 encuestas a aplicar, sin embargo debido a las limitaciones presentadas para obtener la información, se logra cubrir 14 de los 87 municipios que tiene el departamento de Santander, finalmente se obtiene como resultado 83 respuestas.

Alcance:

Esta investigación analiza la asociatividad como estrategia competitiva en el desarrollo de actividades de personas naturales y jurídicas que pertenecen al sector agroindustrial alimentario en el departamento de Santander, se enfoca específicamente en cultivos, producción, transformación y comercialización de productos de la palma de aceite, el cacao, café, limón y piña.

De acuerdo con el reporte sectorial que arroja la plataforma de Información Empresarial de Colombia Compite 360, para marzo de 2019 se encuentran inscritos en el registro mercantil 434 dedicadas específicamente al cultivo y procesamiento de Palma Africana, Café, Cacao y cítricos; la muestra calculada corresponde a 97 encuestas sin embargo debido a las diferentes limitaciones presentadas se logran 83 respuestas.

Limitaciones:

El período de tiempo de recolección de la información corresponde a tres meses, desde diciembre del año 2019 hasta febrero del año 2020 y en el desarrollo de la investigación se presentan algunas limitaciones como lo es la falta de cooperación y disposición en atender, por parte de las empresas, pues, manifiestan falta de tiempo para resolver las preguntas planteadas en la encuesta, igualmente por cuestiones de desplazamiento y económicas se cubren 14 de los 87 municipios que tiene el departamento de Santander entre estos se encuentran: Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija, San Vicente, Barrancabermeja, Rionegro, Socorro, Puerto Wilches entre otros.

3. RESULTADOS.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Colombia es uno de los siete países establecidos como despensa alimentaria global, en esta lista está junto a Argentina, Bolivia, Brasil, Congo y Sudán. Se calcula que en los próximos 30 años los países en desarrollo necesitarán otros 120 millones de hectáreas para cultivos que sustituyan los alimentos de una población de aproximadamente 9.000 millones de habitantes. (Procolombia, 2019).

El Gobierno colombiano ha establecido en la nueva ley de financiamiento que la agroindustria no será golpeada por altos impuestos, con el fin de lograr una reducción gradual de la tarifa del impuesto corporativo de renta aplicable a personas jurídicas nacionales o extranjeras y establecimientos permanentes, dejándolo en el 33% para el año gravable 2019, 32% para el 2020, 31% para el 2021 y 30% a partir del 2022, hecho que permite generar mayores oportunidades de inversión para todos los mercados globales. (Procolombia, 2019).

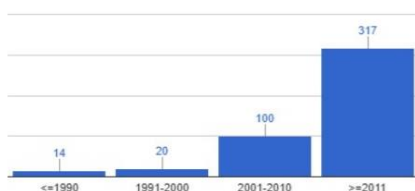
De acuerdo a lo anteriormente expuesto, y las grandes ventajas que posee Colombia gracias a su variedad climática y diversidad topográfica, nace el deseo de convertir a Colombia en país líder en exportaciones de alimentos agrícolas, no solo en productos como el cacao, la palma de aceite e incluso el café, sino en variedad de frutos tropicales, lácteos, granos y legumbres, pues contamos con los insumos primordiales que son la tierra y mano de obra calificada; de aquí la importancia de iniciar con la aplicación de modelos asociativos o clúster, que faciliten y maximicen la producción y comercialización de todos los productos que Colombia tiene para ofrecer al extranjero.

Para conocer la situación que viven los cultivadores y las empresas dedicadas al cultivo de palma africana, café, cacao, piña y Limón en el departamento de Santander, se toma una muestra de la población total, a la cual aplica una encuesta en busca de medir el impacto de la asociatividad sobre la competitividad en las empresas latinoamericanas, donde se obtuvo 82 respuestas como resultado, de las cuales el 59% corresponden a régimen tributario formal y el 41% restante no formal, en búsqueda de caracterizar lo referente a factores sociales, económicos y ambientales y conocer los modelos de asociatividad y logros obtenidos esto fue lo que se encontró:

1) Factores que caracterizan las empresas de la agroindustria alimentaria en Santander

De acuerdo con el reporte sectorial de Compite 360, en el departamento de Santander al mes de marzo de 2020, se encuentran inscritos en el Registro Mercantil 451 personas naturales y jurídicas pertenecientes al sector agroindustrial alimentario, dedicadas específicamente a cultivos y procesamiento de: café, palma de aceite, frutas tropicales y cacao. Ver figura 1

Figura 1. Tipo jurídico empresas inscritas.



