

## Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en el siglo XXI

*Business models in agro-industrial SMEs: challenges in the 21st century*

*Modèles d'affaires en PME agroindustrielles: défis dans le XXIème Siècle*

Fecha recepción: 8 de junio de 2017

Fecha Aprobación: 15 de octubre de 2017

Para citar este artículo: García-M, A.M. Malagón-Saenz, E. García-Mogollón, J.M (2017). "Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en El siglo XXI". In *Vestigium Ire*. Vol. 11-2, pp. 41-67.

**Ana Milena García-M.<sup>1</sup> - Elizabeth Malagón-Sáenz<sup>2</sup> - Javier Mauricio García-Mogollón<sup>3</sup>**

### Resumen

Mediante un estudio detallado, se realizó la búsqueda y el análisis de información, desde una perspectiva de la actividad agroindustrial de pequeñas y medianas empresas en el contexto económico actual, la importancia del desarrollo de competencias del talento humano, cambios de actitud en un entorno competitivo y los diversos desafíos que afrontan las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en temas de innovación, planeación estratégica, emprendimiento, y nuevas oportunidades de negocios.

A si mismo se procuró conocer los temas de mayor interés para la comunidad científica a través de un software específico que identifica: tendencias de investigación con respecto a la competitividad de las empresas y la importancia de adaptar nuevos modelos de negocios para pequeñas y medianas (Pymes) empresas agroindustriales,

mediante herramientas y estrategias que aumenten la eficiencia de procesos, y enmarquen nuevos emprendimientos dinámicos con potencial sostenible y sustentable.

Se siguió una metodología exploratoria-descriptiva, localizando documentos bibliográficos de bases de datos, revistas suscritas y fuentes documentales de libre acceso con descriptores como: agroindustria, competitividad, Pymes, innovación, gestión del talento humano, cultura empresarial.

Se concluye, que existe una marcada tendencia en investigación con información referente a la competitividad de pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica desde el año 1998 al 2013. A nivel nacional, se evidencia carencia de algunos factores en la estructura organizacional de Pymes agroindustriales. En la balanza comercial se demostró un mayor intercambio de divisas



- .....
- 1 Magister en Administración de Organizaciones, Ingeniera de Producción Agroindustrial, Esp. Tecnológica en sistemas de Trazabilidad en la Industria de Alimentos, Docente, Universidad de Pamplona. Correo electrónico: milegamo@unipamplona.edu.co. Pamplona. Norte de Santander, Colombia.
  - 2 Magister en Administración en Organizaciones, Economista, Esp. Gerencia Financiera, Esp. integración de TIC, Docente Universidad Santo Tomas. Correo electrónico: elizabeth.malagon@usantoto.edu.co. Tunja, Boyacá, Colombia.
  - 3 Magister en Ciencias de la Administración, Universidad de los Andes, Docente Tiempo Completo, Universidad de Pamplona. Correo Electrónico: jmgmogollon@unipamplona.edu.co. Pamplona. Norte de Santander, Colombia.

por importación de productos agropecuario en relación a los productos exportados desde Colombia, en los últimos años.

**Palabras claves:**

*Innovación, Pymes agroindustriales, modelo de negocios, talento humano, competitividad, cultura empresarial*

**Abstract**

Through a detailed study, the search and analysis of information was carried out from the perspective of the agro-industrial activity of small and medium enterprises in the current economic context, the importance of the development of human talent skills, changes of attitude in a competitive environment and the various challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the areas of innovation, strategic planning, entrepreneurship, and new business opportunities.

It is also important to know which are the topics of greatest interest to the scientific community through a specific software, which has the capacity to identify research trends with respect to the competitiveness of companies and the importance of adapting new business models for small and medium (SMEs) agro-industrial companies. It does this through tools and strategies that increase the efficiency of processes and frame new dynamic ventures with sustainable potential.

It was concluded that there is a marked trend in research with information regarding the competitiveness of small and medium-sized companies in Ibero-American territories from 1998 to 2013. Nationally, some factors are lacking in the organizational structure of agro-industrial SMEs

and in recent years, there is a greater exchange of foreign currency for import of agricultural products in relation to products exported from Colombia.

**Keywords:**

*Innovation, agro-industrial SMEs, business model, human talent, competitiveness, business culture.*

**Résumé**

À travers d'une étude détaillée, la recherche et l'analyse d'information ont été réalisées, du point de vue de l'activité agroindustrielle des petites et moyennes entreprises dans le contexte économique actuel, l'importance le développement les compétences des ressources humaines, les changements d'attitude dans un environnement concurrentiel et les différents défis auxquels font face les petites et moyennes entreprises (PME) dans les sujets d'innovation, de la planification stratégique, de l'entrepreneuriat et de nouvelles opportunités d'affaires.

De même, il est important de connaître les sujets de grand intérêt pour la communauté scientifique à travers d'un logiciel spécifique qu'identifie, les tendances en recherche en matière de compétitivité des entreprises et l'importance d'adapter de nouveaux modèles économiques pour les PME agroindustrielles à partir d'outils et des stratégies qui augmentent l'efficacité des processus, et encadrent de nouveaux entrepreneuriats dynamiques avec un potentiel durable.

À guise de conclusion, il est établi une forte tendance en recherche avec des informations sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises en



Ibéro-Amérique de 1998 à 2013. Au niveau national, il a été confirmé le manque de certains facteurs dans la structure organisationnelle de PME agroindustrielles et un plus grand échange de devises étrangères pour l'importation des produits agricoles par rapport aux produits exportés de la Colombie au cours des dernières années.

**Mots-clés:**

*Innovation, PME agroindustrielles, modèle d'affaires, ressources humaines, compétitivité, culture d'entreprise.*

**Introducción, planteamiento y objetivo del estudio.**

Desde tiempo atrás, se viene discutiendo en el mundo académico y empresarial, cómo mejorar el desempeño de empresas del sector agroindustrial alimentario, que no solo pueda suplir los requerimientos nutricionales a una creciente población mundial, si no que pueda hacerlo sostenible en el tiempo, lo cual representa uno de los grandes retos dentro de las expectativas de sobrevivencia de la humanidad en los próximos años. Cada vez, se requieren organizaciones con un alto desarrollo en aspectos administrativos, técnicos, tecnológicos, éticos; además, que impulsen el emprendimiento innovador sumado a los esfuerzos que fortalezcan la competitividad y productividad de estas empresas. En este ámbito, la conformación de sistemas productivos agroalimentarios sostenibles debe contribuir en la racionalidad de los recursos y en el acceso a mercados especializados para aquellas poblaciones con menor poder adquisitivo, como compromiso de responsabilidad social.

Con el presente estudio se quiere hacer una aproximación de la evolución que ha tenido la investigación y la gestión del conocimiento, en actividades que han sido claves en el desarrollo de Pymes agroindustriales, en las que se dan a conocer aspectos relevantes como: innovación tecnológica, la mejora continua, gerencia estratégica y gestión del recurso humano como parte de su competitividad.

Los actuales mercados de alimentos en América Latina y el Caribe exigen la implementación de sistemas de inocuidad, que se enfocan en los diversos controles preventivos para su producción, tanto en humanos como para animales, al igual que la prevención por contaminación, verificando sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad.

De acuerdo con la opinión de Tim (1999) “Las perspectivas para la alimentación de la humanidad al entrar el siglo XXI, a menudo se retratan en una luz intimidante. La población mundial ha estado creciendo más rápido que la producción de cereales desde principios de 1980.” (p. 5929). Esto indica un desequilibrio en el crecimiento demográfico y económico el cual no ha sido sostenible en el tiempo. Aun cuando el sector agrícola a nivel global, ha presentado cambios significativos debido a los frecuentes objetivos económicos y ambientales de competitividad. Este contexto de innovación en la agricultura puede contribuir al incremento de la producción y simultáneamente a la preservación del medio ambiente. (Läpple, Renwick, y Thorne (2014).

Existe un bajo desempeño de pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial en Colombia con deficiencias en

aspectos operativos que no generan procesos de internacionalización de nuevos productos en mercados especializados, por factores que están relacionados a la falta de inversión del sector agropecuario en aspectos tecnológicos, socioeconómicos, estructurales. Además de la falta de planeación estratégica como elemento intrínseco de esta clase de Pymes

En la investigación de Montoya, *et al* (2009) menciona aspectos críticos del estudio sobre la competitividad de pymes en Colombia, en la cual definieron ciertas dificultades del sector agrícola, destacando las siguientes:

1. Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.
2. Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.
3. Baja productividad del sector agropecuario.
4. Altos niveles de informalidad empresarial y laboral.
5. Bajos niveles de innovación y absorción de tecnologías.
6. Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
7. Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía.
8. Baja calidad y poca pertinencia de la educación.
9. Estructura tributaria poco amigable a la competitividad.

Así mismo, la deficiencia en el desarrollo de competencias del talento humano como indicador pertinente, al avance de una adecuada transferencia de tecnológica del sector agroindustrial. Al igual que

de procesos logísticos y presupuestarios para este tipo de organizaciones.

