

**ANÁLISIS DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR AGROQUÍMICOS DEL
DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO Y SU INTEGRACIÓN A CADENAS DE
SUMINISTRO 2008-2013**

**SABRINA JOHANNA ARIAS PAEZ
VANESSA DEL SOCORRO QUINTERO PUELLO**

CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA –CUC

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2013

**ANÁLISIS DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR AGROQUÍMICOS DEL
DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO Y SU INTEGRACIÓN A CADENAS DE
SUMINISTRO 2008-2013**

SABRINA JOHANNA ARIAS PAEZ

VANESSA DEL SOCORRO QUINTERO PUELLO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE: ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

ASESOR: RUBEN DARIO HERNANDEZ BURGOS

CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA –CUC

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2013

NOTA DE PRESENTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

Personería Jurídica N° 352 Abril 1971 • Barranquilla - Colombia

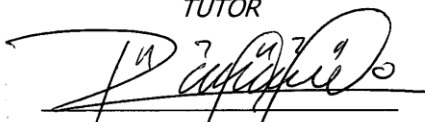
ACTA DE SUSTENTACIÓN

No. 005-13

*En Barranquilla, el día 11 de diciembre de 2013, siendo las 6:30 p.m. se reunieron en la Oficina de la Facultad de Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas de la Corporación Universidad de la Costa, CUC, los Docentes Alberto Barrios Barrios y Ana Sofía Ballesteros Madera como Evaluadores; para escuchar a **SABRINA JOHANNA ARIAS PAEZ y VANESSA DEL SOCORRO QUINTERO PUELLO** quienes presentaron el trabajo de grado titulado **"ANÁLISIS DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE AGROQUÍMICOS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO Y SU INTEGRACIÓN A CADENAS DE SUMINISTRO 2008-2013"***

Valorándose dicho trabajo con una calificación de: APROBADO

TUTOR


RUBEN DARIO HERNANDEZ BURGOS

JURADO EVALUADOR


ALBERTO ENRIQUE BARRIOS BARRIOS


ANA SOFÍA BALLESTEROS MADERA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por la oportunidad que me dio de terminar mi carrera, de formarme como profesional en tan prestigiosa universidad, a mis padres por su apoyo incondicional y a mi esposo por acompañarme en este camino tan lleno de obstáculos.

VANESSA DEL SOCORRO QUINTERO PUELLO

AGREDECIMIENTOS

A Dios por ser mi guía principal, a mi esposo e hijo por apoyarme en cada proyecto que emprendo, a mis padres por los valores que han hecho de mí lo que soy hoy día y por último a todas las personas que aportaron su grano de arena para que este proyecto fuera posible.

SABRINA JOHANA ARIAS PAEZ

RESUMEN

Las PYMES en el departamento de Atlántico han tenido grandes dificultades para integrarse a la cadena de abastecimiento del mercado, lo que genera que los precios de sus productos sean más altos que los de la competencia.

En el sector químico y sus subsectores en el departamento del Atlántico no se ha tenido en cuenta la colaboración e información de los eslabones que integran la cadena de abastecimiento, principalmente los proveedores, información que es de vital importancia porque permite generar innovación y desarrollo de nuevos procesos y adaptabilidad en la transformación del servicio o producto.

El 57% de las pymes no fidelizan proveedores, y no hay una política de selección de los mismos definida, lo que dificulta o más bien agudiza la problemática actual de los altos costos de materia prima e insumos, lo cual inciden en los precios poco competitivos en el mercado, ya que son las grandes empresas quienes abarcan a los proveedores existentes en la región.

Adicional, existen otras variables que afectan a las pymes en su integración a la cadena de abastecimiento como son: desarrollo tecnológico e innovación, teniendo en cuenta que el 63% de las empresas tienen sus procesos tercerizados; la estructura organizacional de las empresas también les perjudica debido a que internamente no se encuentran definidos los roles y funciones dificultando el desarrollo interno de la misma y por ende su mejoramiento de propuestas al mercado.

No obstante lo anterior, este sector es muy dinámico y con grandes potencialidades al cual el gobierno local y departamental, deben prestarle más atención, con miras a implementar estrategias de fortalecimiento institucional.

Además, con las dificultades que afrontan, estas han podido mantenerse en el mercado a pesar de tener que competir con oligopolios y con precios más altos; lo que lleva a concluir que el enfoque debe dirigirse a diseñar lineamientos en los empresarios del sector para crear e implementar estrategias de selección, relación y fidelización de proveedores, aspecto importante que si lo tienen, pueden mantener liderazgo, una oferta continua y con calidad.

Palabras claves: Cadena de abastecimiento, pymes, innovación, oligopolios, químicos.

ABSTRACT

SMEs in the department of the Atlantic have had great difficulty integrating into the supply chain market, which generates the prices of its products are higher than those of competitors.

In the chemical sector and its subsectors in the department of the Atlantic has not been taken into account collaboration and information about the links that make up the supply chain, mainly providers, information that is vital because it allows generating innovation and development of new processes and adaptability to the transformation of the service or product.

57% of SMEs do not client loyalty providers, and there is a policy of selection of them defined, making it difficult or rather exacerbates the current problems of the high cost of raw materials and inputs, which affect uncompetitive prices market because they are large companies who cover existing suppliers in the region.

Additional , there are other variables that affect SMEs in their integration into the supply chain such as: technological development and innovation , considering that 63 % of companies have outsourced their processes; organizational structure of the companies also hurts them because internally not defined the roles and functions hindering the internal development of the same and therefore their proposals to improve market.

Nevertheless, this sector is very dynamic, with great potential to which the local and provincial government should pay more attention in order to implement strategies for institutional strengthening.

Moreover, the difficulties they face, these have been kept on the market despite having to compete with oligopolies and higher prices; leading to the conclusion that the focus must be to design guidelines in the business sector to develop and implement recruitment strategies, relationship and loyalty of suppliers, which is important if you have it, leadership can maintain a continuous supply and quality.

Keywords: Supply Chain, SMEs, innovation, oligopolies, chemicals.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
0.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
0.3 OBJETIVOS.....	4
0.3.1 Objetivo General.....	4
0.3.2. Objetivos específicos.....	4
0.4 MARCO REFERENCIAL.....	5
0.4.1 Marco Teórico.....	5
0.4.1 Antecedentes y teorías básicas.....	5
0.4.2 Definición de términos básicos.....	12
0.5 METODOLOGIA.....	14
0.5.1 Tipo de estudio.....	14
0.5.2 Método de estudio.....	14
0.5.3 Técnicas de recolección de información.....	14
0.5.4 Población de estudio.....	15
0.5.5 Muestra.....	15
CAPITULO I. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE AGROQUÍMICOS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO.....	17
CAPITULO II. CADENA DE ABASTECIMIENTO ACTUAL QUE UTILIZAN LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE AGROQUIMICOS.....	22

CAPITULO III. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS IMPLEMENTADAS EN LAS PYMES PARA
EL DESARROLLO Y FIDELIZACIÓN DE PROVEEDORES..... 36

CAPITULO IV. ESTUDIO DE LA INVESTIGACION 48

CONCLUSIONES..... 68

RECOMENDACIONES..... 70

TABLA DE ILUSTRACIONES

Gráfico		Pág.
1	Estructura simplificada de la cadena de agroquímicos.	19
2	Tiene procesos tercerizados	38
3	Políticas de selección de socios comerciales	45
4	Fidelización de proveedores	46
5	Factores limitantes	47
6	Cargo de los encuestados	48
7	Actividad económica de la empresa	49
8	Número de empleados	50
9	Productos y servicios que oferta la empresa	51
10	Periodicidad de las compras	52
11	Vinculación a una red de compras	53
12	Tiene proveedores fijos	54
13	Tiene procesos tercerizados	55
14	Tiene identificada su competencia medular	56
15	Factores limitantes	57
16	Políticas de selección de socios comerciales	58
17	Mecanismos de prácticas responsables	59
18	Fidelización de proveedores	60

TABLA DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Definición de logística	24
2	Definición de cadena de abastecimiento	27
3	Localización geográfica de los actores que conforman el clúster	35
4	Esquema analítico de desarrollo de proveedores	41

INDICE DE TABLAS

Tablas		Pág.
1	Cifras de Exportación de agroquímicos	30
2	Importaciones de insumos para el sector de agroquímicos	31
3	Exportaciones del Atlántico	32

ANÁLISIS DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR AGROQUÍMICOS DEL
DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO Y SU INTEGRACIÓN A CADENAS DE
SUMINISTRO 2008-2013

La cadena de abastecimientos del sector químico y sus respectivos subsectores del Departamento del Atlántico, y en especial el de agroquímicos, se ha manejado orientada a solucionar problemas operacionales de flujos de materiales, pero no se ha tenido en cuenta la colaboración e información de los eslabones que la integran, principalmente los proveedores, desconociéndose información que es de vital importancia porque permite generar innovación y desarrollo de nuevos procesos y adaptabilidad en la transformación del servicio o producto.

“El sector químico del Barranquilla es el principal exportador del Departamento del Atlántico. La industria química de Barranquilla está sumamente diversificada por lo que se pueden encontrar actividades tan variadas como la fabricación de productos agroquímicos; productos petroquímicos básicos; fabricación de pinturas, lacas y barnices; productos plásticos y fibras sintéticas, farmacéuticos y cosméticos; y productos de aseo, entre otros” (Probarranquilla 2010p. 12-17).

“Dentro de toda la cadena química del Departamento del Atlántico, se destaca una fuerte presencia de inversión extranjera en el sector agroquímicos” Probarranquilla (2010. P. 12-17)). Sin embargo, no todos los resultados de los indicadores económicos del sector son favorables; los altos costos de la materia

prima y la relación directa con proveedores ha sido en los últimos años uno de los problemas de las Pymes del sector agroquímicos, teniendo como referencia que las grandes empresas ejercen control en los proveedores y regulación de precios. “No existe una verdadera concentración e integración de las Pymes a la cadena de suministro” el cual es un factor determinante para el encarecimiento de las materias primas y por ende en el producto final, limitando así, la participación de estas empresas en el comercio local, nacional e internacional. (Cámara de Comercio de Barranquilla 2010).

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada acerca del sector químico en el Departamento del Atlántico, período 2008-2013, se encuentra que el subsector agroquímicos ha mostrado una dinámica comercial importante. Sin embargo, existe una marcada diferencia en la logística de compras entre las multinacionales, y las empresas pequeñas, toda vez que mientras las multinacionales absorben la mayoría de los proveedores, las Pymes luchan por mantener bajos sus costos de producción, razón por la cual empresas de este subsector no tienen proveedores fijos, conllevándolas a comprar materias primas e insumos costosos, además, incrementar los precios de los productos que elaboran

Con base y a partir de la situación descrita, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las variables que afectan la integración de las Pymes del subsector de agroquímicos del Departamento del Atlántico a la cadena de suministro?

0.2 JUSTIFICACION

Ante la dinámica actual de los mercados y los grandes factores socioeconómicos que afectan al tejido empresarial, no sólo de Colombia sino también del Departamento del Atlántico, es urgente que las empresas dispongan de las herramientas necesarias para adaptarse al ritmo de los cambios. Los mercados hoy en día son complejos, con clientes cada vez más segmentados y que exigen productos diferenciados. Por ello, a partir de estas consideraciones es importante aportar, a través de investigaciones, elementos que permitan a las empresas y a las entidades gubernamentales diseñar estrategias de intervención hacia la identificación de los factores que frenan o adelantan procesos de consolidación y, por ende, de competitividad de las empresas, en este caso fundamental el de suministro, el cual es estratégico para fortalecimiento empresarial.

En este sentido, es pertinente analizar los factores claves para el éxito o el fracaso de las Pymes del subsector agroquímicos del Departamento del Atlántico y su integración a la cadena de suministros en el período 2008-2013, toda vez que ello se constituye en un factor determinante para el encarecimiento o no de las materias primas utilizadas y por ende en el producto final obtenido, lo cual sin lugar a duda puede limitar o no la participación de éstas en el comercio local, nacional e internacional.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo General

Identificar las variables que han afectado a las Pymes del subsector de agroquímicos del departamento de atlántico en su integración a cadenas de suministro en el período 2008-2013.

0.3.2. Objetivos específicos

Analizar el desarrollo de las Pymes del subsector de agroquímicos del Departamento del Atlántico en el período 2008-2013.

Identificar la cadena de abastecimiento utilizado por las Pymes del subsector de agroquímicos del departamento del Atlántico en el período 2008-2013.

Mostrar el tipo de estrategias corporativas implementadas por las Pymes del Departamento del Atlántico para el desarrollo y fidelización de sus proveedores

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Marco Teórico

0.4.1.1 Antecedentes Y Teorías Básicas

Smith Adam (1776), sostuvo:

“El libre comercio y la competitividad eran condiciones indispensables para lograrla división de trabajo. Alentó la división del trabajo como principio de la productividad buscando la especialización de las naciones” (p.21)

Torres Gaytan (2010), afirma que tanto Smith como Ricardo, “...al generalizar sus teorías abordaron las causas del intercambio internacional y sus ventajas, justificando científicamente el librecambio entre todos los países, sin distinguir los diferentes grados de desarrollo tecnológico [incluido el desarrollo logístico y de los sistemas de transporte] de los países involucrados, así como la política económica...” (p.34)

Smith Adam (1886) No obstante de lo anterior descrito en el párrafo de Torres Gaytan, “David Ricardo adelantó que la falta de movilidad de los factores, generaba diferencias en la rentabilidad del capital y las remuneraciones al trabajo entre los países comerciantes; ante tal situación se impedía la competencia y los desniveles entre países tenderían a persistir, estipulando con ello la teoría de los costos

comparativos. Con esta teoría, se puede apreciar que Ricardo asomaba la parte fundamental de las condiciones de las naciones y su desarrollo: los costos de los factores, como elemento de competitividad comercial. De acuerdo con el concepto básico de la teoría clásica (entorno de libre competencia) (p. 17).