VII. TIPO JURIDICO Y TAMAÑO EMPRESARIAL - INSCRITAS

Tipo Jurídico	<=1990	1991-2000	2001-2010	>=2011
Persona Natural	6	11	62	175
Sociedades	8	9	37	142
Empresas Unipersonales			1	

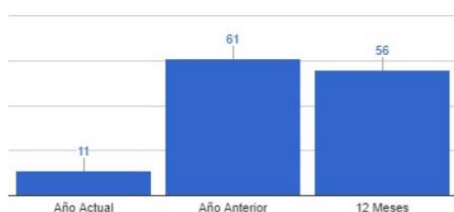
Fuente: compite 360 reporte sectorial.

De esta población tan solo el 13% se ha logrado mantener desde el año 1990, pues en su mayoría fueron inscritos entre 2001 a la fecha. Igualmente, como se puede observar en la figura 1, la conformación jurídica de estos negocios mantiene una tendencia a la individualidad, pues

el 56% de los inscritos corresponden a personas naturales, el 43% a personas jurídicas y el 1% a empresas unipersonales.

Es evidente, que existe limitación en el funcionamiento de estas empresas, trabajan en condiciones estrechas, bien sea de capital, tecnología, infraestructura, apoyo gubernamental o disponibilidad de recursos de capital, lo cierto es que dejan de ser sostenibles y deben optar por cerrarlas; esto afecta fuentes de empleo y posibilidades de crecimiento de estas unidades de negocio, pues se observa que en los últimos 5 años 128 comerciantes han debido cancelar la inscripción en el registro mercantil, que corresponden al 58% a personas naturales y el restante a personas jurídicas. Ver figura 2.

Figura 2. Cancelación de empresas en los 5 últimos años.



Tipo Jurídico	Año Actual	Año Anterior	12 Meses
Persona Natural	8	33	34
Sociedades	3	28	22
Empresas Unipersonales			

IX. ACTIVOS

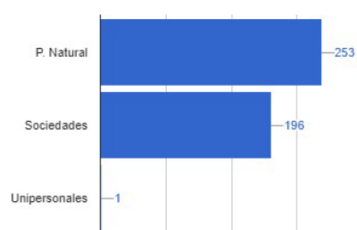
X. CANCELACIÓN DE EMPRESAS DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

Fuente: compite 360 reporte sectorial.

Como se puede observar en la figura número 3, el 81% de la población total corresponde a microempresas, del cual el 68% son personas naturales y solo el 7% corresponde a medianas empresas, es decir, en el departamento de Santander el sector en estudio es conformado en su mayoría por personas naturales con limitado capital; de aquí nace la intención de estudiar a fondo los beneficios que ofrecen los nuevos modelos asociativos al sector agroindustrial, de manera que los productores de estos alimentos vean en estos modelos una oportunidad de crecimiento y expansión de sus negocios.

Figura 3. Tipo y tamaño jurídico.

VII. TIPO JURÍDICO Y TAMAÑO EMPRESARIAL - INSCRITAS



Nota: Rango determinado por Ley 905 de 2004.

Tipo Jurídico	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Persona Natural	249	2	2	
Sociedades	115	46	33	2
Empresas Unipersonales	1			

Fuente: compite 360 reporte sectorial.

Como se observa en la figura 3, el 81% de la población total corresponde a microempresas, del cual el 68% son personas naturales y solo el 7% corresponde a medianas empresas, es decir, en el departamento de Santander el sector en estudio es conformado en su mayoría por personas naturales con limitado capital; de aquí nace la intención de estudiar a fondo los beneficios que ofrecen los nuevos modelos asociativos al sector agroindustrial.

Realidad Santandereana.

El Consejo Privado de Competitividad ha logrado realizar mediciones anuales para entender lo que pasa en las diferentes regiones de Colombia. La última medición para el periodo 2019-2020 ubica a Santander como el tercer departamento con mayor competitividad del país, en un territorio que cuenta con 87 municipios de los cuales cuatro de ellos conforman el área metropolitana de Bucaramanga con una población que supera el millón de habitantes y representa el 55,2% del departamento. (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2019)

Sin embargo si se logra un acercamiento directo con los cultivadores se observa que en su mayoría son personas sin mayor capacidad de negociación y con escasos recursos que impiden incrementar su productividad y competir en el mercado, y si a esto se le suma el poder de la gran industria que se encarga de comprar o contratar la producción de la materia prima a bajo costo (mano de obra), y transfiere los riesgos inherentes que contrae los cultivos, tales como sequias, inundaciones, plagas etc., permite evidenciar que el resultado de esta operación no beneficia significativamente al cultivador y por el contrario crecen las probabilidades de que aumente su nivel de endeudamiento.