Es preciso establecer criterios de desempeño para lograr un desarrollo armónico sostenido y gradual de la agricultura a la industria, como estrategia adecuada en la generación de productos con un mayor valor agregado con nuevas oportunidades en una economía global. Aspectos inherentes a la producción y comercialización de bienes destinados a la exportación con reducción de costos en términos de competitividad técnica, productividad, desarrollo de competencias idóneas por parte del talento humano encargado de la realización de dichas actividades; es un aspecto relevante que debe trabajarse de la mano de la gerencia alineada con los objetivos de la compañía, con gran eficiencia en las funciones administrativas como parte de la planeación estratégica, de las organizaciones que compiten a este nivel.

En un estudio del año 2013, una de las recomendaciones que proporcionó la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico (OECD) a Colombia en materia de política de innovación fue precisamente, elevar el nivel de innovación empresarial que requiere de una mayor inversión en capital humano y la incorporación de personal cualificado en aquellas actividades empresariales que involucran un alto componente de conocimiento (por ejemplo, la ingeniería, el diseño, la gerencia y la TI) y requieren soluciones innovadoras. La política debe fomentar la movilidad entre empresas y organismos públicos de investigación, facilitar las prácticas de estudiantes en la industria y promover una mayor inversión de las empresas en recursos humanos.



Aun cuando el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2014-2018) contiene acciones importantes para profundizar el financiamiento hacia las empresas, la innovación y la gestión tecnológica, son algunos de los principales retos que enfrentan actualmente las Pymes del sector agroindustrial colombiano. El Sistema Nacional de apoyo a las Pymes, integrados por los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación (DNP), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Colciencias, Bancalés, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, junto con la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) y el direccionamiento del Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural (MADR) desarrollaran un nuevo modelo de asistencia técnica integral y la consolidación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial, lo que implica una mejora de modelos de producción que brinden soluciones tecnológicas por sistemas productivos y regiones. DNP (2015)

En relación con la normatividad, la Ley 590 del 2000, reformada por la Ley 905, creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, para incentivar la modernización y el desarrollo tecnológico de estas empresas y promover la participación de otros agentes en proyectos de desarrollo tecnológico en Pymes y actividades dirigidas a la creación de empresas y al fomento del espíritu empresarial. Melo y Fonseca (2014).

Así mismo, el enfrentar economías de escala y aumentar volúmenes de producción a bajos costos con demandas en crecimiento, mayores exigencias del mercado

y satisfacción de clientes, son retos que enfrenta la agroindustrial alimentaria. Las empresas y el estado deben contar con una infraestructura adecuada que le permita competir tanto en procesos internos como externos de la organización.

Hay evidencia, que cuando hay mayor competencia en un mercado debe conducir a mayores niveles de innovación y de inversión en investigación y desarrollo (I&D). (Monge, Rodríguez y Leiva (2015)). Dado que las políticas que promuevan la competitividad podrán ofrecer incentivos para la inversión privada en I&D y ayuden a superar las conductas que restringen la competitividad de empresas titulares y promuevan prácticas cooperativas de I&D.

Entre las diversas formas de emprender los procesos de internacionalización; la exportación, figura como uno de los principales mecanismos de emprendimiento que necesita eliminar o minimizar diversas clases de barreras que repercuten en su interacción con otros mercados. Por barreras de internacionalización se entiende el conjunto de causas que impiden el inicio, desarrollo o sostenimiento de los procesos de internacionalización. Escandón, *et al* (2014).

El objetivo del estudio de carácter exploratorio, evalúa los factores que determinan la competitividad de la agroindustria colombiana a nivel nacional e internacional, con respecto a la siguiente hipótesis: “las políticas gubernamentales han sido suficientes en términos de competitividad sistémica en Pymes agroindustriales.”

Cabe preguntar ¿cuáles son los factores y estrategias competitivas que han influido en los nuevos modelos de negocios

relacionados con nacientes mercados de productos para pequeñas y medianas empresas agroalimentarias en Colombia? Al final, se realiza una revisión de los factores de planeación estratégica de pymes agroindustriales y análisis sobre las oportunidades potenciales de exportación al igual que la balanza comercial en Colombia y su evolución en los últimos años.

## Metodología

La metodología utilizada es el enfoque cualitativo que buscó comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Este enfoque busca “comprender la perspectiva de los actores, acerca de los fenómenos que lo rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir la forma que perciben subjetivamente la realidad. (Hernández., 2010).

Es una investigación de tipo descriptivo-exploratorio con una estrategia de búsqueda bibliográfica aplicada al sector agroindustrial alimentario en la competitividad de Pymes agroindustriales, con el fin de captar y procesar la información con criterios de selección que siguen descriptores: Pymes, agroindustria, competitividad, gestión del talento humano, innovación.

Los registros obtenidos incluyeron base de datos suscritas de repositorios, revistas especializadas, en combinación con las diferentes palabras claves. Esta clase de estudio permite obtener información, indagar nuevos problemas, identificar variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras. (Fernández y Baptista 2014). El estudio se complementó

con el explorador Intelligo el cual ofreció información gráfica con la visualización de grandes colecciones y redes de información textual **analizadas con los mismos términos.**

## Resultados y discusión.

### Competitividad de Pymes agroindustriales

Desde el punto de vista macroeconómico, la competitividad ha sido definida como la capacidad de una empresa, un sector o un país para mantenerse e incursionar en nuevos mercados a partir de la innovación permanente; así mismo, es la capacidad que tiene la sociedad para hacer frente al desafío de la economía global, e incrementar sus niveles de bienestar.

Teniendo en cuenta que la Competitividad Sistémica, permite identificar el gran número de determinantes de la competitividad de un país o una industria. El primero: es la distinción entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), siendo en el nivel meta, donde se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y la acción estratégica, y en el nivel meso, donde se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas; el segundo: es la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial con los argumentos esgrimidos en reciente debate sobre gestión económica que se ha desarrollado en el plano de las ciencias políticas. Esser *et al.*, (1996)

Aun cuando se puede lograr que las Pymes apliquen mejoras sustanciales en la gestión de procesos productivos, el desarrollo





del capital humano se convierte en un elemento estratégico que crea condiciones adecuadas al desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, lo que permite y facilita una mejora del entorno en el que se desenvuelven las empresas, incrementando su éxito.

Es por ello, que se hace necesario la transferencia de herramientas, para aquellas organizaciones que por pequeñas que sean, están enfocadas a realizar un uso apropiado del conocimiento y de la tecnología y que han logrado implantar, al migrar desde los viejos modelos de administración hacia modelos que enfatizan en la gestión del conocimiento y la innovación como principales fuentes de la competitividad empresarial, y que tiene como eje central el Modelo de Negocios. Molina., (2014).

La competitividad del sector alimentario ya no puede basarse en factores que lo favorecieron en el pasado (elevación del tipo de cambio, altos aranceles generales a la importación, protección basada en mecanismos de las bandas de precios). El desafío se plantea ahora, en el logro de una diversificación de los productos de exportación capaces de competir por su calidad y bajos costos.

Estos procesos de internacionalización de empresas han sido examinados en estudios recientes y evalúan cómo estas pymes se han expandido en múltiples mercados fuera de su país tanto como el incremento en la demanda, bajos costos y un manejo gerencial exitoso. Kunday y Piúkinsüt (2015).

No obstante, en Colombia, se refleja un mínimo de inversión para algunas de empresas en procesos (I+D) que afectan la eficiencia y eficacia de las pequeñas y

medianas empresas y su confrontación ante los cambios continuos del entorno en aspectos físicos, tecnológicos, económicos, sociales, institucionales y educativos. Aun cuando estos actúan como limitantes al no poseer los mecanismos para intervenir efectiva y eficiente, es posible que empresas que inician emprendimientos dinámicos pueden alcanzar el éxito cuando exploran y encuentran mercados especializados.

El estudio realizado por Gutiérrez y Almanza., (2016) demuestra que algunas áreas específicas del sector industrial colombiano, evidencia una carencia de factores como la claridad estratégica, limitando su ejercicio al pensar en los riesgos y no en las oportunidades de mejora, lo cual dificulta la incursión en nuevos mercados a largo plazo.

Se registró una calificación baja en los rasgos organizacionales para gestionar conocimiento en los diversos sectores competitivos de las Pymes de Colombia, tales como: medio ambiente, capital intelectual, direccionamiento estratégico y retención de la gestión del conocimiento.

De acuerdo con García y Malagón (2014):

*“No estar preparados, asumiendo responsablemente todo tipo de riesgos, genera ciertas dificultades y amenazas permanentes, que en cierta medida concibe la supervivencia, el éxito o el fracaso de negocios de este tipo. En el caso de la actividad innovadora, la competitividad entre empresas, está ligada con mejores prácticas tecnológicas, simultáneamente, en el caso de la producción. Si se elevan los niveles de educación, también se eleva la productividad de los trabajadores al igual que genera la difusión del conocimiento y prácticas tecnológicas que redundan*

*en una mayor producción y eficiencia de los recursos.” p. 46*

En comunidades menos desarrolladas existe un alto grado de conocimiento no codificado, tácito, susceptible de convertirse en innovaciones. En el caso peruano la transformación de dicho conocimiento se hace posible con las familias y los lazos de pequeños productores que se estrechan entre ambos, es decir, en sus relaciones de cooperación. (Avalo, Yague y Congahuala 2016).

