

# IDENTIFICACIÓN DE MODELOS DE ASOCIACIÓN LOCAL Y GLOBAL EN TUNJA, COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS PYMES

Fecha de recepción: 20 de febrero de 2014

Fecha de aprobación: 05 de mayo de 2014

Para citar este artículo: Robles, A. Gutiérrez, O. & Hurtado, L. (2014). "Identificación de Modelos de Asociación Local Y Global en Tunja, como Ventaja Competitiva para las Pymes". *In Vestigium Ite*. Vol. 7, p.p 85-97.

**Alba Rocío Robles González<sup>1</sup> Olga Liliana Gutiérrez<sup>2</sup> Lourdes Jimena Castaño Hurtado<sup>3</sup>**

## RESUMEN

La investigación tiene como propósito identificar los sistemas de asociatividad que desarrolla el departamento de Boyacá, en el municipio de Tunja, uno de los corredores industriales del departamento, con respecto a las pymes. El estudio se encuentra sustentado teóricamente por autores que se reconocen en el documento como Bagnasco, Arnaldo, Becattinni, G., Mance, Rosales, Van Dijk, entre otros.

La metodología por aplicar será de corte mixto, por cuanto, por un lado, pretende establecer una correlación cuantificable entre las variables por investigar, y por otro lado, también tratará de analizar las relaciones establecidas y la estructura dinámica que compone las formas asociativas, con el diseño de encuesta tipo laico y combinado. El alcance del estudio será longitudinal y la población es finita, definidas en directores de cadenas productivas y pymes del sector a investigar.

## ABSTRACT

The investigation has as purpose to identify the asociatividad systems that it develops the department of Boyacá, in the municipality of Tunja, one of the industrial corridors of the department, with regard to the pymes. The study is sustained theoretically by authors that are recognized in the document like Bagnasco, Arnaldo, Becattinni, G., Mance, Rosebushes, Van Dijk, among others.

The methodology to apply will be of mixed court, since, on one hand, it seeks to establish a quantifiable correlation among the variables to investigate, and on the other hand, it will also try to analyze the established relationships and the dynamic structure that it composes the associative forms, with the design of survey lay type and cocktail. The reach of the study will be longitudinal and the population is finite defined in directors of productive chains and pymes of the sector to investigate.

## RESUMÉ

La recherche a pour propos identifier les systèmes d'asociatividad que développe le département de Boyacá, dans la municipalité de Tunja, l'un des coureurs industriels du département, à l'égard des PME. L'étude se trouve soutenu théoriquement par les auteurs que Becattinni se reconnaissent dans le document como Bagnasco, Arnaldo, G., Mance, des Rosiers, Dijk Vain, entre les autres.

La méthodologie à appliquer sera d'une coupure mixte, en plus que, d'un côté, il essaie d'établir une corrélation quantifiable entre les variables à faire des recherches, et d'un autre côté, aussi essaiera d'analyser les relations établies et la structure dynamique qui compose les formes associatives, avec le dessin d'enquête un type laïque et combiné. La portée de l'étude sera longitudinale et la population est finie définis chez des directeurs de chaînes productives et des PME du secteur à faire des recherches.



1 Administradora de Empresas, Especialista en Finanzas; Especialista en Dirección de Negociaciones Internacionales y solución de conflictos Maestría en Administración de Organizaciones, UNAD. [alba-rocio2009@hotmail.com](mailto:alba-rocio2009@hotmail.com). Celular: 3112702311. A.E

2 Contadora Pública, Especialista en Pedagogía; Especialista en Educación Ambiental y Desarrollo de la Comunidad. Maestrante en Administración de Organizaciones, UNAD. Docente Universidad de Cundinamarca. [contadorol@gmail.com](mailto:contadorol@gmail.com). A.E

3 Administradora de Empresas, Estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones UNAD, Instructora Sena Palmira, [jimenahurtado@gmail.com](mailto:jimenahurtado@gmail.com), 311 710 3824. A.E