2) Aporte de la asociatividad en el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Aquí es importante, considerar el concepto donde la asociatividad empresarial es vista como la forma de cooperación entre empresas, con el firme objetivo de mejorar la productividad y competitividad de los asociados en aras de cubrir nuevos mercados; los modelos de mercados individuales tienden a desaparecer debido al elevado nivel de competitividad, productos

sustitutos y tratados de libre comercio que facilitan la adquisición de un mismo producto a menor precio.

Al tener en cuenta el abanico de oportunidades agrícolas que posee Colombia, esto gracias a su topografía y variedad en el clima, a continuación, se detallan algunos aportes que se genera tras la aplicación de los diferentes modelos de asociatividad y su incidencia en la disminución del riesgo y vulnerabilidad del mercado, estos son:

- Reducir costos.
- Mejorar posicionamiento en mercado.
- Acceso a recursos especializados.
- Optimización de estándares de calidad.
- Cadenas productivas.
- Incremento de productividad.
- Desarrollo de economía a escala.
- Captación de recursos financieros.
- Innovación y desarrollo de nuevos productos
- Alianzas estratégicas.

El éxito de la asociatividad empresarial principalmente se basa en la confianza, transparencia y coincidencia en la identificación de objetivos e intereses comunes, al tener claros estos aspectos se procede a planificar estrategias y unir fuerzas para hacer realidad los fines propuestos y más viable la durabilidad del negocio.

Para conocer la situación que viven los cultivadores y empresas dedicadas al cultivo de palma africana, café, cacao, piña y limón en el departamento de Santander, se toma una muestra de la población total, a la cual se aplica la encuesta diseñada en busca medir el impacto de la asociatividad sobre la competitividad en las empresas latinoamericanas, donde se obtienen 82 respuestas como resultado, de las cuales el 59% correspondía a régimen tributario formal y el 41% restante no formal.

En la actualidad el uso de modelos asociativos notablemente no es el más utilizado por parte de los productores santandereanos, pues, el temor al fracaso, la subordinación o el tener que compartir utilidades, incide en que el 65% de los encuestados no haga parte de ningún gremio o modelo de asociación. Ver grafica 2.

Grafica 2. Participación en actividades asociativas.



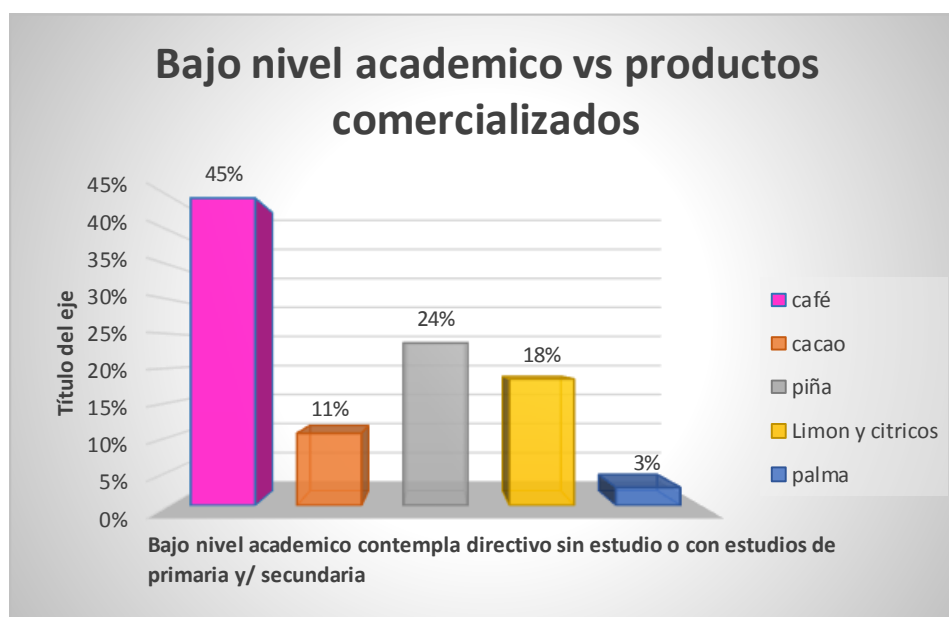
Fuente: grupo de investigación análisis de factores de la competitividad y asociatividad en organizaciones del sector agroindustria alimentaria en el área metropolitana de Bucaramanga.