Una de las técnicas que actualmente realizan países desarrollados, que se han implementado en empresas de todos los sectores de las economías de estos países, y en algunos en Latinoamérica como Argentina y Chile. Implantar sistemas de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva a las empresas aporta importante información de forma organizada, lo que permite a la alta dirección estar atentos a cambios del entorno que los rodea, de tal forma que permite aprovechar y anticipar estrategias que se planteen. Sin embargo, el grado de aplicación de las prácticas de VT/IC en las organizaciones procede en función de sus necesidades, del modelo de negocio, tamaño, la cultura, la estrategia, la industria o sector al cual pertenecen.

Estas prácticas sistemáticas, en el ámbito científico tecnológico, permiten basar los procesos de producción en la incorporación intensiva del conocimiento involucrando principalmente información propia de dicho ámbito artículos y patentes en el desarrollo de nuevos productos o procesos. Bucheli y González (2007).

A continuación, se ilustra mediante la una herramienta de vigilancia tecnológica de

carácter académico Iberoamericano, la evolución de investigaciones y autores que, mediante mapas de colecciones de información de revistas indexadas, que, en nuestro caso, están basadas en descriptores como: Competitividad, Pymes e Innovación.

En la figura 1, se observa investigaciones del software intelligo<sup>4</sup>, en un lapso de 15 años desde el año de 1998, por cuanto se encontraron a partir de este año, y concentran información sobre competitividad, que en la actualidad cobra relevancia en otras investigaciones concernientes al sector agroindustria y que están a la par de temas como globalización y Pymes los cuales tuvieron un menor interés de estudio por parte de otros investigadores.

También el Banco Interamericano de desarrollo (BID) en su contribución al desarrollo socioeconómico de América Latina y el Caribe formuló el mapa de competitividad que consiste en aplicar 124 preguntas dirigidas a cada una de las áreas y sub-áreas de la empresa, (Planeamiento estratégico, cadena de valor aseguramiento de la calidad, merchandising, mercado de exportación, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistema de información) calificando de cero a cinco el nivel en el que se encuentra la empresa. Montoya y Silvestre., (2008).

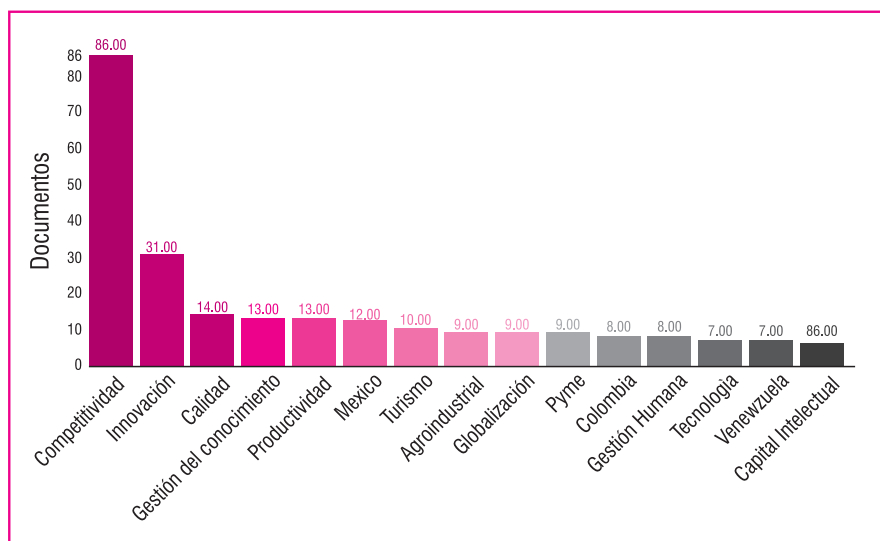
## Desarrollo Regional en Colombia

La participación de Pymes del sector agropecuario esta alrededor de un 7%. Con

.....  
4 Intelligo: Explorador que ofrece una forma distinta de visualizar y acceder a grandes colecciones de información textual que ayuda analizar el contenido de documentos científicos y tecnológicos.



**Figura 1. Volumen de publicaciones con descriptores de palabras claves, años 1998-2012**



Fuente: Software Intelligo 3.0 (Julio 2017)

respecto a su ubicación geográfica, se concentra la mitad en Bogotá con el 50%, seguida de Medellín con el 13%, Cali el 11%, Barranquilla el 5% y Bucaramanga el 4%. Los sectores con mayor crecimiento en las Pymes son las cajas de compensación y el turismo, seguidos de la ganadería y los alimentos; los sectores que no han tenido ningún cambio han sido los abonos, los fármacos y el tabaco. Lo que quiere decir que las Pymes más competitivas en el mercado han sido el turismo, productos cárnicos, restaurantes, vehículos y construcción con un 34%. Fonseca, Rincón y Caicedo (2015).

Con base en un estudio sobre la generación de empleo en el sector agrario colombiano, se realizó una comparación entre los departamentos. Los resultados mostraron que Antioquia y Valle del Cauca son los que generan mayor empleo en el sector agrario; seguidos de Atlántico, Bolívar, Santander y Nariño. La mayoría muestra

una tendencia de incremento de empleos; sin embargo, se observan casos de disminución como Caldas, y de no cambio, como Norte de Santander, Tolima y Risaralda<sup>5</sup>.

El concepto de cadena productiva, ofrece un marco conceptual útil para comprender la articulación de diferentes unidades empresariales de cara al proceso de generación de valor y el papel que cumple cada una de las empresas que intervienen en el mismo. Igualmente, la cadena productiva, como concepto innovador, provee elementos importantes en el diseño de políticas de apoyo empresarial que favorecen la

.....

5 Los sistemas de producción bajo invernadero, como flores, aromáticas y hortalizas están en constante crecimiento en Colombia, sobre todo en Cundinamarca y Boyacá; Los cultivos industriales como: caña de azúcar, algodón, soya, maíz, tienen la misma tendencia. Barrientos y Castrillón (2007)

generación de riqueza a través de la consolidación de ventajas competitivas. Este desempeño depende, en especial, de los indicadores sobre los que es medido el país y de los cuales acata directamente el enfoque macroeconómico, las características gubernamentales, los planes de gobierno, los planes de desarrollo y por supuesto, su ejecución<sup>6</sup>.

No obstante, en los últimos cuatro años fue muy poco lo que el país avanzó en competitividad. De acuerdo con el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés), principal referente en materia de competitividad a nivel mundial, Colombia pasó, entre 2010 y 2014, del puesto 68 entre 139 países al puesto 66 entre 144 países. Esta situación es preocupante en la medida en que, en el contexto latinoamericano, el país ocupa el séptimo lugar, lejos de la meta fijada hace ocho años de convertirse en 2032 en la tercera economía más competitiva de América Latina. CNC., (2015).

Para Lombana y Rozas., (2008) subraya en cuanto a activos y procesos:

*“Los países en los que priman los activos capitales, tierra y trabajo, no necesariamente poseen un favorable ambiente competitivo. Países con cantidades de recursos ilimitados pueden fallar a la hora de crear valor a partir de sus recursos. De aquí nace la dualidad con los procesos, donde países con activos escasos requieren necesariamente crear a partir de procesos un mejor ambiente competitivo.” p. 9*

Desde la perspectiva de los factores de competitividad para Pymes agroindustriales, algunos aspectos que influyen en la estructura de estas empresas son: el incremento del valor de la producción de bienes, la mejora de la calidad y cantidad del trabajo, la conducción de políticas de desarrollo, el desarrollo de innovación tecnológica, incremento de la inversión, el incremento de la exportación entre otras.

### Clústeres agroindustriales

Para el caso de Pymes agroindustriales, los clústeres agrícolas, son importantes por los desafíos que implica la agricultura sostenible y factores como la volatilidad de las condiciones meteorológicas, carácter perecedero de los productos, complejo entorno reglamentario de la seguridad alimentaria, para países que desean incursionar con productos hortofrutícolas de calidad, en relación a las tendencias de estilo de vida de los cambiantes de consumidores, las preocupaciones ambientales y la gran cantidad de grupos de interés involucrados; están definiendo el diseño de cadenas de suministro agroalimentarias y agroindustriales eficientes y robustas.

En Colombia, la inserción de los clústeres agrícolas productivos y competitivos a estas cadenas es una necesidad. El mínimo nivel de organización de los pequeños productores, la poca diversificación, los altos costos de producción, al igual que altos índices de analfabetismo, entre otros, son aspectos que han influido negativamente en los sistemas de comercialización de estos productos, y, en consecuencia, una baja competitividad representada en la actual balanza comercial, en lo referente a productos de origen vegetal o pecuario.



.....  
6 *Ibíd.* p. 44

Existen un número mayor de asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar que se encuentran integradas mayoritariamente por población rural vulnerable y de escasos recursos económicos: comunidades aborígenes, trabajadores que sin disponer de tierras tienen emprendimientos económicos en el medio rural (artesanías, turismo, pesca, apicultura, entre otros), emprendimientos agroindustriales pequeños y medianos (elaboración de quesos, dulces, vinos, aceites, encurtidos, etc.) y pequeños productores que dirigen o trabajan en unidades domésticas de producción, pequeñas y medianas, que generan una parte importante de su ingreso. Lattuada., (2013)

La tendencia a organizarse en algún tipo de asociación económica para la agricultura familiar, como sucede en la mayoría de los sectores populares vulnerables, tiene su origen en la necesidad de resolver problemas básicos y encontrar una oportunidad de mejorar sus condiciones de vida. En el enfoque Clústeres basado en la interdependencia, se parte de la idea de que los actores son y tienen requerimientos diferentes y, las competencias o productos de unos son necesarios para la producción o innovación de los otros.