“Las ventajas competitivas es mejor analizarlas desde diferentes niveles. El primero de ellos consiste en el análisis estructural de los sectores industriales, como marco para la formulación de la estrategia competitiva de la firma, El segundo destaca las cinco fuerzas competitivas responsables cada una de ellas de una característica estructural de la industria: rivalidad entre las empresas existentes, amenaza de nuevos competidores de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y proveedores. Es a partir de estos elementos que se definen las estrategias de competitividad entre las cuales está la logística y el abastecimiento”. (Porter, 2010, p.13).

En este sentido la teoría de Porter, se fundamenta más con el impacto de la globalización de la economía que ha requerido de grandes esfuerzos de los agentes económicos en términos de integración y colaboración, y ha necesitado del desarrollo de nuevos conceptos dentro de los cuales se incluye el de cadena de abastecimiento.

“Este concepto se presenta como uno de los pilares del paradigma actual de competitividad, al verse reducidas las posibilidades de mejoramiento de los sistemas

productivos asociados a un agente”. Su carácter innovador se ha manifestado en una masiva proliferación de desarrollos tecnológicos y científicos generados desde la industria y la academia, que han sido exitosos y que han generado una reducción promedio entre el 5% y 20% de los costos.” Definiendo la cadena de abastecimiento, como aquella red y estructura, física, virtual y relacional, donde se desarrollan todas las prácticas comerciales, entre los agentes proveedores, productores, distribuidores y consumidores” (Porte, 2010, p.14-15)

Es por ello que, se debe buscar crear valor en cada uno de los procesos que se llevan a cabo a lo largo de la cadena, mediante la integración de todos los eslabones interrelacionados, de tal forma que se genere esa reducción significativa de costos a partir de la correcta administración y gestión de la cadena de abastecimiento.

“Teniendo en cuenta la importancia económica que poseen las cadenas de abastecimiento, el desarrollo de estudios en la toma de decisiones desde la planeación estratégica, táctica y operativa ha sido amplio, como lo demuestra el número de estudios encontrados, “Se basan a partir de métodos de optimización donde se tienen en cuenta únicamente los aspectos cuantitativos y se dejan relegados aquellos aspectos cualitativos, debido a las limitaciones de técnicas de optimización de estos. La concepción tradicional de entender los vínculos entre empresas ha cambiado. Hasta hace algunos años, nadie imaginaba que el éxito de una compañía dependiera de la capacidad de gestión para integrar sus relaciones comerciales. Menos aún, que los negocios no sólo compitieran como entidades autónomas, sino también como parte de las cadenas de producción y

comercialización. Hoy, sin embargo, estas concepciones son diferentes”. (Valen, 2010, p. 24-25).

“En efecto, bajo el nuevo panorama económico mundial, la gestión empresarial está cada vez más interconectada y son muchos los factores que han influido en este fenómeno en el cual persisten un sin número de problemas por ejemplo la cadena de abastecimiento se ha manejado desde el punto de vista de solucionar problemas operacionales de flujos de materiales”, pero no se tiene en cuenta la colaboración e información de los eslabones que la integran, principalmente el eslabón de proveedores, esta información es muy importante porque permite generar innovación y desarrollo de nuevos procesos y adaptabilidad en la transformación del servicio o producto. No han entendido que la Cadena de Abastecimiento en su complejidad, necesita identificar y planear cada proceso en que interactúan los recursos necesarios para que el producto genere valor al cliente” (Valen, 2011, p.26-29).

Es decir, las empresas deben planificar y darle la importancia que tiene la cadena de abastecimiento, porque es un factor indispensable que les permitirá mantener la cantidad, continuidad y calidad de las materias primas e insumos.

“Los gerentes de las empresas exitosas están más interesados en crear nuevos espacios competitivos que en posicionarse dentro su mercado existente. Su objetivo es transformar la industria en la que compiten, no transformar su empresa. Las organizaciones líderes están trabajando en crear un nuevo mañana. Aquel que se

comprometa a crear este nuevo futuro, recibirá grandes recompensas y satisfacciones” (Hamel, 2006, p.20).

En este sentido, se entiende que Hamel plantea que las empresas se deben enfocar en identificar sus competencias centrales, las cuales son el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a una empresa ofrecer un beneficio determinado a sus clientes, Otra forma de mantener a los competidores en desventaja es garantizar la distribución. Tener una fuerte distribución global puede multiplicar los beneficios obtenidos de un proceso de una innovación. De todo estos elementos lo que más recomienda Hamel es centrarse en un objetivo clave cuando se compite para el futuro, es maximizar la relación aprendizaje / inversión; es importante aprender más rápido que su competidor, para prevenir que estos lo desafíen.

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA (2012)

“Partiendo del análisis de competitividad del Departamento del Atlántico 2012-2013, los sectores con mayor dinámica son el manufacturero, insumos básicos y sus derivados, con una participación del 75,1%, seguido del sector agroindustrial con el 12%, lo cual permite establecer líneas que permitan diseñar estrategias de atención a estos sectores”.

FUNDESARROLLO (2012)

“También demuestra que son sectores a los cuales se le debe dedicar atención a través de políticas gubernamentales que favorezcan sus posiciones en el exterior. Los productos agroquímicos se encuentran incluidos en los 81 productos con mayor vocación exportadora, cumpliendo con los criterios de tener una participación superior al 5% en las exportaciones totales del sector hacia el mundo, especialmente hacia los Estados Unidos”.

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA (2012)

En los referente a las importaciones del Atlántico mostraron entre “2011 y 2012 un crecimiento de 13.3%, ubicándose como el tercer departamento con menor crecimiento de la muestra, superior a Antioquia y Valle del Cauca. Las importaciones del Departamento del Atlántico representaron un 5.2% del total nacional, superando solo a Santander (1.6%)”.

El Heraldo (2013)

“En un reciente informe de la Cepal, en materia de competitividad, el Atlántico mejora y sobresale en requerimientos básicos, pero presenta atraso relativo en modernidad. En síntesis, la recomendación de los expertos que redactaron el estudio es que hay que trabajar más en cuanto a ciencia, tecnología y modernidad” Este es, en realidad, el gran desafío de los países, ciudades y provincias del denominado

mundo en vías de desarrollo: cómo escapar a su destino de territorio proveedor de recursos básicos y mano de obra barata y convertirse en un reducto de trabajo cualificado, preparado para participar en la cadena productiva internacional más avanzada. Existe abundante documentación sobre los esfuerzos que están realizando diversas provincias en países como India, China y Brasil para competir de tú a tú con los grandes centros de desarrollo tecnológico. Los últimos estudios, incluyendo el del “Doing Business del Banmundial, obligan a una urgente revisión del tema de la competitividad en el Departamento del Atlántico. Sectores gremiales y analistas económicos expresan su preocupación por la posición que en materia de competitividad ocupa el departamento del Atlántico en los estudios recientes revelados por la Cepal”. (p.1)

LA CEPAL (2012)

“Mientras la Cepal ubica al Atlántico en el puesto 6 en materia de competitividad, en el Índice Departamental de Competitividad, IDC, queda en el lugar 9 y en el Doing Business Barranquilla está de 22 en la lista de 23 ciudades colombianas analizadas en lo relacionado con la facilidad para hacer negocios”. Ante estos resultados se requieren acciones urgentes, entre ellas el mejoramiento de la infraestructura de transporte, la educación, ciencia, tecnología y agilización de trámites empresariales, donde se han identificado serias debilidades”. (p.2).

0.4.2 Definición de términos básico

- Cadena de suministro

“Es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores. Una cadena de suministro consta de tres partes: el suministro, la fabricación y la distribución. La parte del suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias prima para fabricación. La Fabricación convierte estas materias primas en productos terminados y la Distribución se asegura de que dichos productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes” (Durango, 2012, p.23).

- Agroquímicos

Denominación que reciben pesticidas y fertilizantes químicos, sustancias líquidas, gaseosas o en polvo, usadas para proporcionar nutrientes (fertilizantes), eliminar malezas (herbicidas), eliminar hongos y algunas algas (funguicidas), matar insectos y microorganismos (insecticidas), matar nematodos y gusanos del suelo (nematicidas), eliminar roedores, entre otros. (MINISTERIO DE AGRICULTURA, 2012).

- Logística de abastecimiento

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.

- Globalización

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales".

- Estrategia

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

0.5 METODOLOGIA

0.5.1 Tipo de Estudio

Investigación de tipo documental porque está orientada a la recolección de teoría, recopilación de información de un tema a través de fuentes de consulta para describir, analizar y comparar los aspectos encontrados con el fin de dar respuesta y contribución a través de una propuesta a la solución de problema. Características que servirán de soporte para identificar los factores que le impiden a las pymes del sector de agroquímicos del Departamento del Atlántico integrarse en una cadena de abastecimiento.

0.5.2 Método de Estudio

El método tenido en cuenta es el deductivo, partiendo del análisis general de la problemática hasta llegar al específico, es decir, a lo que acontece con las Pymes del subsector agroinsumos del Departamento del Atlántico y las variables que interviene en su integración a las cadenas de suministro..

0.5.3 Técnicas de Recolección de Información

En lo referente a instrumentos, se aplicaron encuestas dirigidas a entes gubernamentales, gerentes de empresas y organismos relacionados con la

problemática de las Pymes del sector agroinsumos del Departamento del Atlántico. También se recurrió a fuentes de carácter secundario y terciario, como documentos gubernamentales, leyes, y monografías, entre otros.

0.5.4 Población de Estudio

Está determinada por 154 empresas del subsector agroquímico del Departamento del Atlántico, pertenecientes al clúster de agroindustria, de las cuales se tomó una muestra de 42 empresas que producen, comercializan, exportan e importan agroquímicos.

0.5.5. Muestra

De acuerdo al Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Barranquilla, en el Clúster de insumos agroindustriales del Departamento del Atlántico, están reportadas 154 empresas. Se seleccionaron estas empresas porque son las que están aunando esfuerzos en centrarse en los procesos de innovación y exportación. La muestra poblacional para aplicar la encuesta es aleatoria simple, la cual consiste en que cada miembro de la población objeto de estudio tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Fórmula empleada:

$$n = \frac{Nz^2(p * q)}{z^2(p * q) + (N - 1)E^2}$$

Siendo:

q= Nivel de confianza: 95%

N= Población: 46 empresas formalizadas

E= Error máximo: 5%

p: Probabilidad de que el evento ocurra.

n: Tamaño de la muestra.

Muestra recomendada: 42

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE AGROQUÍMICOS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO.

En el presente capítulo se describe un análisis del desarrollo que han tenido las Pymes del subsector de agroquímicos en el Departamento del Atlántico, y los factores claves que han permitido su estabilidad y competitividad.

La pequeña y mediana empresa es una categoría considerada en el mundo y en Colombia como generadora y propulsora de desarrollo. El Departamento Nacional de Planeación, establece que las Pymes representan el 96% de las empresas del país, generan el 63% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios.

En el Atlántico, las Pymes tienen un comportamiento similar, representan alrededor del 93% del total de empresas, generan el 96% del empleo industrial, pero carecen de vocación exportadora, toda vez que el grueso de las exportaciones es realizado por la gran empresa.

“La cadena productiva de agroquímicos comprende cuatro actividades: la producción de productos intermedios para fertilizantes, la de abonos y fertilizantes, la elaboración de plaguicidas, y de herbicidas y reguladores biológicos. La estructura empresarial de la industria de agroquímicos en Colombia está compuesta por empresas de propiedad nacional y empresas filiales de compañías multinacionales,

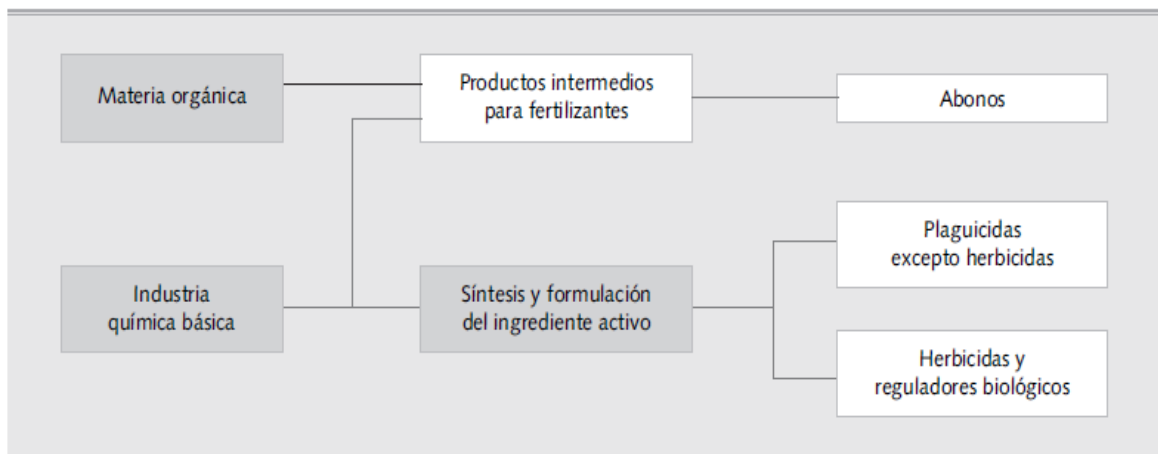
caracterizándose, en los últimos años, por la fusión de varias empresas que tienen operaciones en el país” (Departamento Nacional de Planeación, 2009, p. 42).

BR ASOCIADOS (2012), dice:

“La industria de agroquímicos a nivel nacional presenta una alta dependencia de la evolución de la actividad agrícola, especialmente de la agroindustria y el sector cafetero. Por lo tanto, su demanda se ve afectada por elementos diversos como el factor climático, el comportamiento de los mercados internacionales (café, flores y banano) y las políticas de promoción de cultivos”. En el periodo 2008-2009, la cadena productiva de agroquímicos participó con 1,5% del empleo total industrial y 3,5% de la producción bruta total de la industria” En el siguiente gráfico se muestra la estructura del sector que se ha ido construyendo con el pasar del tiempo a nivel nacional”. (P.26-28).

Gráfico 1.