Una de las preguntas determinantes en esta investigación se trata sobre la actual participación en actividades asociativas o gremiales, por parte de los cultivadores, pequeños y medianos empresarios de los productos objeto de esta investigación; tal como lo refleja la gráfica 2, se encuentra que el 65% de los encuestados no pertenecen a ningún tipo de asociación o agremiación, situación que genera incertidumbre, pues, actualmente el Estado Colombiano cuenta con instituciones como lo es la Sociedad de Agricultores de Colombia “SAC”, Innpulsa Colombia con su programa “Agricultura Familiar”, o programas de apoyo por parte del Ministerio de Agricultura como “Coseche y venta a la fija”, también está el Comité Santandereano de Cafeteros liderado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; sin embargo la realidad que enfrentamos es que los pequeños productores no acceden a este tipo de programas de apoyo, pues consideran que para vincularse o ser beneficiados deben invertir una gran cantidad de tiempo y dinero para desplazarse y adquirir información, verificar que cumplan con los requisitos exigidos, postularse y hacer el seguimiento que se requiera para conocer si son beneficiarios o aceptados para formar parte de determinada asociación o programa de apoyo. Y la realidad es que gran parte de la población tiene un bajo nivel académico lo que dificulta la realización de todos estos trámites.

De otra parte el nivel académico de los productores en Santander, es un factor que influye directamente en la consecución de los objetivos; se observa que de los 82 encuestados exactamente 32 no cuentan con estudio formal o solo alcanzan básica primaria y/o bachiller, es decir el 46% tiene un bajo nivel académico, la mayoría se centra en productores de café, cacao, piña y limón, convirtiéndolos en los más vulnerables y dejándolos en desventaja frente a los productores de aceite de palma, respecto a la adquisición de beneficios o incentivos para mejorar técnicas de producción y competitividad en el mercado.

De aquí la realidad que muchos de los recursos económicos, incentivos o políticas agrarias como Agro Ingreso Seguro, se desvíen o terminen en manos de los menos indicados, pues quienes realmente deberían ser beneficiarios, ni siquiera se dan por enterados, pues sus capacidades intelectuales no les facilita la realización los procesos exigidos y la tramitología que requieren estos programas, esto sin olvidar la vulnerabilidad que de por sí se vive gracias a la corrupción o tráfico de influencias para acceder a créditos agrarios. ver grafica 3

Grafica 3. Nivel académico.



Fuente: grupo de investigacion analisis de factores de la competitividad y asociatividad en organizaciones del sector agroindustria alimentaria en el area metropolitana de Bucaramanga.

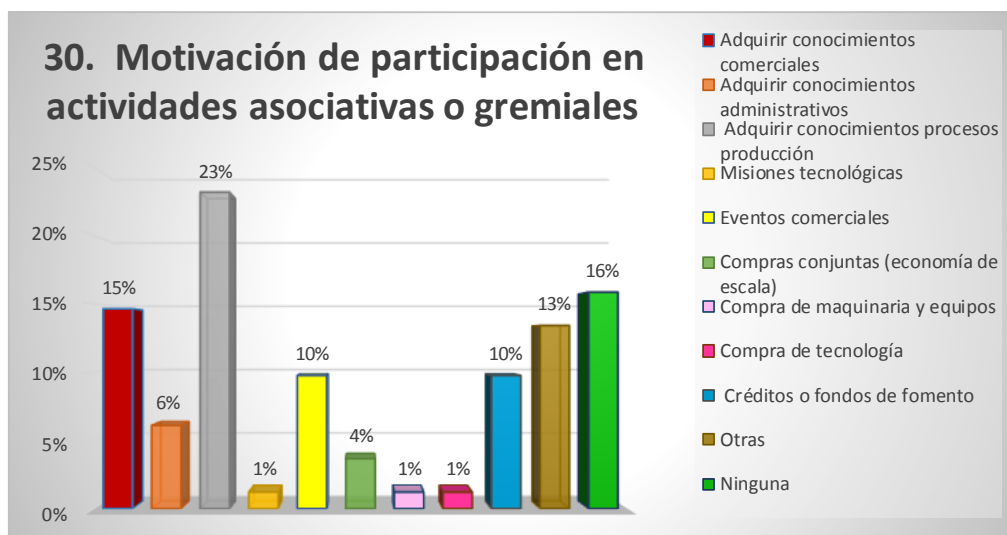
Referente al concepto de (Kalmanovitz S. , 2008) quien manifiesta que: “la educación, es el motor del desarrollo en un país, por lo tanto, este mismo principio se aplica alrededor del sector agrícola. Si no poseemos educación no tendremos desarrollo tecnológico y por consiguiente no seremos competitivos ni productivos frente a los nuevos retos que se nos presenten actualmente y afrontaremos en el futuro”.