A su vez, la acción de innovar en el desarrollo y la diferenciación de productos de Mypymes es crítico para cualquier emprendedor, especialmente para aquellos que requieren competir con marcas reconocidas y fiel clientela, lo cual lo obliga a realizar importantes inversiones en publicidad, manejo de un mayor conocimiento de los segmentos de mercados, conocimiento de competidores con quien disputa nuevos clientes de grandes o pequeñas de

organizaciones que son capaces de cubrir dichas demandas.

Conviene subrayar el estudio de Fonseca y Melo., (2014), menciona que en Colombia cerca del 96.4% de las Mipymes, generan 80.8% del empleo, alto porcentaje que representan establecimientos con presencia en diferentes sectores productivos y contribuyen con un porcentaje considerable al PIB. Así mismo, se encontró que 80% de los gerentes no tenía establecido un código de valores en su empresa, denotando ausencia de gestión esencial. p.304

Es de gran importancia el desarrollo de nuevas propuestas para el mejoramiento de la capacidad de respuesta de las Pymes, frente a las nuevas exigencias que trae la globalización y los recientes tratados comerciales que ha venido firmando el país en los últimos años. Los clústeres horizontales están compuestos por empresas con capacidades similares que desarrollan actividades semejantes; y los Clúster verticales, por empresas con capacidades distintas pero complementarias, que desarrollan actividades complementarias. Así como la infraestructura y la gestión de la información es un componente crítico en el desarrollo nacional e internacional de agronegocios, la demanda direcciona el desarrollo tecnológico y no tecnológico, con el objetivo de mejorarla y fortalecerla, como distribución, almacenamiento de productos en fresco o mínimamente procesados y de alto valor agregado, mejoramiento genético de cultivos y semovientes, manejo sostenible, transferencia de tecnología. Flórez Morales y Uribe., (2012).

El análisis de diversos factores dentro de un estudio de mercados y la implementación de la cadena de valor, como acciones

necesarias en negocios agroalimentarios que pueden ser exitosos de acuerdo a la relación de transferencia de tecnologías adquiribles con un adecuado financiamiento integral para el emprendimiento e innovación y el empoderamiento de las comunidades en los procesos agroindustriales que se llevan a cabo en las diferentes regiones.

Además, cada vez es mayor el interés de los científicos, el valor de optimizar y evaluar los recursos que estas actividades económicas relacionan como pueden ser modelos de simulación de cultivos que mejoren el rendimiento hídrico como factor esencial de planificación, al igual que la disposición final de aguas residuales en relación a la actividad agroindustrial como parte de la responsabilidad empresarial sostenible a corto mediano y largo plazo.

52



### **Un modelo de negocio en Pyme Agroindustriales.**

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, constituye una metodología de análisis que permite conocer las principales características del entorno competitivo en el que las Pymes deberían desarrollar sus actividades. Con este modelo, se analizan las características del sector o de la industria, medida por cinco factores: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Consideremos ahora que las Pymes del sector agroindustrial necesitan enfocar en su modelo de negocio la creación de valor, como garantía de la diferenciación de sus productos respecto de sus competidores

mediante una propuesta de valor única para el cliente.

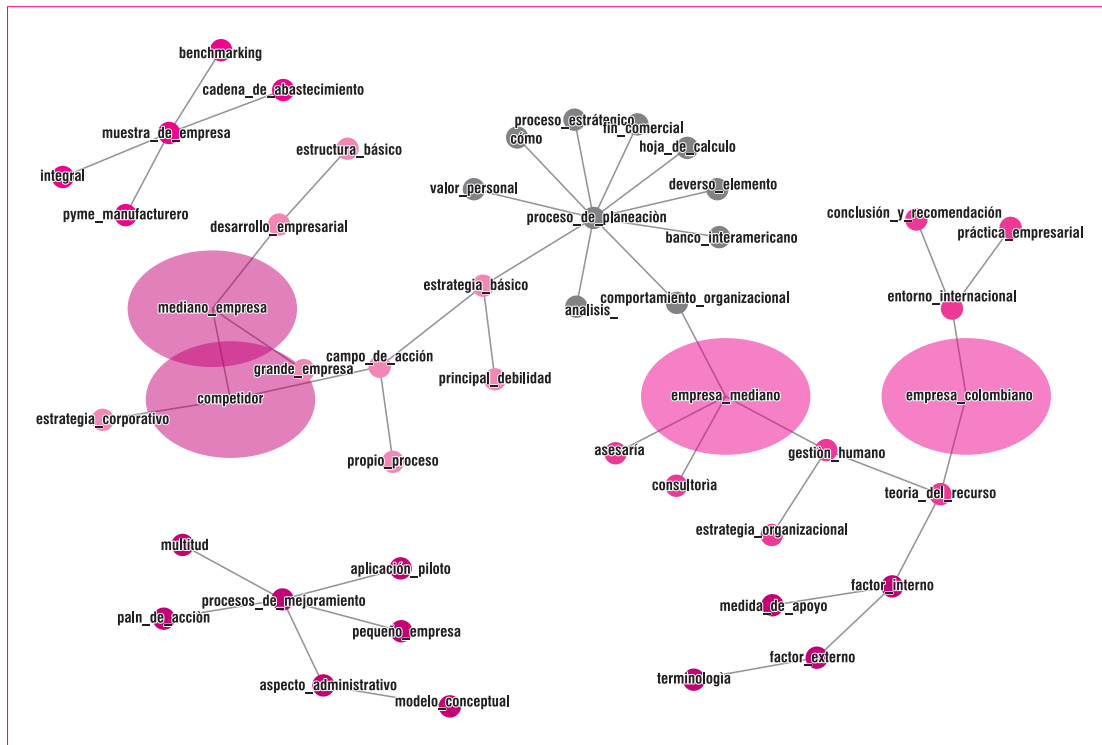
Significa que para lograr que las Pymes apliquen mejoras sustanciales en sus conocimientos, habilidades y capacidades que les permitan incrementar el éxito, a través de la transferencia de herramientas, estas empresas deben basar el uso intensivo del conocimiento y tecnología que han logrado implantar, al migrar desde los viejos modelo de administración hacia modelos que enfatizan en la gestión del conocimiento y la innovación como principales fuentes de la competitividad empresarial, tiene como eje central el Modelo de Negocios. Molina (2014).

Las pequeñas y medianas empresas necesitan ser competitivas en mercados globales, por tanto, es común ver algunos casos de modelos de asociatividad mencionados por Lozano (2010) que hace referencia a:

*“Las redes verticales las cuales son fundamentales para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas. Por su parte, en las redes horizontales las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado. Otra de las nuevas alianzas es la Unión Transitoria de Empresas (UTE), la cual requiere que dos o más empresas o empresarios se unan durante un tiempo para llevar a cabo de manera conjunta una obra o servicio. Esta cooperación empresarial favorece la reducción de los costos, aprovecha las sinergias comunes entre empresas y distribuye mejor los riesgos implícitos a los proyectos en donde una sola empresa pueda comprometer su futuro.” (p.176).*

Existen en Colombia, instituciones de fomento a la Pymes a través del trabajo

**Figura 2. Dendrograma de categorías y subcategorías de investigaciones a través de mapas de conocimiento en áreas específicas, de competitividad, agroindustria y Pymes**



Fuente: *Intelligo 3.0 (Julio 2017) Años 1998.2014*

asociado. Aun así, Ortiz., (2010) afirma que son muy pocas las organizaciones que promueven la asociatividad. Dentro de aquellas empresas en las que está vigente, no se tiene aún un documento estructurado donde se tengan claro los objetivos, el alcance del proyecto, las experiencias exitosas, los pasos específicos a seguir para conformar una red. De manera que es preciso crear canales de comunicación entre emprendedores.

Así el desarrollo del sector agroindustrial es competitivo cuando genera empleos y ofrece oportunidades laborales remunerables que favorecen la calidad de vida con la obtención de ingresos y potencializa productos agrícolas con alto valor agregado.

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<sup>7</sup>.

7 América Latina tiene un alto grado de cooperación inter-empresarial, porque muchos países Latinoamericanos están realizando alianzas, clúster, redes empresariales, consorcios de exportación, etc., pero las Pymes colombianas no tienen un conocimiento claro de las ventajas que este tipo de asociaciones proporcionan y aún se mantiene relegada ante las tendencias de sus países vecinos. El Estado debe estar pendiente de las estrategias que a nivel mundial se impone para el apoyo de la

El software intelligo en su versión 3.0 repositorios, demuestra como las investigaciones en los últimos 15 años se han enfocado en temas de competitividad, que se están interrelacionando con otros nodos dentro de esta categoría. Dentro de los autores con mayor número de referencias con descriptores como competitividad, Pymes e innovación se encuentran: Calderón Gregorio; García Pérez Domingo; Guillen Mondragón; Irene; Pinto Jiménez J; Álvarez G, Claudia entre otros. Algunos temas de interés en las cuales se reportan comunicación científica se encuentran los siguientes temas: gestión de la calidad como factor de innovación, ventaja competitiva, gestión del conocimiento, transferencia de conocimiento, capital humano, cadena de abastecimiento, benchmarking etc.

de educación superior han venido investigando en algunos temas apreciables. Para el caso de la gerencia en Pymes se pueden mencionar la Escuela de Administración de Negocios (EAN), con el proyecto denominado Gerencia de las Mipymes en Santa Fe de Bogotá (Pérez, 2000), al igual, que los estudios publicados por la Universidad Externado de Colombia denominado: Mejorando la Competitividad de la Pymes, el cual se enfocó en el análisis de la gerencia y gestión financiera<sup>8</sup>.