Estructura simplificada de la cadena



Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2.009 en www.dnp.gov.co

En el Atlántico, durante el período 2008-2013, la evolución del sector agroquímicos ha sido bastante acertada, y ha estado orientada hacia la comercialización y exportación, sobre todo en los eslabones de productos intermedios para la industria y la agricultura. Los fertilizantes registraron la tasa de apertura exportadora más elevada (78% en promedio anual). Los eslabones de plaguicidas y herbicidas, presentaron tasas promedio de 39,6% y 45,1%, respectivamente. La cadena presentó en promedio una balanza comercial negativa, explicada en particular por las altas importaciones de productos como cloruro de potasio, fosfato diamónico, fosfato monoamónico, fungicidas y demás insecticidas, provenientes prioritariamente de Estados Unidos y Alemania, principalmente..

Por otra parte, desde finales de 2007 este sector en el Atlántico ha tenido un crecimiento en la demanda, explicado principalmente por tres factores: alimentación poblacional, Feed o alimentación animal y los biocombustibles.

Cabe decir que las empresas líderes en la industria Plaguicida en Colombia en Colombia, son Baye Cropscience con el 19.8%, siguiéndola Dow Agroscience con el 18,6%. Estas dos empresas están seguidas por Dupont y Syngenta S.S. con un 13.4% 8.7% respectivamente. Los principales mercados para los plaguicidas están situados en el departamento de Cundinamarca con un 77,9% de participación, lo cual muestra que tiene más de la mitad del mercado nacional. Lo sigue el Departamento de Atlántico con un 10,6% y Antioquia con los municipios de Envigado e Itagüí con un 5,7% y 207% respectivamente.

En el caso de la ciudad de Barranquilla y el Departamento del Atlántico, la composición de este sector industrial presenta varias particularidades que ameritan que se aborde su estudio con especial cuidado en cuanto a la percepción de las verdaderas magnitudes del sector con respecto a las empresas que lo integran

Álvarez Llanos. Jaime (2009), dice:

“La clasificación típica de empresas que se dedican a la fabricación de sustancias químicas básicas, es decir las entidades que están identificadas con los Códigos del CIIU del (2411 al 2414), son relativamente pocas las que aparecen en el listado de empresas activas que registra la Cámara de Comercio de Barranquilla; pero resultan ser mucho más al revisar el ítem correspondiente a las actividades que realizan las distintas industrias clasificadas con códigos del prefijo 242, es decir como fabricantes de otros productos químicos, fundamentalmente aquellos del código 2429, declaran

su énfasis en la fabricación de sustancias químicas básicas con especial referencia a elementos que cumplen los componentes”(p.56-58)

El siguiente párrafo es un resumen de las teorías y conceptos de diferentes autores sobre el comportamiento que ha tenido el sector de agroquímicos en el Departamento del Atlántico.

El último decenio del siglo XX significó la consolidación del sector de fabricación de sustancias químicas básicas, como uno de los más influyentes en el comportamiento industrial del departamento. En el período 2008-2013 las cifras del sector muestran una recuperación y estabilización importante. El 31% de las empresas activas hoy se crearon al inicio del presente siglo. El sector ha incrementado la inversión en sus procesos productivos. Esto ha sido un factor importante para su consolidación, si se tiene en cuenta que en promedio el 33.9% de la inversión es realizada por la industria manufacturera y el 15.6% por el sector de productos químicos.

El sector representa el 20,4% de la producción industrial del Departamento del Atlántico y constituye el 23,9% de la producción nacional de ese rubro. Sin embargo, por ser un sector intensivo en capital, la generación de empleo no es muy elevada, y solo contribuye con el 5,9% del empleo industrial del departamento.

CAPITULO II: CADENA DE ABASTECIMIENTO ACTUAL QUE UTILIZAN LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE AGROQUÍMICOS

Calderón Sotero Jaime Hernán (2013)

“Define que la Administración de la cadena de abastecimiento abarca la planeación y la gestión de todas las actividades implicadas en el suministro y adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión de la logística. Un aspecto importante es que también incluye la coordinación y la colaboración con socios de la cadena, los cuales pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios (3PL) y clientes. En esencia la Administración de la cadena de abastecimiento integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre empresas” (p.2).

Sin embargo, Ballou, Ronald (2.009), plantea:

Afirma que “La Logística es en sí misma un sistema, es una red de actividades relacionadas con el propósito de administrar el flujo continuo de materiales y personas pertenecientes al canal logístico. El enfoque sistémico es un paradigma, que aunque simple, es muy poderoso para la comprensión de las interrelaciones. La idea es que si se visualizan las acciones desarrolladas en una empresa, de manera aislada, va a ser muy difícil captar la estructura del sistema como un todo ("big picture"), es decir, no se va a lograr establecer claramente cómo alguna acción o

acciones pueden afectar o ser afectadas por otras actividades. En esencia la suma o el resultado de una serie de actividades es más que la suma de las partes individuales (p.4)

Sin el entendimiento de las implicaciones que sobre la cadena de abastecimiento tienen las decisiones logísticas para mejorar los niveles de servicio al cliente, los excesos de inventario van a comenzar a aparecer a través de cada uno de los eslabones de la cadena, dicho exceso va a aumentar los costos a través de la cadena de abastecimiento, pero va a servir como amortiguador para proteger a la empresa de la incertidumbre. La siguiente figura 1. Muestra la definición de logística según autores como James R Stock

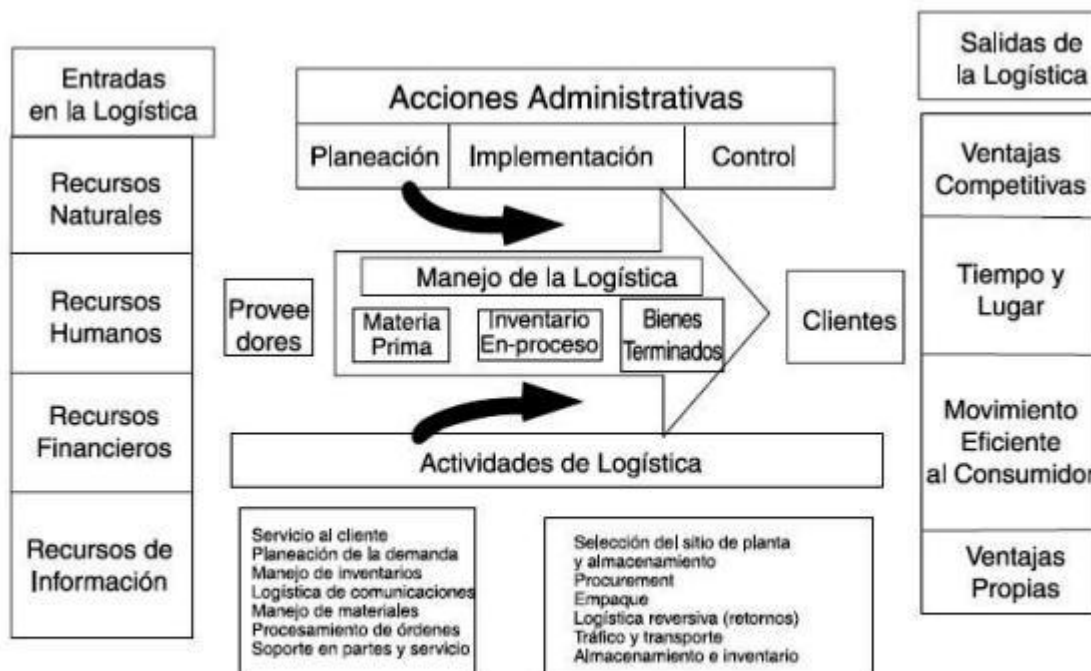


Figura 1. Definición de Logística

Fuente: James R. Stock y Douglas M. Lambert. *Strategic Logistics Management*, Pág. 3

En síntesis de la figura 1, logística es "Esa parte de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes".

Los resultados demuestran que no existe una cadena de abastecimiento como tal construida en el departamento del Atlántico, un porcentaje pequeño de empresas grandes, abarcan la mayoría de proveedores existentes de insumos y materias primas.

ANDI ATLA'NTICO (2009)

“En general otro factor que limita una cadena de abastecimiento del sector a nivel del nacional y por en el departamento del Atlántico es que esta “industria se enfrenta a la competencia desleal de mercancía de origen extranjero que ingresa con precios ostensiblemente bajos o pagando aranceles menores a los que le correspondería. Adicionalmente, se enfrenta a una normatividad aduanera que castiga severamente errores formales, pero no tiene los instrumentos escasos para neutralizar la acción de quienes tienen la intención de violar las normas aduaneras y de comercio exterior” (p.2)

Se han realizado diferentes propuestas alternativas de mitigación para esta problemática de precios entre las cuales se destacan:

- La normatividad aduanera tenga herramientas para castigar severamente el verdadero contrabando técnico y diferenciarlo de los errores formales en los que se incurren en los procesos aduaneros.
- Sofisticar el sistema de gestión de riesgo de manera que logre una mayor focalización de los objetivos y la integración de los riesgos de todas las entidades que realizan un control de frontera; esto permite además reducir costos logísticos para el sector privado y el público a través de la coordinación de las instituciones y a la vez incluir todas las variables de riesgo que pueden afectar los intereses nacionales.

- Tanto la normatividad como los procedimientos deben orientarse a la facilitación y simplificación, con el evitar retrocesos que resten competitividad a las operaciones

Beltrán Amador Alfredo y Burbano Collazos Angélica (2001)

Para El término “Administración de la Cadena de Abastecimiento ha crecido significativamente en uso y popularidad desde la década de los años ochenta, aunque se presenta con frecuencia confusión respecto a lo que realmente significa. Muchas personas lo utilizan como sinónimo o sustituto de la Logística. Sin embargo, la definición de Cadena de Abastecimiento es mucho más amplia que el concepto de Logística como tal, donde la Logística se puede entender como un silo funcional de la organización” (p. 4) en la Figura 2 se visualiza este concepto.

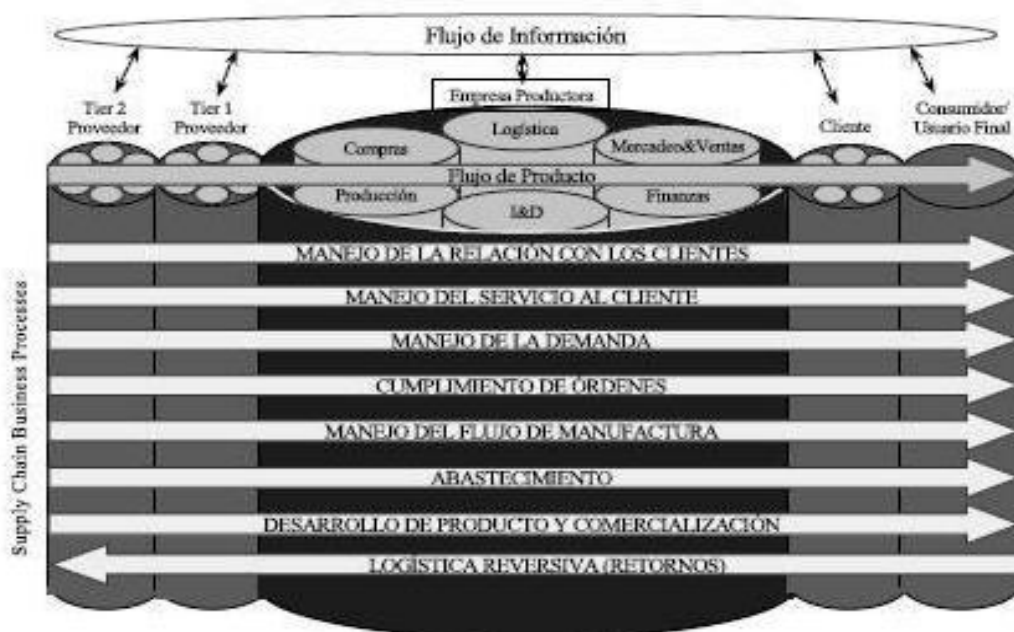


Figura 2. Definición de Cadena de Abastecimiento

Fuente: James R. Stock y Douglas M. Lambert. **Strategic Logistics Management.** Pág. 55.

Beltrán Amador Alfredo y Burbano Collazos Angélica (2001)

“Es así como la Cadena de Abastecimiento, se define como la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y demás implicados (comunidad, accionistas, gobierno, etc.)

Los procesos claves del negocio de la cadena de abastecimiento se identifican como:

1. Administración de las Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Management CRM)

2. Administración del servicio al Cliente
3. Administración de la Demanda
4. Despacho de Pedidos
5. Procesos de Producción
6. Abastecimiento
7. Desarrollo y Comercialización de Productos
8. Manejo de Devoluciones (Logística Reversa)

Los requerimientos básicos para la gestión exitosa de la cadena de abastecimiento son: el soporte ejecutivo, el liderazgo, el compromiso con el cambio, el empoderamiento y el benchmarking. Es indispensable contar con información respecto al desempeño de una empresa para poderla mejorar, como se dice: "Lo que no se mide no se puede mejorar"

PROEXPORT COLOMBIA (2010)

“El mercado nacional de fertilizantes sigue la tendencia del mercado internacional en el largo plazo, pero no es elástico en el corto plazo, debido a la forma de comercialización, ya que los pequeños distribuidores realizan grandes aprovisionamientos en parte para abaratar los costos de los fletes al transportar grandes cantidades y evitar las fluctuaciones constantes del mercado mundial” El comportamiento del sector ha despertado por parte de las autoridades

gubernamentales el diseño de estrategias importantes para agrupar y darle solución a problemáticas que se presenten en especial el tema de abastecimiento de materias primas. En las siguientes tablas se presentan el comportamiento del sector en los últimos años (p.78).

Tabla 1.