Lo que motiva a los productores Santandereanos a participar en una de las asociaciones gremiales existentes, es el adquirir conocimientos comerciales y de producción, esto muestra que en Santander se desea conocer nuevas técnicas que contribuyan a un mayor desempeño en el mercado, lo que mejorará significativamente el perfil económico del departamento de Santander. Ver grafica 4.

En cuanto al Clúster Cacao que lidera la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en aras de construir estrategias competitivas, realizó una clasificaron en dos segmentos: el cacao en grano y el cacao transformado; cabe resaltar que la empresa Santandereana Chocolate Girones, quien

en búsqueda de mejorar la productividad, competitividad y las exportaciones ha decidido pertenecer a este nuevo modelo.

Grafica 4. Motivación de los productores.



Fuente: grupo de investigación análisis de factores de la competitividad y asociatividad en organizaciones del sector agroindustria alimentaria en el área metropolitana de Bucaramanga.

Por lo expuesto anteriormente, se hace necesario que el productor Santandereano se convierta en una persona no solo con conocimientos técnicos en cultivo, sino con conocimientos académicos que le permitan acceder a una mejor formación y le abra camino a la utilización de nuevas técnicas de mercado, conocimientos necesarios para estar a la vanguardia de la actualidad agrícola, no solo en el departamento que habita, sino en el país y en el mundo entero. El manejo de una segunda lengua facilitara contactar con programas de inversión extranjera como lo es Agroemprende Cacao, que es un programa con inversión de Canadá, en búsqueda de potenciar los cultivos e ingresos de quienes cultivan ese fruto.

Si Colombia pasa de tener una economía de extracción a una economía de producción, donde el fuerte sea la agroindustria, se lograrán grandes resultados e incluso si se decide adoptar métodos como lo hace Holanda, que a pesar de ser un país tan pequeño en área, es líder en exportaciones gracias a su enfoque “el doble de comida con la mitad de recursos”, donde cultivan un kilo de tomates holandeses con 15 litros de agua, mientras que en Colombia para cultivar ese mismo kilo de tomate se utilizan aproximadamente 60 litros de agua.

Por lo anterior es de considerar la necesidad de sacar ventaja de ser el segundo país con mayor biodiversidad en el mundo y a través de la utilización de técnicas como la iluminación led, para garantizar cultivos las 24 horas, la implementación de tecnología y el uso de métodos de

buena utilización de espacios, lograr abastecer de alimentos saludables y frescos a todos los hogares colombianos y ser líderes en exportación de diferentes productos agrícolas.

4. CONCLUSIONES.

De acuerdo a los hallazgos se logra analizar los factores que definen la asociatividad en el sector agroindustria en el departamento de Santander, se tienen en cuenta los modelos asociativos como el medio para lograr mejor posicionamiento y mayor estabilidad en los mercados nacionales tanto a nivel económico y social; es posible afirmar que los factores que inciden en la competitividad del sector agroindustria son de tipo social, económico, cultural y educativo, pues son pilares fundamentales para que el santandereano pueda ejercer su labor de cultivo, procesamiento y comercialización obteniendo resultados más eficientes y eficaces.

Se identifican ciertas deficiencias que actualmente viven los productores objeto de estudio, esto debido a elevados costos de materias primas, transportes y fumigaciones; la escasa competitividad en el sector agrícola afecta directamente al consumidor, pues, cuando el productor nota que después de tener su cosecha disponible debe incurrir en costos elevados para iniciar el proceso de transformación o comercialización del fruto, en muchos casos prefiere dejar que se pierdan los cultivos y el consumidor final se priva de consumir dichos alimentos o termina pagando el doble del precio real.