Muchos países se han interesado por las políticas que promueven las inversiones en investigación y desarrollo (I + D) y otras actividades en Pymes. De acuerdo a Mongue, Rodríguez y Leiva., (2015) explican algunos enfoques como es el diseño de políticas públicas las cuales deben favorecer actividades de I + D a través de créditos fiscales y la prestación de fondos no reembolsables. Otro enfoque, ha sido el diseño de políticas que promueven una mayor competencia en el mercado, por lo tanto, genera mayores niveles de innovación. Un tercer enfoque ha sido el desarrollo de los mercados de capitales para fomentar la inversión privada en investigación y desarrollo (I + D).

La Nueva Teoría del Comercio postula que los agentes económicos pueden crear ventaja comparativa a través de las estrategias de los privados o las políticas comerciales de los públicos. Abundan ejemplos clásicos en los cuales los países no han poseído ventajas en los factores de producción y a pesar de ello se han convertido en países desarrollados (p.ej.: Japón con



Actualmente, se reconoce la existencia a nivel mundial de estructuras que permiten el vínculo entre diferentes actores: Universidad, Empresa y Estado. En Colombia, se presenta el caso, donde las universidades buscan que los proyectos formulados y ejecutados transfieran conocimiento y generen impacto en todos los ámbitos, utilizando diversidad de sistemas organizacionales como: centros o institutos de investigación, polos de innovación, empresas de base tecnológica. (García, Gualdrón y Bolívar., 2013).

A pesar de ello, se deben garantizar las condiciones de acompañamiento técnico y administrativo a pequeños y medianas empresas en diversos aspectos. Universidades

.....  
Pyme, para el ingreso de la misma en el mercado internacional., Ortiz (2010).

.....  
8 Ibid., p. 45 Melo y Fonseca (2014)



su escasa tierra ha logrado diferenciarse a través del factor tecnológico; Suiza ha hecho del capital la fuente de su ventaja). En contraste, países donde abundan factores como la tierra y el trabajo no se ha logrado consolidar un desarrollo económico sostenido. En vista de la creciente competencia de las economías de bajo costo, las empresas manufactureras europeas se están centrando en la optimización de las actividades operacionales para seguir siendo competitivos. Barton y Thomas (2009).

En el caso de Colombia, algunos aspectos mencionados por las directivas de Procolombia sugieren una forma de cómo mejorar los procesos de gestión y producción de las empresas, tener un trabajo más organizado, propender por la disminución de costos, inventarios, tiempos y el aumento de los estándares de calidad entre otros factores que incrementan la productividad. Lacouture (2016).

Básicamente este modelo de negocios nos indica de qué trata el negocio, cómo obtener éxito en el mercado, que dependerá de la aplicación de las estrategias a diferencia de los competidores, generando ingresos mediante ventajas competitivas. Además, de las oportunidades que posee Colombia para mejorar en temas de competitividad y productividad. Tal mejoramiento, depende directamente del enfoque macro económico, de las características gubernamentales, los planes de gobierno, los planes de desarrollo y por supuesto que la ejecución de los mismos. Duran (2014).

De lo anterior se puede afirmar que el uso adecuado de los factores productivos y la aplicación de estrategias empresariales, así como la utilización de nuevas tecnologías, exigencia en la calidad y diferenciación

productiva enfocadas a la competitividad y productiva permiten enfrentar mejores condiciones frente a las actuales exigencias de mercado, al cumplimiento de políticas económicas globales.

### **Factores decisivos en la Planeación estratégica de Pymes Agroindustriales**

La planeación estratégica, es entendida como un proceso que muestra cómo los líderes de organizaciones pueden tomar decisiones y proyectar el futuro mediante el desarrollo de acciones necesarias, que se requieren para cumplir sus objetivos en ese tiempo determinado. Esta práctica requiere de una recolección de información interna y externa de la organización para poder analizar qué factores internos y externos pueden afectarla. Un punto clave en una organización es una visión y misión congruentes entre sí. Lo anterior provee a la organización de elementos para poder generar un impacto en los diferentes grupos de interés. López y Ortega., (2016).

Si los empresarios tuvieran claro que el tiempo dedicado a generar una estrategia y una planificación adecuada para su desarrollo les permitieran identificar no solo las oportunidades que existen y que no han visto, sino también, los problemas que deben enfrentar internamente, priorizarían esta actividad y encontrarían un camino claro a seguir y unos planes de acción concisos para alcanzar las metas que se propongan y que la visión no solo quede como un sueño a futuro sino como una realidad construida paulatinamente. Mora, Vera y Melgarejo, (2014).

Asimismo, aluden al establecimiento de diversos mecanismos estatales e intergremiales que deben ser abordados por el



empresario, respaldado por unas políticas nacionales necesarias para realizar mejoras en sus esquemas de producción, tecnología, soporte financiero y capacitación de personal que requiere la entrada a otros mercados. De cierto modo, los contenidos del desarrollo rural han girado en entorno a los modelos económicos; unas veces para promover el crecimiento, y otras, para mitigar en las sociedades los efectos de las imperfecciones del modelo, por ejemplo, la pobreza y el deterioro del medio ambiente. Suárez y Tobasur., (2008)

Dentro de las medidas que poseen los empresarios del sector de las Pymes agroindustriales en Colombia, está el destinar recursos y conocimientos que permitan diferenciar procesos productivos especializados caracterizados por el aumento de sus márgenes de ganancias con una apropiada expansión de productos alimentarios para ser competitivos en mercados internacionales, en aspectos administrativos, logísticos y financieros, mediante políticas gubernamentales de alianzas público-privadas a fin de obtener un mayor dinamismo proveniente del sector agropecuario en las diferentes regiones de Colombia.<sup>9</sup>

El dinamismo de la actividad empresarial, obliga a que los dirigentes de las organizaciones permanezcan en constante actualización de sus procesos administrativos que les garanticen un ciclo de vida más

largo en el mercado empresarial. Madrigal *et al.*, (2015).

Ciertos factores han sido estudiados, dado que el éxito de Pymes agroindustriales, posee otros aspectos que relacionan el comportamiento exportador de una empresa: el nivel educativo y la experiencia empresarial de los emprendedores influyen positivamente en esta dinámica exportadora como lo afirma Escandón y Hurtado., (2014):

*“La edad de la emprendedora toma como una característica importante porque refleja el tiempo a través del cual ha logrado adquirir mayor experiencia en el mercado, que también favorecen en la formación de alianzas estratégicas que son de gran utilidad cuando se toma el camino de la internacionalización. El nivel educativo también posibilita la adquisición de experiencia para ejercer el papel como empresario, bien sea en el país de origen o en otros países. Por lo tanto, la experiencia adquirida por el emprendedor permite que el empresario pueda asumir los diferentes retos que hacen parte del proceso de internacionalización, y dentro de dicha experiencia cabe resaltar el conocimiento que los empresarios pueden llegar a adquirir sobre los mercados internacionales a lo largo de su carrera.”*

El estudio de demandas y análisis de tendencias de la investigación en mención, sintetizo 13 temáticas en algunas áreas de investigación en el sector agropecuario en el cual desatacamos 5 de ellos; el manejo de suelos y agua, manejo sanitario y fitosanitario, calidad e inocuidad de insumos y productos, manejo cosecha, poscosecha y transformación, y manejo ambiental y sostenibilidad. .



.....  
9 En la Región Central se estableció la necesidad de la integración productiva agroindustrial cundiboyacense para la vinculación efectiva de las cadenas empresariales en los planes de alimentación y nutrición para Bogotá. DNP (2006)

Según la Cepal (2011) diversos estudios sobre la vinculación entre el nivel de capacidades de la fuerza laboral adquiridas en el sistema educacional y la eficiencia de la capacitación, indican la necesidad de acometer el desafío que implica la difusión del conocimiento tecnológico de una manera integral y en base a una estrategia de Estado.

Por tanto, la implementación de planeación estratégica acertada, genera una mejora en los procesos que deben adaptar las Pymes a los diferentes sectores, soportados en los programas de gobierno que tienen entidades como alcaldías, cámaras de comercio, sector académico y otras como ProColombia, que potencializan y promueven actividades de exportación de sus productos a través de ferias, ruedas de negocios y capacitaciones diseñadas de acuerdo a las necesidades de los empresarios y del sector agroindustrial específico.

Así mismo, una gestión eficaz de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales es articular eficientemente el talento humano cualificado con altas competencias para dar respuesta a los desafíos que estas enfrentan.

En la actualidad diferentes perspectivas teóricas hablan de la gestión humana, no como proceso, sino como eje central de la organización. Se requiere que las empresas centren su atención, en no ver al ser humano o colaborador enfocado a la producción y como un recurso descartable sino reconocer sus potencialidades y capacidades y trabajar con él en una cultura de confianza, como ventaja competitiva

sostenida, para el establecimiento de estrategias de negocios y el compromiso de los directivos por entender el valor del capital humano.