**PALABRAS CLAVE:** Asociatividad, Clúster, Cadenas productivas, Distritos industriales, Red empresarial.

**KEYWORDS:** Asociatividad, Clústers, The productive chain, Industrial Districts, Business network.

**MOST-CLÉS:** Asociatividad, Clúster, des Chaînes productives, des Districts industriels, un Réseau patronal.

## METODOLOGÍA

El presente estudio es de corte longitudinal, se trabajó con una muestra aleatoria de 27 asociaciones y 12 cadenas productivas en el municipio de Tunja, Boyacá. Con un nivel de confianza del 95%, margen de error del 5%. Para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto se utilizó una estrategia metodológica que combina la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis de información suministrada por la gobernación de Boyacá a cargo de los directores de cadenas productivas e informes estadísticos con el fin de determinar cómo se manejó el proceso de asociatividad en la ciudad de Tunja durante los últimos cinco años, el cual se refleja en el Plan de Desarrollo Departamental vigente, donde se pudo encontrar que en Boyacá, la ventaja competitiva se está fijando hacia el sector Agroindustrial; de tal manera que en Tunja las instituciones públicas, privadas y la academia, están buscando procesos de integración, con el fin de crear ventajas competitivas y comparativas de la región.

Se consolida y analiza la información obtenida en las encuestas, se definió el número de asociaciones constituidas y el número de cadenas productivas existentes, teniendo en cuenta que la información que se encuentra en la gobernación, confrontada con la de la Cámara de Comercio de Tunja, no se pudo determinar cómo asociaciones, por tratarse de empresas que se inscriben y luego se asocian. Se seleccionaron para el estudio un total de 27 asociaciones registradas en el directorio diseñado por la Gobernación de Boyacá, y 12 cadenas productivas legalmente constituidas para Boyacá, del sector agroindustrial, las cuales manejan diferentes productos y que además tienen familias vinculadas en cada cadena.

En relación con las asociaciones, se enfatiza en la formación de la asociación Agrinboy, la cual está constituida por 30 empresas, vinculadas en la asociación. Estas empresas corresponden a Tunja y sus alrededores. Con el objeto de agrupar a los empresarios agroindustriales de Boyacá e impulsar el fortalecimiento institucional del gremio y de sus asociados, en los aspectos organizacional, productivo, Marketing y logística como base fundamental para

la creación y aprovechamiento de oportunidades de mercadeo regional, nacional e internacional y constituirse en vocero e interlocutor de sus asociados frente a las autoridades y los particulares, cuando así se requiera, se conformó recientemente la Agronomía de industriales de Boyacá.

Es una Asociación de empresarios transformadores industriales de productos agrícolas, pecuarios, forestales, apícolas, acuícolas y cualquier otro que se identifique con el presente objeto; de carácter gremial, de derecho privado, sin ánimo de lucro, sometida a la Constitución, Leyes, normas y reglamentos vigentes sobre la materia. Esta identificación de los procesos de asociatividad en Tunja, permite determinar la existencia de estrategias de integración de las empresas con el fin unificar los esfuerzos de los diferentes actores, como son las instituciones encargadas de este proceso, quienes se han dado cuenta de que cada una tiene las mismas propuestas y programas, con el fin de lograr el fortalecimiento asociativo como camino inexorable hacia el modelo de integración económica.

## RESULTADOS

Abordar el tema de modelos de asociación dentro de un marco de productividad y competitividad en el orden local e internacional, implica adentrarse en aspectos fundamentales que invocan la necesidad de establecer alianzas que proyecten sostenibilidad; esas alianzas se establecen bajo un marco común de liderazgo, mediante acuerdo que cumplan metas trazadas, como lo establece Rosales (1997), cuando afirma que “La asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global”.

Las experiencias obtenidas en Europa, Asia y América Latina, han permitido conocer el éxito que estas organizaciones han tenido bajo este modelo asociativo, lo cual ha propiciado el surgimiento progresivo de economías de escala, frente a lo cual se pronuncia Chang (2003) enunciando que estos beneficios se dan debido a que cada organización que hace parte del proceso, se beneficia como si se

hubiese unido a otras organizaciones de manera formal ó como si tuviese acceso a una escala mayor.

La asociatividad como mecanismo de integración productiva, es una respuesta al nuevo modelo de economía integracionista y ello se plantea claramente por Rosales (1997) cuando se refiere a cómo la asociatividad está definida como un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que allí participan, no afectan su independencia jurídica y autonomía en las decisiones gerenciales, con una voluntaria decisión de unir esfuerzos para lograr sus objetivos.

Desarrollar iniciativas empresariales individuales es una manera de generar empresa, de buena calidad, con una proyección importante; no obstante, tardaría mucho tiempo en incorporarse al impacto de la economía en su conjunto, lo cual precisa entonces, buscar estrategias de grupo que solidifiquen el proceso de permanencia en el mercado como lo plantea el Ministerio de Industria y Turismo (2006):

La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc. De igual modo, facilitan el surgimiento de economías de escala que permiten tener acceso a mercados globales con productos diferenciados y acceder a aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica.

Al igual de que Porter (1991), quien define los distritos industriales como un complejo productivo donde se dan cuatro aspectos claves denominados como los cuatro puntos del diamante, así Bagnasco (1977), propone una intensa división local de actividades entre pequeñas empresas especializadas en los diferentes procesos de la producción y de la distribución de un sector industrial o una actividad dominante; existen múltiples relaciones entre las empresas y la comunidad local, tanto dentro como

fuera del mercado, basadas fundamentalmente en la confianza y la reciprocidad.

Becattinni (1989), plantea otra definición con más aceptación, respecto a distritos industriales, que lo enuncia como:

...una entidad socio-territorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada en el que, al contrario que en otros ambientes como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse.

Respecto de los elementos fundamentales de un distrito, estos se refieren, por un lado, a la presencia de pymes dotadas de gran dinamismo, pertenecientes a un mismo sector industrial y concentradas territorialmente, con fuertes relaciones tanto de cooperación como de competencia entre ellas, elevados niveles de flexibilidad productiva y mano de obra relativamente abundante y especializada, y, por otro lado, las relaciones interpersonales, la cohesión social y las interacciones entre empresas, que favorecen un aceptable clima industrial, de confianza y de cooperación indispensable para conseguir la eficacia del sistema productivo (Sengenberger, 1991).

Las Pymes y corporaciones en contextos de globalidad, se definen como conjunto de eslabones que conforman el proceso productivo, económico y empresarial, el cual incorpora los procesos organizacionales comprendidos entre la adquisición de la materia prima y la distribución de los productos terminados al consumidor ó cliente. (Hurtado B. Henry, UNAD, 2013).

La Ley 811 de 2003, define las cadenas productivas como el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario, hasta su comercialización final. La cadena puede ser conformada de común acuerdo, a nivel nacional, a nivel de una zona o región productora, por los productores, empresarios, gremios y organizaciones más representativos tanto de la producción agrícola, pecuaria, forestal,



acuícola, pesquera, como de la transformación, la comercialización, la distribución, y de los proveedores de servicios e insumos.

Los clústeres, como instrumento de integración productiva, han tenido su desarrollo en Estados Unidos y Reino Unido, las definiciones al respecto son diversas, entre ellas, se pueden citar:

“Es una concentración sectorial o geográfica de empresas involucradas en la misma actividad, o en actividades muy relacionadas, que presenta economías externas sustanciales de aglomeración o especialización, que es capaz de concentrar acciones para lograr eficiencia colectiva y elevar competitividad” (García y Marquetti, 2007).

“Un clúster de pequeñas empresas, es considerado como un camino de organización industrial que abarca especialización geográfica y sectorial realizando los mismos productos o similares, compitiendo con grandes y medianas empresas”. (Peter Van Dijk, 1997).

“Los clusters son grupos geográficamente cercanos de compañías interconectadas e instituciones asociadas en un campo específico, vinculadas por unas tecnologías y habilidades comunes”. (Porter, citado por European Commission, 2002).

La definición planteada por la ONUDI (2001) respecto de los clústeres se dirige a que son:

*...concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden un rango de productos relacionados o complementarios, de tal modo, que enfrentan desafíos y oportunidades comunes. Estas concentraciones pueden dar aumento a economías externas tales como emergentes de proveedores especializados de materia prima y componentes o crecimiento de un conjunto de habilidades específicas del sector y fomentar el desarrollo de servicios especializados en asuntos técnicos, administrativos y financieros.*

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación a partir del análisis de cada pregunta aplicada en la encuesta, el cual se hace con la información derivada de las entrevistas con los coordinadores de cadenas productivas y las encuestas a aplicadas a los empresarios asociados como ya quedo expuesto en la presentación de la investigación.

## Sección 1. Caracterización empresarial

**Tabla 1. Número de empresas vinculadas a la cadena productiva vs. Asociaciones**

Pregunta 1.1. CADENA PRODUCTIVA	Intervalo				Total población
	Entre 1 y 5	Entre 6 y10	Entre 11 y 15	Más de 15	
No. de empresas vinculadas a la cadena productiva					
No. respuestas obtenidas	0	0	0	12	12
Participación %	0%	0%	0%	100%	100
Total Acumulado %					100%

Pregunta 1.1. ASOCIACIONES					Intervalo	Total población
No. de asociaciones vinculadas a su jurisdicción y ubicación municipal	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 15	Más de 15		
No. respuestas obtenidas	0	7	10	10	27	
Participación %	0%	26%	37%	37%	100	
Total Acumulado %	100%					

Fuente: Las autoras

**Tabla 2. Número de trabajadores que laboran en las empresas vinculadas cadena vs. asociaciones**

Pregunta 1.2 Cadena productiva					Intervalo
Número de trabajadores que laboran en las empresas vinculadas	Más de 200 empleados	Hasta 200 empleados	Menos 50 empleados	Entre 10 y 20 empleados	
No. respuestas obtenidas	12	0	0	0	
Total población	12				
Porcentaje participación %	100%	0	0	0	
Total porcentaje acumulado	100%				
Pregunta 1.2 Asociaciones					Intervalo
Número de trabajadores que laboran en las empresas vinculadas	Más de 200 empleados	Hasta 200 empleados	Menos 50 empleados	Entre 10 y 20 empleados	
No. respuestas obtenidas	0	2	0	25	
Total población	27				
Porcentaje participación %	0%	7%	0%	93%	
Porcentaje acumulado	100%				

Fuente: las autoras



**Tabla 3. Nivel de conocimiento asociado al proceso cadena productiva vs. asociaciones**

Pregunta 1.3 CADENA PRODUCTIVA	Profesional	Técnico	Empírico	Total
Nivel de conocimiento asociado al proceso, por parte de las personas encargadas del mismo, dentro de la cadena productiva*	12	0	0	12
% Participación	100%	0%	0%	100
Pregunta 1.3 ASOCIACIONES*	Profesional	Técnico	Empírico	Total
Nivel de conocimiento asociado al proceso, por parte de las personas encargadas del mismo, dentro de la Asociación*	4	5	18	27
% Participación	15%	18%	67%	100

Fuente: autoras. \* El nivel de conocimiento lo ha definido la Gobernación de Boyacá.

## Sección 2. Nivel de infraestructura de las asociaciones bajo su jurisdicción

**Tabla 4. Descripción de la infraestructura de las cadenas productivas vs. asociaciones**

2. Descripción de la infraestructura Cadena productiva			
Proceso	Grado mecanización	No. respuestas absolutas	% participación
Proceso de producción artesanal, grado de mecanización, subcontratan algunas etapas del proceso, carencia de espacio físico	0-20%	12	100%
Proceso de producción artesanal, grado de mecanización, espacio físico reducido	20-40%	0	0%
Grado de mecanización los procesos productivos , espacio físico ajustado a las necesidades	40-60%	0	0%
Grado de mecanización de los procesos productivos, espacio físico suficiente a sus capacidades de producción	60-90%	0	0%
Total población		12	100%
Total acumulado %			100%

2. Descripción de la infraestructura en la Asociación			
Proceso	Grado de mecanización	No. respuestas absolutas	% participación
Proceso de producción artesanal, grado de mecanización, subcontratan algunas etapas del proceso, carencia de espacio físico	0-20%	5	18%
Proceso de producción artesanal, grado de mecanización, espacio físico reducido	20-40%	5	18%
Grado de mecanización de los procesos productivos, espacio físico ajustado a las necesidades	40-60%	3	12%
Grado de mecanización de los procesos productivos 60-90 %, espacio físico suficiente a sus capacidades de producción	60-90%	14	52%
Total población		27	100%
Total acumulado %			100%

Fuente: las autoras

### Sección 3. Participación dentro del proceso de producción y distribución del producto como empresa o asociación



Tabla5. Participación dentro del proceso de transformación de la materia prima cadena vs. asociaciones

3.1 Participación dentro del proceso de transformación de la materia prima, en la Cadena productiva						
Pregunta	Participa		No participa		Total población	Total %
Usted tiene proveedores definidos para la adquisición de materiales y repuestos	12	100%	0	0%	12	100
Usted transforma parcialmente la materia prima	0	0%	12	100%	12	100%
Usted recibe la materia prima parcialmente transformada y la convierte en producto para la venta	8	67%	4	33%	12	100%
Usted recibe el producto terminado para almacenarlo	0	0%	12	100%	12	100%
Usted recibe el producto terminado para distribuirlo	0	0%	12	100%	12	100%
Total acumulado %						100%

3.1 Participación dentro del proceso de transformación de la materia prima, en la Asociación						
Pregunta	Participa		No participa		Total población	total %
Usted tiene proveedores definidos para la adquisición de materiales y repuestos	15	56%	12	44%	27	100%
Usted transforma parcialmente la materia prima	0	0%	27	100%	27	100%
Usted recibe la materia prima parcialmente transformada y la convierte en producto para la venta	12	44%	15	56%	27	100%
Usted recibe el producto terminado para almacenarlo	0	0%	27	100%	27	100%
Usted recibe el producto terminado para distribuirlo	0	0%	27	100%	27	100%
Total acumulado %						100%

Fuente: las autoras

**Tabla 6. Producto en común con otra asociación ó empresa**

Cadena Productiva		
3.2 Posée usted un producto en común con otra asociación ó empresa, en el cual trabaje conjuntamente en el área de producción ó comercialización?		
Sí	0	0%
No	12	100%

  

Asociaciones		
3.2 Posée usted un producto en común con otra asociación ó empresa, en el cual trabaje conjuntamente en el área de producción ó comercialización?		
Sí	0	0%
No	12	100%

Fuente: Las autoras.



## Sección 4. Desarrollo de programas para estimular la asociatividad

**Tabla 7. Desarrollo de programas para estimular la asociatividad cadena vs. Asociaciones**

La cadena de producción			La asociatividad		
Programas/año	No. empresas participante en estos programas	Nivel de cumplimiento de estos programas	Programas/año	No. empresas participante en estos programas	Nivel de cumplimiento de estos programas
		%			%
Capacitaciones	12	100	Capacitaciones	27	85
Asistencia técnica	12	100	Asistencia técnica	27	85
Capital semilla	12	100	Capital semilla	27	85
Apoyo gestión proyectos	12	100	Apoyo gestión proyectos	27	85
Bienestar social	12	100	Bienestar social	27	85
Otros – menciónelos	participación en ferias		Otros – menciónelos	participación en ferias	

Fuente: Las autoras



## Sección 5. Seguimiento a programas

**Tabla 8. Seguimiento a programas cadena vs. Asociaciones**

Cadenas productivas			Asociaciones		
5. Han realizado seguimiento a los programas ante mencionados que han sido implementados en las Cadenas Productivas?	Si 10	No 2	5. Han realizado seguimiento a los programas ante mencionados que han sido implementados en las Cadenas Productivas?	Si 2	No 10
% Participación	83%	17%		17%	83%
Total acumulado %		100%			100%

Fuente: las autoras

### Análisis respecto de las entrevistas aplicadas a los coordinadores de las cadenas productivas del departamento de Boyacá

Aplicadas a:

<b>DR. MARCO ACEVEDO</b>	Fique
<b>DR. TITO ALBERTO BARRERA</b>	Director de Mercadeo
<b>DR. FABIO ORLANDO NÚÑEZ TARAZONA</b>	Hortalizas
<b>DR. DEMOFILO NIÑO</b>	Cacao
<b>DRA. CLAUDIA BOHADA</b>	Aromáticas
<b>DRA. BETI CASTRO</b>	Forestal
<b>DR. JAIRO ANÍBAL DÍAZ MÁRQUEZ</b>	Asociado Agrinboy
<b>DR. HÉCTOR MELO</b>	Cámara de Comercio

Mediante la aplicación de estas entrevistas, se logró identificar la misión de las cadenas Productivas, dirigida a conseguir la organización de la cadena en su conjunto y de cada uno de sus eslabones, para crear escenarios que permitan el desarrollo continuo hacia la competitividad, buscando la participación en gana-gana y con criterios de Sostenibilidad y sustentabilidad.