Cifras de Exportación de agroquímicos a nivel nacional

Principales variables cadena Agroquímicos (2002-2012)											
Nombre eslabón	Exportaciones (dólares FOB)										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Abonos	11.398.099	13.268.850	14.144.300	16.522.010	20.503.635	36.139.844	64.466.652	50.184.002	64.354.012	98.007.571	68.589.615
Herbicidas y reguladores biológicos	56.447.209	53.023.183	56.504.822	54.740.083	49.585.023	57.581.721	63.863.236	53.415.362	47.334.950	57.233.307	56.773.279
Plaguicidas excepto herbicidas	106.349.614	101.208.982	119.426.122	114.127.304	108.086.574	120.954.291	124.279.681	170.336.552	161.696.062	148.919.775	177.015.585
Productos intermedios para fertilizantes	6.856.048	2.401.355	7.899.167	15.284.990	11.202.508	8.108.302	13.904.737	9.790.358	10.332.883	5.343.401	7.102.010
Total Cadena	181.050.970	169.902.370	197.974.411	200.674.386	189.377.741	222.784.158	266.514.306	283.726.273	283.717.907	309.504.054	309.480.490

Fuente: DIAN-DANE

Cálculos: DNP-DDE

n.d: No disponible

La anterior tabla muestra que en los últimos años, el sector ha presentado una relativa estabilidad en sus ventas en el exterior, las cifras comprender reporte de ventas a nivel nacional, sin embargo, según la Sociedad Portuaria de Barranquilla (2013) “el 65,4% de exportaciones del sector fueron realizado por el puerto de Barranquilla”¹

¹ Análisis a partir de estadísticas del Puerto Marítimo de Barranquilla. 2013 (primer semestre)

En lo que respecta la importación la tabla, muestra un comportamiento estable, con una tendencia de aumento, existe un diferencial significativo entre los periodos 2006 a 2012, el aumento del 2012 en las importaciones con respecto al 2006, fue del 43,94%²

Tabla 2.

Importaciones de insumos para el sector de agroquímicos

Principales variables cadena Agroquímicos (2002-2012)											
Nombre eslabón	Importaciones (dólares CIF)										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Abonos	134.520.874	147.285.881	198.394.885	227.323.262	271.319.296	337.972.269	663.795.289	349.191.819	457.425.766	649.400.024	617.344.650
Herbicidas y reguladores biológicos	36.932.640	36.358.176	41.461.929	45.921.588	55.612.851	58.468.112	75.890.942	53.842.695	50.050.015	72.396.740	89.479.407
Plaguicidas excepto herbicidas	58.662.825	54.746.025	68.024.877	62.745.238	66.374.590	85.996.479	94.791.562	100.232.032	98.371.858	118.746.941	135.431.491
Productos intermedios para fertilizantes	62.165.164	84.957.427	114.257.909	146.367.455	129.296.398	166.679.318	229.213.669	155.530.491	178.347.163	296.888.599	303.594.576
Total Cadena	292.281.503	323.347.509	422.139.600	482.357.543	522.603.135	649.116.177	1.063.691.462	658.797.037	784.194.802	1.137.432.304	1.145.850.124

Fuente: DIAN-DANE

Cálculos: DNP-DDE

n.d: No disponible

² Cálculos de las investigadoras a partir de datos de la DIAN-DANE 2013

Tabla 3.

Exportaciones desde el Atlántico

Nombre eslabón	Exportaciones desde Atlántico (dólares FOB)									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Abonos	398.099	268.850	144.300	522.010	503.635	839.844	466.652	484.002	64.354.012	98.007.571
Herbicidas y reguladores biológicos	447.209	323.183	504.822	740.083	585.023	581.721	863.236	415.362	47.334.950	57.233.307
Plaguicidas excepto herbicidas	349.614	208.982	426.122	127.304	986.574	954.291	979.681	936.552	696.062	148.919.775
Productos intermedios para fertilizantes	856.048	401.355	899.167	984.990	902.508	908.302	904.737	990.358	932.883	9.343.401
Total	2.050.970	1.202.370	1.974.411	2.374.387	2.977.740	3.284.158	3.214.306	2.826.274	113.317.907	313.504.054

Fuente: DIAN-DANE

Cálculos de las Investigadores a partir de La Información

De acuerdo la anterior tabla 3, el Departamento del Atlántico, ha tenido una dinámica interesante con respecto al volumen nacional, a partir del periodo 2007-2011, aumentaron las exportaciones, teniendo un mayor movimiento las plaguicidas exceptos herbicidas.

Dentro de las estrategias diseñadas e implementadas se encuentra la identificación de un clúster de insumos agroquímicos importantes que se ha llamado “insumos agroindustriales sofisticados” por la especialización que han tenido en el mercado.

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA (2012)

“El Clúster de Insumos Agroindustriales del Atlántico está formado por empresas que desarrollan actividades de producción, comercialización, distribución y consumo de bienes y servicios encaminados a satisfacer las demandas del sector agropecuario, enfocado a la industria de alimentos, principalmente; e instituciones que conforman el entorno en el que se desarrolla dicho clúster y que apoya de diferentes maneras a que sus actividades se hagan posible”

- La producción, transformación y comercialización de materias primas básicas para la fabricación de insumos
- La producción, comercialización y distribución de fertilizantes, abonos, plaguicidas, herbicidas y reguladores biológicos.
- La producción, comercialización y distribución de alimentos concentrados y balanceados para la cría de animales (avícola, porcícola, acuícola y bovino, principalmente)
- La producción y distribución de maquinaria y equipos no pesados

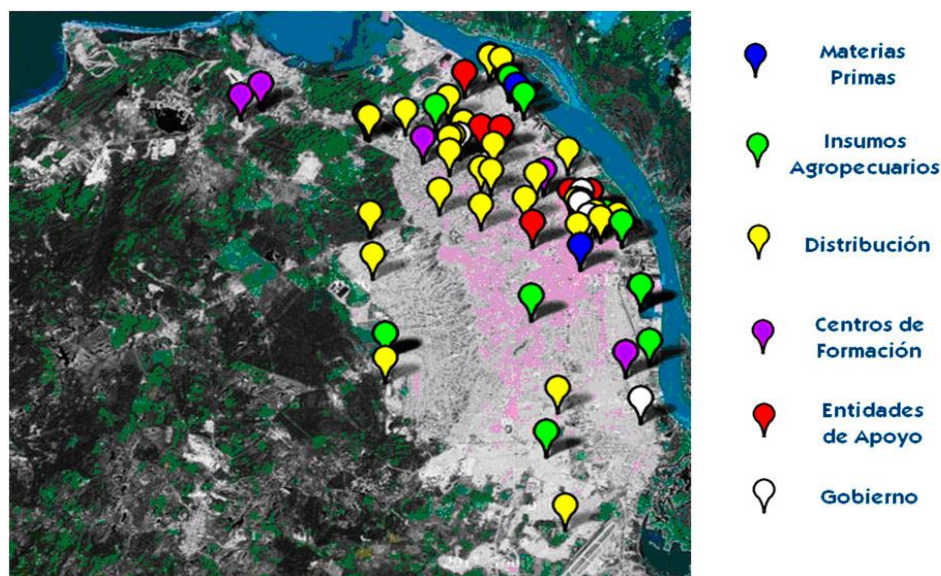
- La comercialización de maquinaria y equipo pesado y altamente tecnificado
- La comercialización de semillas.

La prestación de servicios de la agroindustria a través de:

- Consultoría y asesoría técnica
- Academia Investigación

Las actividades de articulación, regulación y promoción del clúster por parte de las diferentes entidades público-privadas que dan soporte a la dinámica del clúster (Gobierno, Cámara de Comercio de Barranquilla, gremios, asociaciones, instituciones de control, agencias de promoción, entre otros). La figura tres muestra la estructura que se está conformando del clúster (P.5-9)

Figura 3. Localización geográfica de los actores que conforman el clúster



Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla 2.011

La figura 3, muestra como en el departamento del Atlántico la mayoría de las empresas se concentran en la producción, distribución y comercialización de fertilizantes, agroquímicos, sales minerales y alimentos concentrados. Igualmente, la asistencia y asesoramiento pre y post venta sobre la selección y empleo de productos, hacen parte de las actividades que en general se ofrecen en el departamento.

Por estas razones se puede apreciar que existe una estructura que se debe organizar y lograr trabajar de la mano con los empresarios, en conformar en la cadena el abastecimiento.

CAPITULO III: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS IMPLEMENTADAS EN LAS PYMES PARA EL DESARROLLO Y FIDELIZACIÓN DE PROVEEDORES

Miglierini, F. M., & Treviño, E. J (2012)

El creciente interés por el estudio de la gestión de las cadenas de abastecimiento, en inglés Supply Chain Management (SCM) se ha dado de manera paralela con un drástico cambio en las condiciones de competencia que enfrentan las firmas. Cambio tecnológico, reducción del ciclo de vida de los productos, e integración de mercados cada vez más globalizados, son factores que presionan a las empresas para lograr mayor flexibilidad, velocidad y adaptabilidad.

Respecto al papel de la relación de la empresa con sus proveedores claves, varios estudios han subrayado la importancia fundamental de construir relaciones de colaboración de largo plazo con proveedores claves a fin de lograr mejoras de desempeño y ventajas competitivas. Un estudio dio como resultando “un sustento empírico a la hipótesis de que la integración de proveedores como práctica estratégica de compras tiene efectos positivos sustanciales sobre el desempeño del comprador que se retroalimentan a largo plazo” (p.89-91)

F. M., & Treviño, E. J (2012)

“A medida que la base de proveedores mejora su capacidad de respuesta (entendida como la habilidad. Para reaccionar ante cambios de tiempos de entrega, volumen, mix y especificidad del producto), la empresa compradora obtiene sustanciales mejoras de desempeño”

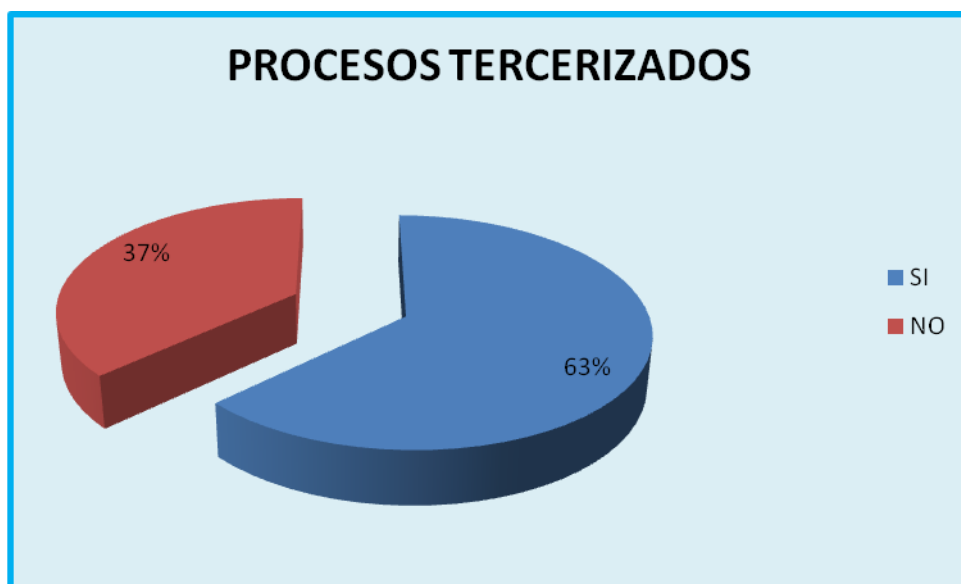
El desarrollo de proveedores ha devenido en una herramienta clave ante la creciente tendencia de las firmas a subcontratar parte de su producción, haciendo que los proveedores tengan un peso cada vez más importante en la función de producción de la firma. Este fenómeno se da como resultado de la tendencia de las empresas a concentrarse en sus competencias principales o habilidades (core competences) para estar mejor posicionadas ante la fuerte competencia en los mercados.

Hahn, Chan; Watts, Charles Y Kim, Young Kee (2010)

“Como resultado de esta situación, gran parte del valor agregado que se genera en la subcontratación no está bajo control directo de las empresas fabricantes, con lo cual la habilidad de las empresas de cumplir con los requisitos de sus clientes depende en gran medida de las habilidades y destrezas de su base de proveedores.

En este punto y de acuerdo al instrumento aplicado la gráfica muestra que El 63% de las empresas del subsector de agroquímicos del Atlántico, tercerizan varios de sus procesos y servicios

Gráfico2. **Procesos tercerizados de la empresas del sector agroquímicos**



Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez - Vanessa Del Socorro Quintero Puello

Estableciendo así un mecanismo importante dentro del sector, porque dinamiza a otras pymes que aunque no tienen un mayor desempeño, muestran sus tecnologías, esto va de la mano con el postulado de HANDFIELD, Robert, KRAUSE, Daniel, SCANELL, Thomas y MONCZKA, Robert (2009), quien establece que:

“La mejora continua del desempeño de la cadena de abastecimiento puede lograrse a través de la implementación de una gestión integrada de la cadena a fin de maximizar las capacidades internas y externas de los socios”

De esta forma las contribuciones del desarrollo de proveedores es generar los elementos de base para una integración efectiva de las relaciones inter-organizacionales que componen “la cadena de abastecimiento, de manera de mejorar la capacidad de respuesta ante cambios de las condiciones de mercado y de desarrollar una base de proveedores adecuada a las necesidades de abastecimiento de la empresa fabricante, representando una fuente inmejorable de ventajas competitivas” (p. 23).

Así mismo Hahn, Chan; Watts, Charles Y Kim, Young Kee (2009)

“Las ventajas para la firma compradora pueden traducirse en mejoras de desempeño operativas, así como el establecimiento de cualidades estratégicas propias de la relación comprador-proveedor, que generan sinergias y competitividades dinámicas difíciles de capturar y copiar por la competencia. Entre ellas se pueden señalar: a)- alineamiento tecnológico y de prácticas de gestión, b)- flexibilidad de la fuente de abastecimiento, c)- capacidad de respuesta ante cambios imprevistos, d)- disponibilidad del insumo en términos de tiempo, calidad y volumen, e)- transferencia y absorción de tecnología”.

“La fuerte competencia en los mercados, la innovación tecnológica, el acortamiento del ciclo de vida del producto, y la búsqueda de mejoras de la calidad, son factores que generan la necesidad de mantener programas de desarrollo de proveedores en forma continua. Tales programas deben ser vistos desde una perspectiva amplia y

estratégica, como mecanismos proactivos de actualización y mejora continua, que permitirán mantener y asegurar una red de proveedores adecuadas para las necesidades y objetivos de corto y largo plazo de organización.