Igualmente, tendencias enfocadas a una eficiente gestión del talento humano por parte de las organizaciones y con formación académica está orientada a la gestión por competencias y la gestión del conocimiento, con el objetivo identificar esas capacidades de las personas en su ambiente laboral y así mismo lograr un aprendizaje organizacional necesario para un efectivo cumplimiento de objetivos corporativos y como perspectiva de vida.

En los profundos cambios que se han dado en los últimos años, la posibilidad de reorientar la naturaleza del trabajo, a emprendedores que inician emprendimientos; instituciones en Colombia como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) realiza el registro formal para aquellos emprendedores que tienen una idea de negocio y que quieren efectuar dichos proyectos dentro de programas de asesoramiento y asistencia al desarrollo empresarial, el emprendimiento y empresario, como lo tiene el fondo emprender del SENA.

Otros programas miden el número de Pequeñas y Medianas Empresas (Mypymes) de Colombia a las que se les hace diagnóstico en: Lineamientos básicos estratégicos de la empresa, perspectivas de procesos internos, de clientes y mercado, de gestión estratégica y financiera. (SENA., 2016)

Otros programas que se han convertido en oportunidades de éxito empresarial *EmprendeT*, fondo *emprender*, *Fortalecimiento Mypymes* (Medianas y Pequeñas Empresas), *SENA Emprende Rural*. Cada uno tiene un objetivo específico pero que puede ser transversal, en la incubación y fortalecimiento de unidades productivas o proyectos productivos hasta asesorías integrales, alianzas estratégicas de sus unidades y posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.

Nacen a través de transferencia de competencias técnicas como emprendimiento, que una vez cumplida la primera fase, que es la gestación, llega un mejoramiento sistemático de la unidad productiva en formaciones cortas como financiera, mercados, gerencia, incluso imagen corporativa, investigación, innovación, y que una vez cumplida esta segunda fase de acuerdo a la viabilidad y sostenibilidad del proyecto productivo para a la unidad de emprendimiento se inicia el plan de negocio para luego conformarse como empresa constituida.

En Colombia, el Fondo *emprender* apoya la unidad productiva, ya sea individual o asociativa, previa las condiciones estipuladas en el artículo segundo del Acuerdo 00010 de 2013; en donde se desarrolla una idea de negocio con el fin de hacerla viable, y los gestores de la entidad realizan una evaluación y asignación de recursos según criterios exigidos por FONADE para su ejecución. El Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación del SENA (*SENNOVA*) cumple propósitos claves tendientes a fortalecer los estándares de calidad y pertinencia en las áreas de investigación, desarrollo tecnológico e

innovación, no solo a unidades productivas beneficiadas sino a otras poblaciones.

El emprendimiento social, es uno de los procesos que desarrolla el fondo *emprender* del SENA y que, específicamente, direcciona una política de innovación en la generación de soluciones a problemáticas sociales a partir del emprendimiento bajo modelos de negocio que garanticen su sostenibilidad económica y social, empoderando a las comunidades receptoras de la innovación como sujeto activo en el ciclo de desarrollo del emprendimiento.

### Balanza Comercial Colombia 2011- 2017.

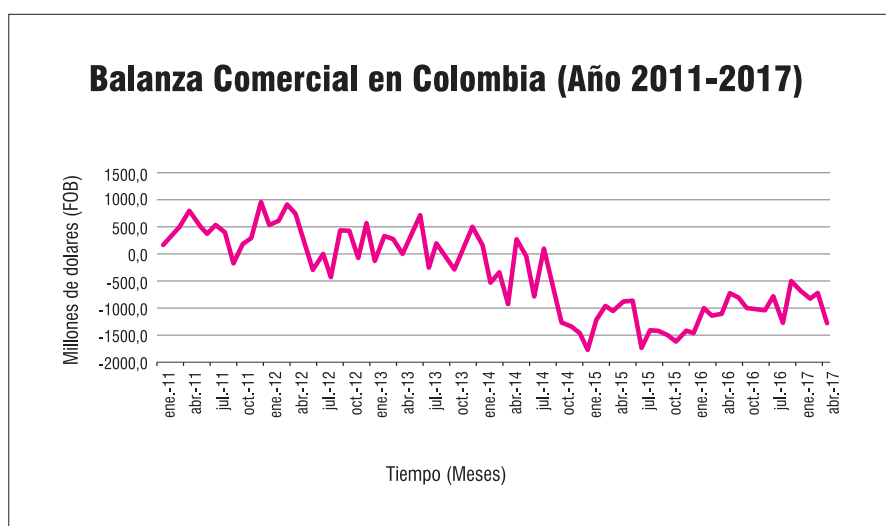
En el año corrido hasta abril de 2017 según el DANE (2017) se presentó un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$3.335,9 millones FOB y en el mismo periodo de 2016 se registró un déficit de US\$4.613,3 millones FOB. DANE (2017). El mayor déficit se registró con China (US\$2.181,1 millones), seguido por Estados Unidos (US\$1.101,0 millones) y México (US\$772,2 millones). El superávit más alto se presentó con Panamá (US\$989,4 millones).

Las empresas colombianas participan poco en innovación. Solo un tercio, entre ellas, las manufactureras han introducido innovaciones. Únicamente el 30% del total de I + D se lleva a cabo por parte del sector empresarial, en comparación con un 65 a 75% en los principales países de la OCDE y China, y algo menos del 50% en Brasil<sup>10</sup>.

.....  
10 *Ibíd.*, 4



**Figura 3. Balanza comercial mensual 2011-2017**



Fuente: *Elaboración propia con datos de DANE (2017)*

Para comprender un poco la dinámica innovadora en la región es preciso anotar que, después de la década de 1980, debido al efecto del proceso de globalización, se observó un rápido incremento en desarrollos tecnológicos, innovadores información y actividades empresariales en todo el mundo. Según Araya (1990) en su artículo: *América Latina: Perspectivas hacia el siglo XXI*, sostuvo que el comportamiento de la economía ciertamente mostró avances en muchos países pero que en América Latina no pudo constituir una economía desarrollada, en términos de su capacidad industrial ni romper el esquema exportador de materia primas.

Es necesario resaltar, que las naciones desarrolladas adoptan políticas activas de desarrollo científico y tecnológico. El Plan Nacional de Desarrollo implementado en Colombia ha tenido lineamientos establecidos por el gobierno a través del Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, a fin de alcanzar un crecimiento económico del sector agrícola, mediante

emprendimientos exitosos, desarrollo de apuestas productivas regionales y de innovación que pueden marcar la diferencia.

En los 22 departamentos objeto de estudio de la Encuesta Nacional Agropecuaria, el 80% del área se dedicó a la actividad pecuaria, el 7,6% a la actividad agrícola, el 10,1% a bosques y un 2,3% del área del suelo se dedicó a otros usos. Durante el año 2015, el área sembrada de cultivos transitorios y permanentes presentó un aumento del 5,7% y 0,2% respectivamente, con respecto al 2014. Del total de la producción agrícola del año 2015 el 49,3% correspondió a los cultivos transitorios y el 50,7% a permanentes. DANE (2017).

### Principales productos agropecuarios importados en Colombia

En la actualidad, las importaciones asociadas al sector de productos agropecuarios no paran de crecer. Entre enero y septiembre de 2015, se importaron 8.8 millones de toneladas de alimentos y materias primas

agropecuarias por valor de US\$4.451 millones, cifras que, comparadas con igual periodo de 2014, reflejan un aumento de 9.3% en volumen y un descenso de 6.3% en valor. La baja de los precios de ciertos productos agrícolas en el mercado internacional, han compensado la fuerte devaluación del peso. Mejía., (2016).

Las importaciones del grupo de productos agropecuarios, alimentos y bebidas presentaron variación de 27,9%, en marzo de 2017 importaron US\$641,7 millones. DANE (2017). Dentro de los mayores aumentos en los volúmenes importados, en términos de toneladas, se encuentran: el maíz (651.367), el arroz (188.588), la torta de soya (121.475), la soya (103.755), crecimiento que está relacionado con la caída en la producción nacional de materias primas para alimentos balanceados y la buena dinámica de la producción avícola y porcícola.

De continuar el ritmo de crecimiento en estas actividades pecuarias, en los últimos tres meses del año se podría registrar un aumento en las importaciones de maíz con la posibilidad de alcanzar un millón de toneladas, lo que llevaría a que cerca del 80% de la oferta del insumo sea importada. De ahí que el reto se convierte en reducir la complejidad, aumentar la flexibilidad y mejorar la velocidad de respuesta en las especificaciones de pedido único, sin incurrir en mala calidad o altos costos.

De acuerdo con estimativos de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, el país paga anualmente alrededor de US\$6000 millones para traer los productos básicos y procesados que llegan a los comedores de las familias. Desde carne, pescado, pasando por lácteos, quesos, legumbres y hortalizas, hasta café y otros 300 productos

llegan de EE.UU. Chile, México y 20 países más donde Colombia merca casi a diario. Diario el País (2015)

### Principales productos hortofrutícolas exportados desde Colombia

Colombia tiene actualmente grandes apuestas productivas de carácter exportable en el cual se debe trabajar. El programa de transformación productiva (PTP., 2017) establecen 6 perfiles sectoriales agroindustriales a saber: Camaronicultura y Piscicultura, Carne Bovina, Chocolatería, Confitería y sus Materias Primas, Hortofrutícola, Lácteos, Palma, Aceites, Grasas Veg. y Biocombustibles. Dentro de los departamentos de origen de las principales exportaciones hortofrutícolas se encuentra Antioquia, seguido de Bogotá y Cundinamarca.