Igualmente se caracterizan las empresas que conforma el sector agroindustria alimentaria en el departamento de Santander, se evidencia una clara tendencia al individualismo por parte del santandereano, pues de 434 inscritos en el registro mercantil, el 63% corresponde a personas naturales y el restante 37% personas jurídicas; respecto al nivel académico también se evidencia una brecha enorme, pues solo en el sector de palma de aceite los niveles académicos son superiores al posgrado, lo que respecta a cultivos de café, cacao y cítricos tienen un bajo nivel académico, pues difícilmente logran terminar el bachillerato según lo manifestado por los encuestados. Respecto a la actual participación en modelos de asociaciones o clúster, el 65% de los encuestados no participa en ninguno de ellos, sin embargo, manifiestan motivación por participar a fin de adquirir conocimientos comerciales, administrativos y de producción.

Se establece la importancia de la asociatividad como herramienta para el fortalecimiento de la competitividad empresarial, en situaciones de riesgo y vulnerabilidad del mercado, facilita a la empresa lograr sus objetivos con mayor eficacia a través de la disminución de costos, optimización de recursos, mejor posicionamiento en el mercado y acceso a recursos y tecnologías especializadas.

5. REFERENCIAS.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations Free Press*. Obtenido de http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf.

- Blanco Suárez, S. (13 de julio de 2019). *Productores de piña en Santander también se irían a paro*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/colombia/santanderes/productores-de-pina-en-santander-tambien-se-irian-paro>
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (2019). *Indice de Competitividad Municipal de Santander 2019*. Obtenido de https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/competitividad/2019/ICM_2019.pdf
- Deming, W. E. (s.f.). *Reaccion en cadena: Calidad, productividad y competitividad*.
- Drucker, P. F. (2006). *Un nucleo comun de unidad*. Obtenido de Drucker para todos los días: <https://books.google.com.co/books?id=TvBO49I794AC&pg=PA495&lpg=PA495&dq=drucker+asociacion&source=bl&ots=HO-Y7IuuOK&sig=ACfU3U2f2FUKmDqYhKfL3-eJK-rRH2YUdw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj-xJ78i9DpAhXFI-AKHekaD4EQ6AEwAXoECAoQAQ#v=onepage&q=drucker%20asociacion&f=false>
- Gomez, I. (26 de septiembre de 2005). Obtenido de <http://igomez.blogspot.com/2005/09/modelos-de-asociatividad-en-colombia.html>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (19 de 09 de 2017). *Una radiografía del la problemática del cultivo de cacao en Santander*. Obtenido de [https://www.ica.gov.co/periodico-virtual/prensa/2013-\(1\)/una-radiografia-del-la-problematika-del-cultivo-de](https://www.ica.gov.co/periodico-virtual/prensa/2013-(1)/una-radiografia-del-la-problematika-del-cultivo-de)
- Kalmanovitz, S. (2008). *Foro La revolucion educativa en el campo*. Bogota.
- Kalmanovitz, S., & Lopez, E. (2002). *La Agricultura en Colombia entre 1950 y 2000*.
- Méndez, C. E. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Mc Garw Hill.
- Mincit. (12 de 09 de 2019). *En el primer semestre de este año, exportaciones de aguacate crecen 37,6 %*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/en-el-2019-exportaciones-de-aguacate-crecen-37-6>
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y Agricultura. (28 de febrero de 2020). *Como ayudan las inovacion a reducir a cero el numero de victimas del hambre*. Obtenido de <http://www.fao.org/fao-stories/article/es/c/1170985/>
- Organizacion para las Naciones Unidas en la Alimentacion y Agricultura. (9 de Octubre de 2019). *Alimentar a la población y proteger nuestro planeta deben ir de la mano*. Obtenido de <http://www.fao.org/news/story/es/item/1237559/icode/>
- Palacios, J. J., Riveros, E., Jacome, J., Montoya, L. A., Montoya, I. A., Rojas, S. P., . . . Martínez, A. (2012). *Conceptualizacion colectiva de la Asociatividad empresarial posiciones diversas y nuevos planteamientos*. Bogota: Ediciones EAN.

- Procolombia. (3 de abril de 2019). *Ventajas de invertir en el sector agroindustria en Colombia*. Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1227-ventajas-de-invertir-en-sector-agroindustrial-en-colombia.html>
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigacion sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusion en revistas cientificas. *Diversitas: Perspectivas en psicologia vol 8 num 2*, 285-307.
- Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima - Perú. (2015). *ISSN 2519-7398*. Recuperado el 13 de agosto de 2019, de <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>.