“Un programa de desarrollo proveedores debe tener como objetivo crear, mantener y asegurar la disponibilidad de una red de proveedores especializada y adecuada a las metas de negocio de la empresa compradora, así como de mejorar las capacidades de los proveedores que sean necesarias para alcanzar sus objetivos.

En el caso del departamento del Atlántico, parte de la teoría de HAHN, CHAN; WATTS, CHARLES y KIM, YOUNG Kee, no se está dando debido a la poca inversión que realizan las pymes en el área de innovación y tecnología, el enfoque que aun tienen diferentes gerentes o directivos de las empresas, es que toman muchas veces la tecnología no como una inversión sino como gastos, que en el momento no les representan ingresos suficientes, no teniendo en cuenta que es uno de los medios importantes para que la empresas pueda ser productiva y competitiva.

Otro factor limitante que se ha encontrado en el Atlántico es el desarrollo de proveedores, el 57% de las pymes no fidelizan proveedores, y no hay una política de selección de los mismos definida, lo que dificulta o más bien agudiza la problemática

actual de los altos costos de materia prima e insumos, lo cual inciden en los precios poco competitivos en el mercado.

Es importante tener en cuenta y debe ser una prioridad en estrategias de fortalecimiento en el sector de hacer énfasis en que el desarrollo de proveedores, como base de una cadena de abastecimiento, debe ser considerado como una estrategia de negocios a largo plazo. En este proceso, el primer paso es la implementación exitosa de programas para mejorar la capacidad y desempeño de proveedores claves.

Miglierini, F. M., & Treviño, E. J. 2012

A través de la siguiente figura da un ejemplo importante para desarrollar proveedores

Figura 4. Esquema analítico de desarrollo de proveedores



Fuente: MIGLIERINI, F. M., & TREVIÑO, E. J. 2012

La figura 4, especifica tres aspectos importantes en el desarrollo de proveedores, en primer lugar se encuentran los drivers

“En los drivers se establece que “el producto a ser adquirido sea estratégico (es decir, que su desabastecimiento genere un fuerte impacto en la operación de la empresa), que las condiciones de compra sean críticas (importancia estratégica de la fuente de abastecimiento y que sea de difícil sustitución), y que la empresa enfrente crecientes condiciones de incertidumbre. En el sentido de que las relaciones de colaboración representan un mecanismo para mitigar los efectos negativos del riesgo y la incertidumbre sobre el desempeño de la firma” PYKE, David; JOHNSON, Eric. , 2011)

Sarache Castro, Williams; Castrillón Gómez, Ómar; Ortiz Franco, Luisa (2009)

“Es importante mencionar un aspecto importante y es que “no todas las empresas necesitan desarrollar proveedores, para justificar la asignación de recursos financieros y tiempo que ello demanda, primero es necesario identificar los productos que resultan críticos para alcanzar los objetivos del negocio y sus condiciones de abastecimiento. Un material es crítico para la organización cuando su desabastecimiento puede ocasionar que el proceso productivo se detenga o ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la empresa” (P.36)

Otro factor importante de anotar según Tachizawa E Y Giménez, C (2010): Es que “las empresas tienden a generar alianzas estratégicas ante creciente condiciones de incertidumbre. En algunas investigaciones encontraron que el tipo de incertidumbre era un factor que afectaba la decisión de aumentar la capacidad de respuesta del proveedor (mediante programas de desarrollo de proveedores, por ejemplo) o cambiar por una fuente de abastecimiento flexible. En su estudio descubrieron que cuando la principal fuente de incertidumbre se debe al cronograma de producción, las empresas optan por desarrollar proveedores, sin embargo, cuando se trata de incertidumbre de volumen y mix, las empresas preferían mantener fuentes flexibles de abastecimiento”.

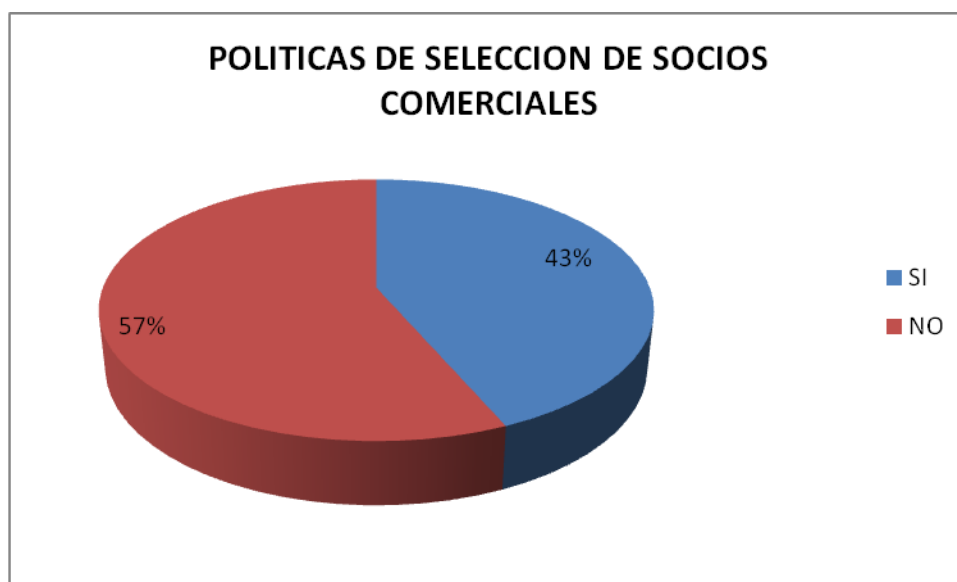
Con relación a los enables expresado en el esquema propuesto “sostiene que la selección de proveedores, implementada desde una visión estratégica, puede ser una herramienta clave para identificar proveedores con capacidades de desarrollo y adaptación que facilitarán en el futuro el logro de los objetivos corporativos. Así, aun cuando hay una tendencia a considerar otros criterios a los tradicionales de calidad, costo, entrega, y precio, como ser flexibilidad y servicio. Es preciso evaluar e identificar las capacidades potenciales del proveedor de manera de nutrir la relación comprador-proveedor con actividades de coordinación y colaboración que redundarán en beneficios difíciles de alcanzar individualmente” (p.36-41)

Finalmente según la figura 4, Las principales barreras o inhibitors para alcanzar los objetivos esperados del desarrollo de proveedores son la falta de compromiso de la alta

gerencia, el riesgo de oportunismo, y la falta de una efectiva comunicación entre las partes.

En el desarrollo del capítulo III, estrategia de fidelización de proveedores, se ha realizado un análisis de los diferentes trabajos y teorías acerca del tema, para dar un fundamento a la importancia de establecer este proceso de fidelización en las empresas del sector de agroquímicos en el departamento del Atlántico, teniendo como referente que a pesar de tener antigüedad en el mercado tienen muchos procesos organizacionales inconclusos, que no les permiten tener un mejor desempeño en el mercado, en las siguientes gráfica se visualizada esta situación referente a las estrategias que implementan o no con respecto a mantener sus proveedores. Se relaciona en esta parte los resultados obtenidos en la aplicación de instrumento con el objetivo número tres “identificación de las estrategias implementadas por las pymes del sector agroquímicos para fidelizar a sus proveedores”.

Gráfico 3. Políticas de selección de socios comerciales

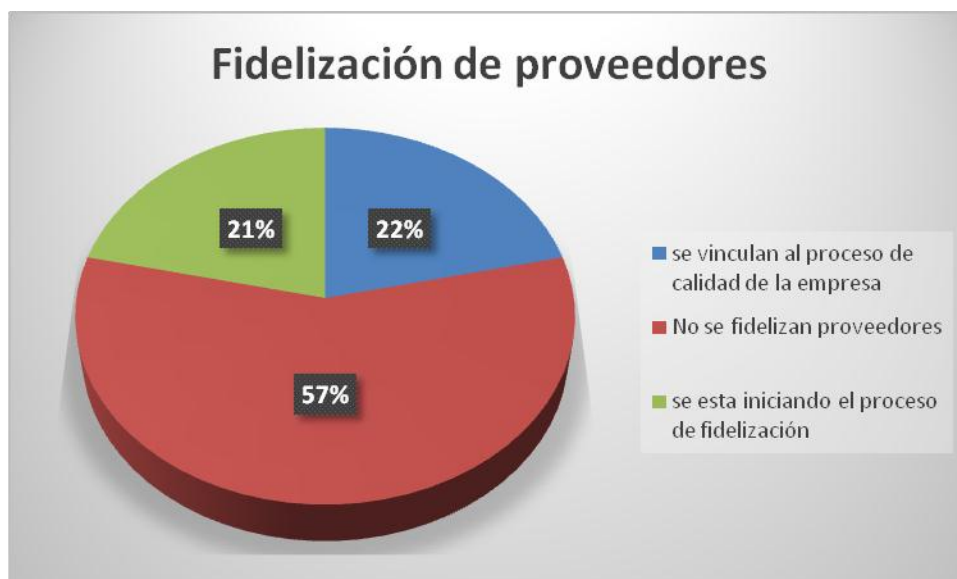


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

Partiendo de que el 57% de las empresas encuestadas no tienen una política clara para seleccionar sus proveedores, seguido de un 43% que si tienen una política para seleccionar sus proveedores, sin embargo, de este 43%, el 12% considera que les falta afinar más esa política por aun siguen con problemas que se evidencian en los tiempos de entrega de los productos por parte de los proveedores.

No se puede concluir de que puedan tener ese 57% de las empresas que no tienen políticas de selección de proveedores, estrategias de fidelización. Aun las empresas dicen tener una política de selección consideran que les faltan más insumos y elementos para aplicar la política.

Gráfico 4. **Procesos de fidelización de proveedores**



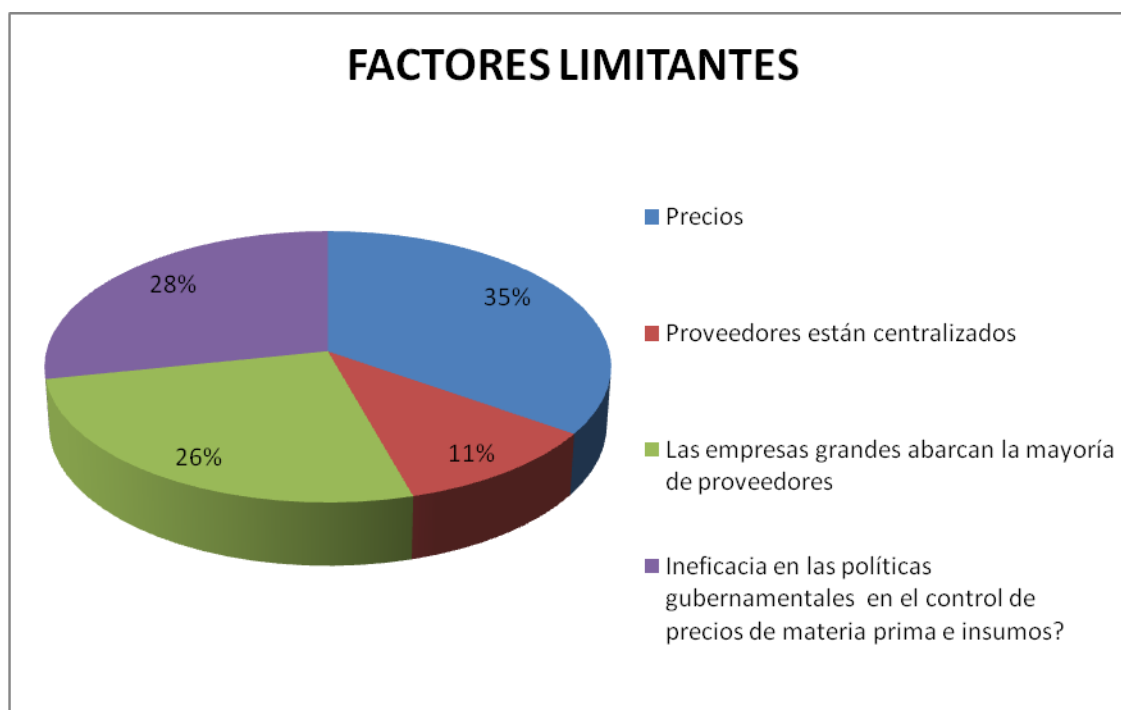
Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

La gráfica 4, afirma lo expresado en la anterior grafica 14, el 57% de las empresas en el departamento del Atlántico, no implementan estrategias de fidelización, el 22% la estrategia que implementan es vincular a los proveedores a sus procesos internos de calidad, y un 21% final están iniciando el proceso.

La problemática en el sector de agroquímicos en el Departamento del Atlántico, además de tener problemas con los costos de las materias primas e insumos, tienen problemas con mantener a sus proveedores, esto relacionado con lo expresado en los

factores expresados por ellos de que las grandes compañías abarcan a los proveedores, como lo indica los resultados en la gráfica 16.

Gráfico 5. Factores limitantes para la integración a las cadenas de abastecimientos



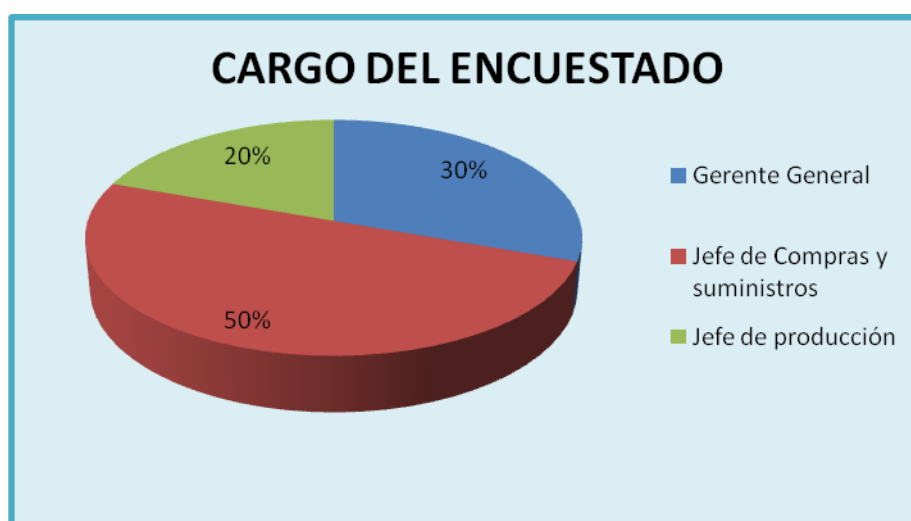
Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

Las variables de precios, ineficacia en las políticas gubernamentales de control y las empresas grandes abarcan a los proveedores tienen un peso importante con relación a otras variables de interés, en las consideraciones de las empresas de porque tienen problemas para vincularse en red en una cadena de abastecimiento.