El aguacate, variedad Hass, ha iniciado una demanda internacional, que lo convierten en uno de los productos seleccionados como Proyecto de Interés Nacional con un mayor potencial exportador. Existe otros productos priorizados dentro de los cuales se encuentran el banano, bananito, piña, lima Tahití, uchuva, papaya, fresa, plátano, frutas procesadas, vegetales procesados, productos lácteos, palma, tilapia y trucha.

De igual forma, de acuerdo al estudio realizado por Camacho y Gómez., (2012) afirman:

“La dimensión regional, de acuerdo con la metodología establecida por el DNP, cada proposición de Agenda Interna sectorial debía llegar a una propuesta consensuada al interior del sector sobre las estrategias competitivas que definirían el rumbo de cada sector en el nuevo entorno global,





las necesidades identificadas para desarrollar exitosamente estas estrategias.

Adicionalmente se mencionan acciones relacionadas con desarrollo institucional, corporativo y planeación estratégica del sector, mejoramiento de la cadena de abastecimiento y fortalecimiento de los encadenamientos productivos y el acceso a materias primas”. p.21

Considerando que Vélez, Campos Córdoba y Anzola., (2010) afirman que: “para promover la diversificación de los mercados destino de las exportaciones agropecuarias colombianas, el Gobierno Nacional ha venido desarrollando una agenda de negociaciones para avanzar en el proceso de inserción en la economía mundial. En los últimos años se han concluido negociaciones comerciales con Mercosur, Estados

**Grafico 4. Productos hortofrutícolas exportados. Programa de Transformación Productiva (PTP ,2017)**



Fuente: PTP (2017) DANE-DIAN

Unidos, el Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras), Chile, Canadá, los países del EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio por sus siglas en inglés, compuesta por Suiza, Islandia, Noruega y Liechtenstein) y la Unión Europea”.

Existe un potencial para las Pymes colombianas con altas exigencias del mercado que compiten con marcas posicionadas. Es importante decir, que estas oportunidades para nuevos empresarios, pueden lograr

un nivel de competitividad aplicando gestión del conocimiento, adecuados procesos en el aseguramiento de la calidad y otros requerimientos específicos del plan de negocios.

Cabe resaltar, que, dentro de los incentivos tributarios, se encontró la ley 939 de 2004 de exención del Impuesto se a la Renta para Cultivos de Tardío Rendimiento. Entre el 2004 y 2014 los nuevos cultivos como cacao, caucho, palma, cítricos y frutales están exentos del impuesto a la renta

líquida por un plazo de 10 años contados a partir del inicio de la producción.

La preocupación por el medio ambiente y el gusto por los alimentos saludables son factores que predominan en la decisión de norteamericanos al momento de adquirir frutas frescas. Certificaciones como *Fair Trade* son apreciadas por los compradores, ya que agregan valor a los productos. Los gustos de los consumidores están enfocados principalmente en sabores exóticos y étnicos, que ofrezcan variedad a precios cómodos. Crece el interés por el consumo de frutas tropicales como la piña, el mango, la guayaba, la papaya y el aguacate. Ya no se perciben como productos exóticos. Procolombia (2015).

## Conclusiones

La forma en que las Pymes Agro industriales entran a competir en mercados globales estará definida por su planeación estratégica, estructura de posicionamiento de sus productos y/o servicios, condicionados por las amenazas y oportunidades del entorno en el que se desenvuelven y por las fuerzas y debilidades de su propia estructura empresarial.

La evolución de múltiples variables como factores de competitividad relacionan, no solo la innovación tecnológica, si no en un alto grado, la formación del personal, su cultura organizativa, la calidad del equipo gerencial, imagen corporativa, así como también la capacidad de adaptación al cambio como parte del éxito empresarial.

Las tendencias en investigación sugieren que cada vez existe mayor volumen de información en el área de competitividad, y un mayor interés en la gestión del conocimiento en activos intangibles en relación

a la apropiación de lo que es el capital intelectual de la empresa, y la forma como, ésta contribuye de manera extraordinaria al sostén de las ventajas competitivas y al éxito empresarial.

Para responder cada vez más a las demandas de nuevos productos, la empresa requiere adaptarse a la necesidad del cliente. Es importante que Pymes del sector agroindustrial, puedan ajustar el nivel laboral en cuanto a educación de sus empleados, su interacción en contextos regulatorios, adaptación al cambio, desarrollo de destrezas y aprendizajes de los actores rurales.

Las entidades gubernamentales, deben proveer un adecuado interés por desarrollar proyectos en aspectos logísticos que faciliten la salida de productos desde los sitios de origen, y que son externos a las empresas en cuanto a infraestructura vial entre otros.

Para el año 2017, existe un déficit en la balanza comercial que ha debilitado las exportaciones, afectando la economía colombiana. Se debe replantear el enfoque de programas de mejoramiento, en las cadenas de valor, donde, no solo se empleen estrategias de fabricación a fin de reducir costos si no que se tenga adecuadas estrategias para el resto de actividades en la generación de valor.

La infraestructura de la empresa es una de los aspectos cruciales dentro de la ventaja competitiva de la cadena de valor de Porter, como parte de las actividades primarias de una adecuada logística interna, la cual demanda una continua acción de mejoramiento y aplicación de normas en cuanto a la calidad de productos, como lo ameritan los sistemas de gestión de la calidad de productos agroalimentarios. Las



políticas públicas en la nación influyen a nivel regional, aun cuando los gobiernos regionales son los que están llamados a mejorar el ambiente de competitividad de las empresas. Por tanto, la capacidad competitiva de las empresas medianas y pequeñas entre otras, quedan determinadas por factores como son la política económica que le afectan, el mercado de trabajo, la política industrial y el sistema fiscal.

La combinación de diferentes componentes y el éxito de emprendimientos, dependen de la capacidad de dirección y liderazgo para consolidar modelos de negocios exitosos, al igual que las habilidades que desarrollen los emprendedores en la gestión de sus procesos de innovación tecnológica, articulada a la dinámica de cadenas de valor de pequeñas y medianas empresas, para mercados especializados.

Las Pymes agroindustriales que adoptan, políticas de protección ambiental en relación con la seguridad alimentaria, son un importante referente, como es el caso en Chile, cuyas Pymes agroindustriales han venido fomentando una agenda ambiciosa en algunos temas con un enfoque estratégico a la generación de conocimiento, partiendo de los avances institucionales y ganando un impulso en la mitigación y la adaptación al cambio climático.

## Referencias

Araya Pochet, Carlos (1990) *América Latina: Perspectivas hacia el siglo XXI*, Revista de la Facultad de Ciencias sociales, Vol. 10, Núm. 13-14 p.-363-377 Universidad Nacional de Costa Rica.

Ávalo J. A, Yagüe B. José Luis, Cangahualab Guillermo (2016) *El capital social y la*

*planificación adaptativa en una comunidad industrial innovadora del Perú*. Rev. Estudios Gerenciales, Volumen 32, Issue 139, April-June 2016, Pages 162-169 <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.05.001>

Barrientos, Juan Carlos y Castrillón, Gisela (2007) *Generación de empleo en el sector agrario colombiano*. Agronomía Colombiana, vol. 25, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 383-395. Universidad Nacional de Colombia. ISSN: 0120-9965

Barton Richard y Thomas Andrew (2009) *Implementation of intelligent systems, enabling integration of SMEs to high-value supply chain networks*. Rev. Engineering Applications of Artificial Intelligence. Artificial Intelligence Techniques for Supply Chain Management. Volume 22, Issue 6, September 2009, Pages 929-938

Bucheli Víctor A. González O Fabio A. (2007) *Herramienta informática para vigilancia*. Tecnológica VIGTECHRevista Avances en Sistemas e Informática, Vol. 4 No. 1, junio de 2007. Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá Departamento de ingeniería de Sistemas e Industrial. ISSN 16577663

Camacho Oliveros Luis Fernando y Gómez Sabogal Fanny (2012) *La empresa agroindustrial en Colombia: Caso Jurisdicción Cámaras de Comercio de Facatativá y Girardot (Cundinamarca) y comparación con tres territorios*, Tesis de grado, Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano Disponible en [http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/la\\_empresa\\_agroindustrial\\_en\\_colombia\\_-\\_caso\\_cundinamarca\\_0.pdf](http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/la_empresa_agroindustrial_en_colombia_-_caso_cundinamarca_0.pdf)

Castellano Oscar F, Gálvez Beatriz, Montoya Luz, Lagos Yadira, y Montoya Ivan (2006) *Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional* Revista EAN No. 57 mayo-agosto de 2006 p.159-172

CEPAL (2011) *Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Políticas para la agricultura en América Latina y el Caribe: competitividad, sostenibilidad e inclusión social*. Serie Seminarios y Conferencias N° 73 Naciones Unidas, Santiago de Chile. ISSN 1680-9033

CNC (2015) Concejo Nacional de Competitividad. *Informe Nacional de Competitividad (2014-2015)*. Recuperado de: <http://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

DANE (2017) *Balanza Comercial*, Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>.