Anexo 2. Encuesta aplicada.



INVESTIGACIÓN IMPACTO DE LA ASOCIATIVIDAD SOBRE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS		
La siguiente encuesta tiene como propósito identificar las características del sector empresarial al que pertenece. Por lo anterior, le solicitamos muy amablemente responder las siguientes preguntas relacionadas con las diferentes áreas de su empresa. Las universidades participantes se comprometen a mantener en reserva de la información suministrada y utilizarla solo para fines de la investigación.		
Instrucciones:		
- Por favor responda todas las preguntas con tranquilidad y sinceridad.		
- Señale en el cuadro después del numeral la respuesta que considere más ajustada a su opinión. Marque solo una respuesta para cada pregunta.		
1. Razón Social Empresa: _____		
2. Actividad económica principal u objeto social: _____		
3. Principales productos (o servicios) que ofrece su empresa _____		
1. País de origen		
1.1. Perú		1.2. México
		1.3. Ecuador
1.4. Colombia		
2. Sector al que pertenece su empresa		
2.1. Salud		2.2. Cooperativo
		2.3. Turismo
2.4. Agrícola		2.5. Confección
		2.6. Transporte
2.7. Construcción		
3. Año de constitución de la empresa		
3.1. Antes del año 2000		3.2. Entre el 2000 y 2004
		3.3. Entre 2005 y 2009
3.4. Entre 2010 y 2015		3.5. Entre 2016 y 2019
4. Régimen tributario		
4.1. Responsable (formal)		4.2. No responsable (informal)
		Otro
5. Forma jurídica		
5.1. Persona natural		5.2. Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S
		Sociedad Colectiva
5.3. Limitada Ltda.		5.4. Soc. en comandita simple o Soc. en Comandita por acciones
		Sociedad anónima S.A.
5.5. Cooperativas		
6. Composición del capital social		
6.1. Nacional		6.2. Extranjero
		6.3. Mixto

7. Establecimientos comerciales con los que cuenta la empresa			
7.1. Un establecimiento		7.2. Dos establecimientos	7.3. Tres establecimientos
7.4. Cuatro establecimientos o más			
8. Tipo de empresa según su actividad económica			
8.1. Producción		8.2. Comercialización	8.3. Servicios
9. Costo de producción en el último año, según los siguientes rangos (en dólares)			
9.1. 0 a 50.000		9.2. 50.001 a 100.000	9.3. 101.000 a 150.000
9.4. 151.000 a 200.000		9.5. 201.000 o más	9.6. No aplica
10. Uso de la capacidad instalada en temporada alta			
10.1. 0% a 20%		10.2. 21% a 40%	10.3. 41% a 60%
10.4. 61% a 80%		10.5. 81% a 100%	
11. Uso de la capacidad instalada en temporada baja			
11.1. 0% a 20%		11.2. 21% a 40%	11.3. 41% a 60%
11.4. 61% a 80%		11.5. 81% a 100%	
12. Principal tipo de cliente			
12.1. Consumidor final		12.2. Microempresas	12.3. Pequeñas empresas
12.4. Empresas medianas		12.5. Empresas grande	12.6. Multinacionales y trasnacionales
13. Actividades de comercio que realiza regularmente			
13.1. Solo importación		13.2. Solo exportación	13.3. Importación y exportación
13.4. Ninguna de las anteriores			
14. Número de empleados a término indefinido			
14.1. De 1 a 3		14.2. De 4 a 6	14.3. De 7 a 9
14.4. De 10 en adelante		14.5. Ninguno	
15. Número de empleados a término fijo o por tercerización			
15.1. De 1 a 3		15.2. De 4 a 6	15.3. De 7 a 9
15.4. De 10 en adelante		15.5. Ninguno	
16. Número de empleados por comisión o al destajo			
16.1. De 1 a 3		16.2. De 4 a 6	16.3. De 7 a 9
16.4. De 10 en adelante		16.5. Ninguno	
17. Número de aprendices, practicantes o pasantes			
17.1. De 1 a 3		17.2. De 4 a 6	17.3. De 7 a 9
17.4. De 10 en adelante		17.5. Ninguno	
18. Nivel de formación académica del directivo			
18.1. primaria o sin estudio formal		18.2. Secundaria	18.3. Pregrado o licenciado
18.4. Especialista		18.5. Magister	18.6. Doctor

19. Principal fuente de información que utiliza para la creación o innovación de productos y/o servicios			
19.1. Internet, medios masivos y revistas especializadas		19.2. Retroalimentación clientes y proveedores	19.3. Ferias, exposiciones y eventos
19.4. Ruedas de negocios, reuniones empresariales		19.5. Estadísticas, estudios de gremios, centros investigación	19.6. Estudios de mercado propios
19.7. Ninguna			
20. Número de productos y/o servicios creados en los últimos 5 años			
20.1. Entre 1 y 3		20.2. Entre 4 y 6	20.3. Entre 7 y 9
20.4. 10 o más		20.5. Ninguno	
21. Último logro de invención o innovación que haya registrado su empresa en los últimos 5 años			
21.1. Desarrollo de prototipos o patentes		21.2. Registro de marca u obtención de licencias	21.3. Investigaciones y/o publicaciones especializadas
21.4. Obtención de reconocimiento nacional		21.5. Obtención de reconocimiento internacional	21.6. Investigaciones en laboratorios o universidades
21.7. Ninguno			
22. Certificaciones de calidad tiene vigentes la empresa (ISO, EFQM o similar)			
22.1. Entre 1 y 3		22.2. Entre 4 y 6	22.3. Entre 7 y 9
22.4. 10 o más		22.5. Ninguna	
23. Valor de activos de la empresa (en dólares)			
23.1. Menos de 100.000		23.2. Entre 101.000 y 250.000	23.3. Entre 251.000 y 500.000
23.4. Entre 501.000 y 750.000		23.5. Más de 750.000	
24. Crecimiento de utilidades de la empresa en el último año			
24.1. Entre 0 y 5%		24.2. Entre 6 y 10%	24.3. Entre el 11% y 15%
24.4. Entre el 16 y 20%		24.5. Entre el 21 y 25%	24.6. Más de 25%
25. Nivel de endeudamiento del último año			
25.1. Entre 0% y 15%		25.2. Entre 16 y 30%	25.3. Entre 31% y 45%
25.4. Entre 46% y 60%		25.5. Entre el 61 y 75%	25.6. Más del 76%
26. Principal fuente de financiación			
26.1. Recursos propios (re inversión)		26.2. Proveedores	26.3. Financiamiento cooperativo
26.4. Por medio de entidades públicas		26.5. Financiamiento bancario	26.6. Financiamiento informal
27. Rubro de mayor inversión el último año			
27.1. Estrategias de producto		27.2. Publicidad y promoción	27.3. Estrategias de distribución
27.4. Capacitación de personal		27.5. Infraestructura	27.6. Ninguna
28. Estrategia publicitaria que más utiliza			

28.1. Radio		28.2. Televisión		28.3. Internet – publicidad on line
28.4. Perifoneo		28.5. Gráfica en punto de venta		28.6. Publicidad escrita - folletos
29. Participación en las actividades asociativas o gremiales				
29.1. Asociaciones		29.2. Cooperativas		29.3. Clúster
29.4. Agremiaciones		29.5. Alianzas o uniones temporales		29.6. Fundaciones
29.7. Otras		¿Cuál?		
30. Motivación de participación en actividades asociativas o gremiales				
30.1. Adquirir conocimientos comerciales		30.2. Adquirir conocimientos administrativos		30.3. Adquirir conocimientos procesos producción
30.4. Misiones tecnológicas		30.5. Eventos comerciales		30.6. Compras conjuntas (economía de escala)
30.7. Compra de maquinaria y equipos		30.8. Compra de tecnología		30.9. Créditos o fondos de fomento
30.10. Otras		¿Cuál?		
31. Grado de impacto de las acciones desarrolladas de manera asociativa o gremial				
31.1. En el corto plazo	Bajo		Medio	Alto
31.2. En el mediano plazo	Bajo		Medio	Alto
31.3. En el largo plazo	Bajo		Medio	Alto
31.4. No se lograron resultados		Explicación		
32. Razones de bajo impacto o no logro de resultados esperados				
32.1. Actividades muy cortas o mal planificadas		32.2. Actividades que no responden a las necesidades reales de la empresa o sector		32.3. Baja participación de los responsables de los procesos en la empresa
32.4. Imprevistos que no permitieron la aplicación de los aprendizajes o desarrollos		32.5. Delegación a personal no calificado o idóneo por parte de la empresa		32.6. Disponibilidad de recursos para actividades planificadas
32.7. Otras		¿Cuál?		