El plan de desarrollo de Tunja denominado “Hechos de verdad más humana, saludable, segura y sostenible”, permite determinar en su documento el fortalecimiento de los sistemas de asociatividad mediante talleres de sensibilidad y capacitación; organización de ferias emprendedoras y participación en eventos nacionales e internacionales. Dentro del programa también se destaca, fortalecimiento a los procesos de reconversión industrial, investigación y desarrollo tecnológico en las apuestas a la productividad del municipio, tres programas: creación de un parque tecnológico y de emprendimiento en coordinación con el SENA, Colciencias, CREPIB, incubadoras de Boyacá (Plan de Desarrollo- Tunja 2012-2015). Programas para lo cual, aún no se ha convocado a la comunidad para su discusión, pero las instituciones visitadas, enunciaron que sí han participado dentro de los programas adelantados por la Gobernación de Boyacá.

### CONCLUSIONES

El tema de asociatividad en el departamento de Boyacá, no ha sido de fácil discusión, como quiera que la cultura de integración, a pesar de que se tenga independencia y autonomía en los procesos organizacionales y económicos, no ha logrado resignificar el potencial que posee la cultura asociativa en los territorios y más aún, cuando el nuevo modelo de economía global se define como integración, en todos y cada uno de los contextos socio-económicos, entre regiones, países y comunidades.

Aún así, la asociatividad en Boyacá, definida desde la individualidad como organización o como cadena productiva, le aporta al PIB departamental el 48.8%, a través de productos como la cebolla, tomate, brócoli, zanahoria, coliflor, repollo, entre otros (Gobernación de Boyacá, 2012-2015).

Analizado el modelo de asociatividad en el municipio de Tunja, se ha encontrado que las cadenas productivas tienen mucha más fortaleza en el tema de conocimiento asociado al proceso, por cuanto presentan un perfil profesional de sus coordinadores alto (ver tabla 3), lo cual les permite, entrar en competencias de mercado y comercialización, con mucha más capacidad de negociación. En relación

con las asociaciones, es más variado, encontrándose la posibilidad de generar programas que posibiliten estrategias, que encaminen acciones en la mejora de sus ingresos.

Pero también es claro plantear un análisis respecto de si es positivo que el personal que desarrolla procesos y subprocesos tenga mayoritariamente un perfil académico más allá del conocimiento técnico y tecnológico, que sí puede generar un valor agregado directamente sobre el producto. Más aún, con la apertura a los nuevos mercados, que requieren mayor tecnificación, mayor especialización en cada área.

Las cadenas productivas llegan a tener aproximadamente 16 empresarios dedicados a la actividad del fique, eso por el lado de la cadena productiva de fique; las otras llegan a tener más de 1500 empresas involucradas, al ser sectores más desarrollados. En tanto que en las asociaciones, hay un nivel de integración con respecto a otros cultivadores que se dan en un 37% más de 15; otro tanto entre 11 y 15 pequeñas asociaciones y un 26% tienen asociatividad con 1 a 5 cultivadores. Los empresarios como Natural aloe, cuentan con 105 cultivadores en 23 municipios y tiene más de 15 trabajadores directos. En las demás, se encontró que el promedio es de 10 a 15 y más.

Evaluando del grado de mecanización dentro de la producción a nivel de cadena productivas, es importante resaltar la carencia de espacios físicos y adecuados a sus procesos, siendo posible la afectación en la calidad del producto, básicamente en el almacenamiento y posterior distribución, procesos que poco han desarrollado, sumado a ello, se tiene que la producción individualizada llega a un 85%, disminuyendo la capacidad de negociación. Gobernación de Cundinamarca (Informe ejecutivo, 2012). Lo cual ha obligado al departamento de Boyacá a través de la Secretaría de Fomento Agropecuario, para el 2013 a implementar acciones de promoción direccionadas a desarrollar un Plan de Gestión Integral, donde las cadenas productivas y las asociaciones, participen como eslabones que involucren como política de competitividad, la participación estratégica en la transformación, distribución y comercialización de la producción.

Al determinar la infraestructura de las asociaciones, se encontró que el 52% tiene mecanizados sus procesos entre un 60 y 90%, con un espacio físico suficiente a las capacidades de producción. En tanto que un 18% presentan deficiencia de espacio y subcontratan algunas etapas del proceso y el 12% no cuenta con un espacio físico ajustado a las necesidades y tiene un grado de mecanización entre 40 y 60%.

En relación con la participación dentro del proceso de producción y distribución, la materia prima, como es la semilla en algunas cadenas, la reciben mediante estudios de investigación de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). Institución que a través de la facultad de Agronomía, se vincula con la gobernación de Boyacá, generando un valor agregado de calidad. La mayoría de los productos se llevan en fresco, de ahí que las cadenas productivas y las asociaciones no manejen un alto grado de tecnificación; esta situación ha generado inconvenientes por el traslado. Se está implementando actualmente, procesos de cuartos fríos para estos productos, aunque en el momento los recursos no se han podido gestionar, debido a la ola invernal. La Gobernación ha subsidiado los proyectos de infraestructura que no estaban pronosticados.

De acuerdo con los resultados, se halló que el 100% de las cadenas no tiene un producto en común, lo cual puede convertirse en una desventaja, debido a que se hace difícil desarrollar actividades de investigación y aplicación de tecnología, por cuanto no es posible el seguimiento. Tener un producto en común permitiría a los eslabones, especializarse en procesos y subprocesos, adquirir experiencia en el manejo y tratamiento técnico, científico; demandaría estudios más específicos sobre consumo.

Evaluando el grado de participación y desarrollo de programas que fomenten la cultura de la asociatividad, puede decirse que ha sido permanente el acceso a la capacitación, asistencia técnica, bienestar social, capital semilla; apoyo en la gestión de proyectos y posibilidades de participación en ferias exposiciones. Oportunidades, que si se analizan desde la perspectiva de la competitividad, no han sido contundentes para lograr tal efecto, ya que no se visualiza dentro del estudio y con base en el seguimiento documental,



que las cadenas productivas en el municipio de Tunja, por ejemplo, hayan desarrollado una capacidad de gestión que las posicionen como cadenas de valor, plus requerido en el orden internacional. A pesar de que el 80% de las cadenas realizan seguimiento a estos programas, no vislumbran un efecto en la reacomodación ó re-direccionamiento estratégico de programas hacia la implementación de acciones que mejoren el nivel de productividad y la generación mayor de ingresos para la cadena, pero sobre todo, que se visibilice y se vivencie por parte de las asociaciones el verdadero sentido productivo y competitivo que trae consigo la cultura asociativa en el departamento.

La asociatividad es un proceso complejo que pretende la cooperación inter-empresarial entre las organizaciones con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad en la época de la globalización. como lograr la asociatividad en las regiones: construyendo confianza, generando compromisos, trabajando en equipo. Ha sido difícil aplicar este punto, la cultura, puede impedir cumplir con este objetivo, participar en cadena, integración local proximidad, construyendo nuevas formas de organización empresarial, esto se logra con la planificación y organización por parte de las Pymes. Fomentar esta cultura no ha sido fácil, de hecho no se ha logrado, evidenciado en la falta de interés para asistir a las convocatorias que realizan las instituciones encargadas de los procesos. Situaciones que concluyen en el enanismo empresarial en la desaparición de las organizaciones.

Asimismo, la falta de transformación en el producto, tanto en las asociaciones, como en las cadenas productivas, ha limitado las posibilidades de generar ingresos económicos de calidad, con una comercialización en verde o en fresco; falencia que afecta notablemente la calidad de vida del empresario ú operario de las organizaciones. Esta problemática ha llevado a las instituciones encargadas de diseñar, formular e implementar la política productiva, en el orden nacional y departamental, a vislumbrar posibilidades que evalúen las fortalezas competitivas de Boyacá, priorizando en los sectores siderúrgico, metalmecánico y minero, agroindustrial y turismo. Desarrollando buenas prácticas, aplicando la legalidad, la responsabilidad social, creación de programas de asociación; todo ello, mediante la instalación

de mesas sectoriales, buscando la articulación por parte de la Comisión Regional de Competitividad. (CRC-2013).

Los modelos de asociatividad, en el departamento, están direccionados hacia las organizaciones familiares, con más de 5.000 familias productoras, que le aportan al departamento, un PIB potencial en el sector agro, pero las expectativas de crecimiento y desarrollo, deben encaminarse hacia el fortalecimiento humano y de liderazgo colectivo, como quiera que los resultados pueden reorientarse hacia utilidades sociales y económicas con valor; entendiéndose como la asignación del plus a los procesos y subprocesos tanto en las cadenas como dentro de la especialización en las asociaciones.

Sin un liderazgo común, que genere un impacto social medible desde el tema crítico que es la necesidad de asociarse, ninguna política, estrategia, programa ó proyecto ejecutado, tendrá resultados permanentes, sostenibles y sólidos. Una de las pruebas que apuntan al alto grado de desintegración económica, en el sector productivo regional, se puede apreciar en el siguiente párrafo:

Se fomentará para el 2032 de acuerdo a la agenda de competitividad una cultura de trabajo en equipo, asociatividad y solidaridad en Boyacá donde se desarrollará mecanismos de financiación para el emprendimiento, formalización empresarial, fortalecimiento a la industria, fortalecimiento de la red de emprendimiento, capacidad científica y tecnológica de Boyacá (Plan Regional de Competitividad de Boyacá, 2008-2032).

El foro “Boyacá Territorio de Sabores” con la participación de expertos del instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos, de la Universidad Nacional, de la empresa Ramo y de otras experiencias exitosas e importantes del país.

En este se pudo observar la participación activa de las asociaciones exitosas seleccionadas como: alimentos la estación, café campesino, cerveza artesanal, chucula de polvo, yogurth, bocadillo Light, Chicharrones de cuajada, arequipe, panela pulverizada entre otras. El objetivo es fortalecer la competitividad empresarial del sector de alimentos

procesados y la agroindustria en el departamento de Boyacá, a partir de la implementación de un proceso de mejoramiento integral en empresas líderes. En este foro se pudo observar las alianzas con dos centros de Desarrollo tecnológico de Alimentos: Instituto de Ciencia y Tecnología Alimentaria FUNDACIÓN

INTAL y el Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos ICTA. Se determinó que 11 empresas han aplicado MPVA Medición de la Productividad y el valor agregado y cuentan con plan de mejoramiento. (2013).

## REFERENCIAS

Bagnasco, Arnaldo. (1977). *Tre Italie: La problemática territorial del desarrollo italiano*.

Becattini, G. (1989). *Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano*, Sociología del Trabajo.

Cámara de Comercio. 2013. Tunja, Boyacá. Colombia  
Comisión Regional de Competitividad. 2013. Boyacá, Colombia

Congreso de la República. Colombia. (2003). Ley 811 de 2003. Por la cual se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.

DANE. (2005). Censo Nacional, Bogotá D.C.

\_\_\_\_\_. (2009). Cuentas Nacionales.

\_\_\_\_\_. (2011). Cuentas Nacionales.

\_\_\_\_\_. (2013). Cuentas Nacionales.

Departamento de Boyacá (2012-2015). Plan Departamental de Desarrollo, -Boyacá se atreve.

European Commission. (2002). Final report of the expert group on enterprise clusters and networks.

FUNDES Colombia 2010, Nuestra Experiencia, módulo 5

García, A. y Marquetti, H. (2007). *Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos*. Cuba: Siglo XXI.

Gobernación de Boyacá (2012). Secretaría de Fomento Agropecuario. Informe ejecutivo, avances de la dirección de mercadeo agropecuario. 10 pgs.

UNAD, Pymes y corporaciones en contextos de globalidad, HURTADO B. Henry. Pg. 161

Mance, E. A. (2000). *Cadenas Productivas en Economía de Red (Cadenas Productivas en la Economía de Red)*. Editado en portugués por la Revista Candeia, 1, (1). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2006). Bogotá D.C.

\_\_\_\_\_. (2006-2013). Oficina de Estudios Económicos. Bogotá D.C.

Municipio de Tunja. Plan de Desarrollo Municipal (2012-2015). "Hechos de Verdad". Tunja más Humana, Saludable, Segura y Sostenible

ONUDI. (2001). *Development of clusters and networks of SMEs*. Vienna.

Peña Sánchez, Antonio Rafael. *Las disparidades económicas interregionales en Andalucía. Teorías explicativas de las disparidades económicas*.

Plan Regional de Competitividad de Boyacá, 2008-2032. Gobernación de Boyacá. Cámaras de Comercio y Consejo Privado de Competitividad Colombia.

Rosales, R. (1999). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y El Caribe*. En PYMES: Escenario de oportunidades en el siglo XXI. Venezuela: SELA/AECI.

Sengenberger, W. and Pyke, F. (1991). *Small firm industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues*. Labour and Society, 16, (1).

Shang, S. Ch., PhD. The University of Texas at Austin. (2003). *This cross-sectional study measured. Supervisors: Joy H. Penticuff and Dorothy L. Gordon*.

Van Dijk, M. P. (1997).

*Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*. London: Frank Cass.