DANE (2017) *Encuesta Nacional Agropecuaria*, Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena>

Diario El país (2015) Conozca cuáles son los alimentos importados que más consumen los colombianos, agosto 09, 2015 - 12:00 a.m. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/economia/conozca-cuales-son-los-alimentos-importados-que-mas-consumen-los-colombianos.html>

DNP (2016) *Colombia Estados Unidos: Análisis del Comercio Internacional y Patrón*

*de Importaciones por Estados (2002-2012)*. Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Empresarial, Dirección de Estudios Económicos. ISBN 978-958-8340-79-1 p. 46-49

Duran R Victoria (2014) *Competitividad y desarrollo empresarial de las pymes en el marco de la ley 1429 de 2010*. Universidad de San Buenaventura, Cartagena, Disponible en: [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2372/1/Competitividad%20y%20Desarrollo%20empresaria\\_Victoria%20Dur%C3%A1n\\_USBCT-G\\_2014L.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2372/1/Competitividad%20y%20Desarrollo%20empresaria_Victoria%20Dur%C3%A1n_USBCT-G_2014L.pdf)

Escandón Diana y Hurtado Ayala Andrea (2014) *Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia*. Volumen 30, Issue 133, October–December 2014, Pages 430–440

Escandón Barbosa Diana Marcela, Hurtado Ayala, Andrea (2014) *Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia*. Rev. Estudios Gerenciales 30 (2014) 172–183 <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>

Esser Klaus, Hillebrand Wolfgang, Messner Dirk, Meyer Jorg (1996) *Competitividad Sistémica, Nuevo desafío para las empresas y la política*, Revista de la Cepal N°59. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/059039052.pdf>

Faedpyme (2012) *Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la pequeña y Mediana Empresa*. Red Internacional de Investigadores en Pymes. Aragón Antonio, Calvo Antonio García Domingo, Martínez G. Francisco. Análisis estratégico para el



- desarrollo de la Mpyme en Iberoamérica. I.S.B.N.: 978-84-96997-88-2
- Fonseca V. Angie Estefanía, Rincón C Natalia Andrea, Caicedo Cortes Natalia (2015) *Administración en la cadena de suministro y su relación con el desempeño de las PYME del sector agroindustrial*. Trabajo de Grado, Administración en Logística y Producción, Universidad del Rosario, disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10278>
- Flórez M. Diego Hernando, Morales Alexis, Uribe G. Claudia Patricia, Contreras, Carlos Alberto (2012) *Análisis de tendencias en investigación básica para cadenas productivas agroindustriales*. Revista Corpoica - Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Ciencia y Tecnología Agropecuaria 13(2), 121 -135
- García M. Ana y Malagón S. Elizabeth (2014) *Competitividad en Pymes agroindustriales. – Una perspectiva en la globalización*. Revista Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 14 (2014) p. 43-55, Universidad de Pamplona ISSN 1794-9920
- García Javier Gualdrón Carlos y Bolívar Rafael (2013) *Diseño de un modelo de transferencia Universidad-Empresa, para la I+D generado por grupos de investigación de la Universidad de Pamplona*, Revista EAN, Revista EAN 74, p. 106-119
- Gutiérrez Rodríguez Ramón y Almanza Carlos (2016) *Una aproximación a la caracterización competitiva de los sectores productivos industrial y floricultor del municipio de Madrid Cundinamarca, Colombia*, Rev. Suma de Negocios abril 2016, Universidad Nacional de Colombia. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.006>.
- Hernández Sampieri Roberto Fernández Carlos y Baptista Pilar (2014) *Metodología de la Investigación*, Sexta Edición, Editorial Mc Graw Gill, ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Kunday Özlem and Piúkinsüt Ece (2015) *A Study On Factors Affecting the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SMEs)*, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 (2015) 972 – 981
- Lacouture María C. (2016) *Posicionamiento Global de la Pyme: Modernización productiva, Innovación e inserción en cadenas de valor*. Ministerio de Comercio, Industria y turismo, Memorias Primer congreso Nacional de la Pyme. Disponible en file:///C:/Users/DOCENTE/Downloads/Maria%20Claudia%20Lacouture.pdf
- Läpple Doris, Renwick Alan, Thorne Fiona (2014) *Measuring and understanding the drivers of agricultural innovation: Evidence from Ireland*, School of Agriculture & Food Science, University College Dublin, Ireland, Rural Economy & Development Programme, Teagasc, Ashtown, Co Dublin, Ireland. DOI:<http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.11.003>
- Lattuada Mario (2014) *Desarrollo de los agronegocios en América y el Caribe*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José, Costa Rica ISBN: 978-92-9248-511-5 Disponible en: <http://www.iica.int>
- Lombana Jahir y Rozas Silvia (2008) *Marco analítico de la competitividad, Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*, Rev. Pensamiento y gestión, N° 26, Universidad del Norte, 1-38, 2009. p. 1-38





Lozano, María Angélica (2010) *Modelo de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*. Revista, Escuela administración de negocios. EAN, N° 68. Pp. 175-178. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/505/493>

Madrigal Flor, Madrigal Salvador, Guerrero Cuauhtémoc (2015) *Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas (Pymes) herramienta básica para su permanencia y consolidación*. European Scientific Journal November 2015 edition vol.11, No.31 ISSN: 1857 – 7881

Mejía Rafael (2016) *Balance y perspectivas del sector Colombiano Agropecuario*. Sociedad de Agricultores de Colombia. Disponible en: <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>

Melo Ligia y Fonseca Dora y (2014) *Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Acta Agronómica. 63 (4) 2014, p 297-310

Montoya Lina, y Silvestre Jorge (2008) *Aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender*, Tesis de grado, Universidad tecnológica de Pereira, disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/909/6584M798.pdf?sequence=1>

Montoya Alexandra, Montoya R Iván y Castellanos Oscar (2010) *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos*

*actuales y retos*. Revista Agronomía Colombiana 28(1), 107-117, 2010 Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.

Molina Morejón Víctor Manuel (2014) *Modelo de negocio e innovación. Experiencia del laboratorio de competitividad empresarial de las Pymes*. © Universidad Autónoma de Coahuila, Primera edición: agosto México D.F. ISBN: 978-607-402-166-5

Mora-Riapiraa Edwin Vera-Colinab Mary A. Melgarejo Zuray (2014) *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*, Estudios Gerenciales 31 (2015) 79–87 Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1931/html\\_10](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1931/html_10)

Mongue González Ricardo Monge-, Rodríguez-Álvarez Juan Antonio y Leiva Juan Carlos (2015) *Evaluación de impacto de un fondo de financiamiento para la innovación en pymes*, Academia Revista Latinoamericana de Administración Vol. 29 No. 1, 2016 pp. 20-43 Instituto Tecnológico de Costa Rica, p. DOI <http://10.1108/ARLA-02-2015-0041>

OECD (2013) *Estudios de la OCDE de las políticas de innovación Colombia*

*Evaluación general y recomendaciones*, Recuperado de: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4616\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4616_recurso_1.pdf)

Ortiz Diana (2010) *Efectividad de los programas de asociatividad para la internacionalización de las Pymes*. Tesis de grado. Administración de Empresas. Pontificia Universidad. Disponible en <http://repositorio.javeriana.edu.co/handle/10554/10694>





- Plan Nacional de Desarrollo (DNP, 2015) Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Empresarial, Dirección de Estudios Económicos. ISBN 978-958-8340-79-1 p. 46-49
- ProColombia (2016) *Agroindustria El potencial exportador de Huila*, Revista Guía de Oportunidades, Disponible en [http://www.procolombia.co/sites/default/files/huila\\_imprimir.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/huila_imprimir.pdf)
- PTP (2017) Programa de transformación productiva, Mincomercio, Sector agroindustria, subsector hortofrutícola, <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/hortofruticola>
- Tapia Lina B, Aramendiz, Hermes T, Pacheco Jessica Q, Montalvo Alba (2015) *Clusters agrícolas: un estado del arte para los estudios de competitividad en el campo*. Revista de Ciencias Agrícolas Volumen 32(2): Julio - Diciembre 113 – 124. ISSN Impreso 0120-0135
- Tim Dyson (1999) *World food trends and prospects to 2025*. National Academy of Sciences colloquium. Department of Social Policy, London School of Economics, London WC2A 2AE, United Kingdom.
- SAC (2012) *Balanza comercial, Agropecuaria y agroindustrial*. Estudios Económicos del Departamento de Desarrollo Sostenible la Sociedad de Agricultores de Colombia. Disponible en <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/estadisticas.html>
- SAC (2016) *Balanza comercial, Agropecuaria y agroindustrial*. Estudios Económicos del Departamento de Desarrollo Sostenible la Sociedad de Agricultores de Colombia.
- Disponible en <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/estadisticas.html>
- SENA (2016) Fondo Emprender (2016) *Política de Innovación social*. Emprendimiento social Disponible en <http://www.fondoemprender.com/SitePages/emprendimiento-social.aspx>
- Suárez R. Nelly, Tobasura A. Isaías Tobasura (2008) *Lo rural; Un campo inacabado*. Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín 61.2 (2008): 4480-4495 Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín, Universidad Nacional de Colombia, ISSN 03042847
- Vélez Alejandro, Campos Andrés, Córdoba Soulange y Anzola Juan (2010) *Invierta en Colombia*, Proexport, Recuperado de: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf)