

PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA EL SECTOR
AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA DE VÉLEZ (SANTANDER)
COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR COMPETITIVIDAD

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

ORLANDO ARIZA ARIZA

ELVIA FRANCO ARDILA

Director

ISAAC GUERRERO RINCÓN

Economista

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

SECCIONAL SOCORRO

DICIEMBRE DE 2007

TITULO: PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA EL SECTOR AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA DE VELEZ (SANTANDER) COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR COMPETITIVIDAD*

Autores: Franco Ardila Elvia, Ariza Ariza Orlando**

Palabras Clave: Velez, Desarrollo Local, Asociatividad, Competitividad, Sector Agropecuario

DESCRIPCION

La economía mundial tiene su propia dinámica y lógica, ya no es teoría es una realidad. La globalización se conceptualiza como un proceso que desdibujó las fronteras en las naciones. Grandes transformaciones en las comunicaciones, como uno de los fenómenos más importantes en el último cuarto de siglo. Esta viene de la Organización Mundial del Comercio la cual es coautora de acuerdos comerciales, propiciando escenarios que favorecen las potencias mundiales, minimizándoles las crisis de sobreproducción y las tasas de desempleo. Ahora bien, se conoce la asimetría entre países emergentes y países desarrollados en el contexto globalizador, pero es necesaria la inserción en el nuevo modelo y el uso adecuado de la revolución tecnológica; debido a que las economías nacionales fueron atravesadas por las influencias multinacionales.

Lo anterior, ratifica la importancia de desarrollar el proceso asociativo para el sector agropecuario en la provincia de Vélez Santander; el cual, es un mecanismo de cooperación entre las empresas, en forma voluntaria, en donde cada empresa participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide participar en un esfuerzo conjunto para lograr objetivos comunes. En la provincia en mención, es necesario fomentar las exportaciones de bocadillo, panela y sus derivados y especies menores a través del modelo asociativo, conformando redes empresariales en figuras como: clústers, joint ventures, bróker, cadenas productivas entre otras, apoyadas por instituciones locales y nacionales; con líneas de crédito blando. Vale la pena fijarnos en modelos asociativos desarrollados en: España, Chile, Italia y los existentes en Colombia como: lácteos en Cundinamarca y ASIMECAR en Cartagena, estos muestran las bondades del proceso asociativo por: reducción de costos, producción a escala, tecnología y fácil inserción en los mercados internacionales; haciendo empresas productivas y altamente competitivas, con el propósito de estar por encima de las expectativas de los exigentes clientes.

* Trabajo de grado

* Escuela de Economía, Programa Especialización en Gerencia Publica.
Director: Isaac Guerrero Rincon

TITLE: PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA EL SECTOR AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA DE VELEZ (SANTANDER) COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR COMPETITIVIDAD*

Authors: Franco Ardila Elvia, Ariza Ariza Orlando**

Keywords: Velez Province, Local Development, Asociativity, Competitiveness , Local Development

ABSTRACT

The global economy has its own dynamics and logic. It is not a theory, in fact it is a reality. Globalization is conceptualized as a process that broke national boundaries and was consolidated by the enormous changes in communications, as one of the most significant events of the last quarter century. Besides, powerful nations at the world have benefited from trade agreements under the auspices of the World Trade Organization, making lower the crisis of overproduction and unemployment in those countries. However, it is known asymmetry between developed countries and emerging countries, in the context of globalization. Making necessary the inclusion of the last in the new model, and funnel of the technological revolution to face the multinational influences.

Therefore, it takes vital importance, develop the associative process for the agricultural sector in Velez province. As a cooperation mechanism among the companies, that allows overcome the contradictions of globalization, where each company keep its legal independence and managerial autonomy, generate opportunities for participation to unite efforts towards achieving common goals.

Taking as examples associative models developed in Spain, Chile, Italy and Colombia, it is possible to appreciate the virtues of the associative process to reduce costs, production scale, technology development and easy integration into international markets; making those, productive and highly competitive companies in order to be above the expectations of demanding clients. It is suggested then, that the province Velez province exports its products more representative, through the partnership model, networking business figures like clústers, joint ventures, bróker, productive chains among others. supported by local and national institutions; with soft credit lines.

* Trabajo de grado

**Escuela de Economía, Programa Especialización en Gerencia Publica. Director: Isaac Guerrero Rincon

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	7
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Antecedentes.....	12
Marco Teórico.....	14
Desarrollo del Proyecto	
Análisis de experiencias asociativas en Italia, España y Chile.....	25
Análisis de la experiencia asociativa en Colombia.....	40
Análisis de la experiencia asociativa en la provincia de Vélez.....	51
Presentación del modelo para la gestión Asociativa del sector	
Agroindustrial de la provincia de Vélez.....	69
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
Anexos.....	75
Bibliografía.....	108

MONOGRAFIA

TITULO:

PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA EL SECTOR AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA DE VELEZ (SANTANDER) COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR COMPETITIVIDAD.

INTRODUCCION

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el mundo ha sido testigo de una serie de fenómenos que han transformado de manera notable el sistema económico, político, social y cultural. La trayectoria de estos sistemas han sido reorientadas hacia un modelo de globalización, que ha conformado una nueva realidad histórica, donde las relaciones, los procesos y estructuras económicas se mundializan y los países dejan de ser espacios geográficos delimitados para hacer parte de un sistema más amplio y complejo.

En efecto, la globalización se ha manifestado en un proceso de integración del comercio, la inversión y las finanzas; producto de la liberalización y desregulación de los mercados, el cambio y la innovación tecnológica, el avance en las comunicaciones y la modificación en los instrumentos de política económica que han experimentado en primera instancia los países industrializados y que a través del tiempo, se ha ido extendiendo hasta los países menos desarrollados. Dichos cambios, inciden particularmente en las formas de gestión y administración de las empresas, las cuales deben cambiar sus paradigmas para orientarse hacia el mejoramiento de sus criterios de calidad y competitividad, con el fin de sobrevivir en los mercados.

Ante estas circunstancias que impone el nuevo sistema global, los mecanismos de asociatividad bien concebidos de los pequeños productores, se presentan como una estrategia competitiva para aumentar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. La asociatividad y las alianzas estratégicas generan dinámicas que permiten reducir costos, integrar objetivos comunes, intercambiar recursos y tecnología,

y en especial, generar espacios para que los empresarios compartan experiencias y cooperen entre sí, como explica Bonilla, “la organización de los individuos da un enfoque integral como vehículo apropiado para la participación, concertación y autogestión”¹.

La presente monografía busca hacer una compilación de literatura sobre los conceptos de cooperación interempresarial y asociatividad, así como el análisis de estudios y casos exitosos a nivel internacional y nacional; reflexionando sobre las ventajas y limitaciones de este modelo cooperativo, con el fin de proponer para el sector agropecuario de la provincia de Vélez una serie de recomendaciones que permitan establecer un modelo exitoso de Desarrollo Organizacional Empresarial.

OBJETIVO GENERAL:

PROPONER UN MODELO DE GENERACION DE ASOCIATIVIDAD, A EMPRESARIOS, PRODUCTORES Y GERENTES PUBLICOS, COMO ESTRATEGÍA VÁLIDA PARA GENERAR DESARROLLO ECONOMICO LOCAL.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

-Dar a conocer estrategias y experiencias exitosas de asociatividad empresarial adoptada por productores y empresarios en asociaciones, consorcios, clúster, joint ventures y otros.

-Conocer experiencias negativas y positivas desarrolladas por productores en la provincia de Vélez.

-Generar conciencia organizacional en los pequeños productores del sector agropecuario de la provincia de Vélez, proponiendo un proceso de motivación liderado por la gobernación departamental, el gobierno municipal, el SENA y empresas del sector privado, con el fin de que se

¹ BONILLA REYES, Luis Jorge. Guía Metodológica Del Desarrollo Organizacional Participativo DOP 2000.

conciban proyectos de asociatividad empresarial que faciliten la participación en los mercados.

METODOLOGIA

La investigación se hará en fuentes primarias y secundarias, la Internet y las diferentes instituciones que tienen que ver con el sector agropecuario. Como fuentes primarias utilizaremos los siguientes libros:

- 1- “Asociatividad Empresarial: estrategia para la competitividad” de Zoilo Pallares Villegas, Director Nacional del programa Prodes.
- 2- “Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior” de Michael Porter.
- 3- “El Próximo Escenario Global, Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras” de Keniche Ohmae.
- 4- “20 Años de Desarrollo Rural en Colombia y Sus Perspectivas”. Memorias Seminario del FONDO DE COFINANCIACION PARA LA INVERSION RURAL – DRI. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- 5- “Juntas de Trabajo Exitosas” de Craig E. Arunoff y John L. Ward.
- 6- “Las empresas de Economía Solidaria en Iberoamérica” de Carlos Julio Pineda Suárez.
- 7- “Tercer foro de Asociatividad empresarial: Estrategia para la Internacionalización”. Memorias Octubre 3 de 2005. Edit. Felipe Alberto Ortiz. Bogotá, 2006.

Otras fuentes primarias a utilizar son los documentos y monografías pdf relacionadas directamente con el tema que se encuentran a través de la red. Como fuentes secundarias utilizaremos las publicaciones de revistas y estudios de casos referentes al tema, tales como las investigaciones de asociatividad de la revista de económica de la

Oficina de Información Comercial Española y la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, los documentos de asociatividad publicados por la Universitat Jaume, la Universitat de València y la CEPAL y finalmente las tesis de grado que se han realizado referentes al tema aplicadas a la provincia de Vélez, entre ellas el estudio de prospectiva desarrollado por la UIS.

Además, se analizarán las diferentes formas asociativas y / o procesos iniciados en la constitución de formas asociativas en la provincia de Vélez a las cuales se les hará un diagnóstico, evaluación y recomendaciones para que adopten el proyecto de cooperación empresarial que pretendemos proponer en este trabajo para que lo apliquen como estrategia frente a la competencia derivada del proceso globalizador.

Finalmente, se presentará una propuesta del modelo de generación de asociatividad a los actores involucrados (Instituciones, públicas y privadas, empresarios, productores) con el fin de dar a conocer las ventajas y oportunidades que les genera este modelo de cooperación empresarial. Además, se pretende lograr su implementación en la provincia, pues la asociatividad, como ya se dijo, es una herramienta clave en la gerencia pública y sirve para jalonar procesos de crecimiento empresarial que contribuyen a disminuir las tasas de desempleo y aumentar la productividad en los municipios, regiones y departamentos.

ENUNCIACION DEL PROBLEMA:

Los procesos de apertura adelantados en Colombia y los cambios en áreas transversales como el conocimiento, la ciencia y la tecnología enfrentan a los empresarios con una serie de retos difíciles de asumir dentro del sistema productivo proteccionista o cerrado predominante en el pasado. En la provincia de Vélez es más difícil esta situación, teniendo en cuenta que ni siquiera existe la cultura empresarial que oriente los procesos de productividad hacia la calidad y la exportación.

La inminente competencia externa y la globalización exigen que los empresarios adopten herramientas o estrategias que les permitan enfrentar las nuevas condiciones del mercado, de tal manera, que se aprovechen las oportunidades que pueden ofrecer los procesos de apertura y liberalización comercial. En palabras de Kenichi Ohmae “Ninguna región necesita ya estar dotada de riqueza en minerales, una gran población o un fuerte ejército para convertirse en protagonista dentro del escenario económico global, sino que puede adquirir su riqueza y conocimientos técnicos mediante la inversión que logre atraer del resto del mundo. Esto no debe verse ya como una amenaza, sino como una fuente inmensa de oportunidades”².

Dentro de este marco, la Asociatividad Empresarial es una de esas herramientas que las empresas deben tener para enfrentar a sus rivales, en este marco de internacionalización de los mercados. Desde luego, la asociatividad permite encontrar soluciones, desarrollar productos y servicios, encontrar nuevos clientes y abarcar nuevos nichos de mercado. Entre otras cosas, también posibilita la reducción de costos, incrementar la capacidad de producción, establecer canales de mercadeo y comercialización, posicionar o establecer marcas de origen, fortalecer la capacidad de negociación y mejorar la competitividad.

El problema objeto de investigación es entonces, la debilidad que hoy muestran las empresas agropecuarias de las provincia de Vélez para adaptar mecanismos que les permitan aumentar la productividad y competitividad. Al respecto, se hace necesario que desde las instituciones públicas y privadas y la academia en general, se propongan modelos que den solución para este deprimido primer sector, dado a que en países emergentes como el nuestro, este sector, además de ser el principal renglón económico, es el más golpeado por la violencia y la indiferencia gubernamental.

Por tal razón, proponemos que la asociatividad es una importante estrategia que debe implementarse en el sector agropecuario de la provincia de Vélez para enfrentar el individualismo, aprovechar las

² OHMAE Kenichi. El próximo Escenario Global, desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Grupo Editorial Norma. Bogotá 2005.

oportunidades, obtener mejores servicios del estado, generar economías de escala, ganar espacios y reconocimiento en los mercados externos, mejorar la calidad, incorporar ciencia y tecnología a los procesos productivos y fortalecer la participación de los empresarios en el mercado. Estas ventajas han sido demostradas en diversas metodologías de cooperación interempresarial que han sido apoyadas por instituciones nacionales como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (hoy de Protección Social), el SENA, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, ACOPI, entre otras.

JUSTIFICACION

Con este trabajo pretendemos mostrar que la asociatividad empresarial es la más importante herramienta para enfrentar la competitividad que impone el actual modelo global y para generar desarrollo económico local en la provincia de Vélez. Sin embargo, los intentos para consolidar la Asociatividad tanto públicos como privados no han logrado impactar, por falta de capacitación e información a productores y empresarios y por el contrario hay desconfianza y apatía para apropiarse de una estrategia que a nivel mundial ha mostrado ser apropiada para generar desarrollo local. Es por ello que vimos la necesidad de proponer un modelo válido que permita guiar a las empresas y productores hacia el establecimiento de un esquema asociativo empresarial.

El esquema en mención, busca dar respuesta a muchas de las inquietudes que los gerentes públicos y la gerencia de empresas privadas tienen sobre cómo exportar cuando les piden grandes cantidades, y uno o pocos productores no pueden dar respuesta oportuna. La asociatividad es una herramienta clave en la gerencia pública y privada para abarcar otros nichos de mercado y lograr empresarialmente un crecimiento sostenido.

Las conductas individualistas, los conceptos sesgados, la falta de trabajo en equipo y falta de capacitación, para unir fuerzas y conformar empresas altamente rentables, productivas y competitivas son otros de los motivos que nos llevan a iniciar este estudio que será puesto en

práctica desde la labor que sus autores realizan cotidianamente. Del mismo modo los gerentes públicos (alcaldes, gobernadores, gerentes de institutos), adolecen de una herramienta válida que les permita guiar el desarrollo de sus comunidades.

Las ventajas que poseen nuestras regiones como ubicación geográfica, variedad de climas, suelos, agua y la posibilidad de producir durante todo el año, no han sido aprovechadas de manera adecuada debido, al individualismo, falta de capacitación e inadecuada infraestructura (de Comunicaciones, de logística y servicios). Estos aspectos mejorarían sustancialmente si las empresas se organizan siguiendo un modelo efectivo para cambiar la situación actual y ser competitivos en el ámbito mundial.

Con este trabajo, se quiere demostrar que la asociatividad, además de constituirse en un insumo generador de desarrollo local, permite aprovechar las oportunidades del modelo global para captar ingresos, extenderse a otros mercados y mejorar la productividad. Este esquema cooperativo, también se ha convertido en una herramienta para la generación de empleo, disminuir la migración hacia las ciudades, el desplazamiento y la violencia, garantizando de esta manera la supervivencia de los municipios y de las regiones.

MARCO TEORICO:

Durante las últimas tres décadas el concepto de asociatividad empresarial se ha venido generalizando con mayor fuerza y particularmente, desde los años setenta, las grandes empresas transnacionales fomentaron de manera intensiva las diferentes formas de asociación como los clúster y las redes productivas, con el fin de hacer frente a la emergente competencia y liberación de los mercados a nivel mundial. Este hecho conllevó a una reestructuración a nivel interno de las empresas, las cuales debieron incorporar nuevas formas de administración y de actividad gerencial, introducir conceptos como la calidad total, el mejoramiento continuo, la planeación estratégica, la reingeniería, el gemba kaizen, etc.

La asociatividad empresarial se puede definir como un mecanismo de cooperación entre las empresas que se realiza de forma voluntaria, donde se unen esfuerzos y recursos alrededor de objetivos comunes, tales como: el mejoramiento de la productividad, la gestión y la competitividad. Rosales, define la asociatividad como “Un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”³.

Este tipo de cooperación exige persistencia y disciplina para alcanzar las metas propuestas ante los cambios y las nuevas condiciones que impone el proceso globalizador. Dichos cambios se manifiestan en el actual modelo económico mundial donde se desdibujan las fronteras, se desregularizan los mercados y el avance y alto desarrollo tecnológico y de comunicaciones son fundamentales, para enfrentar la competencia que es masiva y mundial. En consecuencia, las empresas se someten a fuertes cambios organizacionales y administrativos.

³ ROSALES Ramón. La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.

En efecto, los cambios estructurales a nivel mundial han obligado a modificar las condiciones en las que opera la economía para que las empresas se adapten al nuevo modelo competitivo. Por una parte, la globalización brinda oportunidades de acceso a la tecnología y a la información, a la internacionalización de los mercados y al capital pero también trae amenazas para las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, que ante la escases de apoyo, recursos y capacidades se ven expuestas a perecer en el proceso competitivo. Al respecto, Pallares señala que “los conceptos de asociatividad, cooperación y redes han sido tan importantes como la competencia y que en el campo empresarial, ha tenido especial relevancia como una forma de enfrentar los nuevos escenarios globales de liberación económica, desregulación y competencia”⁴.

Sin embargo, en este nuevo escenario, las empresas están sujetas a la constante competencia para acceder a mejores nichos de mercado y por ello no pueden depender únicamente de sus recursos y capacidades internas sino también del tipo de relaciones que sean capaces de establecer con otras organizaciones y del grado de alcance de las mismas. Pallares (2004) también manifiesta que así como las grandes empresas han respondido a la globalización mediante la conformación de redes verticales de producción, las Pymes lo han hecho a través de la red horizontal, como una estrategia de sobrevivencia inmediata y de posibilidad de crecimiento en el mediano y largo plazo.

Un proceso asociativo comienza con la determinación de los objetivos comunes, los cuales pueden ser circunstanciales, tales como la compra de un volumen de materia prima, o estables en el tiempo como puede ser el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o la adquisición de un crédito que requiere ser cubierto proporcionalmente por cada asociado. Específicamente, los objetivos por los cuales se opta por el modelo de asociatividad son: objetivos financieros, organizacionales y de comercialización.

⁴ PALLARES Villegas Zoilo. Asociatividad Empresarial, estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Segunda Edición. Bogotá. 2004.

Los objetivos financieros consisten en resolver problemas para el acceso al financiamiento cuando de forma individual no se pueden cubrir las garantías pero colectivamente pueden sostenerse proporcionalmente por cada participante. Igualmente, cuando se requieren grandes inversiones y la realización de compras conjuntas.

En cuanto a los objetivos organizacionales, las empresas buscan con la asociatividad mejorar los procesos productivos, generar economías de escala, acceder a recursos y tecnologías de productos y procesos, aumentar el poder de negociación e intercambiar la información productiva y tecnológica. En consecuencia, la asociatividad implica un cambio en la cultura gerencial porque se aplican nuevas formas de administración y se institucionaliza el planeamiento estratégico.

Simultáneamente, los objetivos de comercialización suelen ser el lanzamiento de nuevos productos, la expansión de mercados, el intercambio de información comercial, el establecimiento de alianzas estratégicas, la conformación de canales de logística y distribución y la asesoría conjunta y permanente al cliente después de la venta para garantizar su continuidad y lealtad a las empresas asociadas. Todos estos objetivos permitirán que las empresas mejoren su posición en el mercado y aumenten su competitividad.

Cabe señalar, que dependiendo del objetivo por el cual se produce la asociatividad, está puede adoptar diferentes modalidades y cada una de ellas implica diferentes formas de participación para cada uno de los actores. De modo general, los tipos de asociatividad son las redes de cooperación, la articulación comercial, las alianzas en cadenas productivas, los clústers y el Joint Venture.

Cada una de ellas se presentan como estrategias que permiten promover la competitividad a nivel nacional, regional y empresarial, pero es el concepto de red, el que da cabida a todas las nuevas formas de cooperación formal e informal, vertical y horizontal, entre grandes, pequeñas y medianas empresas y de Pymes entre sí. Las redes empresariales constituyen un mecanismo de cooperación interempresarial donde cada integrante cuenta con independencia

jurídica y autonomía gerencial, se adhiere voluntariamente y puede gozar de beneficios individuales mediante la acción conjunta⁵.

El concepto de red se relaciona principalmente con unidades productivas externas, donde el esfuerzo interno y centrado de una empresa se sustituye por una división del trabajo entre varias empresas y donde las relaciones organizacionales son sistemáticas y cualitativamente significativas. Pallares, señala que las redes han modificado la organización de las empresas, convirtiéndolas de burocráticas a descentralizadas y en red y ha modificado su concepción microeconómica hacia una visión más institucional de la misma.

Dependiendo de su estructura las redes pueden ser verticales u horizontales. Las redes horizontales son alianzas entre un grupo de empresas que prestan los mismos servicios o que ofrecen los mismos productos, cooperándose entre ellas en algunas actividades pero sin dejar de competir en el mercado. Como afirma Porter “La estrategia horizontal es algo que pocas empresas hoy pueden darse el lujo de ignorar. Las interrelaciones entre las unidades de negocios y la capacidad de explotarlos han estado aumentando en la última década y poderosas fuerzas interconectadas probablemente aceleran la tendencia en las décadas de los ochentas y noventas”⁶.

Esta forma se refiere a entidades organizacionales que pueden ser temporales o permanentes para traspasar las fronteras y lograr objetivos específicos, aumentando la productividad y la toma de nuevos nichos de clientes. En este tipo de red, las empresas gozan de autonomía y actúan en la misma industria pero pueden colaborar entre sí, por ejemplo, para facilitar la compra de insumos o para surtir los pedidos que excedan su capacidad individual. Un ejemplo de este tipo de red son las alianzas estratégicas, donde las empresas se ayudan mutuamente para actividades de comercialización, investigación, acceso a tecnología, etc.

⁵ Ibíd.

⁶ PORTER E Michael. Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental. Primera Edición. México. D.F. 1987. Pág 333.

Las redes verticales son alianzas entre empresas que se sitúan en distintos sectores económicos o en diferentes pero continuas posiciones de la cadena productiva para alcanzar ventajas competitivas que no lograrían de forma individual. El ejemplo más claro son las relaciones de abastecimiento estratégico y continuo, entre una o varias empresas cliente y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontrataciones. Las redes verticales se establecen de acuerdo al tipo de relación de proveeduría entre las empresas cliente y sus proveedoras, pueden ser de un solo nivel, de un único proveedor o múltiples proveedores a la empresa cliente ó de proveeduría de múltiples niveles, con un proveedor dinámico.

Otro tipo de asociatividad es la articulación comercial, en donde un agente intermediario llamado bróker o gestor de negocios se encarga de coordinar la relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes. La articulación comercial sirve de apoyo a los grupos de exportación donde se unen empresas de un mismo sector para realizar un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que los orienta para posicionar sus productos en el exterior.

Otra forma de asociatividad muy importante son las cadenas de valor o cadenas productivas, que se pueden definir como “un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad”⁷. Es un proceso que nace a partir de la concertación de los diferentes actores, sectores y entes involucrados con el fin de atraer inversiones, generar empleo, mejorar la competitividad y crear alternativas de desarrollo social y económico.

Las alianzas en cadenas productivas implican un proceso de división del trabajo en la que cada participante o conjunto de participantes realiza distintas etapas del proceso productivo, con base en los acuerdos establecidos para cubrir una serie de etapas y acciones de

⁷ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. REPUBLICA DE COLOMBIA. Cadenas, Redes Empresariales y Asociatividad.

producción, transformación, distribución y comercialización. Ejemplo de ello son los núcleos empresariales que consisten en la conformación de equipos de trabajo donde cada participante aporta experiencias y buscan soluciones en conjunto.

La cadena de valor es entonces, un sistema de actividades interdependientes. Porter (1987), señala que estas actividades están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor y estos determinan como se desarrolla una actividad en relación a los costos o desempeño de otra⁸. De esta manera, los eslabones reflejan como se logra la ventaja competitiva a través de la coordinación y la optimización de las actividades dentro de la cadena de valor.

Además, la cadena productiva nace dentro del espacio geográfico local, en el que se identifican el sector jalonador de la economía, las industrias o actividades que igualmente impulsaran dicho sector y los eslabones que conformarán la respectiva cadena. La conformación de las cadenas productivas deben partir de interés regionales comunes, tener una alta composición de pequeñas unidades productivas, aprovechar todos los recursos locales, contar con una mínima infraestructura básica y tener la posibilidad de comercialización⁹.

Al igual que las cadenas productivas, los clústers se conforman según la posición geográfica y están interrelacionados alrededor de una actividad productiva particular. Comprende no solo empresas sino también instituciones que sirven de soporte empresarial para la provisión de servicios. Por ejemplo, los distritos industriales que son aglomeraciones regionales de una rama de la industria que se unen para mejorar la competitividad de la aglomeración.

Los clústers se refieren a concentraciones geográficas de empresas o instituciones que interactúan entre sí para generar innovación y conocimiento especializado. El gobierno nacional lo define como “una

⁸ PORTER E Michael. Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental. Primera Edición. México. D.F. 1987.

⁹ PALLARES Villegas Zoilo. Asociatividad Empresarial, estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Segunda Edición. Bogotá. 2004.

concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden productos relacionados o complementarios, por lo cual tienen retos y oportunidades comunes, dando lugar a economías externas y a la creación de servicios especializados en aspectos técnicos, administrativos y financieros”¹⁰. Un clúster puede apoyar la planeación estratégica pero no la suplanta, busca principalmente aumentar las ganancias de la firma sin importar el nivel de industrialización o tamaño de la cadena productiva.

Para la consolidación de un clúster se deben identificar los actores claves, las metas y objetivos, establecer los compromisos, reunir la información necesaria para fomentar la competitividad, priorizar las inversiones, conformar los equipos de trabajo para la planificación a mediano y largo plazo y analizar las diferentes posibilidades de generación de valor. La conformación de redes y clústers constituyen ejes de la política productiva y competitiva de una nación, por ende los gobiernos deben apoyar estas iniciativas y plantear las diferentes estrategias que permitan cobijar los diversos sectores y productos.

Por último está el tipo de asociación Join Venture cuya novedad es la creación de una nueva empresa con personalidad jurídica independiente al servicio y subordinación de las empresas que le dieron su origen. Esta nueva empresa recibe como aportes de las empresas que la crearon fondos, tecnología, talento humano, bienes industriales y capacidad productiva. Todas estas formas de relación empresariales han permitido modificar la naturaleza contractual y la estructura organizacional de las empresas, lo que les ha permitido aumentar su grado de flexibilidad y trabajo en equipo.

Respecto a las características de la asociatividad, a modo general son el alto grado de autonomía gerencial y la no existencia de subordinación entre los participantes. Cada socio goza de identidad jurídica propia, se mantiene la cultura y estructura de gestión de las empresas asociadas y la manera de emplear los recursos y beneficios es exclusiva de cada una de ellas, solo se determina la cuota que cada una debe responder frente a los participantes de acuerdo a sus esfuerzos.

¹⁰ Ibíd.

Otra característica es la coordinación de acciones futuras, las empresas pueden establecer acuerdos explícitos con el fin de mejorar su productividad y competitividad, apoyarse en la transferencia de recursos y con ello establecer cierto grado de dependencia mutua sin estar obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías. Adicionalmente, la asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos sin limitaciones en el ámbito de cooperación y participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la organización.

Una distinción adicional es la consecución de un objetivo común, la asociatividad debe brindar beneficios para todos, se trata de un juego de suma positiva donde los participantes desarrollan sus habilidades y participan activamente. Estas características de la asociatividad le permiten desarrollar facilidades de admisión, realización de procesos y ampliación en el ámbito de acción que puede ser para empresas articuladas con red o incluso para aquellas que no estén insertas en ninguna red.

Estas características de la asociatividad, le permiten a las empresas que se organizan de esta forma, obtener una serie de ventajas para alcanzar un alto nivel competitivo y sobrevivir en las condiciones del mercado actual. Entre las ventajas de la asociatividad están el aumento de la producción y la productividad, el mayor poder de negociación de las empresas, la mejora de acceso a la tecnología y al financiamiento, la reducción de costos, avance en la calidad y diseño, mayor conocimiento técnico, productivo y comercial y perfeccionamiento en la gestión de la cadena de valor¹¹.

En efecto, las empresas que han obtenido resultados exitosos a través de la asociatividad muestran una mayor eficiencia y logran materializar suficientes innovaciones para continuar creciendo dentro del mercado. En particular, las Pymes, encuentran en este tipo de cooperación la autonomía gerencial y jurídica que necesitan para mantener el poder

¹¹ MORALES Jorge Enrique. La asociatividad empresarial: aspectos clave, tendencias y casos exitosos. Documento en línea [www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/asociatividad.pdf]. Cámara de Comercio de Bogotá.

sobre sus recursos más apreciables, disminuyen los conflictos porque su adhesión es voluntaria e informal pues se trata de un proceso flexible, los costos y gastos se comparten al igual que los riesgos pero se disminuyen notoriamente y transforma la gestión administrativa y la visión de los empresarios.

En este sentido, las empresas emplean la asociatividad como una herramienta que permite su supervivencia dentro del sistema actual, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, las cuales mediante formas asociativas pueden reducir costos, lograr economías de escala, acceder a nuevos mercados, reforzar sus métodos de negociación, modernizar y reconvertir la industria, acceder a la información, mejorar la tecnología, complementar recursos y capacidades, establecer marcas y competir mejor. Para lograr estas ventajas, las empresas deben conformar cadenas productivas, fomentar la integración local, construir nuevas formas de organización empresarial, realizar cambios en la cultura empresarial y aplicar metodologías exitosas y probadas.

Sin embargo, si la asociatividad no está encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos comunes propuestos, puede conllevar al fracaso. Las razones más frecuentes por las que un proceso asociativo no resulta exitoso suelen ser la falta de una clara vocación de cooperación por parte de los participantes, la falta de apoyo institucional, el temor al cambio y a los paradigmas tradicionales, la falta de divulgación de procesos exitosos como modelos a seguir, la falta de definición de reglas y normas claras, la inexistencia de conexiones estratégicas entre los miembros, la falta de interés para el establecimiento de alianzas y el poco apoyo o falta de direccionamiento profesional para mantener la cohesión y el alcance de los objetivos eficazmente.

Por otra parte, la asociatividad empresarial tiene unos costos, ya que no es un proceso espontáneo sino organizacional que requiere direccionamiento, dedicación de tiempo real, aportes de empresarios, organizaciones e instituciones, así como otras fuentes de financiación de los programas. Adicionalmente, la falta de conocimiento de los empresarios sobre el modelo asociativo y sus ventajas trae como

consecuencia la inestabilidad económica dentro de la industria o el área local, los conflictos de intereses, el desaprovechamiento de recursos, la inaccesibilidad a algunos servicios financieros y la falta de capacitación, la baja competitividad y la no diferenciación de los productos.

En efecto, algunos empresarios se muestran displicentes a los procesos asociativos debido a la desconfianza que les genera revelar a otros empresarios sus estrategias y procesos internos. No obstante, la asociatividad constituye un espacio para construir confianza ya que los empresarios en dicho proceso aprenden que deben asumir compromisos serios, realizar acciones transparentes, trabajar en busca de la calidad, ser coherentes y ágiles con el fin de ser más competitivos. Como lo señala, Morales, “Todos juntos podemos mas, que cada uno por su cuenta”¹² y la asociatividad brinda herramientas útiles para alcanzar el éxito empresarial, mejorar la productividad y generar utilidades, ya que las empresas asociadas pueden generar un mayor valor agregado para superar las expectativas de los clientes.

Por ende, la consolidación de los modelos asociativos se debe hacer a través de la participación activa de los diferentes actores y contar con el apoyo gubernamental. El Estado debe brindar los espacios y los recursos para alcanzar el éxito en la conformación de cadenas o redes productivas como formas de asociatividad empresarial, pero son las empresas en definitiva las que deben llevarla a cabo. Así mismo, éstas deben proyectarse hacia el mercado internacional a través de la realización de proyectos de red autosostenibles basándose en el desarrollo de una planeación de mediano y largo plazo, organizándose como entidades formales con un liderazgo rotativo para el trabajo en red y aprovechando la capacitación para la obtención de los beneficios económicos.

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE ASOCIATIVIDAD

Cuando finalizo la guerra fría, el mundo se transformo en un sistema unipolar, muy competitivo, caracterizado por la internacionalización de

¹² Ibíd.

los mercados, el despliegue del sistema financiero internacional, las innovaciones tecnológicas y de comunicaciones, la segmentación de mercados, la crisis del Estado-Nación, la mayor interdependencia entre las naciones y la terciarización de la economía. Como observa Pallares “los últimos veinticinco años constituye uno de los períodos de más grandes transformaciones económicas y políticas quizá de los últimos dos siglos, producidas principalmente por las fuerzas de la tecnología y los mercados y no de la guerra abierta entre naciones”¹³.

Todos estos aspectos son propios del proceso globalizador, el cual está obligando a las empresas a transformar por completo su formas de organización y producción en búsqueda de dar respuesta a la fuerzas de mercado basadas en una fuerte competencia. El mundo está cimentado en una economía global que resulta inevitable eludir, por lo tanto, a las empresas les queda como única opción enfrentar sus retos; como señala Ohmae “la economía global tiene su propia dinámica y su propia lógica. Ha dejado de ser teoría para convertirse en una realidad. Cada vez se fortalecerá más, pues se alimentará de sus propios puntos fuertes. Es irresistible y está destinada a ejercer un impacto en cada uno de nosotros- empresarios, políticos y burócratas, pero sobretodo en los ciudadanos corrientes. No tiene sentido quejarse de su presencia o desear que desaparezca. La gente tendrá que aprender a vivir con ella”¹⁴.

Es decir, establecer estrategias para hacer frente a la competencia que sostiene el mercado global es algo que las empresas no pueden darse el lujo de ignorar. Ante esta realidad, muchas naciones ya han dado señales de una transformación en la cultura empresarial, fundamentada en la cooperación interempresarial y en la realización de alianzas estratégicas y asociativas para aumentar su capacidad competitiva y alcanzar procesos productivos más flexibles.

¹³ PALLARES Villegas Zoilo. La Asociatividad Empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la Internacionalización de la Economías. Artículo. PRODES.2000.

¹⁴ OHMAE Keniche. El Próximo Escenario Global, Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Editorial Norma. Bogotá. 2005. Pág. 24.

El enfoque basado en la asociatividad empresarial ha demostrado su efectividad para hacer frente al marco competitivo que establece la globalización, en países como Italia, España, Chile, Portugal, Argentina, Francia, China, entre otros. La asociatividad ha permitido que estos países desplacen la creencia común de que la reducción de costos y la desregulación del mercado laboral son las únicas vías que permiten aumentar la productividad y los beneficios y en cambio han implementado la asociatividad como un mecanismo para mejorar el uso del trabajo productivo y de la tecnología, obtener mayores ganancias, mejorar las condiciones salariales de los trabajadores y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la región donde tiene lugar.

LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD ITALIANA

El modelo de los distritos industriales italianos, es quizá el primero y principal referente de un enfoque exitoso para lograr una alta eficiencia colectiva con la miPymes¹⁵. Surgió a principios de los cincuenta, tomó mayor auge a partir de los setenta y se desarrolló principalmente en las zonas el noreste, noroeste y centro de Italia. Los distritos industriales se formaron a partir de las alianzas estratégicas que realizaron las Pymes italianas y que sin duda transformaron en un lapso relativamente corto la estructura económica basada en la agricultura por una con mayor participación de la industrialización.

Los distritos industriales italianos han sido asociados con el modelo teórico de “polos industriales” del economista inglés, Alfred Marshall, quien los define como “una concentración de empresas e industrias especializadas, localizadas en áreas geográficas particulares que, aprovechando la división del trabajo en fases productivas y la especialización sectorial generada, logran alcanzar ventajas de escala frente a la producción de gran tamaño concentrada en una única unidad productiva”¹⁶. No obstante, los distritos industriales italianos contienen

¹⁵ NACIONES UNIDAS. Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Junio 1998.

¹⁶ CITADO Por QUINTAR Aída, GATTO Francisco. Distritos Industriales Italianos, experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales. Programa CFI-CEPAL. Documento de trabajo Número 29. Buenos Aires. Julio de 1992.

elementos muy específicos y propios, que han resultado de la interactividad económica y de las condiciones sociales de las comunidades.

Beccatinni, especifica que los distritos industriales italianos son “un gran complejo productivo en que la coordinación entre las distintas fases del proceso productivo y el control de su funcionamiento regular no se lleva a cabo a través de reglas preestablecidas y/o mediante mecanismos jerarquizados, sino mediante la confianza en una combinación del juego automático de mercado con un sistema de sanciones sociales impuestas por la comunidad”¹⁷. Estos distritos se caracterizan por tener una forma fragmentada de organización de la producción donde un grupo de pymes se agrupan en un ámbito geográfico limitado y se especializan en la producción de unas pocas fases de un proceso productivo mayor.

En efecto, cada distrito cuenta con una vocación industrial muy definida y dentro de ella con un sector específico, entre los cuales se destacan la producción textil, la industria metalmecánica, los plásticos, el calzado para damas, la joyería, los muebles de madera, la floricultura, la farmacéutica, la robótica y la electrónica. Además, los distritos industriales se han proliferado rápidamente en numerosas zonas de Italia, pero en concreto, la región de Veneto, ubicada en el Noreste del país, ha sido llamada la “patria de las pymes”, en el año 2000, su PIB “equivalía al 9.5% del PIB Italiano y exportaba 30.000 millones de dólares al año”¹⁸.

Dentro de la economía Italiana, los distritos industriales tienen un grado relevante de importancia, pues existen más de 4000 consorcios empresariales que responden por casi el 70% de las exportaciones y el 83% de las firmas italianas con actividades dedicadas a la exportación son empresas con menos de cien trabajadores¹⁹. Pallares citando al presidente de la Comisión Ejecutiva de la Unión Europea, Romani

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ PALLARES Villegas Zoilo. Asociatividad Empresarial, estrategia para la competitividad. Fondo editorial Nueva Empresa. Bogotá. 2004. Pág.118.

¹⁹ Ibíd.

Prodi, destaca este hecho, “el fenómeno de los Distritos representa incluso la única innovación socioeconómica que Italia haya logrado llevar a cabo y dar a conocer a nivel internacional en los últimos años”²⁰.

Los distritos industriales además de haber facilitado el proceso de industrialización en Italia, han permitido alcanzar a las Pymes una considerable ventaja competitiva dentro del mercado mundial. Dicho resultado se debe a que esta modalidad de producción permite hacer un uso más eficiente de los recursos, ya que los factores productivos se utilizan en su máxima capacidad a través de una dinámica flexible y de un profundo carácter de adaptabilidad de sus actores y agentes económicos internos.

Asimismo, los aspectos culturales y sociales han sido factores determinantes para el éxito, pues en las regiones donde se encuentran los distritos se conservan los conocimientos empresariales tradicionales, existe un alto grado de cooperación representada en la red de empresas, se encuentra un sentimiento de lealtad y pertenencia al distrito al igual que confianza por parte del empresario y han contado con un fuerte apoyo de instituciones gubernamentales y comerciales. Así pues, los distritos no son la sumatoria de unas Pymes sino que se trata de una organización productiva interactiva e interdependiente que guarda una estrecha relación con la actividad productiva y la problemática social de las regiones donde se desarrollan y este rasgo los diferencia de otras estructuras productivas.

Otro carácter distintivo de los distritos industriales es su orientación no solo al mercado interno sino a la constante búsqueda de nuevas demandas y del posicionamiento de las firmas en segmentos de mercado altamente competitivos. La ampliación del mercado está directamente relacionada con la capacidad permanente de innovación, tanto en las dimensiones productivas como en la gestión empresarial individual y colectiva, la cual ha estado determinada simultáneamente por la competitividad y la cooperación.

²⁰ PRODI Romani, citado en, PALLARES Villegas Zoilo. Asociatividad Empresarial, estrategia para la competitividad. Fondo editorial Nueva Empresa. Bogotá. 2004. Pág.226.

Sobre este último aspecto, varios autores coinciden en que al estar especializadas en un sector determinado y encontrarse en un ámbito geográfico restringido, las empresas tienden a formar un mercado local competitivo y al mismo tiempo estar presionadas a la competencia externa con otras firmas. Sin embargo esta misma competencia es la que puja a las empresas para adoptar marcos cooperativos con el fin de reducir costos, impedir el mínimo desaprovechamiento de los recursos y acceder con mayor facilidad a las innovaciones tecnológicas que les permitan aumentar su productividad y finalmente evitar poner en riesgo la cohesión del distrito.

Cabe señalar, que en medio de grandes dificultades de carácter estructural socio-político, los distritos industriales han logrado consolidarse como una alternativa de desarrollo endógeno para las regiones. Es ampliamente conocido el nivel de criminalidad organizada que caracteriza a varias regiones Italianas, la mafia y los cordones de miseria que han bloqueado el desarrollo industrial en algunas zonas, la corrupción de sus gobiernos y la ineficiencia en el manejo del erario público; sin embargo, pese a estas dificultades, los distritos industriales están apoyados en sólidas tradiciones políticas particulares y en una ideología de valores y normas que han permitido su desarrollo, expansión y renovación.

Trigilia argumenta que “la compleja arquitectura institucional que sostiene el desarrollo industrial de los distritos contribuyó, a su vez, a mitigar los costos sociales del ajuste económico, favoreciendo una redistribución local de los beneficios del crecimiento económico”²¹. Entre otras circunstancias que favorecieron el desarrollo de este modelo están el apoyo a la formalización de la industria subterránea, artesanal, campesina y semindustrial, la Ley Sabatini de 1965 para la reconversión industrial, la Ley de 1985 que fomenta la creación de consorcios de exportación, la coexistencia de una variedad productiva,

²¹ Citado por, QUINTAR Aída, GATTO Francisco. Distritos Industriales Italianos, experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales. Programa CFI-CEPAL. Documento de trabajo Número 29. Buenos Aires. Julio de 1992.

la gran tradición mercantil de ciudades como Venecia y Florencia y el consenso de las diferentes fuerzas políticas tradicionales.

Finalmente, las relaciones interempresariales que promueven los distritos industriales han sido vitales para reducir los costos y para mejorar los procesos de producción y comercialización. Camagni²² expone que la realización de las funciones de la empresa a través de procesos comunitarios fortalecen la toma de decisiones de las firmas locales, este factor contribuye a disminuir las incertidumbres propias del mercado, es decir, con el fin de atender y minimizar estas incertidumbres, las empresas desarrollan mecanismos cooperativos que les permiten operar de manera eficiente frente a la competencia con otras organizaciones.

LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN ESPAÑA

En España, los estudios aluden a la época de los ochenta como los comienzos de prácticas habituales de cooperación entre las empresas para dar respuesta estratégica al fenómeno globalizador. Menguzzato fue uno de los pioneros en investigar sobre las alianzas estratégicas en España, utilizando la base de datos del CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique), para el periodo 1980-1989.

En dicho estudio, se evidencia que los acuerdos cooperativos interempresariales tomaron más auge en los sectores de tecnologías de la información y en los de biotecnología y materiales. Este crecimiento se produjo tanto en empresas europeas como españolas, país en el que se registraron 76 acuerdos²³. Estudios posteriores, muestran un notable crecimiento de dichos acuerdos y argumentan que en España, las alianzas estratégicas son producto de un compromiso común de los empresarios por actuar en acuerdos entre las grandes empresas y las

²² Ibíd.

²³ ESCRIBA Esteve Alejandro, SÁNCHEZ Peinado Luz y SÁNCHEZ Peinado Esther. Nueva Evidencia sobre el Uso de la Cooperación entre Empresas en España en el período 1994-1999: Características y Evolución. Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras. Universitat de València - Estudi General. Junio 2002.

Pymes para hacer frente a la competencia y mejorar sus niveles de ganancias.

En efecto, la prensa económica española estipulaba que para el periodo 1994-1998 se habían detectado 239 alianzas empresariales a nivel domestico en España²⁴. No obstante, los acuerdos internacionales también han aumentado, un estudio de la Universidad Pontificia de Madrid reveló que las empresas españolas se inclinan por los acuerdos de carácter internacional, los cuales suponen el 66% del total frente a los acuerdos suscritos entre empresarios españoles que representa el restante 34%²⁵. Los acuerdos se hacen especialmente con empresas de la Unión Europea que representan el 54% y con países como EEUU y los países de Iberoamérica.

Con respecto a estos últimos, vale la pena señalar que en años recientes, España ha incrementado su actividad comercial con los países latinoamericanos, en efecto, se ha observado un incremento en los flujos de inversión extranjera directa de España hacia los países latinos, coincidiendo con el remplazo del modelo de sustitución de importaciones hacia la apertura de nuevos mercados. Este flujo de inversión se ve fortalecido por las reformas que desde los noventa han tenido que aplicar países como México, que ha liberalizado los flujos de inversión extranjera dándole un tratamiento igual a los de inversión domestica, eliminando controles de repatriación de beneficios y permitiendo la inversión extranjera en sectores que anteriormente estaban restringidos²⁶.

Además, un incentivo muy valioso que tienen las empresas españolas para realizar acuerdos con carácter internacional son los programas de

²⁴ GARCIA Ochoa Monica. Estudio Empirico sobre la Cooperacion Empresarial en España. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Revista Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales Icade # 13. Artículo.

²⁵ Ibid.

²⁶ ESCRIBA Esteve Alejandro, SÁNCHEZ Peinado Luz y SÁNCHEZ Peinado Esther. Nueva Evidencia sobre el Uso de la Cooperación entre Empresas en España en el periodo 1994-1999: Características y Evolución. Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras. Universitat de València - Estudi General. Junio 2002.

promoción del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior). Dichos programas fueron creados dada la elevada inestabilidad y baja propensión exportadora de la estructura empresarial española, por lo que desde 1983, el ICEX tiene como finalidad fomentar la creación de grupos de empresas que se asocien para promocionar y comercializar sus productos a nivel internacional²⁷.

Es así como, el programa de Consorcios de Exportación del ICEX presta ayuda técnica y económica a las empresas que quieran posicionarse en el extranjero frente a sus competidoras. Frente a esta alternativa, un número significativo de empresas españolas han adoptado la figura de consorcio, el cual permite que los empresarios estén predispuestos a la formalización de las alianzas dado que los promotores son agentes externos ajenos a las empresas participantes, ya sean instituciones o los propios gerentes que impulsan la organización de los grupos.

Sin embargo, un estudio de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, reveló que los acuerdos cooperativos entre las empresas españolas tienden a la forma Join Venture en la que conforman una empresa conjunta y la abastecen de los recursos necesarios para su operación. Este tipo contractual representa el 62% de los acuerdos cooperativos interempresariales en España, seguido de los consorcios y las agrupaciones de interés económico²⁸.

En ese mismo estudio, se encontró sobre la cooperación empresarial en España, que para el periodo 1994-1998 se establecieron en un 77 % de los casos estudiados, acuerdos asociativos entre dos socios exclusivamente. Este tipo de alianzas prevalecen porque los empresarios advierten que son más sencillas de formalizar que los

²⁷ NAVARRO López Miguel Ángel. Una Aproximación Empírica a las Características de la Cooperación Exportadora en el Caso Español. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad Jaume I. Documento ICE Número 788. Noviembre. 2000.

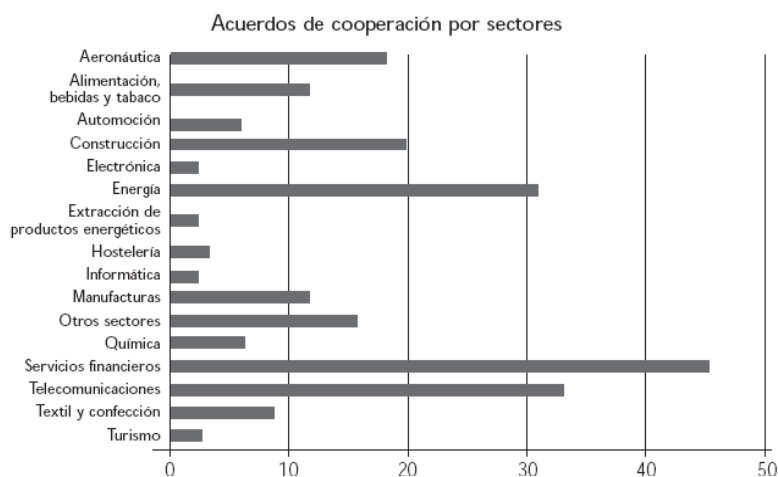
²⁸ GARCIA Ochoa Mónica. Estudio Empírico sobre la Cooperación Empresarial en España. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Revista Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Icade # 13. Artículo.

acuerdos entre muchos socios porque no hay que poner un número grande de personas de acuerdo, lo que significa mayor agilidad en las negociaciones y en la toma de decisiones conjuntas.

Otra característica de los acuerdos cooperativos entre las empresas españolas es que tienen lugar en variados sectores económicos, pero prevalecen los acuerdos en los sectores financiero y de telecomunicaciones. Esta tendencia se debe en el caso del sector financiero a los efectos que la globalización ha desencadenado sobre la posibilidad de realizar desde cualquier parte del mundo, por medio de una sólida base tecnológica, cualquier tipo de transacción financiera. Esto induce a las instituciones bancarias y financieras a ejecutar alianzas estratégicas para aumentar su tamaño y su capacidad de prestar sus servicios a grandes clientes y empresas internacionales.

Por otra parte, en el sector de las telecomunicaciones, la asociatividad se ha convertido en un elemento clave dado a que es un sector emergente que requiere de fuertes inversiones para la innovación tecnológica. De manera complementaria, un tercer sector en el que las empresas españolas han aumentado sus procesos de negociación, es el energético, el cual ha dejado de ser propiedad única y exclusiva del Estado para convertirse en un sector más dinámico y liberalizado, por lo que los empresarios se percatan de la necesidad de establecer alianzas estratégicas dado el nuevo marco en el que se encuentra.

GRÁFICO UNO



FUENTE: GARCIA Ochoa Mónica. Estudio Empírico sobre la Cooperación Empresarial en España. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Revista Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Icade # 13. Artículo.

Finalmente, Casani²⁹ argumenta que las alianzas interempresariales en España se establecen de acuerdo a cuatro grandes objetivos. El primero de ellos es mejorar la competitividad, en general, un 30% de los acuerdos asociativos persiguen mejores resultados trabajando a nivel conjunto que individualmente, para enfrentar la competencia. Por ello consideran que la asociatividad les permite aprovechar posibles complementariedades en cuanto a operaciones que los participantes consideran necesarias para una mejor gestión y administración de sus negocios.

Un segundo objetivo es ampliar mercados, el cual representa 49% de los objetivos de los acuerdos empresariales. Este porcentaje representa aquellas alianzas cuya finalidad fundamental es de tipo comercial, por lo que penetrar a nuevos mercados y mejorar los niveles de comercialización constituye su mayor preocupación.

²⁹ FERNANDEZ Casani Fernando. Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España. Información Comercial Española. Revista de Economía Número 746. Octubre, 1995. pp. 25-41.

El tercer objetivo es la adquisición de tecnología, aspecto fundamental para mejorar los procesos productivos y la prestación de servicios en el mundo globalizado. Este objetivo supone el 19% de los acuerdos, subdivididos en los acuerdos que tienen por objeto la adquisición de una tecnología extranjera (56% del total), los acuerdos cuyo objetivo es la combinación de tecnologías complementarias provenientes de sectores diferentes y que permiten entrar a las empresas en nuevos campos de actividad (30%) y por último los acuerdos que se materializan en empresas conjuntas establecidas en países menos desarrollados y que van acompañados de un aporte de tecnología de la empresa española (14%).

El último objetivo es la realización de proyectos de Investigación y Desarrollo conjuntos, el cual representa sólo el 2% del total. Este porcentaje tan bajo se debe, según el autor, al hecho de haber utilizado como única fuente para la realización de su estudio la información proveniente de la prensa económica. No obstante, los proyectos de I&D son apoyados a nivel institucional por el Programa Estratégico Europeo para la Investigación en las tecnologías de la información conocido como SPRITT III, por lo que no se puede subestimar este objetivo dentro de las alianzas estratégicas establecidas por las empresas.

LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN CHILE

La globalización de los mercados se ha convertido en objeto de preocupación para la elaboración de las políticas macroeconómicas de los países latinoamericanos. En efecto, este fenómeno ha establecido sus propios patrones de ordenamiento dentro de la economía mundial, manifiestos en la estandarización de los consumidores, la competencia, la necesidad de innovación tecnológica, la velocidad de las operaciones financieras y el aumento de los costos productivos y organizacionales de las empresas, por mencionar algunos.

Ante la presión que genera la globalización sobre las compañías para mantener altos niveles competitivos, las políticas económicas en el país Chileno han estado encaminadas hacia el apoyo y conformación de clusters y alianzas estratégicas con el fin de elevar la productividad y

posibilitar el acceso a equipamiento, tecnología y ampliación de los canales de comercialización, particularmente para las Pymes. Asimismo, las dificultades que experimenta la actividad económica, en especial para el marco en el que se desenvuelven las Pyme, obligó al gobierno a establecer un nuevo marco regulatorio enfocado a generar políticas que permitieran generar empleo y equidad.

Desde 1939, existe una entidad encargada de promover el desarrollo económico de Chile, conocida como CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), cuyo objetivo es fomentar la competitividad y la inversión para generar mayores empleos y oportunidades de modernización productiva. Para ello pone a disposición de los empresarios una serie de créditos de largo plazo y cofinanciamientos que cubre una parte de las iniciativas de modernización que emprenden las empresas.

CORFO actúa en colaboración con otras instituciones Chilenas y extranjeras con las que ha establecido una red que busca el desarrollo empresarial. Parte de esta red la componen organizaciones privadas nacionales las cuales permiten ampliar la cobertura de la acción de fomento productivo, agilizar la administración de los fondos y conocer con mayor certeza las necesidades empresariales.

Una de estas filiales privadas es SERCOTEC, cuya misión es apoyar iniciativas de Pymes para fortalecer sus estrategias de gestión administrativa y de competitividad, para ello cuenta con una amplia red a lo largo de todo el país, con 13 oficinas regionales y 14 provinciales, con el fin de atender los proyectos productivos y de servicios en alianza con las organizaciones empresariales, municipios y otros estamentos públicos que apoyan a las Pymes. Entre los sectores que apoya SERCOTEC están la industria, el comercio detallista, la pesca artesanal, turismo, artesanía, maderas y muebles.

Entre los instrumentos creados por CORFO para adaptar y absorber tecnologías que permitieran el crecimiento de las empresas, está el programa PROFO (Proyectos de Fomento), que son subsidios que buscan promover la cooperación entre las Pyme y focalizar la oferta de servicios y apoyo por parte de Sercotec. A nivel institucional, CORFO,

ha canalizado la mayoría de instrumentos de fomento a través de agentes intermediarios, como es el caso del Fondo de Asistencia Técnica, Fondo de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONCTEC) y los proyectos de Fomento Productivo (Profo).

El programa PROFO, se creó en 1990 con el fin de incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos y modernizar las técnicas de comercialización y gestión, especialmente de la pequeña y mediana empresa. Un Profo, se define “como un conjunto de acciones sistemáticas desarrolladas por un grupo integrado, durante todo el transcurso del proyecto, por al menos cinco empresas productoras de bienes y/ o servicios, orientadas a lograr metas específicas a cada grupo, pero siempre enmarcados en el objetivo general del programa”³⁰.

CORFO, reconociendo que existen empresas de un mismo sector que enfrentan problemas macroeconómicos y sectoriales comunes ha fomentado, a través de los PROFO, la asociatividad entre empresas de una misma industria para que estas unan esfuerzos y formulen propuestas y objetivos comunes que conduzcan a generar mayores ventajas competitivas para agregar valor a sus empresas. Los participantes asociados a un proyecto PROFO pueden apoyarse entre sí para generar una estructura que cuenta con el conocimiento y dirección de un gerente que gestiona y desarrolla todos los mecanismos necesarios para que la nueva empresa se fortalezca y tenga una posición competitiva dentro del mercado.

El subsidio PROFO cubre parte del costo de la gestación y realización de un proyecto de negocio asociativo, desarrollado por grupos de al menos 5 empresas, encaminado a lograr metas comunes en aumento de la competitividad, tanto para el grupo como para cada empresa integrante de un proyecto asociativo de fomento. Las actividades se dividen en tres etapas, en la etapa de formulación se apoya la elaboración del proyecto asociativo y tiene una duración máxima de un

³⁰ CARO Bernal Patricio, PINO Soto Cesar, ANDALAF Chacur Alejandro. Diseño de un Modelo Explicativo de la Generación de Valor en Pymes Agropecuarias Asociativas. Documento en línea [www2udec.cl/rea/revista%20pdf/rev63/art2rea63.pdf]. Diciembre 2004.

año; en la etapa de ejecución se concreta el proyecto elaborado en la etapa anterior y su duración máxima es de dos años; en la última etapa, se elabora la estrategia de crecimiento diseñada para la nueva empresa y su duración máxima es de tres años.

Las Pymes productoras de bienes y servicios que pueden formular un proyecto asociativo y acceder a los recursos de PROFO deben tener ventas anuales individuales de 2.400 Unidades de Fomento y 100.000 Unidades de fomento. De manera excepcional se permite que hasta 30% de las empresas tenga ventas fuera del rango indicado³¹. Estos recursos se obtienen a través de los agentes operadores intermediarios de CORFO, los cuales suministran los requisitos y procedimientos del programa PROFO y ofrecen la asistencia técnica en cuanto a los contenidos y alcance de los proyectos.

Uno de estos agentes intermediarios, como se menciono anteriormente, es SERCOTEC, el cual promueve los programas asociativos con al menos 5 empresas, les brinda apoyo y asistencia específica para que en los negocios de asociatividad se incorporen nuevas tecnologías y se desarrollen estrategias de comercialización conjunta. También apoya procesos de acciones conjuntas, individuales y ofrece programas especiales como el de la red Sercotec, Pre- inversión, asistencia a Municipios y la capacitación a Pymes.

Asimismo, SERCOTEC se encarga de identificar empresas de una localización determinada, diagnosticar sus problemas y tratar de convencerlas para que se vinculen a un Profo. Inicialmente, el proceso comenzaba con grupos de 10 a 30 empresas, se nombraba un gerente por 3 años quien se encargaba de promover mejores relaciones entre las firmas integrantes del Profo y desarrollar su auto estima. Luego de los 3 años las empresas debían tener la capacidad de cubrir el salario del gerente y de auto sostener sus esquemas.

³¹ Información obtenida directamente de la página web <http://www.corfo.cl/index.asp?seccion=1&id=972>.

El programa tuvo tal éxito, que en 1993, tres años después de la creación del programa PROFO, 7 de 10 PROFO que estaban en marcha por 20 a 30 meses, alcanzaron alguno de los criterios prefijados para que fueran sostenibles al cabo de 3 años, lo cual superó las expectativas iniciales. A finales de este mismo año, la CORFO trasladó la función de operar en forma directa los instrumentos de acción, a las instituciones de fomento público y privado, entre ellas Servotec.

Este nuevo esquema permitió aumentar en forma sustancial los recursos asignados a actividades de fomento horizontal, lo cual significó un mayor número de empresas atendidas, especialmente en el tema de modernización empresarial. Actualmente, los instrumentos privilegian actividades colectivas a través de reglamentos más flexibles, que los planteados originalmente

Como se puede observar, CORFO y SERCOTEC son buenos ejemplos de dos instituciones públicas que apoyan el desarrollo empresarial en búsqueda de mejorar los procesos productivos y de prestación de servicios para las Pymes. El éxito de sus programas y proyectos se refleja en las estadísticas de estas instituciones, las cuales indican que por región, hasta el momento se han producido 112.474 proyectos, siendo la región metropolitana la más beneficiada con 25.686 proyectos asociativos.

GRÁFICO DOS

Estadísticas de Proyectos por Región

Estadísticas de Empresas por Región

Región	Cantidad
01 - Tarapacá	1.693
02 - Antofagasta	1.763
03 - Atacama	1.278
04 - Coquimbo	2.681
05 - Valparaíso	6.075
06 - L. Gral. B. O.	5.238
07 - Maule	10.341
08 - Bio - Bio	12.545
09 - Araucanía	5.362
10 - Los Lagos	5.553
11 - Aysén	618
12 - Magallanes	1.076
13 - Metropolitana	16.638
Sin Información	5.022
Total	75.883

Nota 1 : Sólo considera Empresas, se excluyen los estudiantes con financiamientos de Pre y Post Grado

Nota 2 : Estadísticas actualizadas al **17 de Abril 2008**, y cuya fuente son los Sistemas Computacionales de la CORFO : FONTEC desde 1991, FAT y PROFO desde 1993, FDI desde 1995, PDP desde 1997, PAG desde 1998.

FUENTE: http://wapp.corfo.cl/Estadisticas/estadisticas_empresas.aspx?Accion=em_Region&Sevidor=

Sin embargo, a pesar de estos avances, recientemente CORFO muestra problemas para poner en práctica una política basada en la demanda sobre los instrumentos estandarizados ejecutados por agentes operadores, es decir, se nota que recientemente los costos de acceso al sistema de fomento llevan a que un núcleo restringido de empresas tenga prioridad de acceso al mismo, siendo estas firmas las más dinámicas y las que menos necesitan este tipo de apoyo público. Adicionalmente, las empresas beneficiarias tienen enormes dificultades para obtener los incentivos o para transmitir a terceros su propia experiencia, con lo que se reducen notablemente las externalidades.

No obstante, se reconoce el esfuerzo que ha realizado el gobierno para aumentar las posibilidades de acceso a la tecnología por parte de las empresas y para promover entre las instituciones públicas que apoyen las demandas específicas de I+D del sector privado, especialmente de las Pyme para que puedan competir con altos niveles de valor agregado. Para ello, se han tratado de atender las necesidades propias de capacitación y asesoría que las Pyme requieren con el fin de

optimizar el proceso de producción y abarcar con nuevos nichos de mercados y productos.

Se concluye de esta experiencia, que el éxito de la asociatividad que promueven estos proyectos dependerá de la gestión del profesional que los dirige y de la capacidad que los integrantes tengan para sostener sus alianzas empresariales. Por ello, dentro de los proyectos PROFO, la generación de conocimiento interno de las empresas y el desarrollo de mecanismos de gestión juegan un papel importante para determinar el éxito de los mismos, por lo que CORFO debe aumentar sus esfuerzos para adoptar estos elementos dentro del desarrollo de capital intelectual de los proyectos PROFO. De esta manera, se aseguraría que las empresas aumentarían la capacidad para acceder a la capacitación del personal, desarrollarían estrategias grupales, fortalecerían las alianzas estratégicas, acrecentarían la capacidad de captación tecnológica y apertura a nuevos mercados y finalmente, analizarían y estudiarían la implantación de nuevos procesos productivos.

LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN COLOMBIA

Ante los procesos de apertura iniciados en los años noventa por el gobierno de Virgilio Barco y profundizados por la administración de Cesar Gaviria Trujillo, el país se vio envuelto en una serie de cambios estructurales de orden económico, político y social. El sector agropecuario e industrial se vieron especialmente afectados, se redujeron un número significativo de empleos y se calcularon pérdidas que obligaron al cierre de miles de empresas nacionales que no se encontraban preparadas para competir con la entrada masiva de productos extranjeros y con la instalación de filiales de transnacionales que absorbían la mayoría de recursos.

Entre algunas de las causas que mencionan diversos autores por las cuales este proceso de apertura afectó negativamente el orden económico están la poca preparación de las empresas para afrontar los precios internacionalmente bajos, la política macroeconómica poco adecuada y la falta de inducción hacia la tecnología y el mejoramiento de la calidad. Estos problemas dejaron secuelas que aún siguen siendo

difíciles de superar, por ejemplo, en el sector agropecuario se perdieron 659.000 hectáreas de cultivos transitorios, cerca de 150.000 empleos directos y 300.000 indirectos y se ocasionaron pérdidas de 426.000 millones de pesos³².

Esta situación obligó al empresariado colombiano a modificar sus formas de administración y gestión, las cuales debían encaminarse hacia la obtención de nuevas estrategias para sobrevivir en el mercado. Fue así, como en 1993, aparecieron las primeras formas de asociatividad y desde entonces se ha aplicado como una estrategia de cooperación empresarial en diferentes tipos de empresas, regiones, sectores e instituciones, contando con el apoyo de diversos organismos gubernamentales y multilaterales. En nuestro país, las Pymes, han sido particularmente las gestoras de esta forma asociativa, por cuanto les permite disminuir costos y formar economías de escala para hacer frente a la competencia³³.

En efecto, las Pymes son de especial importancia para el desarrollo de la economía nacional debido a la cantidad de valor agregado y empleo que generan. Al respecto, ACOPI y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo señalaron que en el 2003, “las pymes representan cerca del 34% del valor agregado, generan el 37% de la producción, el 77.1% del comercio, el 68.7% de los servicios, el 73% del empleo urbano, el 50% del empleo industrial, el 30% de la inversión neta, el 43.5% del consumo industrial, el 32% de las exportaciones no tradicionales y el 46 % de las importaciones”.

Además, muchas de estas empresas han sido enlazadas al proyecto exportador de Expo pyme que para el 2001 había vinculado 1.680 pymes de las cuales 1.070 elaboraron su plan exportador. Sin embargo, aunque en 1999 se elaboró el Plan Estratégico Exportador y en el 2001 se había invertido más de \$8000 millones en su desarrollo bajo la coordinación de Proexport y el proyecto Expopyme, Colombia sólo

³² FONDO DE COFINANCIACION PARA LA INVERSION RURAL – DRI. 20 Años de Desarrollo Rural en Colombia y Sus Perspectivas. Memorias Seminario. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Págs 17 y 18. Junio 26,27 y 28 de 1996.

³³ PALLARES, Villegas Zoilo. Asociatividad Empresarial, estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Segunda Edición. Septiembre 2004.

representó en 2003 “el 0.2% del total de exportaciones mundiales de mercancías, con un ingreso per cápita de exportaciones de US\$ 284 frente al promedio mundial de US\$ 600 en ese año”³⁴.

Lo anterior, demuestra que las Pymes presentan enormes dificultades para exportar, relacionadas entre otras, con su baja capacidad para incorporarse al sector externo, la falta de información y asesoría técnica para los trámites de exportación, el bajo nivel de valor agregado local, la falta de tecnología, oportunidades de asociación y de adecuados canales de distribución y comercialización. Como se mencionó, esta realidad conduce a los empresarios hacia el planteamiento de metas encaminadas a fortalecer su radio de acción dentro del mercado con tal de no perecer ante la competitividad del mismo, por lo que la asociatividad se ha adaptado como el método más viable que tienen las pymes para enfrentar sus dificultades de exportación.

En efecto, Pallares señala que las empresas colombianas adaptaron la asociatividad como una estrategia frente a la apertura comercial y la liberalización de los mercados porque estos factores representaban una amenaza y a la vez una oportunidad debido a que se les abrió la posibilidad de expandirse a otros mercados, acceder a la tecnología y mejorar su productividad pero también fueron expuestas a una fuerte competencia con sectores altamente productivos y con costos muy bajos. Sin embargo, en los últimos años, el gobierno nacional ha adelantado programas que pretenden apoyar a las empresas para afrontar estas dificultades, a través de la asistencia de entidades como la Dirección Mipymes, Mincomercio y Fomipyme, instituciones que fortalecen los procesos asociativos, las redes empresariales y la consolidación de clústers³⁵.

Además, incentivos como la Ley 590 de 2000, la cual se creó con el objetivo de “coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad

³⁴ PUYANA Silva David Guillermo. Avance de la Investigación: la Pyme y su situación en Colombia. Departamento de Investigación de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales. Publicaciones Universidad Sergio Arboleda. 2004.

³⁵ Ibíd.

empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a este sector” y el desarrollo de cadenas productivas en diversos sectores, demuestran el interés del gobierno por fomentar la asociatividad y las alianzas empresariales. Sumado a esto, entidades como Acopi, el Sena y Proexport han desarrollado programas especiales para apoyar los procesos asociativos en las Pymes.

Uno de estos programas más conocido e importante se conoce como PRODES (Programa de desarrollo empresarial sectorial), el cual busca fomentar el desarrollo económico a partir del crecimiento endógeno y las formas asociativas desde la iniciativa y especialidad de las localidades y regiones donde se encuentran las Mipymes, las grandes empresas, y las transnacionales, que pueden señalar su desarrollo. Prodes nació como un mecanismo de apoyo a las Pymes, más adelante, se definieron los objetivos, imagen corporativa, condiciones para acceder al programa y las fuentes de recursos que financiarían los proyectos empresariales.

La historia del origen del programa Prodes, inicia en 1992, cuando el ex representante del gremio más representativo de las Pymes colombianas, Acopi, Miguel Carrillo, asistió y participó en el seminario internacional sobre Pymes, realizado en Turín, Italia, donde tuvo la oportunidad de conocer directamente la experiencia de los Distritos Industriales Italianos, así como de obtener una referencia sobre los programas de la Corporación de Fomento, Corfo, de Chile³⁶. A partir de este hecho, a mediados de 1995, se intentó aplicar el modelo chileno del programa PROFO, para lo cual el Centro de Investigación Económica y Tecnológica, Cinset, presentó un proyecto de desarrollo de cinco grupos de asociación empresarial, al Fondo Nacional para el Desarrollo, Fonade.

Sin embargo, este intento resultó ser un fracaso, puesto que en las diferentes regiones donde intentó aplicarse dicho proyecto, se presentaban factores difíciles de afrontar para integrar a los empresarios tales como, la desconfianza, el individualismo y el aislamiento de las empresas³⁷. A pesar de este fracaso, a principios de

³⁶ Ibíd.

³⁷ Ibíd.

1996, Acopi realizó un convenio con el SENA, dentro del cual se propone desarrollar un programa con colectivos de empresas, apoyado y dirigido por el Cinset. Se conformó un comité especial para el manejo operativo de este programa donde se retoma la experiencia de los Distritos Industriales Italianos, la experiencia de los Consorcios Españoles y de los Profos Chilenos.

A partir de este programa, nace la primera iniciativa de cooperación empresarial nacional exitosa, conocida como el programa PRODES, el cual inicialmente se conformo por trece grupos y se aplicó en ocho ciudades del país, las cuales fueron: Barranquilla, Bucaramanga, Pasto, Neiva, Pereira, Manizales, Medellín e Ibagué. Estos grupos que integraron el PRODES pertenecían a sectores como las artes gráficas, metalmecánica, cuero y calzado, confecciones, muebles de madera, eléctrico-electrónico y mármoles y calizas³⁸.

En 1997, se creyó que el programa llegaría a su fin dado que se acabo el convenio realizado entre Acopi y el SENA, se retira Cinset de la alianza y Acopi queda como el único gremio encargado de liderar y desarrollar el programa. Afortunadamente, durante este año, se reajusto el programa, se definieron los objetivos principales y específicos del mismo, se creó la Dirección Nacional del Prodes, se definieron las nuevas condiciones de acceso y participación en el programa y se hizo un proyecto estratégico con Acopi para su crecimiento a nivel nacional y para búsqueda de nuevas fuentes de recursos con entidades nacionales e internacionales.

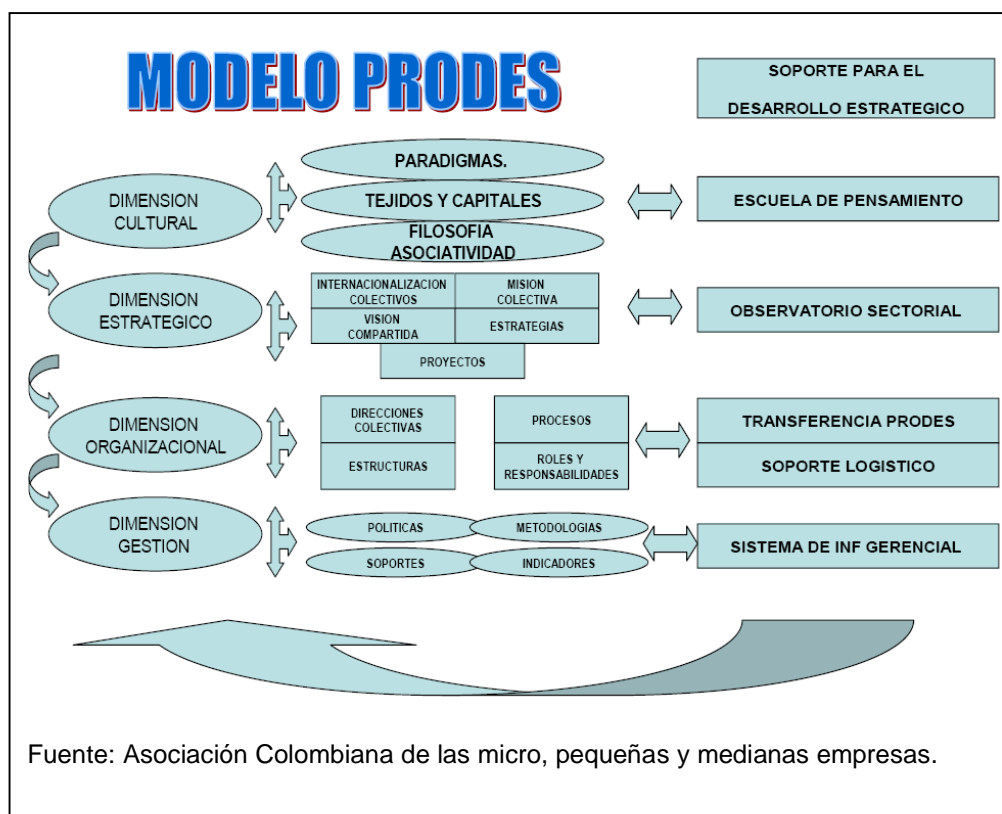
Desde entonces, alrededor de mil empresas pertenecientes a diferentes sectores económicos y treinta y tres ciudades grandes, medianos y pequeños municipios, han hecho parte activa del programa PRODES. En efecto, en el año 2002, estas empresas ocupaban alrededor de 15.000 trabajadores directos y tenían ventas anuales que se acercaban a los US\$250.0 millones de dólares³⁹.

El éxito del programa PRODES se debe a que ha desarrollado una metodología que ha conducido a un cambio de mentalidad en los

³⁸ Ibíd.

³⁹ Ibíd.

empresarios, lo que ha permitido mejorar sustancialmente las competencias laborales de sus empleados y la productividad de las firmas. La mayoría de las empresas vinculadas al programa han logrado sobrevivir pese a la difícil situación económica del país y han crecido en muchos casos, hasta alcanzar una parte significativa del mercado internacional, gracias a que dicha metodología se ha adaptado con base en la autoevaluación de las empresas y las experiencias prácticas aplicadas en los seminarios internacionales sobre Pymes.



Otro ejemplo exitoso de asociatividad en Colombia es la conformación de importantes cadenas productivas que cuentan con el total apoyo del gobierno nacional. Estas cadenas abarcan los sectores industrial, servicios, agropecuario y agroindustrial, para estos dos últimos sobresale el programa agrocadenas del Ministerio de Agricultura y

desarrollo local y el Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura.

Para el sector agropecuario se han hecho varios esfuerzos con el fin de estimular la asociatividad para consolidar las comunidades rurales, mejorar la productividad, reducir costos y mejorar el bienestar social. Estas asociaciones pretenden lograr niveles de ganancias, rentabilidad y productividad que han alcanzado distintas naciones del mundo por medio del modelo asociativo, como lo ha manifestado la incipiente iniciativa institucional de la SAC y el programa internacional MIDAS.

Un buen número de casos exitosos de asociatividad en Colombia se relacionan con el modelo PRODES, los cuales se han implementado y desarrollado generando empleo y productividad con un crecimiento sostenible. Esta iniciativa liderada por ACOPI, ha sido respaldada por otras instituciones, entre ellas, el SENA, las cuales han servido de instrumento y apoyo para desarrollar herramientas que ayuden a las micro, pequeñas y medianas empresas a mejorar la competitividad y productividad, apoyando decididamente a los diferentes sectores económicos. Con estas experiencias, se ha comprobado que la asociatividad es una herramienta de tipo ofensivo y defensivo, el cual permite dar pasos gigantes y seguros, para la toma de otros nichos de mercado, tanto en la comercialización interna como externa.

Ahora, si bien es cierto que ya se tienen elementos claves demostrables a los empresarios para motivarlos a acceder al proceso de asociatividad, se hace necesario precisar que los PRODES al darse cuenta de los inconvenientes sentidos de las pequeñas y medianas empresas en el modelo globalizador, detectaron la necesidad de integración por sectores y por regiones para estar inmersos en la dinámica de los negocios internacionales. En el modelo PRODES se busca la transformación de estas empresas, empezando por el cambio actitudinal de todo el talento humano que las maneja, lo que conlleva a hacer de estas organizaciones entidades altamente competitivas.

Es así, como en los últimos años, la dinámica productiva y comercial inmersa en el modelo global, incita a los empresarios a optar por el modelo de asociatividad. Este modelo se ha adaptado de tal forma que permite en primera instancia, reducir los costos de producción, adquirir

materias primas en grandes volúmenes, conseguir descuentos considerables, capacitar el talento humano hasta especializarlo para alcanzar altos porcentajes de productividad y preparar agresivas formas para comercializar los productos, todo esto bajo un mismo propósito.

Estas iniciativas siempre deben estar en mejoramiento continuo, siendo la capacitación de empresarios y toda la planta de personal, uno de los pilares fundamentales, desarrollando herramientas como la proactividad y la servucción, las cuales ayudan a mejorar la gestión administrativa y productiva en forma notable y a obtener resultados que estén por encima de las expectativas de clientes internos y externos, proveedores, entidades crediticias y de los empresarios que accedieron al proceso de asociatividad.

No se debe olvidar que estas alianzas deben tener unas bases sólidas desde un comienzo como: ética, confianza, lealtad, honestidad, cooperación, responsabilidad, compromiso, deseo de superación, capacitación continuada, visión holística, desarrollar la creatividad y la imaginación innovando y mostrando resultados, ayuda mutua y reglas claras, como respeto por los derechos de los asociados los cuales deben conocer también sus deberes y cumplirlos, para ofrecer crecimiento personal, profesional, empresarial y económico.

Teniendo en cuenta los valores anteriores es que han nacido empresas exitosas en Colombia, bajo el proceso de asociatividad dignas de mencionar, como el proceso asociativo de varias empresas de lácteos en el municipio de Chía, departamento de Cundinamarca, donde se unieron seis empresas del mismo sector, entre ellas esta Alimentos de los Andes, con su marca Ariquepe de antaño. Aquí se hizo una alianza estratégica, sin crear otra nueva empresa, es un esquema en el que las seis empresas socias asumen los costos de la prestación de unos servicios logísticos, como ventas, despachos, merchandising, bodegaje, cobros, personal de impulsadoras, transporte entre otras. Es cierto que comparten servicios comunes, pero cada una de las empresas socias es responsable de sus cifras y de sus actividades,

ellos tienen en cuenta los planes y los proyectos pactados entre todos al comienzo de la alianza.⁴⁰

Otro ejemplo exitoso de asociatividad en Colombia es ASIMECAR en Cartagena, donde se unieron trece empresas para ayudarse, mejorando la producción en calidad y cantidad, consiguiendo negocios, creciendo y mejorando su competitividad. Estos pequeños empresarios, desde que se asociaron han ingresado a nuevos mercados anteriormente atendidos por grandes empresas o proveedores internacionales. Así mismo, han incrementado las ventas, han generado nuevos contratos, se están expandiendo, comprando nueva maquinaria y tecnología; además, algo satisfactorio es que se han creado nuevos puestos de trabajo, producto de su crecimiento y productividad.

En esta unión la ayuda mutua, el compartimiento de herramientas, máquinas, tecnología y servicios en las áreas en que cada uno es fuerte; han permitido que todas las empresas asociadas a ASIMECAR, incrementaran sus ingresos y algunas de ellas duplicaran su producción. Recientemente, incursionaron en mercados de Centro América y el Caribe, exportan puentes vehiculares a Costa Rica, y tienen otros negocios con Aruba y otros países de la región, sus exportaciones equivalen a un 40% de sus ventas anuales.⁴¹

De lo anterior, es importante mencionar que las trece empresas asociadas a ASIMECAR, mantienen una total independencia en su funcionalidad responden individualmente por sus compromisos y obligaciones, pero a la hora de unir esfuerzos con el objeto de ser competitivas reúnen todos los valores y principios ya mencionados cuando hablamos de la conformación de los PRODES. Esta experiencia refleja que contrario al pensamiento común de los empresarios sobre el establecimiento de modelos asociativos de perder el control de sus organizaciones, el proceso de asociatividad no entra en ningún momento ni siquiera a percatarse de cómo es el funcionamiento de cada empresa, sus secretos de producción comercialización y manejo

⁴⁰ Revista FORMAR No. 9, Oficina de Comunicaciones –SENA, Dirección General. Asociatividad Nuevo Rumbo Empresarial, página 34. Marzo – Abril de 2006.

⁴¹ Ibid

en general no son vulnerados y ningún otro asociado tiene asequibilidad a la privacidad de cada empresa.

Luego de examinar estas experiencias se puede concluir que al situarnos en este nuevo escenario, la asociatividad empresarial, rompe con viejos paradigmas del trabajo individual y por el contrario genera una nueva cultura del trabajo en equipo, donde la unión de falencias es convertida en fortalezas; logrando la productividad y competitividad que las pymes no han alcanzado desde el esquema tradicional de la individualidad, esquema este, que impide el desarrollo de las empresas y su capacidad de producción para acceder a mercados que desdibujaron las fronteras en el nuevo mundo globalizador.

Por otra parte, es recomendable que las empresas colombianas conozcan las ventajas de la asociatividad para aumentar la capacidad crediticia, ya que debido a la alta productividad que pueden alcanzar con la asociatividad, es sencillo demostrar alta capacidad de endeudamiento. En cuanto a la competitividad, ya se ha mencionado que el proceso de asociatividad empresarial hace competitivas las empresas para acceder a mercados internacionales, entendiendo la competitividad como, la capacidad que tienen las empresas para producir bienes y servicios que satisfacen la prueba de mercados tanto internos como externos, capacidad esta, que debe estar por encima de las expectativas de los compradores, mientras que simultáneamente se expanden.

Gentil Rojas dice que la competitividad “necesariamente llevaría a un crecimiento económico duradero alcanzado con la aplicación de mecanismos auténticos como la inversión en capital humano e infraestructura y la innovación tecnológica, o sea, la incorporación de creatividad y conocimientos a las actividades productivas y no el crecimiento logrado con base en mecanismos espúreos que, usualmente son eficaces en el corto plazo, pero insostenibles en el largo plazo”⁴². Al hablar de mecanismos espúreos, podemos mencionar la devaluación de la moneda local, subsidios a exportaciones,

⁴² ROJAS Libreros Gentil, Conceptualización y Métodos Para La Competitividad Internacional. Editorial Universidad Santiago de Cali. Noviembre de 2002

proteccionismo para sustituir importaciones, recortar el gasto público y también cuando se utilizan los recursos naturales en forma irracional.

Los empresarios tienen una gama de modalidades para asociarse y buscar la competitividad, dentro del modelo aquí planteado de asociatividad, como se dijo anteriormente, estos son los clúster, las cadenas productivas, las alianzas estratégicas, los acuerdos de voluntades, los joint ventures, entre otros. Los empresarios pueden optar por el que acuerden y vean que es el mejor según sus necesidades; teniendo en cuenta los principios y valores de la asociatividad.

Otro pilar fundamental para mejorar el nivel de competitividad es medir que tan creativo es el talento humano para lograr los objetivos que se proponen los nuevos socios. Se hace necesario, establecer una dirección o derrotero, planear como moverse en esa dirección y cumplir las tareas que llevarán a cabo la meta propuesta. Además, se debe dedicar tiempo suficiente a la planeación y preguntarse, ¿cómo llegar, a dónde queremos ir y cuáles son los pasos que deben dar para cumplir esos objetivos?, lo anterior implica tener una visión global y pleno conocimiento de lo que se quiere, escuchar los demás socios es clave y pensar que estos pueden tener la razón, no aceptar creencias que no estén basadas en hechos, con esto se ahorra tiempo, esfuerzo y recursos.

En todo caso, en el proceso de asociatividad empresarial se hace necesaria la creatividad la cual ayudará a generar competitividad, por cuanto se detecta la necesidad imperiosa de aportar ideas nuevas bien fundamentadas, para llevarlas a la práctica y ser aplicadas inmediatamente, ya que la competencia avanza a pasos gigantescos y se requiere de habilidad para tomar acciones que permitan ir rápidamente donde se debe llegar. Si el talento humano es creativo la organización será exitosa, siempre y cuando esa creatividad sea utilizada positivamente bien planeada para lograr los propósitos comunes planteados en el momento de asociarse y según las necesidades que se vayan generando por los cambios continuos en los mercados, que implican estar siempre por encima de las expectativas de los clientes y por consiguiente, ser cada vez más competitivos.

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LA PROVINCIA DE VÉLEZ

La provincia de Vélez del departamento de Santander está ubicada al oriente del país a 260 Km por vía terrestre de Santafé de Bogotá. En su territorio se distinguen dos regiones fisiográficas: al oeste se extiende la zona del Carare, perteneciente al valle del río Magdalena; al este, el área montañosa, cuyo relieve forma parte de la cordillera Oriental, en la cual se destacan la peña de Vélez y los cerros de Armas y Tovar. La región cuenta con alturas comprendidas entre 1.200 y 2.200 metros sobre el nivel del mar, con un paisaje de montaña de mediana pendiente y gran diversidad vegetal, predomina el clima húmedo premontano, con temperatura promedio de 22°C y precipitación que oscila entre 1.800 y 2.400 mm/año.

La provincia está conformada por los municipios de Aguadas, Albania, Barbosa, Bolívar, Cimitarra, El Peñón, Chipatá, Florián, Guavatá, Güepesa, Jesús María, La Belleza, La Paz, Landázuri, Puente Nacional, Puerto Parra, San Benito, Sucre y su capital, Vélez. Este último, fue fundado el 3 de julio de 1539 por el español Martín Galeano y se conoce a nivel nacional como la “Capital Folclórica de Colombia”, allí también se celebra el Festival Nacional de la Guabina y el Tiple.

Las actividades agropecuarias son la base económica de la mayoría de los habitantes, por lo que la forma de apropiación, estructura y tenencia de la tierra son indicativos de la distribución del ingreso de la población. Pese a la productividad de las tierras, la falta de capacitación a los productores agropecuarios, la sobreexplotación del suelo y la ausencia de tecnificación del mismo han impedido que el sector sea competitivo frente a los procesos aperturistas iniciados desde la década de los noventa.

Según el informe presentado por el Centro de Gestión Agroempresarial para el Plan Estratégico del SENA Vélez, se observa que el 70% del total de los predios (51,198) existentes son menores de cinco hectáreas, ocupando 65.387 hectáreas (17.5% del área total), como se muestra en la tabla No. 1; por ende, el tamaño promedio es de 1.8 hectáreas, lo cual explica la gran presión que existe sobre la

explotación de los recursos naturales. El 24% del total de los predios (12.312) oscilan entre 5 y 20 hectáreas ocupando 112.748 hectáreas.

La unidad agrícola familiar (UAF) para la región se establece entre 20 y 50 hectáreas corresponden al 4.55% de los predios y el 18.5% del área rural. Bajo este contexto se deben enfocar esfuerzos hacia la implementación de programas de formación en especies menores, artesanías y sistemas de producción sostenible, de tal manera que se emplee la mano de obra familiar.

Además, en la provincia predomina la propiedad en el 98% de los predios, el otro 2% está distribuido entre aparceros, arrendatarios y colonos. Los municipios donde existe mayor concentración de microfundios y minifundios (más del 80% de los predios), son: Chipatá, Barbosa, San Benito, Güepsa y Guavatá; le siguen en su orden Jesús María, Puente Nacional, Vélez y Bolívar.

Las medianas y grandes propiedades ocupan una extensión considerable y corresponden al 34% del área total, sobresalen predios de más de 500 hectáreas que ocupan un área del 16% del total, aunque el número de predios es muy bajo: 0.03% del total que corresponde a solo 25 predios. La forma de explotación predominante en la sub-región es tradicional, la cual incorpora directamente un proceso productivo, la fuerza del trabajo individual y familiar obteniendo ingresos relativamente bajos sin posibilidad de acumulación de capital y con el uso escaso de tecnología.

Tabla No. 1 Tenencia y Distribución de la Tierra

Extensión en Hectáreas	Número de Predios	Número de Hectáreas	% del Área Rural	Tamaño Promedio de los Predios en Hectáreas	% de Predios
0-5	51.198	65.387	17.5	1.8	76.7
5-20	12.312	112.748	30.1	9.2	18.5
20-50	2.339	69.056	18.5	29.5	3.5

50-100	515	33.168	8.6	64.4	0.77
100-500	200	33.522	9.0	16.76	0.3
Mas de 500	25	59.665	16.0	23.86	0.03
TOTAL	66.589	373.546	100.0	143.72	99.8

En el sector de la agricultura se puede distinguir un área cultivada de 44.692 hectáreas correspondientes al 12% del total del área rural, donde los cultivos se clasifican de la siguiente manera:

Cultivos Permanentes

La guayaba se cultiva en 10.227 hectáreas correspondiente a los municipios de Barbosa, Guavatá, Puente Nacional y Vélez. En esta región, se produce el “82.25% de la producción nacional de guayaba, el 24% de la producción local se utiliza como materia prima para la elaboración del bocadillo y el 73% restante se destina para el procesamiento de otras industrias en el país”⁴³. También se destaca el bocadillo que producen 100 fábricas en Vélez, 20 en Barbosa y 12 en Guavatá y Puente Nacional. La panela se produce en Chipatá, La Aguada, Vélez, San Benito, Güepsa, Barbosa y Puente Nacional, existiendo 246 trapiches de los cuales más del 50% están ubicados en Chipatá y San Benito.

Los usos de la guayaba varían desde el consumo directo o como materia prima para la agroindustria en la producción de bocadillo, conservas y obtención de pulpas y jugos. Su producción es tradicional dado a que predomina la recolección silvestre y muy pocos cultivos son tecnificados, además, la producción es estacional por lo que

⁴³ MORENO Mojica Lina Paola y RUEDA Jiménez Angélica María. Identificación del Estado Tecnológico y Productivo de la Industria del Bocadillo en las Provincias de Vélez y Ricaurte como Soporte al Plan Estratégico Exportador. Tesis de Grado para optar el título de Ingeniería Industrial. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2005.

experimenta una gran variación de precios que oscila entre \$4.000 pesos en épocas de cosecha y \$ 14.000 pesos en épocas de escasez. Es un sector importante para la economía regional especialmente por la generación de gran cantidad de puestos de trabajo.

Adicionalmente, diversos estudios revelan que se pierde cerca del 50% de la fruta por el inadecuado manejo poscosecha y el bajo precio poco atractivo para la oferta. En cuanto a la fabricación del bocadillo, se encuentran ubicadas 132 fábricas en la provincia, de las cuales 104 tienen una caldera como principal fuente de energía y utilizan como combustibles el carbón mineral, semilla de guayaba y leña. La agroindustria es la principal fuente empleo de la región donde se destaca la participación de mano de obra infantil y femenina.

Caña panelera es cultivada en 14.255 hectáreas en los municipios de Barbosa, Güepsa, Chipatá y San Benito. En el período 2000-2002, el área sembrada incrementó en 2.404 has (7.8%) y la producción en 111.218 Ton (53.6%), con mayores rendimientos por área sembrada y cosechada, producto de los precios sostenidos de la panela en este periodo y la aplicación de paquetes tecnológicos tanto agronómicos como en procesos post-cosecha generados por el CIMPA.

Con el desarrollo y puesta en marcha de la Planta de Alcohol Carburante en el área de influencia de la Hoya del Río Suárez, en el mediano plazo se espera que se dinamice y fortalezca significativamente el sector panelero por el estado de la demanda de 40.000 has en caña como materia prima, así como de bienes y servicios generados por la Agroindustria. Ante la expectativa se han incrementado las áreas sembradas y por ende se evidencia una caída de los precios de la panela.

En efecto, durante los años 2003 y 2004 la panela experimentó precios muy bajos que no compensaban los costos de producción, incrementados por el aumento de las áreas sembradas debido a las expectativas generadas por la planta de alcoholes, generando graves problemas sociales. Este factor se debe a las especulaciones que se

han dado en torno a este proyecto al no existir una información adecuada.

Al respecto, por compromisos hechos en el consejo comunal de Vélez, el Sena de esta región, presentó una propuesta de Organización y Gestión Empresarial de los paneleros, programa que fue validado posteriormente por delegados del Ministerio de agricultura, secretaría de agricultura CIMPA-CORPOICA, Fedepanela, Alcoholes de Colombia y los productores. La acción del Sena en esa región para el 2005 era crear y fortalecer empresas asociativas (iniciativa que se hizo realidad) como condición importante ante el nuevo reto de la planta de alcoholes que inició su construcción en el municipio de Güepesa a comienzos del 2005.

El cacao se extiende en 7.833 hectáreas, cultivadas en Landázuri, La Belleza, Vélez, Bolívar y Santa Helena. El plan de desarrollo del departamento contempla en 10 años renovar 30.000 hectáreas y establecer 20.000 nuevas. Este cultivo se ha visto favorecido por el buen precio de la pepa del cacao presionado por los problemas sociales que enfrenta el principal productor de grano en el mundo (Costa de Marfil).

Por otra parte el Centro Multisectorial de Vélez hizo la propuesta de renovar los cultivos viejos e improductivos partiendo de variedades autóctonas y la utilización de clones. De esta manera se pasó de una producción de 350 Kg/Ha/año a 2500 Kg/Ha/año, y se establecieron durante el 2003 y 2004 alrededor de 1500 Has nuevas. En este proyecto, el programa de jóvenes rurales Sena 2003, estableció 24 unidades productivas y 19 hectáreas nuevas.

El café ocupa 6.821 hectáreas, en los municipios de Puente Nacional y Barbosa. Desde el 2005 se vienen capacitando productores por competencias laborales en producción del grano. Es válido mencionar el apoyo que reciben los caficultores del Comité departamental de cafeteros seccional Barbosa, no solamente en capacitación y tecnología sino en incentivos por siembra, zoca y renovación; este es un cultivo que presenta un grado de complejidad para producirlo y cosecharlo en

relación con el cultivo de la guayaba cuya producción normalmente es silvestre.

El cultivo del café se hace con mano de obra familiar ya que la contratación de talento humano se torna difícil por su escasez, pese a excelentes condiciones climáticas y a la fertilidad de tierras aptas para este cultivo, en la mencionada provincia no se le ha dado la importancia económica que se merece, como en otras regiones del país que ha generado riqueza elevando el nivel de vida de los caficultores.

Frutales se ha venido desarrollando de forma paulatina, especialmente el cultivo de frutales de clima frío. Con el programa jóvenes rurales del Sena, se ha logrado establecer unidades productivas importantes y un aumento considerable en el número de hectáreas cultivadas en: lulo, tomate de árbol y mora. Se han fortalecido las asociaciones de productores existentes y se han creado nuevas formas de economía solidaria las cuales ya están comercializando la fruta directamente.

Es de destacar, que tanto en el renglón de frutas como de hortalizas, se dieron incrementos significativos en el departamento así: en hortalizas del 9% (425 has), aguacate el 10% (271 has), tomate de árbol 41% (205 has), mora 48% (540 has), melón 135% (135 has), papaya 500% (260 has), lo que representa una variación absoluta de 1.836 nuevas has en producción. Cabe resaltar el renglón guayaba, que reporta 125.7 has nuevas bajo huertos tecnificados y se espera continuar en el mediano plazo (2 años) con 150 has más, convirtiéndose en un renglón rentable y promisorio para las Zonas productoras.

Aparecen los nuevos cultivos como Banano Bocado, Pitahaya, Feijoa, Uva y Uchuva, que aunque su área no es representativa, si tienen grandes perspectivas, especialmente el Banano Bocado y la Pitahaya que tienen actualmente comercio internacional y se poseen las zonas o áreas aptas para su expansión.

Ganadería Bovina y Población Porcina:

La ganadería ocupa un 42.6% del total del área rural con 159.158 hectáreas, manejada con pastos naturales especialmente con kikuyo y

grama. La población bovina corresponde a 255.124 cabezas ocupando 1.3 cabezas por hectárea, siendo un 16.4% de la población del departamento. El tipo de ganado existente corresponde a ganadería de carne con 42%, de doble propósito 43.3%. La ganadería de leche especializada es muy escasa.

En el período 2000 - 2002, a nivel departamental se presenta una leve disminución de 2.535 cabezas (0.18%), lo cual no es significativo, considerándose normal dentro del renglón, sin embargo con respecto al 2001 se observó un aumento de 65.000 animales (5%) y la producción promedio diaria de leche aumentó en 105.278 litros/día. La ganadería de leche es considerada como promisoría para la provincia dada su cercanía a la sabana de Bogotá cuyos terrenos poco a poco se han ido urbanizando o dedicado a cultivos mas intensivos como hortalizas y flores, de igual forma la provincia cuenta con condiciones de clima y suelos óptimos para este renglón.

La población porcina consta de 52.000 cabezas, correspondiente al 22.6% de la población del departamento. Los bajos precios presentados antes del 2003 acabaron con muchas explotaciones en la provincia. No obstante, a partir del 2004 nuevamente los precios suben con el consecuente aumento en el número de animales.

Actividad Comercial:

En la actividad comercial se destaca la venta de cacao, panela, café, bocadillo, madera y bovinos para abastecer los centros de consumo de ciudades como Bucaramanga, Bogotá, Cali, Medellín, Cúcuta y la Costa Atlántica. El comercio de esta región cubre mercados de suministro de alimentación, textilera y confecciones, calzado, venta de electrodomésticos, repuestos y materiales de construcción. La comercialización de los productos se da principalmente en cinco plazas en donde Vélez cuenta con la principal plaza comercial de los productos agropecuarios.

Por otra parte el sector turístico no se ha direccionado adecuadamente dado el gran potencial de la región para dar a conocer sus fuertes

raíces tradicionales y folclóricas ya que se celebran importantes actividades culturales como el Festival Nacional de la Guabina y del Tiple y la Feria equina Grado A. Adicionalmente, pese a las oportunidades para explotar el turismo, como su ubicación y los sitios naturales de gran valor como el “Hoyo del aire”, “Las ventanas de Tizquique”, y “La cueva del indio”, las ventajas de la región no han sido aprovechadas.

En cuanto a la actividad financiera está se concentra en Barbosa, con 4 entidades bancarias, 4 corporaciones de ahorro y vivienda y una cooperativa de ahorro y crédito. En el municipio de Vélez existen tres bancos, una cooperativa de ahorro y crédito y próximamente se inaugurará la Cooperativa multiactiva Comultrasan, la cual tiene proyectado abrir oficina en este municipio para principios del 2008. En Puente Nacional hay dos bancos y dos cooperativas de ahorro y crédito. El Banco Agrario hace presencia en 12 municipios, por lo que es el banco con mayor influencia en la Región.

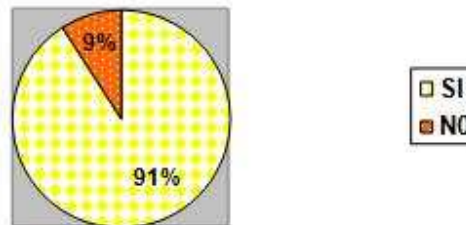
La comercialización de la producción agropecuaria en la provincia de Vélez atraviesa serias dificultades debido a que existe una producción baja y dispersa con problemas de calidad sin un manejo adecuado en la pos cosecha , tanto en la selección y clasificación, empaque y transporte (aún se transporta a lomo de mula) escasa o nula infraestructura de almacenamiento, la inexistencia de un sistema de información de precios, el pésimo estado de las vías pese a que en los últimos cuatro años se inicio la pavimentación de la vía al Carare.

DIAGNOSTICO DE CAPACIDAD ASOCIATIVA

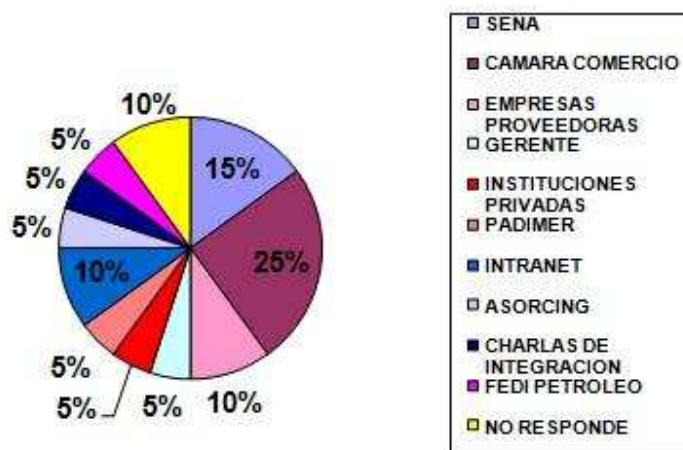
A modo de diagnosticar y detectar las falencias empresariales existentes actualmente en la provincia, se realizó una encuesta a 22 empresarios pertenecientes a pequeñas y medianas empresas productoras de bocadillo, panela y suministradores de otros servicios comerciales, de los municipios de Vélez y Barbosa. En esta encuesta se pretendió evaluar el nivel de servicio al cliente como uno de los factores determinantes de la competitividad y el mejoramiento continuo. A continuación se muestran los resultados de dicha encuesta:

Frente a la pregunta de si están mejorando el servicio al cliente continuamente, el 9% contestó que no están adelantando ninguna acción en este sentido y el 91% contestó lo contrario. Lo anterior, muestra el esmero de los micro pequeños y medianos empresarios, (población objeto de la encuesta) por competir con servicio al cliente.

¿ ESTA MEJORANDO EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE?



Las empresas que implementan el mejoramiento continuo en la atención a sus clientes respondieron en su orden, que a esta población objetivo, la capacita: la Cámara de Comercio y el Sena.



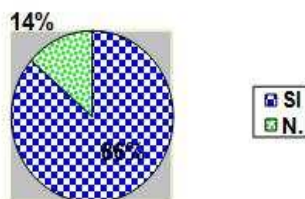
En cuanto a las expectativas de los empresarios respecto al mejoramiento continuo, se les pregunto si les gustaría capacitar al personal en técnicas estratégicas de servicio al cliente, al respecto la totalidad de los encuestados contestó afirmativamente. Deja ver el deseo de los empresarios objeto de estudio, por capacitar a todo su talento humano.

¿LE GUSTARIA CAPACITAR AL PERSONAL EN TÉCNICAS ESTRATÉGICAS DE SERVICIO AL CLIENTE?



El 14% de los encuestados no considera la atención al cliente como una estrategia de competitividad o no la está implementando, el 86% afirma lo contrario. Esto representa lo importante para estos empresarios de atender cada día de una mejor manera a sus clientes, mantenerlos cautivos y atraer a otros.

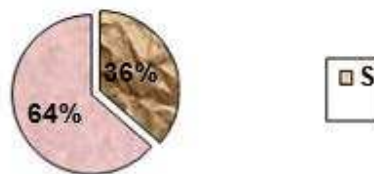
¿COMPITE USTED CON ATENCIONAL CLIENTE?



La falta de una cultura asociativa se evidencia cuando se les pregunta a los encuestados si le gustaría optar por la asociatividad, en la que el

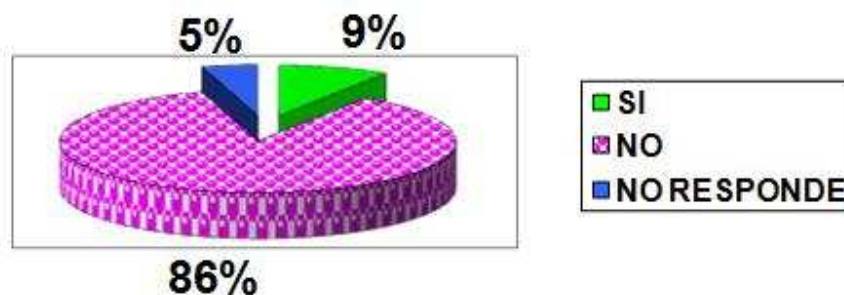
64% contestó que no. De esta forma, se advierte el desconocimiento de los mencionados empresarios en el tema de la asociatividad, por ello su desinterés. Es de mencionar que cuando se les explica brevemente de que se trata, reaccionan favorablemente.

¿LE GUSTARIA OPTAR POR LA ASOCIATIVIDAD?



Los resultados de la encuesta dejan ver la falta de capacitación, en todo el talento humano y a todos los niveles en las empresas. Además la producción no se encamina a fines de ampliar el mercado, pues 86% de los encuestados no exporta sus productos.

¿YA ESTA EXPORTANDO?



Entre otros factores, se evidencia una clara falta de interés y cultura para abrirse a nuevos mercados puesto que 57% de los encuestados no quieren exportar sus productos.

¿LE GUSTARIA EXPORTAR SUS PRODUCTOS?



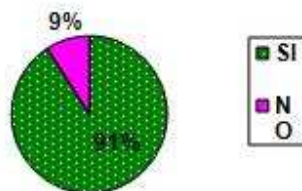
Sin embargo, otras causas como la falta de conocimiento, depender de otra entidad, no tener otros productos, entre otros, son obstáculos percibidos por los empresarios para exportar sus productos. Señala el poco interés por el tema de las exportaciones, y la falta de conocimiento, además exponen no tener quien los asesore y como cubrir esos costos para exportar.

¿CUAL HA SIDO SU LIMITANTE PARA LA EXPORTACION DE SUS PRODUCTOS?



Los empresarios están dispuestos a recibir más información y llama la atención en cuanto están dispuestos a recibir capacitación sobre el tema y conocer los beneficios de la asociatividad.

¿LE GUSTARIA RECIBIR MAS INFORMACION AL RESPECTO Y CONOCER LOS BENEFICIOS?



De lo anterior se concluye que los cambios en la mentalidad empresarial se hacen indispensables, los empresarios se deben asociar para trabajar en equipo, desarrollar acciones a través de la planeación estratégica que les permita lograr los objetivos propuestos, con ideas innovadoras, capaces de generar productividad y competitividad, para enfrentar el nuevo modelo aperturista. Las anteriores acciones a emprender, traerán beneficios a la población tales como: generación de empleo, un salario justo y equitativo, capacitación para los trabajadores y el gremio en general, empresas productivas por el alto incremento en las ventas nacionales e internacionales.

Además, la falta de asociatividad ha impedido crear organizaciones con bases sólidas, entre otros factores que han obstaculizado el proceso tenemos:

- ◆ Desestímulo a la producción.
- ◆ Falta de capacitación técnica y empresarial.
- ◆ Falta de asesoría para la transformación de productos del sector primario.
- ◆ No existe sentido de asociación por parte de los productores.

- ◆ Existe una deficiente infraestructura física y técnica.

Asociatividad en el Sector Agropecuario

La Caña Panelera

En muchas regiones colombianas como ocurre en la hoya del Río Suárez, no existe un sentido organizacional y se evidencia una falta de visión empresarial, que incide en una menor competitividad, disminución de la producción y de la calidad respecto de otros sectores. De igual manera, se identifica que existe escasez de recursos para inversión y el desarrollo de obras de infraestructura básicas, es bastante lento. Sin embargo, la posibilidad de obtener riqueza mediante la explotación de un mismo producto para otros fines ha propiciado un reordenamiento en los procesos y una mayor atención a las regiones.

En efecto, el cultivo de la caña de azúcar con fines paneleros en el departamento de Santander y Boyacá, que se consideraba como una actividad agrícola más puesto que la tecnología no formaba parte preponderante de los factores de producción, se constituye en la actualidad en un sector de mucha importancia para el país, más aún con la relevancia adquirida con el proyecto de “Alcoholes Carburantes” extraídos de la caña.

Además, la hoya del río Suárez es una de las regiones más representativas en la producción de caña panelera en Colombia; dicha región está conformada por 15.000 productores distribuidos en 24 municipios de 2 departamentos dentro de los cuales se encuentran 19 pertenecientes a Santander como son: Barbosa, Chipatà, Confines, Charalá, Gambita, Guapotá, Güepsa, Guadalupe, Mogotes, Oiba, Ocamonte, Palmas de Socorro, Páramo, Puente Nacional, San Benito, Socorro, Suaita, Valle de San José y Vélez, y 5 municipios pertenecientes al departamento de Boyacá que son: Chitaraque, Moniquirá, San José de Pare, Santana y Togüi.

En esta región se encuentran cultivadas 48.000 hectáreas de caña de las cuales el 38% corresponde a cultivos tecnificados, el 25% a cultivos semitecnificados o en proceso y el 37% a cultivos tradicionales o sin tecnificar⁴⁴. Esta materia prima ha sido destinada tradicionalmente a la agroindustria donde se transforma la caña principalmente en panela y mieles, de esta actividad se generan además subproductos para la nutrición animal.

⁴⁴ Santamaria Lina Yibi. Ariza Orlando. Avance del Programa de Capacitación y Asesoría para el Desarrollo Organizacional y empresarial de los Cañicultores en la hoya del Río Suárez de los Departamentos de Boyacá y Santander. Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente (Sena Vélez).

De la producción y comercialización de la panela dependen los cultivadores de caña, los trabajadores de los cultivos, productores de panela, operarios de los molinos de caña, fabricantes de empaques, transportadores y comerciantes de panela, fabricantes y vendedores de insumos etc. Estas son suficientes razones para considerar importante la actividad económica y social que se desarrolla en torno a la caña en esta región y para generar proyectos que contribuyan a la solución de sus problemas, entre ellos la asociatividad.

Existe la oportunidad de diversificar los usos de la caña y participar de un nuevo mercado con gran potencialidad como lo es la producción de alcohol carburante, como lo establece la Ley 693 del 27 de septiembre de 2001 “las gasolinas utilizadas en el país tendrán que contener componentes oxigenados, como los alcoholes carburantes que en este caso será producido con caña de azúcar”. Esta iniciativa cuenta con participación de inversionistas privados y apoyo del estado, se desarrollará en diferentes lugares del país dentro de los cuales está la Hoya del Río Suárez, con 12 de sus municipios productores de Caña; Barbosa, Güepsa, Vélez, Puente Nacional, San Benito, Suaita y Chipatá de Santander y Santana, Monquirá, San José de Pare, Chitaraque y Togüi de Boyacá. Para tal efecto se requiere la participación activa y organizada de todos los actores vinculados al sector de la caña panelera en esta región.

Desde luego, la deficiente Organización Empresarial en la Cadena Agroindustrial de la Caña Panelera en la Hoya Del Río Suárez de los Departamentos de Santander y Boyacá, ha demostrado que los productores de caña y panela se vean afectados negativamente por diferentes factores como son la falta de competitividad en los mercados nacionales, el incremento desequilibrado del costo de vida comparativamente con los precios de los productos como la panela y la miel en el mercado, la obsolescencia de la infraestructura, los procesos de producción y la resistencia al cambio; pero el más grave de todos por tratarse de un problema actitudinal que incluso impide encontrar solución para los problemas como lo es la falta de una cultura de empresarios y de trabajo asociativo.

Esta situación no ha permitido perfilar grandes ideas de negocio y abrir espacios dentro de mercados de interés lo que contribuiría al cambio de pensamiento, actitud y hábito de los microempresarios para pensar en pasar de una economía de subsistencia e individualista como la que se tiene en la actualidad, a construir una economía de escala.

La falta de cultura empresarial y de organización requiere de un lineamiento que permita reconocer las necesidades de trabajo en equipo, empoderamiento,

emprendimiento y asociatividad como base fundamental para el desarrollo empresarial de la región; por esta razón se propone como alternativa a partir de la capacitación integral, implementar procesos asociativos con el fin de lograr satisfacer dichas necesidades que en largo plazo fortalecerán a los actores que están vinculados con la cadena de la caña panelera.

La Guayaba

La provincia de Vélez, se identifica por el cultivo de la guayaba y la industria del bocadillo, la cual promueve el turismo generando empleo y bienestar social. La producción de bocadillo se perfila como una de las mejores alternativas de desarrollo para los municipios que integran la provincia de Vélez ya que presenta una alta participación de mano de obra que genera alrededor de 4000 empleos directos y 3000 empleos indirectos. En recolección manejo y distribución de cosecha se generan 1.140.000 empleos de los cuales el 80% es mano de obra femenina. Se benefician aproximadamente 800 familias⁴⁵.

Existe una gran debilidad en la comercialización del bocadillo, debido a que los gerentes no comercializan con cadenas de almacenes y con importadores extranjeros sino que venden el producto a través de distribuidores (intermediarios) los que se quedan con un alto porcentaje de la utilidad.

Se puede decir, que el bocadillo conforma un cluster natural el cual se debe fortalecer en cada uno de los eslabones de la cadena productiva. Desde luego, incorporando el concepto de asociatividad como la base para incursionar en mercados nacionales y extranjeros, se puede hacer frente al proceso aperturista y tomar conciencia de la importancia de ofrecer diversidad de productos y elevar el nivel de tecnología de la cadena productiva para obtener competitividad.

En este contexto, podemos decir que el plan estratégico exportador para el sector del bocadillo requiere liderazgo de los empresarios, del apoyo de la academia, del SENA, del CIMPA, del CDP de alimentos y de la Agencia de desarrollo local de Vélez, entre otros actores, y desde luego más compromiso de los entes territoriales. Realizar aportes económicos para actividades que promuevan la asociatividad, con los integrantes de la cadena productiva (proveedores, hoja de bijao, cultivadores de guayaba, entre otros), fortalecerán también las instituciones asociativas ya constituidas en la región.

⁴⁵ CHACÓN Galeano Javier. Entre todos preparemos a Vélez para Colombia y el Mundo. 2008 – 2010.

En busca de elevar el nivel socioeconómico de las familias rurales y urbanas, dedicadas, las primeras a la producción agrícola de productos como la caña panelera, la guayaba, el cacao y el café, la ganadería y especies menores, y las segundas, al procesamiento y comercialización de panela, bocadillo y lácteos; se hace necesario implementar la asociatividad en el sector agropecuario para la provincia de Vélez, con el fin de buscar soluciones concretas a la falta de competitividad empresarial.

El proceso asociativo debe estar soportado, en ventajas competitivas como la calidad, diversidad de productos, alto nivel de desarrollo tecnológico y mejoramiento de procesos. También es necesario, implementar buenas prácticas de siembra, recolección y beneficio, seleccionar materas primas para la elaboración de los productos, diversificar los productos con alto valor agregado, optimizar los parámetros de calidad en imagen del producto, de forma que satisfagan las exigencias de los mercados nacionales e internacionales. El talento humano debe ser también competitivo, por ello se debe establecer la capacitación a todos los niveles: dueños de empresas, gerentes, propietarios de cultivos (cultivadores), operarios, servicios generales, asesores comerciales, empacadores y demás personal involucrado en los procesos productivos y de comercialización.

Además, si las Pymes se articulan con otras entidades, van a ser favorecidas, pues ampliando sus economías de escala, se encaminarán hacia nuevos mercados, minimizando costos y teniendo acceso a nuevas tecnologías. Con el intercambio de experiencias aceleran su proceso de aprendizaje, especializándose en las etapas del proceso productivo y poseerán mayores ventajas comparativas, lograrán un incremento en su poder de negociación con clientes y proveedores.

Según su naturaleza se pueden conformar Redes horizontales (entre empresas de un mismo eslabón); o Redes Verticales (entre empresas de eslabones consecutivos). Una red de empresas es un mecanismo de cooperación entre productores, donde cada participante mantiene una independencia jurídica y autonomía gerencial, con afiliación voluntaria para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta. Lo anterior debe generar confianza en los empresarios para optar por el mecanismo aquí planteado con el propósito de generar competitividad en la cotidianidad empresarial en la provincia de Vélez, ya que las micro y pequeñas empresas no tienen los recursos ni la capacidad para desarrollar estrategias individuales. Las estrategias colectivas, conllevarán a desarrollar proyectos de articulación e integración productiva.

El trabajo en equipo se hace urgente para agilizar el proceso de ajuste de las unidades productivas a las nuevas condiciones. Para enfrentar exitosamente esta dinámica competitiva un número creciente de firmas ha adoptado un enfoque de gestión basado en la articulación, e integración con firmas complementarias. De esta manera las empresas han acelerado su aprendizaje y han alcanzado nuevas economías de escala, concentrando sus capacidades en los ámbitos donde poseen mayores competencias y ventajas competitivas. De esa integración productiva ha resultado toda una gama de estructuras de articulaciones denominados distritos industriales, clústeres, redes empresariales y otras estructuras de cooperación interempresariales.

En ese contexto las experiencias exitosas de otros países respecto a la asociatividad nos han enseñado que las ventajas competitivas de las Pymes, están relacionadas a factores externos y esos factores dependen de los vínculos entre las empresas y su entorno productivo e institucional.

Sector Pecuario:

Modelo Asociativo Para el Sector Agropecuario:

Ante el panorama anteriormente descrito para los productos agropecuarios más importantes y con mayor proyección para la Provincia de Vélez, se hace necesario plantear un modelo asociativo que permita a las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a este sector, hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en el modelo globalizador para generar no sólo mayores ingresos y aumento de sus utilidades, sino también oportunidades de desarrollo económico y social local.

En primer lugar, se requiere de un cambio de actitud y mentalidad empresarial en los pequeños y medianos productores, que se debe lograr a través de un intensivo y serio programa de capacitación y motivación sobre la asociatividad. Dicho programa puede ser dirigido y garantizado a través de instituciones como el SENA, Cámara de Comercio y la ADEL de Vélez, debido a que estas entidades se encuentran actualmente adelantando proyectos encaminados al fortalecimiento de las cadenas productivas de la guayaba, el bocadillo y la caña panelera en la región.

Otras instituciones, como los Organismos gubernamentales locales (alcaldías y gobernación), así como dependencias y programas del Gobierno Nacional para apoyar al fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, pueden contribuir a través de recursos financieros directos a programas y proyectos asociativos en la región, El Fondo Emprender, Banca de Oportunidades, Banco Agrario y Bancoldex.

Los gerentes y empresarios deben promover dentro de sus empresas una nueva cultura organizacional y productiva encaminada a facilitar procesos asociativos. La capacitación debe impartirse desde los niveles organizacionales más bajos hasta los socios y dueños de las empresas para que la asociatividad se genere en un ambiente de confianza que permita su sostenibilidad en el largo plazo.

La capacitación debe enfocarse hacia la difusión de las ventajas y oportunidades que presenta la asociatividad para competir en el nuevo entorno del mercado local y global, de manera que los empresarios e instituciones involucradas se mantengan motivados e interesados en realizar y apoyar los procesos asociativos. Asimismo, el fortalecimiento de los procesos asociativos en el sector agropecuario exige que la capacitación se desarrolle en torno a temas que permitan a los empresarios: contar con precios competitivos, mejorar la calidad de los productos y servicios, realizar un mercadeo eficaz del producto, prestar un mejor servicio al cliente, consolidar procesos de mejoramiento continuo de nivel administrativo y productivo, fomentar la innovación y diversificar la oferta.

De esta forma, la capacitación constituye una herramienta fundamental para efectuar cualquier proceso de asociatividad de manera que este se realice bajo condiciones adecuadas para su sostenibilidad y hacia la obtención de sus ventajas y garantías ofrecidas. Las experiencias internacionales en asociatividad han demostrado que la adaptación de adecuados programas de capacitación en asociatividad, permite que las empresas alcancen rápidamente economías de escala porque éstas, aprenden a concentrar sus capacidades en los ámbitos donde poseen mayores competencias y ventajas competitivas.

Cabe señalar que la capacitación debe impartirse de manera gratuita aunque los empresarios y entidades gubernamentales deben apoyar a los centros de capacitación a través del suministro de materiales y recursos necesarios para el desarrollo de los programas. En muchas ocasiones se maneja el concepto errado de que la capacitación es un gasto y no una inversión porque los empresarios no alcanzan a divisar las ventajas de la asociatividad en el largo plazo, no se tiene una información clara y confiable acerca del entorno y el mercado o porque se cuenta con personal poco calificado o no profesional.

Un segundo aspecto es la obtención de recursos de financiación de los proyectos asociativos. En muchos casos las Pymes no superan los 5 años de vida y esto se debe en gran parte a la falta de recursos para adquirir maquinaria y equipo, talento humano calificado, insumos, tecnología, cadenas efectivas de comercialización y adaptar procesos de mejoramiento de la calidad. Por ello, es necesario que los empresarios sean autogestionarios y realicen esfuerzos para adquirir créditos de fondos que apoyan las actividades de pequeñas y medianas empresas como Fomipyme, Banca de oportunidades y el Fondo Emprender del SENA, mencionadas anteriormente.

Los gobiernos locales y nacionales apoyan a través de estos fondos especiales las iniciativas empresariales y los proyectos de asociatividad, lo cual se presenta como una valiosa oportunidad para que los empresarios efectúen estos procesos y adquieran fácilmente recursos. No obstante, se debe reconocer que se requiere un cambio cultural mayor para que tanto el gobierno como las empresas anuden esfuerzos conjuntos que garanticen la calidad de los productos y servicios y el mejoramiento de la imagen territorial dentro del mercado internacional.

Además, una característica de la asociatividad, es que permite acceder fácilmente a recursos financieros que otorgan las instituciones y entidades bancarias (como Bancoldex y el Banco Agrario) porque el conjunto de empresas se presentan como un conglomerado sólido y más fuerte que una empresa individual que afronta mayores riesgos financieros. Igualmente las garantías que se requieren para adquirir un crédito pueden cubrirse fácilmente, se pueden realizar compras e inversiones conjuntas, ya que en grupo, cada participante puede aportar una parte.

El tercer aspecto hace relación a la tecnología, esta es otra amenaza latente en la región, frente al proceso aperturista de la economía, las pequeñas y medianas empresas existentes en la Provincia de Vélez no cuentan con maquinaria y equipo que les permitan dar un alto valor agregado con bajos costos al producto final para hacerlo más competitivo, la calidad de la materia prima proveniente de agricultura limpia o cultivos orgánicos no solamente mejoran la calidad del producto sino que genera mayor confianza para los exigentes compradores.

Al optar las empresas por el modelo asociativo, pueden adquirir maquinaria moderna permitiéndoles ser más eficientes para rebajar costos y ser competitivos; desarrollar nuevas tecnologías tanto en la parte agrícola como en la pecuaria, para

ello pueden implementar capacitaciones con expertos como lo está haciendo el Sena, el cual contrata con la experticia de otros países en el tema agropecuario.

Ahora bien, todo proyecto debe ser auto sostenible, también la tecnología debe jugar un papel preponderante en el cuidado del medio ambiente (preservar las fuentes de agua, los recursos naturales no renovables, la fauna y la flora en general), por ello debe estar en el orden del día del modelo asociativo las normas para salvaguardar toda la parte ecológica. La agricultura orgánica, la materia prima y los empaques biodegradables con excelentes condiciones de salubridad le darán un óptimo valor agregado al producto final; esto debe quedar plasmado en los portafolios de servicios y productos, permitiéndoles a los empresarios estar por encima de las expectativas de los exigentes clientes.

CONCLUSIONES

La globalización es un hecho irreversible, que viene de la Organización Mundial del Comercio ampliando la asimetría entre países emergentes y desarrollados. Este fenómeno se conceptualiza como un proceso que desdibuja las fronteras entre naciones y que debe ser aprovechado a través de una nueva actitud, pues es, uno de los acontecimientos económicos más importantes del último cuarto del siglo XX y principios del siglo XXI. El problema no es la apertura, el problema es, no estar preparados en cuanto a competitividad se refiere; (como sucede en la provincia de Vélez), donde a pesar de los esfuerzos realizados por diferentes instituciones aún no se dan los resultados deseados.

Lo anterior, nos muestra que debemos seguir trabajando en equipo con empeño para ver cristalizados por lo menos a mediano plazo las ideas que se tienen de ver a esta región productiva y competitiva.

Se hace necesaria la presencia de las administraciones municipales, en especial la del municipio de Vélez, para articularse con otras entidades que aporten al

mejoramiento de la competitividad como el Cimpa, el Sena, la Agencia de Desarrollo Local Adel, la CDP de alimentos, las cajas de compensación y la Cámara de Comercio entre otras, con el propósito de articular esfuerzos y canalizar recursos e invertirlos de manera productiva en las empresas para lograr la competitividad que necesita el sector. Esta cooperación entre los actores locales, genera elementos esenciales para promover y alcanzar el desarrollo sostenible y por ende, la vinculación de la región a las corrientes mundiales.

Los territorios socialmente organizados, se apropian de prácticas empresariales para materializar innovaciones y generar sinergia. El desarrollo endógeno, tendrá la capacidad de transformar el sistema local, reaccionar a los desafíos externos, introducir nuevas formas de regulación social.

En el mencionado proceso, se debe implementar la formación empresarial a todos los niveles, ofrecer diversidad de productos con calidad, con un excelente sistema de empaque, se deben establecer los mecanismos a través de la asociatividad para aumentar las ventas nacionales y las exportaciones directas. Solo así, se verá el aumento de personas con mayores ingresos y por ende, se elevará el nivel socioeconómico en la región.

Se deben fortalecer las formas de economía solidaria ya existentes como: cooperativas agropecuarias y agroindustriales, asociaciones, fundaciones, ONGs, fondos de empleados, asociaciones mutuales, Empresas asociativas de trabajo y cooperativas de trabajo asociado (Todas dentro del marco de legitimidad).

Es necesario, establecer continuamente vigilancia sobre las normas de calidad, una estrategia puede ser la creación de centros de acopio para materias primas y hacer énfasis en la capacitación del talento humano a todos los niveles. Este proceso de Asociatividad, debe soportarse en ventajas competitivas como la calidad, diversidad de productos y alto nivel de desarrollo tecnológico de la cadena productiva.

Después de acrecentar la labor de capacitación dirigida por el Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente (Sena Vélez) y autoridades de los entes territoriales los empresarios de la Provincia, empiezan a cambiar su forma de pensar, se muestran optimistas para optar por el modelo de ASOCIATIVIDAD, evitando con este proceso que las pequeñas y medianas empresas salgan del mercado por falta de productividad y competitividad.

No obstante, al implementar el modelo de asociatividad son muchos los obstáculos a los que se ve abocado el proceso: hasta hace poco, la gran mayoría de empresarios desconocían esta práctica que ha sido respuesta positiva en otros países, inclusive

en otras regiones de Colombia; pero se ha logrado un cambio de mentalidad que invita a seguir este proceso.

En la provincia de Vélez, como en otras zonas del país, hay desconfianza de asociarse una empresa con otras, porque como ya se ha mencionado, piensan que van a perder autonomía y sus estrategias de producción y mercadeo van a ser divulgadas, copiadas y mejoradas; falta solidaridad y una mentalidad abierta a los cambios que trae consigo la globalización de los mercados.

Sin embargo, la capacitación constante por instituciones como el Sena, Adel, Cámara de comercio y otras ONGs, están cambiando la tradicionalidad y esa mentalidad cerrada a los cambios para explorar otros mercados. Por ello, ya se vislumbra un horizonte promisorio para todos estos pequeños y medianos empresarios que veían desmoronarse sus esfuerzos frente a las grandes empresas.

.Las principales acciones que deben emprender las entidades de apoyo en alianzas y con participación de los productores las podemos resumir en cuatro áreas: - Mejorar las condiciones del cultivo desde la siembra hasta la entrega a las fábricas o al consumidor final - Optimizar los parámetros de calidad e imagen de los productos cumpliendo los estándares de calidad exigidos - Fomentar la asociatividad empresarial buscando una sola marca e - implementar programas

El uso de nuevas tecnologías de producción limpia y usos alternativos de productos agropecuarios, que generen gran valor agregado, permitirán aumentar el nivel de competitividad y elevar el nivel de ingresos de los productores agropecuarios. Apoyarse en el uso de tecnologías de las comunicaciones y una fuerte red de servicios públicos, de infraestructura y de soporte industrial, contribuirán con el desarrollo regional que se verá representado básicamente por la producción de agricultura orgánica, (especialmente de frutas exóticas, especias y medicinales), producción agroforestal, productos agroindustriales y ganadería limpia, con miras a la comercialización en el nivel nacional y la exportación hacia los selectos mercados internacionales de países desarrollados.

Lo anterior se lograra con altos índices de producción obtenidos a partir de grandes niveles de competitividad, fuertes estructuras asociativas con poder de negociación, un estimable desarrollo empresarial con estructuras ágiles y flexibles y un excelente blindaje legal.

ANEXO 1: Este trabajo merece formar parte de la presente monografía por la importancia que tiene para el sector agrícola en la provincia de Vélez y otros municipios en la hoya del río Suárez.

INFORME DE AVANCE

“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA PARA EL DESARROLLO ORGNIZACIONAL Y EMPRESARIAL DE LOS CAÑICULTORES EN LA HOYA DEL RÍO SUÁREZ DE LOS DEPARTAMENTOS DE BOYACÁ Y SANTANDER”

ORLANDO ARIZA ARIZA

SUBDIRECTOR

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

REGIONAL SANTANDER

CENTRO MULTISECTORIAL VÉLEZ

JUNIO DE 2.005

INTRODUCCIÓN

¿Para qué?

El SENA con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias vinculadas al sector agroindustrial de caña panelera en la hoya del río Suárez en Santander y Boyacá, desarrolla el programa de capacitación y asesoría para el desarrollo organizacional y empresarial de los cañicultores en la hoya del río Suárez de los departamentos de Boyacá y Santander

El presente trabajo recoge hechos obtenidos y verificados por el equipo de trabajo del SENA encargado de la ejecución del programa, en el cual se puede encontrar los métodos y procedimientos mediante los cuales se ha buscado el cumplimiento de los objetivos y que de forma simultánea han permitido obtener la información que es sometida a un proceso de verificación a fin de poder ser interpretada para llegar a sustentar de manera argumentativa conclusiones y recomendaciones con respecto al problema que nos ocupa.

El programa parte de la base que muchas regiones colombianas como ocurre en la hoya del Río Suárez no existe un sentido organizacional y falta visión empresarial, lo cual incide en una menor competitividad de la producción, respecto de otros sectores. De igual manera se identifica que existe escasez de recursos para inversión y el desarrollo de obras de infraestructura básicas es lento. Sin embargo, la posibilidad de obtener riqueza mediante la explotación de un mismo producto para otros fines ha propiciado un reordenamiento en los procesos y una mayor atención a las regiones.

En efecto, el cultivo de la caña de azúcar con fines paneleros en el departamento de Santander y Boyacá, que se consideraba como una actividad agrícola más, pues la tecnología no formaba parte preponderante de los factores de producción, se constituye en la actualidad en un sector de mucha importancia para el país, más aún con la relevancia adquirida con el proyecto de "Alcoholes Carburantes" extraídos de la caña.

JUSTIFICACIÓN

¿Por qué?

La formulación de este programa obedece a una necesidad sentida por una región de gran significado a nivel social y económico, en el se contempla contribuir a la organización empresarial, con el fin de incrementar las oportunidades de participar de nuevos mercados y de esta manera generar una dinámica empresarial en la Región y mejorar la calidad de vida de la población.

La hoya del río Suárez es una de las regiones más representativas en la producción de caña en Colombia; dicha región esta conformada por 15.000 productores distribuidos en 24 municipios de 2 departamentos dentro de los cuales se encuentran 19 pertenecientes a Santander como son: Barbosa, Chipatá, Confinés, Charalá, Gambita, Guapotá, Güepa, Guadalupe, Mogotes, Oiba, Ocamonte, Palmas de Socorro, Páramo, Puente Nacional, San Benito, Socorro, Suaita, Valle de San José y Vélez, y 5 municipios pertenecientes al departamento de Boyacá que son: Chitaraque, Moniquirá, San José de Pare, Santana y Togüi.

En esta región se encuentran cultivadas 48.000 hectáreas de caña de las cuales el 38% corresponde a cultivos tecnificados, el 25% a cultivos semitecnificados o en proceso y el 37% a cultivos tradicionales o sin tecnificar. Esta materia prima ha sido destinada tradicionalmente a la agroindustria donde se transforma la caña principalmente en panela y mieles, de esta actividad se generan además subproductos para la nutrición animal.

Existe la oportunidad de diversificar los usos de la caña y participar de un nuevo mercado con gran potencialidad como lo es la producción de alcohol carburante, que como lo establece la Ley 693 del 27 de septiembre de 2001 establece que las gasolinas utilizadas en el país tendrán que contener componentes oxigenados, como los alcoholes carburantes que en este caso será producido con caña de azúcar. Esta iniciativa cuenta con participación de inversionistas privados y apoyo del estado, se desarrollará en diferentes lugares del país dentro de los cuales esta la hoya del Río Suárez con 12 de sus municipios productores de Caña; Barbosa, Güepa, Vélez, Puente Nacional, San Benito, Suaita y Chipatá de Santander y Santana, Moniquirá, San José de Pare, Chitaraque y Togüi de Boyacá. Para tal efecto se

requiere la participación activa y organizada de todos los actores vinculados al sector de la caña panelera en esta región.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Deficiente Organización Empresarial en la Cadena Agroindustrial de la Caña Panelera en la Hoya Del Río Suárez de los Departamentos de Santander y Boyacá.

De la producción y comercialización de la panela dependen los cultivadores de caña, los trabajadores de los cultivos, productores de panela, operarios de los molinos de caña, fabricantes de empaques, transportadores y comerciantes de panela, fabricantes y vendedores de insumos etc. Se conocen cerca de 15.000 cultivadores en la Hoya del Río Suárez además del empleo, los recursos y beneficios que generan 48.000 hectáreas cultivadas en caña es suficiente razón para considerar importante la actividad económica y social que se desarrolla en torno a la caña en esta región y para generar proyectos que contribuyan a la solución de sus problemas.

Los productores de caña y panela se han visto afectados negativamente por diferentes factores como son la falta de competitividad en los mercados nacionales, el incremento desequilibrado del costo de vida comparativamente con los precios de los productos como la panela y la miel en el mercado, la obsolescencia de la infraestructura, los procesos de producción y la resistencia al cambio; pero el más grave de todos por tratarse de un problema actitudinal que incluso impide encontrar solución para los problemas es la falta de una cultura de empresarios y de trabajo asociativo.

Esta situación no ha permitido perfilar grandes ideas de negocio y abrir espacios dentro de mercados de interés lo que contribuiría al cambio de pensamiento, actitud y hábito de los microempresarios para pensar en pasar de una economía de subsistencia e individualista como la que se tiene en la actualidad a construir una economía de escala.

La falta de cultura empresarial y de organización requiere de un trabajo que permita reconocer las necesidades de trabajo en equipo, empoderamiento, emprendimiento y asociatividad como base fundamental para el desarrollo empresarial de la región; por esta razón se propone una alternativa cuyo objetivo es a partir de la capacitación integral lograr

satisfacer dichas necesidades que en largo plazo fortalece a los actores que están vinculados con la cadena de la caña panelera.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la organización empresarial de la cadena agroindustrial de la caña en la hoya del río Suárez de los departamentos de Santander y Boyacá en un periodo de 2 años.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las necesidades de desarrollo humano y crecimiento del entorno económico local y regional.
2. Capacitar en liderazgo, trabajo en equipo, emprendimiento, asociatividad y gestión empresarial.
3. Promover la creación y/o el fortalecimiento de empresas asociativas entre los productores de caña y panela pertinentes a las necesidades del sector y la región.
4. Asesorar a los productores agropecuarios gestión empresarial y formulación y elaboración de planes de negocio

¿Con qué?

RECURSOS NECESARIOS

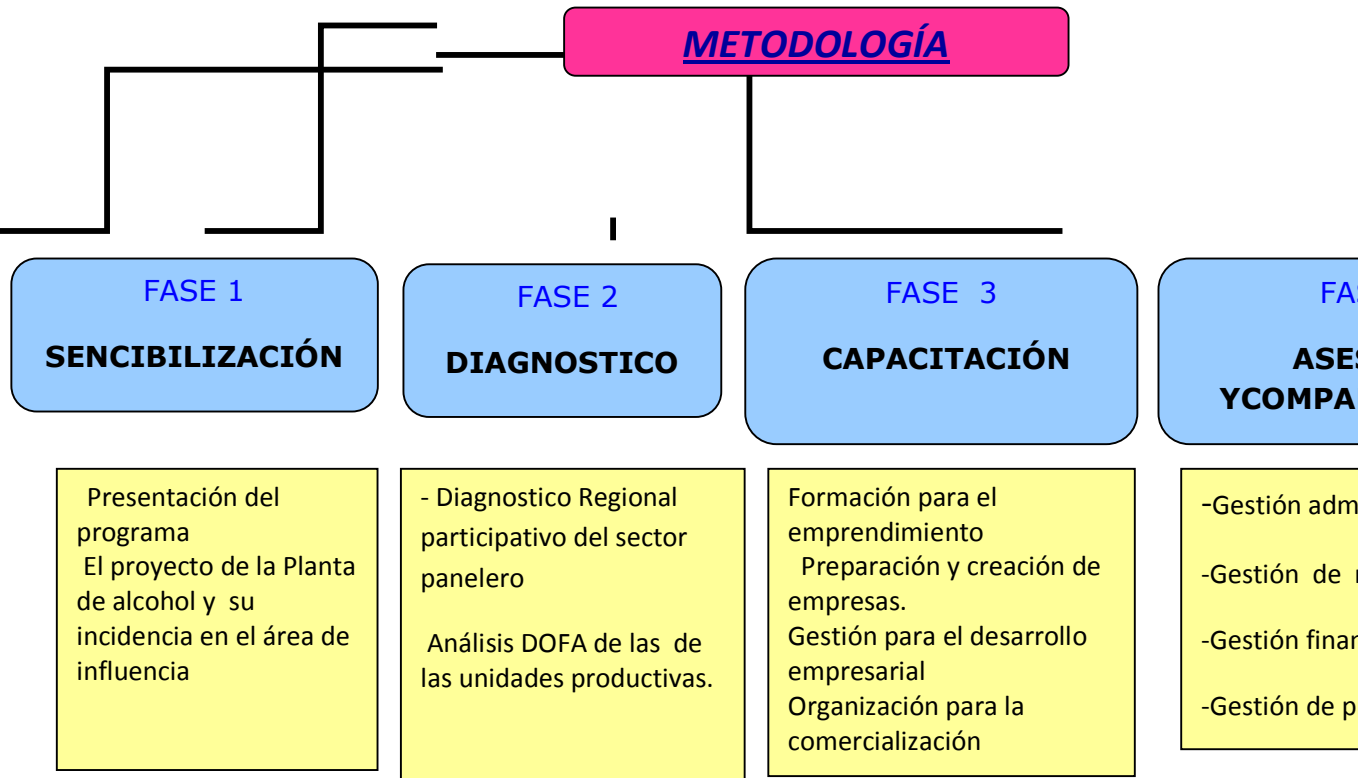
El programa establece una población objetivo la cual corresponde a los actores involucrados dentro del sector de cañicultor y panelero con los que se pretende desarrollar la metodología propuesta; esta población esta comprendida por los actores de 12 municipios de la hoya del río Suárez los cuales son: Gúepesa, Chipatá, San Benito, Vélez, Barbosa, Puente Nacional y Suaita del departamento de Santander y Santana, San José de Pare, Monquirá, Togui y Chitaraque de Boyacá.

El SENA dispone del recurso humano y tecnológico con profesionales idóneos que son los encargados de ejecutar el programa orientándolo hacia el cumplimiento de los objetivos con gran responsabilidad y compromiso institucional. De igual manera es importante contar con la participación de las alcaldías municipales de la región.

ACTORES	RECURSOS	ACTITUD
SENA	Económicos Conocimiento Humanos Organización Tecnológicos	POSITIVA
ALCALDÍAS MUNICIPALES	Políticos Económicos Humanos Físicos	POSITIVA
MICROEMPRESARIOS	Humanos Físicos Organización	INDIFERENTE

¿Cómo?

METODOLOGÍA



¿Qué se encontró?

MUNICIPIO: SAN JOSÉ DE PARE

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	
SENSIBILIZACIÓN			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La promoción y motivación de la población objetivo de en general para involucrarse en el programa. ➤ El conocimiento de parte de la población objetivo acerca de la incidencia del proyecto de la planta de alcohol carburante. ➤ 60 personas sensibilizadas en total. ➤ 38 trapiches visitados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D d c

	<p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p> <p>Concejales municipales</p> <p>Alcalde Municipal.</p> <p>Director de Umata</p>		
DIAGNOSTICO			
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 25 Unidades productivas diagnosticadas. ➤ 1 Diagnostico grupal de del municipio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ E d d u
CAPACITACIÓN			
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 Taller de Desarrollo humano en el cual se motivó a los participantes para el trabajo en equipo y liderazgo ➤ 1 Taller de formas asociativas para conocer y analizar la forma jurídica de la organización en este municipio. ➤ 1 Taller acerca del sector Solidario (cooperativismo). ➤ 1 Taller de Costos donde se establecieron de forma participativa los costos de establecimiento, sostenimiento y molienda de la caña. ➤ 1 Taller de Mentalidad Emprendedora donde se fomento y despertó el espíritu empresarial de los participantes. ➤ 1 Taller de Administración Empresarial a través del cual los participantes reconocen y vivencian el manejo adecuado de sus negocios. ➤ 25 productores capacitados 	

			➤ T p o
ASESORÍA ACOMPañAMIENTO	Y Productores Agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompañamiento en la constitución y legalización una la cooperativa de productores agropecuarios "COOPROPAS" ➤ 22 productores involucrados. 	➤ R p in
	Trabajadores de los cultivos y de molendas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompañamiento en la constitución de una Cooperativa de Trabajo Asociado con trabajadores de los cultivos y de las molendas ➤ 20 trabajadores involucrados 	➤ R in y

MUNICIPIO: SANTANA

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO
SENSIBILIZACIÓN	Propietarios de trapiche Cultivadores de caña Productores de panela Aparceros Productores agropecuarios Concejales municipales Alcalde Municipal. Director de Umata	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La promoción y motivación de la población objetivo de en general para involucrarse en el programa. ➤ La Sensibilización de la población objetivo acerca de la incidencia del proyecto de la planta de alcohol carburante. ➤ 40 personas Sensibilizadas ➤ 27 trapiches visitados.
DIAGNOSTICO	Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Productores Agropecuarios Cultivadores de caña	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 20 Unidades productivas diagnosticadas. ➤ 1 Diagnostico grupal de del municipio.
CAPACITACIÓN	Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Productores agropecuarios Cultivadores de caña	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 Taller de Desarrollo humano en el cual se motivó a los participantes para el trabajo en equipo y liderazgo ➤ 1 Taller de formas asociativas para conocer y analizar la forma jurídica de la organización en este municipio. ➤ 1 Taller acerca del sector Solidario (cooperativismo). ➤ 1 Taller de Costos donde se establecieron de forma participativa los costos de establecimiento, sostenimiento y molienda de la caña. ➤ 1 Taller de Mentalidad Emprendedora donde se fomento

		<p>y despertó el espíritu empresarial de los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 Taller de Administración Empresarial a través del cual los participantes reconocen y vivencian el manejo adecuado de sus negocios. ➤ 20 Productores capacitados.
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO		
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompañamiento en la reestructuración de la Asociación de productores de panela de Boyacá y Santander, "ASOPANELABOYSAN" ➤ Asesoría en la formulación de un proyecto productivo para el montaje de una planta de producción de panela con innovación tecnológica ➤ 24 Productores Asociados.

MUNICIPIO: SUAITA

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO
--------------------	---------------	----------------------

SENSIBILIZACIÓN			
	Propietarios de trapiche Cultivadores de caña Productores de panela Aparceros Productores agropecuarios Alcalde Municipal. Director de Umata	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La promoción y motivación de la población objetivo de en general para involucrarse en el programa. ➤ La Sensibilización de la población objetivo acerca de la incidencia del proyecto de la planta de alcohol carburante. ➤ 30 personas Sensibilizadas. 	
DIAGNOSTICO			
	Propietarios de trapiche Cultivadores de caña Productores de panela Aparceros Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas. ➤ Se identificaron 2 organizaciones de productores de caña y panela una asociación y una cooperativa. ➤ 20 Unidades productivas diagnosticadas. ➤ 1 Diagnostico grupal de del municipio. 	
CAPACITACIÓN			
	Propietarios de trapiche Cultivadores de caña Productores de panela Aparceros Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 Taller de Desarrollo humano en el cual se motivó a los participantes para el trabajo en equipo y liderazgo ➤ 1 Taller de formas asociativas para conocer y analizar la forma jurídica de la organización en este municipio. ➤ 1 Taller acerca del sector Solidario (cooperativismo). ➤ 1 Taller de Costos donde se establecieron de forma participativa los costos de establecimiento, sostenimiento y molienda de la caña. ➤ 1 Taller de Mentalidad Emprendedora donde se fomento y despertó el espíritu empresarial de los participantes. ➤ 1 Taller de Administración Empresarial a través del cual los participantes reconocen y vivencian el manejo adecuado de sus negocios. ➤ Participación del primer foro institucional del proyecto de alcohol carburante en Guepsa SENA – Alcol Río Suárez 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Gobernación de Santander- Alcaldía de Guepsa y Fedepanela. ➤ 20 Productores capacitados. 	
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO	Propietarios de trapiche Cultivadores de caña Productores de panela	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperativa de productores agropecuarios de Suaita Santander "COPASUSAN" ➤ 15 productores de panela ➤ Asesoría y revisión de un proyecto productivo para el montaje de una planta de producción de panela con innovación tecnológica. 	
	Propietarios de trapiche Cultivadores de caña Productores de panela Aparceros Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asociación de Productores Agropecuarios "ASOPASBA" ➤ 24 productores involucrados 	

MUNICIPIO: CHITARAQUE

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	COMPRO
SENSIBILIZACIÓN			
	Cultivadores de caña Productores de panela	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La promoción y motivación de la población objetivo de en general para involucrarse en el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplaz múlti instit pend

	Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios Alcalde Municipal. Director de Umata Concejales municipales	➤ La participación en una reunión interinstitucional con las alcaldías de la provincia de Ricaurte en Boyacá, la red de solidaridad y un asesor de cadenas productivas de la presidencia de la republica.	cañic muni ➤ La Al el in progr ➤ <i>El SE</i> <i>encar</i> <i>organ</i> <i>pane</i>
DIAGNOSTICO			
	-	-	
CAPACITACIÓN			
	-	-	
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO			
	-	-	

MUNICIPIO: GUEPSA

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	COMP
SENSIBILIZACIÓN	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios Alcalde Municipal Concejales municipales Director de Umata	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión para la presentación de los alcances del programa. ➤ Se hizo la sensibilización para la organización Empresarial. ➤ 50 personas sensibilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des cap sáb de
DIAGNOSTICO	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor.. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 30 diagnósticos participativos de las unidades productivas. ➤ 1 Diagnostico grupal del municipio. 	

CAPACITACIÓN	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de la capacitación con talleres en cooperativismo, asociatividad, gestión Empresarial. ➤ Gira por los trapiches del municipio para reforzar la promoción del programa. ➤ Participación en el Foro Institucional acerca de los adelantos en el proyecto de Alcohol Carburante. ➤ 35 productores capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des... cap... ma... y... pre... par... ➤ Asi... sim... e... asc... Río... Juli...
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asamblea de constitución de la asociación de productores de panela de Guepsa "ASAGROGUEPSA" ➤ Realizar los trámites de Legalización de Asociación ➤ 45 productores Involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ela... pro... Asc... par... con... SEN...

MUNICIPIO: SAN BENITO

ETAPAS	DEL	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	COM
--------	-----	---------------	----------------------	-----

PROCESO			
SENSIBILIZACIÓN			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios Alcalde Municipal Concejales municipales Director de Umata	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión para la presentación de los alcances del programa. ➤ Se hizo la sensibilización para la organización Empresarial. <p>40 personas sensibilizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤
DIAGNOSTICO			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 10 diagnósticos participativos de las unidades productivas. ➤ 1 Diagnostico grupal del municipio 	
CAPACITACIÓN	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de la capacitación con talleres en cooperativismo, asociatividad, gestión Empresarial, proceso Administrativo y costos de Producción de la Panela. ➤ Participación del foro institucional SENA, alcaldía, cimpa, ALCOHOL Río Suárez y fedepanela. ➤ 20 productores capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤

ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompañamiento en la constitución y legalización de una asociación de productores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A...

MUNICIPIO: CHIPATÁ

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	COMPROMISOS
SENSIBILIZACIÓN			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios Alcalde Municipal Concejales municipales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión para la presentación de los alcances del programa. ➤ Se hizo la sensibilización para la organización Empresarial. ➤ 50 personas sensibilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar Capacitación en este municipio
DIAGNOSTICO			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor.. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 30 diagnósticos participativos de las unidades productivas. ➤ 1 Diagnostico grupal del municipio 	

CAPACITACIÓN	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Productores agropecuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de la capacitación con talleres en cooperativismo, asociatividad, gestión Empresarial, proceso ➤ Gira promocional del programa por las veredas del municipio. ➤ Organización y participación del foro institucional SENA - COOPFORAGRO y ALCOHOL Río Suárez ➤ 30 productores capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vincular a cultivo y n de capacita ➤ Elaboración beneficien concertado Alcaldía ➤ Asistir a la de negocia las asociac Suárez Vie
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Productores agropecuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesoría para la constitución de la cooperativa Multiactiva de Fortalecimiento Agropecuario.” ➤ “COPFORAGRO” ➤ 51 personas Interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar legalización

MUNICIPIO: VELEZ

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	COMPROM
SENSIBILIZACIÓN			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios Concejales municipales Director de Umata	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión para la presentación de los alcances del programa. ➤ Se hizo la sensibilización para la organización Empresarial. ➤ 30 personas sensibilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El prog días do vereda
DIAGNOSTICO			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios Concejales municipales Director de Umata	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor.. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 10 diagnósticos participativos de las unidades productivas. ➤ 1 Diagnostico grupal del municipio 	

CAPACITACIÓN	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p> <p>Concejales municipales</p> <p>Director de Umata</p>	<p>➤ Desarrollo de la capacitación con talleres en cooperativismo, asociatividad, gestión Empresarial, proceso Administrativo y costos de producción de la panela</p> <p>➤ 22 productores capacitados</p>	<p>➤ Asistir a...</p> <p>de negoc...</p> <p>las asoc...</p> <p>Suárez</p>
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p>	<p>➤ Asesoría para la constitución de la Asociación agropecuaria de Ropero "AGROROPERO"</p> <p>➤ 22 personas interesadas</p>	<p>➤ Asamble...</p> <p>19 de ju...</p>

MUNICIPIO: BARBOSA

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	COMPROBACIONES
--------------------	---------------	----------------------	----------------

SENSIBILIZACIÓN			
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p> <p>Director de Umata</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión para la presentación de los alcances del programa. ➤ Se hizo la sensibilización para la organización Empresarial. ➤ 30 personas sensibilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El pr... los d... de la... de la... este r...
DIAGNOSTICO			
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p> <p>Director de Umata</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor.. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 10 diagnósticos participativos de las unidades productivas. ➤ 1 Diagnostico grupal del municipio 	
CAPACITACIÓN			
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de la capacitación con talleres en cooperativismo, asociatividad, gestión Empresarial, proceso administrativo y costos de producción de la panela. ➤ Gira promocional del programa por las veredas del municipio. ➤ Se identifico una organización de productores agropecuarios ➤ 25 productores capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vincu... cultiv... proce... ➤ Asisti... simul... integ... asoci... Río S... de 2.

	Productores agropecuarios		
	Director de Umata		
ASESORÍA Y ACOMPañAMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompañamiento en la reestructuración de la Asociación de productores Agropecuarios de Santa Rosa y Pozo Negro de Barbosa. ➤ 25 personas Asociadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de actividades de Generación de ingresos posibles nuevos

MUNICIPIO: MONQUIRÁ

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	COMPROBACIONES
SENSIBILIZACIÓN			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Productores agropecuarios Alcalde Municipal Director de Umata	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión para la presentación de los alcances del programa. ➤ Se hizo la sensibilización para la organización Empresarial. ➤ 30 personas sensibilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El capacitado dominó el tema de la organización empresarial.
DIAGNOSTICO			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Productores agropecuarios Concejales municipales Director de Umata	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 15 diagnósticos participativos de las unidades productivas. ➤ 1 Diagnostico grupal del municipio 	
CAPACITACIÓN			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de la capacitación con talleres en cooperativismo, asociatividad, gestión Empresarial, proceso administrativo y costos de producción de la panela. ➤ Gira promocional del programa por las veredas del municipio. ➤ Se realizó una Reunión Interinstitucional entre SENA, Asoc. Ricaurte, Alcaldía, Cimpa, Secretaría de Agricultura de Santander, Banco Agrario, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se instituyó el programa que organiza el sector cañicultor.

	Director de Umata	Fedepanela y Directores de Umata de los municipios vecinos ➤ Se identifico una Cooperativa de productores agropecuarios. ➤ 20 productores capacitados	
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO			
	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Productores agropecuarios Director de Umata	➤ Acompañamiento en el fortalecimiento de la Cooperativa. ➤ 20 personas Asociadas	➤ Realización de Generación de adherencia a la asociación ➤ Asesoría de usuarios que cooperan

MUNICIPIO: TOGUI

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	COMPROBACIONES
--------------------	---------------	----------------------	----------------

SENSIBILIZACIÓN			
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p> <p>Director de Umata</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión para la presentación de los alcances del programa. ➤ Se hizo la sensibilización para la organización Empresarial. <p>40 personas sensibilizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de actividades en los días en la semana en la zona este
DIAGNOSTICO			
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p> <p>Trabajadores de molienda</p> <p>Productores agropecuarios</p> <p>Director de Umata</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y priorizar las necesidades, problemas y alternativas de solución para la problemática del sector cañicultor.. ➤ Aplicación del análisis DOFA a Unidades productivas ➤ 10 diagnósticos participativos de las unidades productivas. ➤ 1 Diagnostico grupal del municipio 	
CAPACITACIÓN			
	<p>Cultivadores de caña</p> <p>Productores de panela</p> <p>Propietarios de trapiche</p> <p>Aparceros</p> <p>Trabajadores de Cultivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de la capacitación con talleres en cooperativismo, asociatividad, gestión Empresarial, proceso administrativo <p>➤ 25 personas capacitadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación legal y administrativa en el trabajo

		Trabajadores de molienda Productores agropecuarios		
ASESORÍA ACOMPañAMIENTO	Y	Cultivadores de caña Productores de panela Propietarios de trapiche Aparceros Trabajadores de Cultivo Trabajadores de molienda Productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompañamiento en la constitución y legalización de una asociación de productores Agropecuarios del municipio de Togui. ➤ 22 Personas interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de la constitución ➤ Efectuación de la legalización

MUNICIPIO: PUENTE NACIONAL

ETAPAS DEL PROCESO	PARTICIPANTES	PRODUCTO - RESULTADO	CO
SENSIBILIZACIÓN			
	Cultivadores de caña Productores de panela	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La promoción y motivación de la población objetivo de en general para involucrarse en el programa. ➤ La Sensibilización de la población objetivo acerca 	➤

	Propietarios de trapiche Aparceros Productores agropecuarios Concejales municipales Secretario de Gobierno Alcalde Municipal	de la incidencia del proyecto de la planta de alcohol carburante. ➤ En un 50% de los cañicultores y paneleros han abandonado esta actividad producto de la crisis; por tal razón y ante una evidente falta de interés de los cañicultores y luego de una gran promoción sin respuesta., el programa no pasa a la segunda fase . 30 personas Sensibilizadas.	
DIAGNOSTICO			
	-	-	-
CAPACITACIÓN			
	-	-	-
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO			
	-	-	-

CONSOLIDADO DE RESULTADOS

RECOMENDACIONES

¿Qué debe hacerse?

El programa se ha desarrollado de acuerdo a lo planeado y con los respectivos ajustes dependiendo de la situación en cada municipio, sin embargo después de 4 meses de ejecución y avance en el proceso es pertinente entrar a considerar algunos aspectos a fin de alcanzar los objetivos propuestos:

1. Con las organizaciones que se encuentran ya constituidas es necesario en este momento iniciar un plan de acción, el cual debe contener principalmente la gestión de mercados para los productos de la organización (caña, miel o panela) dentro de la fase de acompañamiento.
2. Para los grupos que están en el proceso de constitución legal es pertinente trabajar en un proyecto productivo que posibilite la sostenibilidad de la organización en el tiempo.
3. A los proyectos producto del programa de capacitación y asesoría se le apoye en la búsqueda de alternativas para la financiación lo cual facilitaría el desarrollo de un trabajo integral y efectivo en beneficio de la organización.

RESULTADOS OBTENIDOS:

1. Desarrollo de una única marca de Panela “Nuestra Panela”
2. Participación del mercado de la Costa especialmente en Barranquilla.
3. Representatividad Gremial: Gracias al ejercicio los productores de la hoya del río Suárez lograron nombrar al gerente de la Federación Nacional de Paneleros. Dr. Gilberto Olarte de San José de pare
4. Consecución de recursos a través de diferentes convocatorias: \$ 250.000.000,00 para una planta procesadora de panela en Suaita. Planta con tecnología a vapor. Por ahora única en la región.
5. Participación en programas como Bogotá sin Hambre.
6. Fedagrosanboy ha recibido apoyo con recursos de las Naciones Unidas a través de la ADEL _ Vélez (Agencia de Desarrollo Económico Local)
7. La organización ha logrado enfrentar con éxito la nueva normatividad para producción y comercialización de panela exigida por el Ministerio de protección Social y el INVIMA. Las cuales sería imposible sin la asociatividad de los productores de panela

BIBLIOGRAFÍA

1. Araujo & Ibarra, 500 Nuevos productos con potencial de Exportación desde Colombia al Mercado de los Estados Unidos. Documento Electrónico, Bogotá, Junio de 2006.
2. ANDI. Encuesta de Opinión Industrial. Centro de Estudios Económicos. Bogotá, Mayo de 2006.
3. Bonilla, Luis. Guía metodológica del Desarrollo Organizacional Participativo. DOP. PNUD. Bogotá, Mayo de 2000
4. Craig E. Arunoff, John L. Ward. Juntas de Trabajo Exitosas. Mc Graw Hill. 1999
5. DNP. Visión Colombia 2019. Bogotá, 2005
6. Giovenardi Eugenio, Pedro Morales. Metodología del Desarrollo Empresarial Participativo, DEP. PNUD, DNP, Bogotá, 2000
7. Pallares Zoilo, Asociatividad Empresarial. 2ª. Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa. Bogotá, 2005
8. Pineda, Castillo, Pardo Palacios. Cooperativismo Mundial. 2ª. Edición, Consulta grupo asesor. Bogotá 1998
9. Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 "Hacia un Estado Comunitario". Documento Electrónico.
10. Plan Hortícola Nacional. Corporación Colombia Internacional. Documento electrónico. 2006.
11. Planes sectoriales de Turismo. Frutas, Caña Panelera. Documentos electrónicos 2005.
12. Plan Prospectivo de la Provincia de Vélez 2002- 2015. Documento Electrónico Gobernación de Santander .Vélez Diciembre de 2003
13. Pineda Suárez Carlos Julio. Las empresas de Economía Solidaria en Iberoamérica. MC. Graw. Hill. 1999
14. Tercer foro de Asociatividad empresarial: Estrategia para la Internacionalización. Octubre 3 de 2005 (Memorias). Edit. Felipe Alberto Ortiz. Bogotá, 2006
15. Gentil Rojas Libreros. Conceptualización y métodos para la competitividad Internacional. Editorial Universidad Santiago de Cali. 2002
16. SENA. Revista Formar. Asociatividad nuevo rumbo empresarial. Marzo Abril 2006. Bogotá D.C

17. Mesopartner. Cómo promover Clúster. Jorg Meyer-Stamer, Ulrich Harmes-Liedtke. Mesopartner document de trabajo 08/2005.
18. ARIZA Orlando Juan Carlos Hernández, y otros. Plan estratégico del Centro Agroempresarial del Oriente Sena Vélez 2002-2006.
19. Lina yibe Santamaría. Orlando Ariza. Avance del Programa de Capacitación y asesoría para el Desarrollo Organizacional y empresarial de los Cañicultores en la hoya del Rio Suárez. Sena Vélez 2005.
20. Javier Chacón Galeano. Entre todos preparemos a Vélez Para Colombia y el Mundo. 2008-2010.