CAPITULO IV: ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

Variable: Generalidades de la Empresa

Gráfico 6. Cargo de los encuestados

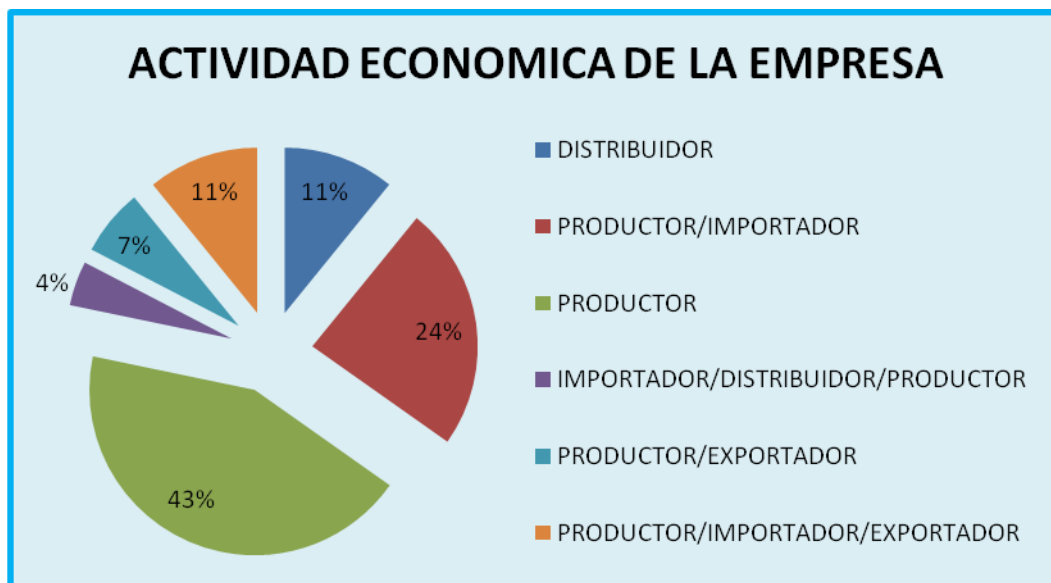


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

De acuerdo a los resultados de la pregunta 1, para responder el cuestionario 50% de las empresas dejó el tema en manos del jefe de compras y suministros, seguido de un 30% por el gerente general y un 20% por el jefe de producción, haciendo la

salvedad que en algunas empresas el cargo de jefe de suministros y compras no existe.

Gráfica 7. Actividad económica de la empresa

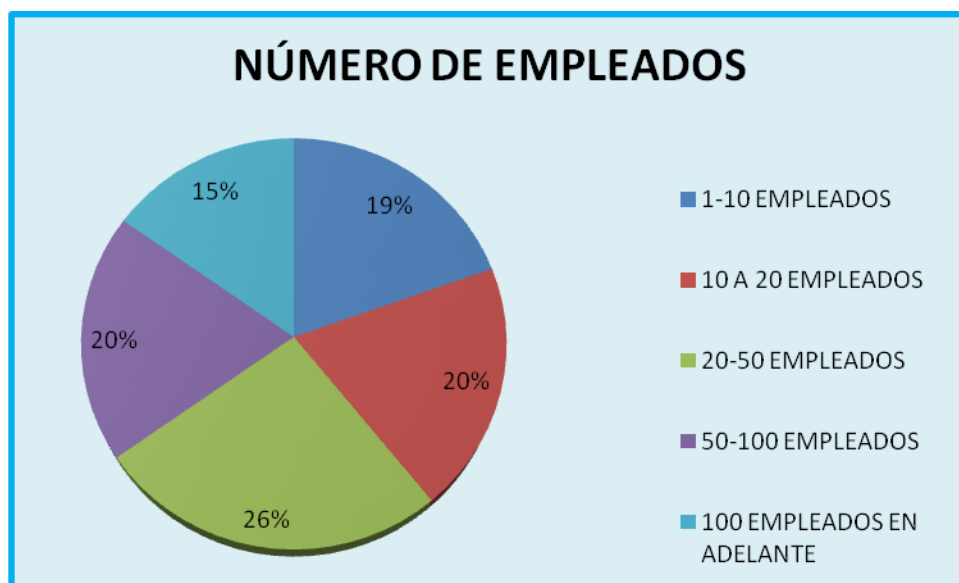


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

En esta pregunta se aclara que de las empresas encuestadas algunas tienen varias actividades económicas. El 43% son productoras, el 24% son productoras e importadoras de productos, 11% de las empresas son productoras y exportadoras, seguido de otro 11% que son productoras, importadoras y exportadoras, un 7% son distribuidoras y finalmente un 4% son importadoras, distribuidoras y productoras. Existe en la muestra una amplia actividad económica dentro de las pymes analizadas, lo cual

permite un mayor análisis, sin embargo, se considera que el factor limitante del costo de la materia prima se agudiza porque el 43% de las empresas son productoras, lo cual marca la necesidad de compra de materia prima e insumos.

Gráfica 8. **Número de empleados**



Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

Los resultados obtenidos en la pregunta 3, indican que el 26% de las empresas en lo referente al número de empleados tienen entre 20-50 empleados, un 20% entre 10 y 20 empleados, otro 20% igual entre 50 y 100 empleados, seguido de un 19% de las empresas entre 1 y 10 empleados, en el mismo sentido se encuentra un 15% de las empresas con 100 empleados en adelante.

Gráfica 9. Productos y servicios que ofertan las empresas

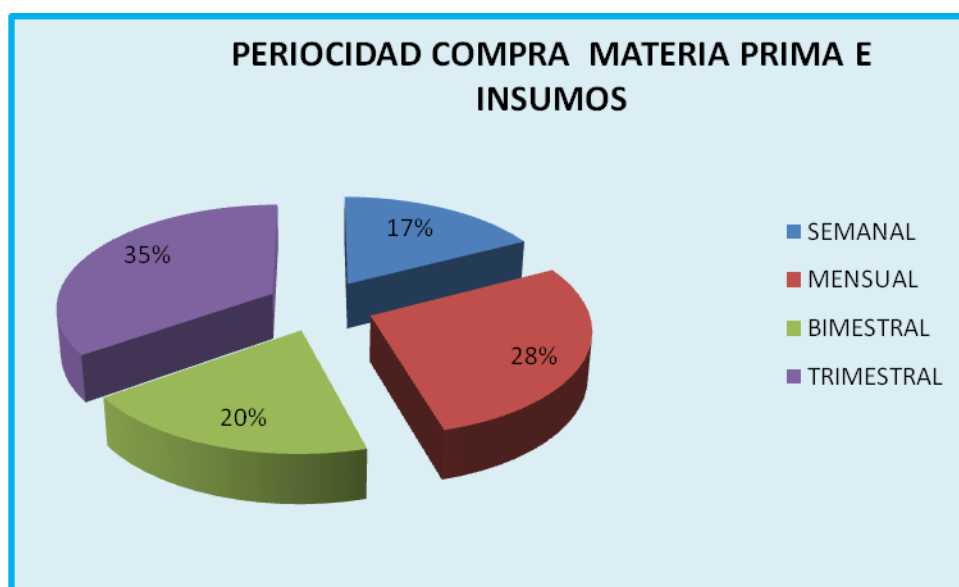


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

Al igual que la pregunta 3, los resultados de la pregunta 4, arrojan que las empresas encuestadas tienen diversas líneas de productos, las cuales igualan con otras empresas del sector. El 22% ofertan fertilizantes como lo muestra el gráfico, el

13% ofertan abonos orgánicos, además existen una porción con el 11% que ofertan acondicionadores, pesticidas, así como pesticidas y otros insumos agrícolas, encontramos otras proporciones de líneas de productos como el 9% y 7% que producen y comercializan fertilizantes, empaques, conversiones y empaques respectivamente, también se identificó una porción con el 4% que tienen servicios de disposiciones finales de residuos químicos para transformar en otros.

Gráfico 10. Periodicidad de Las Compras

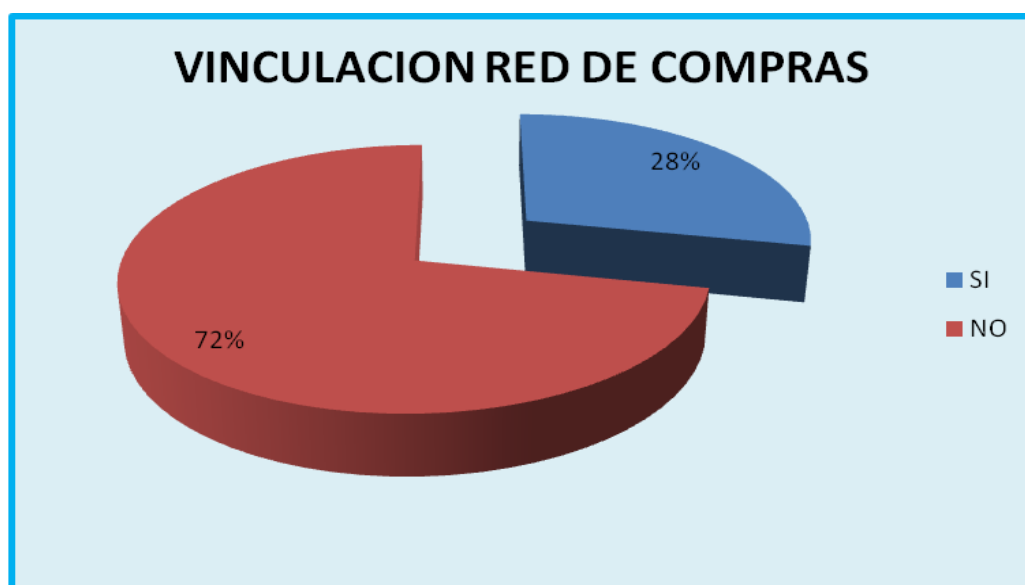


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

En lo referente a la pregunta 5, el 35% de las empresas realizan sus compras trimestralmente, teniendo como fundamento que son productos secos, con vida útil de 3 años en adelante, de igual forma algunas veces son de poca rotación, con un 28% se

ubican las empresas que compran mensualmente, seguida de un 20% con empresas que compran bimestralmente y finalmente un 17% de la empresas compran semanalmente.

Gráfico 11. Vinculación a una red de compras

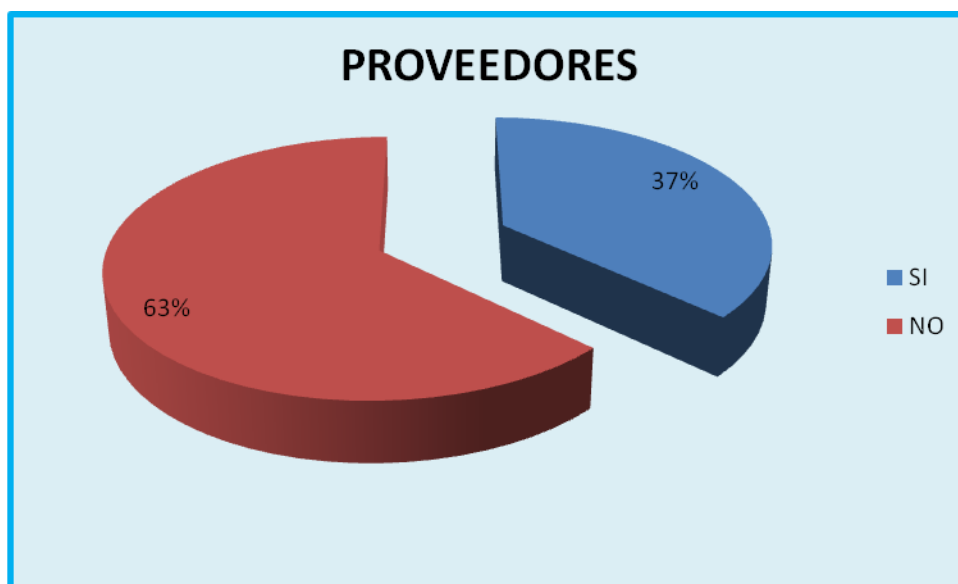


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

En lo que respecta a la vinculación de las empresas redes de compra, el 72% no están vinculadas, y un 28% si han iniciado esta operación, con resultados favorables, de acuerdo a los manifestado en el interrogando si la respuesta era afirmativa.

En este sentido se tendría que profundizar que pasa con aquellas empresas que no han decidido estar en una red de compras, es importante analizar los factores claves de éxitos que han tenido aquellas empresas que se han vinculado a redes de compras con resultados favorables. Se puede establecer como primer factor de la no vinculación a las políticas de regulación que aducen ellos, o a la poca oferta de proveedores en la región

Gráfico 12. **Tiene proveedores fijos**

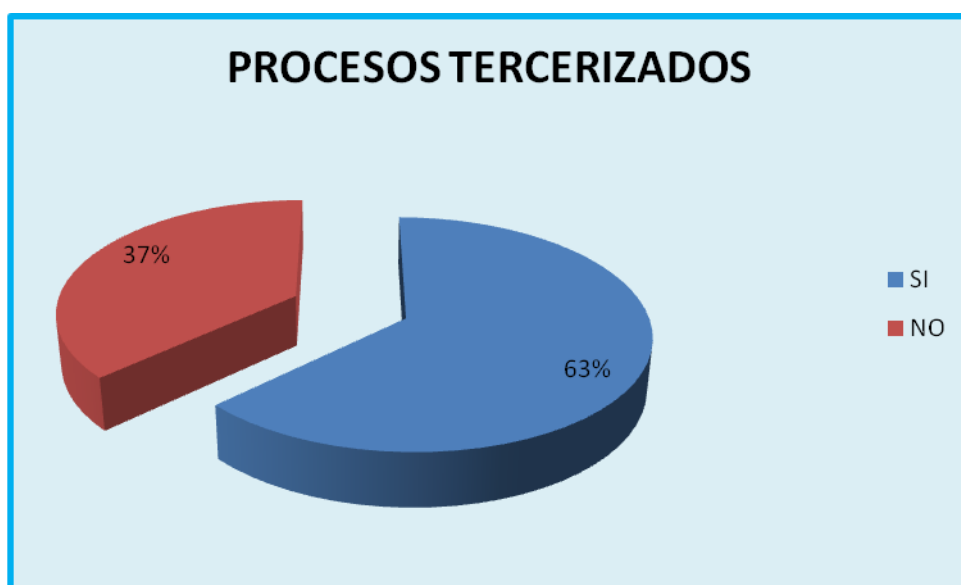


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

El 63% de las empresas no tienen proveedores fijos lo cual se intuye que cambian con frecuencia, y un 35% si tienen proveedores fijos. Este aspecto está relacionado con

lo expresado con los encuestados con la poca oferta de proveedores en la región, la falta de regulación en precios y con el oligopolio que se presentan en el sector con respecto a que empresas grandes abarcan a todos los proveedores.

Gráfico 13. **Tiene procesos tercerizados**

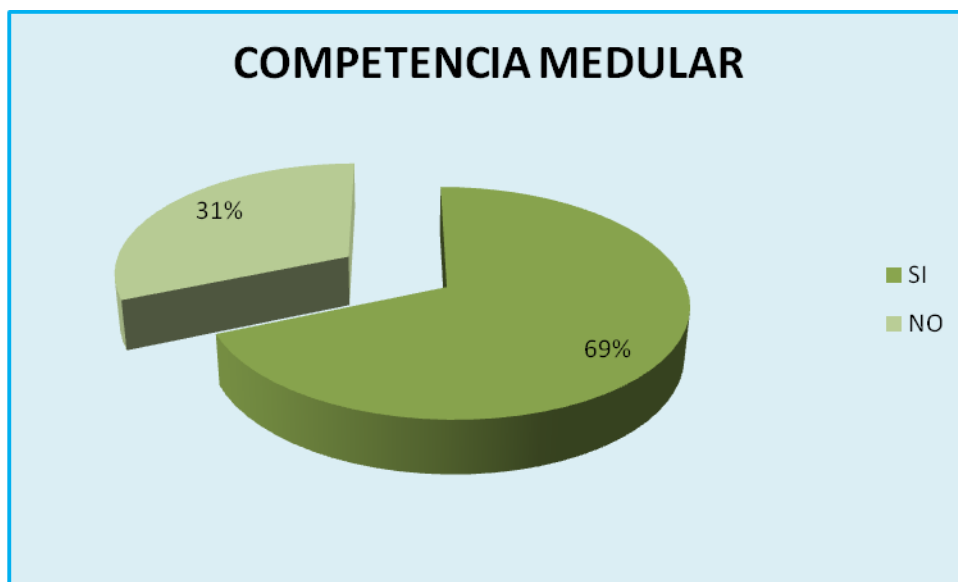


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

El 63% de las empresas tienen muchos de sus procesos y servicios tercerizados, seguido de un 37% que no tercerizan. Dentro de las razones que manifestaron porque tercerizan manifestaron costos más bajos, agilidad en los servicios, y falta de tecnología adecuada para implementarlos en el interior de la empresa. La tercerización es un aspecto de mayor relevancia en el mercado internacional, teniendo como fundamento que permite un mayor dinamismo dentro de un sector económico por que

permite el desarrollo de clúster, agrupamiento de empresas por nichos, es decir, especialización en las líneas de productos.

Gráfica 14. Tiene identificada su competencia medular



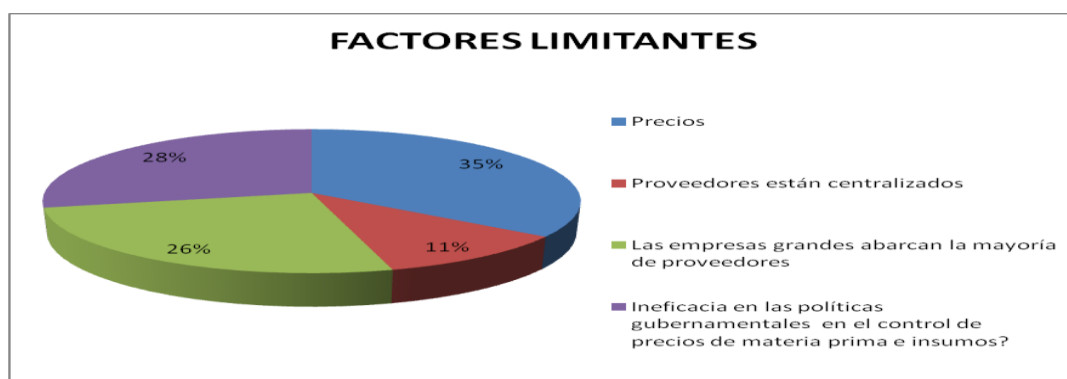
Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

El 60% de las empresas, no tienen identificado su competencia medular, el termino no lo tenían relacionado; encontramos un 31% de empresas que cuando se les explico que era la competencia medular, establecieron que si las tienen, pero que comúnmente no las remueven o rediseñan. Ante estas perspectivas, en el subsector de agroquímicos, es preocupante el desarrollo de estrategias de competitividad, falta una unificación de procesos internos, así como líneas de acciones que visualicen el modelo de negocios real que tienen las empresas, de acuerdo a las diferentes factores que

frenan la integración a la redes de compras, es la los altos costos de las materias primas, condición que no encaja con el modelo de competencia medular, donde, la competitividad se logra de una capacidad de construir Competencias medulares, a un costo más bajo y más rápido que los competidores.

A pesar que muchas empresas del sector tienen definido sus competencia medulares aun no hay profundizado en esta temática, donde estas pueden dar lugar a productos inesperados. Las fuentes verdaderas de la ventaja deben ser encontradas en la capacidad de la gestión de consolidar tecnologías del alcance corporativo y habilidades de la producción en las capacidades, con las cuales los negocios individuales pueden adaptarse rápidamente a las condiciones económicas que cambian. Una competencia medular puede ser cualquier combinación de conocimiento, de habilidades y de actitudes específicas, inherentes, integrados y aplicadas.

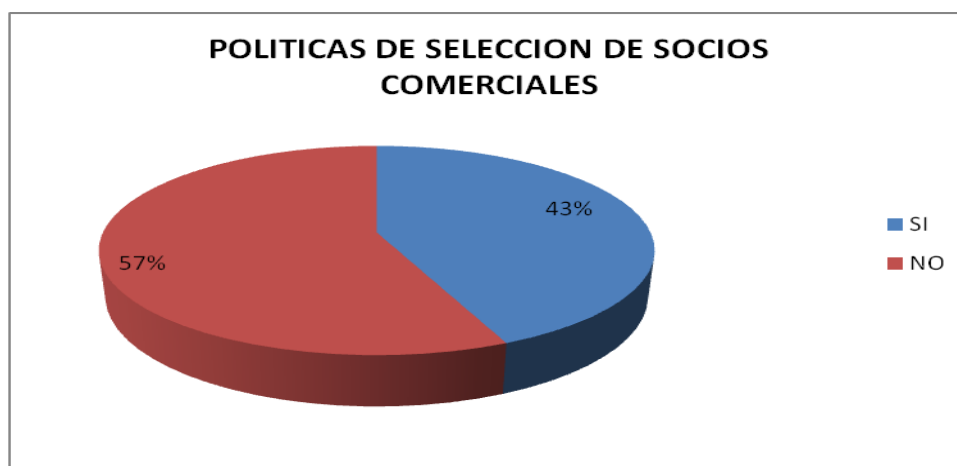
Gráfico 15. **¿De los siguientes factores cuales cree usted que el dificultan para obtener bajos costos en sus compras?**



Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 9, 35% de las empresas consideran que los precios son uno de los factores limitantes para tener bajos costos en las compras, un 28% ubican a las ineficientes políticas gubernamentales en el control de precios de materia prima e insumos como el factor limitando, seguido de un 26% que consideran que las empresas grandes abarcan a los proveedores, finalmente un 11% consideran que la centralización de los proveedores encarecen los costos de materia prima e insumos. El factor clave de costos de materias primas e insumos ha sido el que mayor ponderación ha tenido no solo en esta investigación, sino durante la revisión bibliográfica realizada, se visualiza como uno de las que frena el proceso de integración a las cadenas de abastecimiento, situación que a la fecha no ha tenido mayor relevancia en los diferentes tratados comerciales así como las políticas gubernamentales de regulación de precios.

Gráfica 16. ¿La empresa tiene definida una política para la selección de proveedores?



Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

El 57% de las empresas encuestadas no tienen una política clara para seleccionar sus proveedores, seguido de un 43% que si tienen una política para seleccionar sus proveedores, sin embargo, de este 43%, el 12% considera que les falta afinar más esa política por aun siguen con problemas que se evidencian en los tiempos de entrega de los productos por parte de los proveedores.

Gráfica 17. ¿Tiene establecidos mecanismos de seguridad para las prácticas responsables?

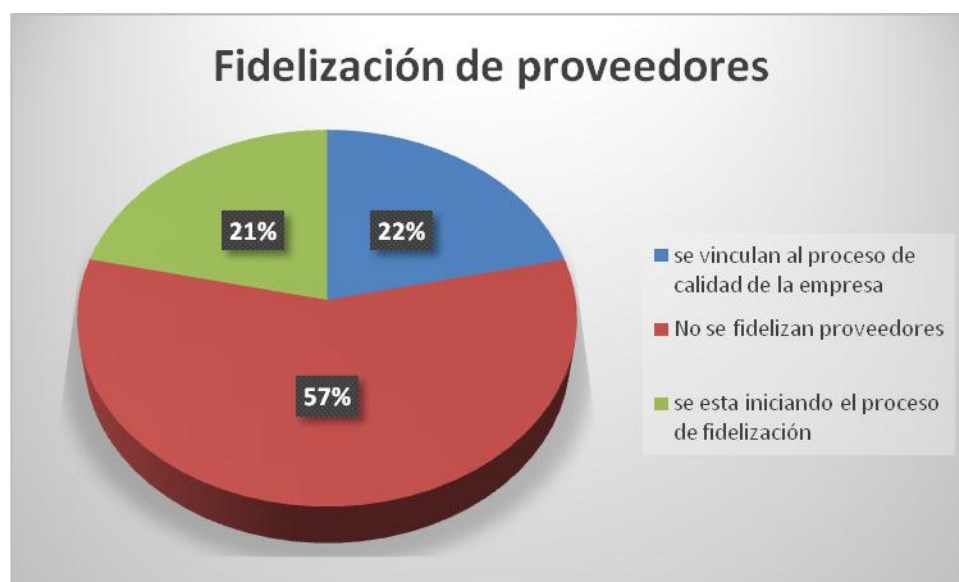


Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

El 72% de las empresas no tienen políticas escritas sobre mecanismos de seguridad para prácticas responsables, es decir, aquellas políticas que permiten cumplir con

regulaciones, recoger comentarios de todos los actores para mejorar, seleccionar las mejores prácticas de trabajo, entre otras; mientras que un 28% si tienen políticas, sin embargo, el 9% de ese 28% consideran que deben reevaluarlas.

Gráfica 18. Fidelización de proveedores



Fuente: Directa: Encuesta realizada los días 13-17 de julio de 2013, en el distrito de Barranquilla, a una muestra de empresas del subsector de agroquímicos, por las investigadoras: Sabrina Johanna Arias Páez Vanessa Del Socorro Quintero Puello

En lo referente a la fidelización de proveedores el 57% de las empresas no implementan estrategias de fidelización, el 22% la estrategia que implementan es vincular a los proveedores a sus procesos internos de calidad, y un 21% final están iniciando el proceso.

PROEXPORT (2011)

“Desde 1990 varias multinacionales que están presentes en Colombia desarrollando el clúster de producción en América Latina. Según los últimos datos que reporto el DANE el sector de agroquímicos ha potencializado su capacidad exportadora, pues esta industria ha tenido una actividad constante (exporta a más de 50 países) y ha traído con ello bastantes beneficios para el país visto en una gran inversión para concentrar la producción en Colombia y así abastecer otros mercados” (p.2-3)

Grupo inercia valor (2013)

“A nivel de estructura empresarial, las compañías colombianas dedicadas a la actividad agroquímica son de propiedad nacional y empresas filiales de multinacionales, se resaltan entidades como lo son: Monómeros Colombo Venezolanos, Abocol, Dow Agrosiences Colombia y Bayer. En general las compañías de esta industria combinan procesos de transformación simple (formulación), con la actividad de comercialización. Se resalta que la alta dependencia en la industria agroquímica del sector agrícola, de esta manera su actividad se ve afectada por factores como cambios climáticos, comportamiento de los mercados internacionales y políticas de promoción de cultivos”

Croplife Latinoamérica (2013)

Actualmente, el sector de agroquímicos a nivel nacional, ha presentado una marcada desaceleración producto de factores como el contrabando (el cual genera la

sobreoferta de productos agrícolas), consigo la disminución en precios, y así la merma en adquisición de agroquímicos. Sumado a esta problemática esta por qué no investigan, desarrollan e innovan. La baja investigación e innovación en el sector lo aducen a los costos para el desarrollo de un producto fitosanitario los cuales han ido en aumento. “En 1995 el costo de la investigación y el desarrollo era de 152 millones de dólares, en el 2000 ascendió a 184 millones de dólares, y hoy es de 256 millones

- Se requieren 9.8 años desde el descubrimiento hasta la comercialización de un nuevo fitosanitario.
- Se realizan más de 120 ensayos de seguridad y eficacia para cada producto nuevo que va a entrar al mercado.
- Sólo una de aproximadamente 140.000 moléculas estudiadas por la industria agroquímica logra pasar del laboratorio al campo.

La inversión en el desarrollo del producto es significativa, en 10 años pasó de 67 a 146 millones de dólares. Este incremento se explica por el mayor volumen de estudios y pruebas que deben presentarse a las autoridades para el registro de los productos en cada país” (p.1-6)

Sin embargo, para Croplife Latinoamérica (2013)

“Se encuentran algunos casos aislados muy significativos a nivel de Latinoamérica resultados preliminares de un análisis sobre el impacto en la productividad agrícola en Centroamérica y la Región Andina, revela que en los últimos 10 años, 63 iniciativas de innovación de la industria de protección de cultivos han aportado al aumento de rendimientos y a una mayor competitividad agrícola en la Región. Las iniciativas relacionadas con el manejo de plagas, malezas y enfermedades que acechan los cultivos. Las 63 iniciativas fueron mencionadas en un inventario que realizaron ocho principales compañías del sector de investigación y desarrollo del área agroquímica y de biotecnología”.

“Se encontró que en todos los casos mencionados las iniciativas innovan hacia una agricultura más productiva, rentable, competitiva y sostenible. Las iniciativas incluyen nuevos productos de bajo impacto ambiental, equipos de aplicación, una oferta de manejo integrado de cultivos, y trabajo conjunto con entidades gubernamentales y organismos de investigación. En este último caso se destaca la iniciativa para erradicar la mosca de la fruta del Mediterráneo en alianza con el programa Moscamed en Guatemala y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos” (Croplife Latinoamérica 2013)

El evento más radical y significativo con respecto a las técnicas de producción para la región y para los diez años analizados fue la introducción de la biotecnología en los cultivos de soya, maíz y algodón, en Honduras, Colombia y Bolivia.

En las diferentes revisiones bibliográficas realizadas por las investigadoras, se pueden resumir la problemática en Colombia en los siguientes aspectos:

Factores que ha desacelerado el crecimiento y desarrollo del sector en general ha sido los constantes reclamos por parte de los empresarios en la política de precios que se ha mantenido, para los empresarios y se afirma en los resultados del instrumento aplicado, los costos en los insumos y materias prima, son un factor limitante, sin embargo en los últimos meses del año 2013, salen unas afirmaciones controversiales de un gremio de productores agrícolas, que manifiestan “Los problemas del campo colombiano no están en los precios de los insumos, sino en la baja competitividad, la falta de asistencia técnica y la comercialización”

Otro gremio importante a nivel nacional la ANDI (2012), propone tres ejes fundamentales:

- El alto costo de las materias primas es hoy una de las grandes dificultades de la manufactura, de tal forma que se debe garantizar que la industria nacional compre materias primas y bienes de capital no producidos en el país sin incurrir en el sobre costo que representan los aranceles.
- Fomento a la inversión en bienes de capital para modernizar las plantas y ganar competitividad: Con la reforma tributaria, aprobada a finales de 2012, se permite un descuento parcial del IVA a los bienes de capital, el cual estaría

sujeto al cumplimiento de las metas de recaudo de la DIAN. A pesar que esta posibilidad no responde plenamente a la solicitud de la ANDI, que buscaba el descuento completo sobre el IVA para bienes de capital, es importante reconocer que se trata de una medida en la dirección correcta.

- Reforma tributaria: ahora el turno es del gobierno. Luego de la labor legislativa, quedan tareas pendientes y urgentes en la reglamentación de estas medidas para que tengan rápida aplicación. El aspecto que requiere mayor prelación, es la fijación de nuevas tarifas de retención en la fuente al impuesto de renta y al CREE. Las actuales tarifas de retención son muy altas lo que genera numerosos saldos a favor del contribuyente, saldos que a su vez se traducen, de un lado, en costos financieros a las empresas al congelarse capital de trabajo en dichas retenciones, y de otra, deficiencias en la gestión de fiscalización de la DIAN, al tener que dedicar tiempo y recursos en la atención de compensaciones o devoluciones.

Factores que han incidido en la integración o no de las empresas a la cadena de abastecimiento

Los diferentes factores que han incidido con el transcurso del tiempo en el desarrollo positivo negativo o positivo del sector a nivel internacional, nacional y regional, entre los cuales se destaca como principales elementos una política efectiva de regulación de precios de insumos y materias primas, lo cual ha sido el detonante para detener o no el

desarrollo de sector de agroquímicos. A continuación se analizará esos mismos factores a nivel del departamento del Atlántico.

En el atlántico en los que respecta a precios de insumos, materias primas, proveedores, ventas, se puede afirmar de acuerdo a los resultados del instrumento aplicado, que es un sector oligopólico, ya que un grupo pequeño de empresas que producen y comercializan y tienen control sobre el mercado. Se habla de oligopólico, porque son empresas que fabrican físicamente los mismos productos, el poder no se concentra en un solo productor, como pasa en el monopolio

Es preciso establecer que se pueden establecer unos criterio agrupados de la siguiente manera: uno de los factores que impide que las empresas del sector tengan elementos para la toma de decisiones es que no están realizando un análisis interno, por los tiempos de constitución consideran que han trabajado por años así, y realizar este tipo de ejercicios para ellos es un costo, más uno una inversión. Hamel Prahalad consideraba que el conocer las competencias básicas de la empresa es un factor clave para diferenciarse de las empresas de la industria, porque permite desarrollar cualidades únicas y generar una ventaja competitiva. Utilizar un análisis de las capacidades de competencia en la empresa permitirá realizar decisiones adecuadas para alcanzar el éxito en el desarrollo de la empresa y en conjunto con el análisis de las cinco fuerzas, podremos seleccionar en qué tipo de industria podemos participar y neutralizar las cinco fuerzas en nuestro beneficio.

Otro factor limitante de estas empresas es que no existen un soporte documental, que les permita hacer direccionamientos estratégico, o les permita en algún momento unirse con otras compañías para el tema en mención.

A las fallas que presentan las empresas en su interior se suma la percepción de que no existen garantías en las políticas gubernamentales para regular precios en materias primas e insumos, lo cual encare para algunos estos.

CONCLUSIONES

Con relación al desarrollo de las empresas del sector de agroquímico en el Departamento del Atlántico, se han mantenido el mercado a pesar de las diferentes fluctuaciones que se han dado en las últimas décadas, con mayor importancia en la variable de costos de materias primas e insumos, donde algunas no tienen un proveedor fijo, sus productos tienen que asignarles precios altos para poder compensar sus utilidades.

Por otra parte, en relación al desarrollo tecnológico e innovación, aunque existen incipientes procesos que se están diseñando e implementando, aún faltan madurar más, adicional a que el 63% de las empresas tienen sus procesos especialmente los tecnológicos tercerizados.

Se pueden afirmar que no hay establecida una cadena de abastecimiento como tal en el sector en el departamento del Atlántico, existen casos aislados donde algunas empresas el 28% de las encuestadas, pertenecen alguna red de compras en el país, se tendría que profundizar en las características que presentan estas red.

Las grandes empresas establecidas en el sector abarcan a los proveedores existentes en la región, con un porcentaje considerable de compras en el exterior. Aspecto importante donde la dinámica de comercio exterior se ha mantenido en el sector.

Un porcentaje considerable de las empresas el 57% no diseñan e implementan políticas de selección de proveedores y ni estrategias de fidelización.

Finalmente es un sector dinámico con grandes potencialidades el cual el gobierno local y departamental, deben prestarle atención del caso, con miras implementar estrategias de fortalecimiento institucional.

RECOMENDACIONES

Se deben establecer políticas gubernamentales claras que les permitan a los empresarios del sector reducir sus costos en materias primas e insumos.

Es importante profundizar en el sector en temas de innovación, tecnologías, desarrollos y que se puede rescatar en materia de propiedad intelectual, como un modelo de negocios en crecimiento a nivel mundial teniendo como referente que muchas de las empresas son productoras

Otros trabajos de investigación deben estar enfocados a diseñar lineamientos en los empresarios del sector para diseñar e implementar estrategias de selección, relación y fidelización de proveedores, aspecto importante que si lo tienen, pueden mantener liderazgo, una oferta continua y con calidad.

REFERENCIAS

Alvarez Llanos. Jaime (2009). Comportamiento del sector de fabricación de sustancias químicas básicas en barranquilla 1950-2002. Barranquilla: Revista Económicas CUC/Volumen 30. Corporación Universidad de la Costa Cuc

Autores varios (Diciembre de 2000). En: Estructura industrial del Caribe colombiano 1974 - 1996. Bogotá: Observatorio del Caribe colombiano. p. 54.

BR Asociados (2012). Análisis de cadenas de Colombia. En línea www.dnp.gov.co

Cámara de Comercio de Barranquilla (2012). Estudios de dinámica competitiva. Barranquilla: en línea www.camarabaq.org

Cámara de Comercio de Barranquilla (2010). Diagnóstico en panel de expertos en la identificación del clúster de agroindustria,

Departamento Nacional De Planeación –DNP (2.009). Agroquímicos. Documento sectorial. Bogotá D.C. En línea www.dnp.gov.co

Durango Hoyos Eder Luis (2012) Integración a la cadena de suministro. Blogg/Luis Durango

Fundesarrollo (2012). Análisis de oportunidades en sectores industriales del Departamento del Atlántico en el marco del TLC con EEUU. Barranquilla. 4-6

Hahn, Chan; Watts, Charles y Kim, Young Kee. (2010) "The Supplier Development Program: A Conceptual Model". Journal of Purchasing and Materials Management; Vol. 26, N° 2.

Handfield, Robert, Krause, Daniel, Scanell, Thomas y Monczka, Robert (2009) "Avoid the Pitfalls in Supplier Development". Sloan Management Review. MIT. Winter 2000. Vol. 41, N° 2

Miglierini, F. M., & Treviño, E. J. (2012). Factores que Afectan el Desarrollo de Proveedores en una Cadena de Valor Integrada. Artículo científico. Daena: International Journal of Good Conscience. 7(2) 129-158. Julio ISSN 1870-557X

Ministerio de Industria y Comercio de España. Logística y competitividad de las pymes. Manual de logística y competitividad: España. 2011. En línea www.ipyme.com revisado febrero 2013

Porter. Michel (2010). Ventaja competitiva. México: Ediciones Pirámide.

Proexport. (2.011) Industria química. Documento de trabajo. Bogotá:

Proexport Colombia (2.010). Industria agroquímica. Documento sectorial. Bogotá D.C en línea www.proexport.gov.co.

Probarranquilla (2010). Análisis del sector químico del departamento del Atlántico. Documento sectorial. Barranquilla: p. 12-17

Sarache Castro, Williams; Castrillón Gomez, Omar; ORTIZ FRANCO, Luisa. "Selección de Proveedores, una aproximación al estado del arte". Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Vol. 22, Núm. 38, enero-junio, pp. 145-167. 2009

Smith. Adam. La riqueza de las nacionales. Estados Unidos Editorial Alianza.
Edición en español 1986

Torres Gaytán Ricardo (2011). Teoría del comercio internacional. Edición para
Paraná: Editorial Siglo XXI. Páginas 23-34

Valen E. Jonnson (2011). Statitics for social science and public policy. Estados
Unidos: editorial Springer. p. 24-25

REFERENCIAS ELECTRONICAS

ANDI. Análisis de sectores. En línea www.andi.org 2009

Beltrán Amador Alfredo y Burbano Collazos Angélica. Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras. En: Estudios Gerenciales [En línea]. Vol. 18 No. 84 (Julio – Septiembre, 2002). Disponible en:

⟨http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000300001&script=sci_arttext#nota4⟩ [Citado en julio 08 de 2011].

Croplife Latinoamérica. Con ciencia e inversión se protege un cultivo. En línea http://croplifela.org/Publicaciones/VOLANTE_CIENCIA_innovacion.pdf. Revisado noviembre 4 2013

Grupo inercia valor. El Sector Agroquímico. En línea <https://www.sectorial.co/index.php?...agroquímico>. Revisado noviembre 4 2013

Pyke, David; JOHNSON, Eric (2011). Sourcing Strategy and Supplier Relationships: Alliances vs. eProcurement”. School of Business at Dartmouth. Working Paper nº 02-07. En línea http://ssrn.com/abstract_id=307460.

Tachizawa E y Gimenez, C: “Drivers and sources of supplier flexibility: an exploratory study”. En línea en <http://ssrn.com/abstract=10014>. 2010

Tomado <http://elheraldo.co/editorial/atlantico-y-la-competitividad-130978>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento aplicado



ENCUESTA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA

Señor encuestado, por favor leer atentamente el cuestionario, preguntas que no sean entendibles, por favor solicitar información al encargado de la encuesta. Gracias por su atención.

1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA		
1,1	Cargo del encuestado:		
1,2	Actividad económica de la empresa		
1,3	Número de empleados		
1,4	Ubicación geográfica		
1,5	Productos y servicios que ofrece la empresa:		

2	Compras Marque con una X, la respuesta correcta		
2,1	Periodicidad en las compra de insumos y materia prima		
		Semanal	Mensual

		Otras, especifique:		
2,2	Está vinculado alguna red de compras	Si	No	
2,3	Tiene proveedores fijos o cambia con frecuencia	Si	No	
	Si la respuesta es sí, explique el motivo y periodizad:			
2,4	Tiene procesos tercer izados	si	no	
	En caso que su respuesta sea si explique porque?			
2,6	Tiene identificado su competencia medular?	si	No	


2.7 De los siguientes factores cuales cree usted que el dificultan para obtener bajos costos en sus compras?				
a	Precios			
b	Proveedores están centralizados			
c	Las empresas grandes abarcan la mayoría de proveedores			
d	Ineficacia en las políticas gubernamentales en el control de precios de materia prima e insumos?			

2.8	Tiene establecida una política de selección de socios comerciales y de proveedores	si	no
-----	--	----	----

2.9	Tiene establecidos mecanismos de seguridad para las practicas responsables
-----	--

Anexo 2. Base de datos empresas encuestadas

EMPRESA	ACTIVIDAD	DIRECCION	FORMALIZAI	PRODUCTOS Y SERVICIOS
AGROQUIM S.A.	DISTRIBUCION	CRA 42 D # 37 - 19	X	FERTILIZANTES
ARTETA BARRIOS JOSE CARLOS HUMUS	PRODUCTORA	CALLE 80 No.75-100	X	ABONOS ORGANICOS
ASESORIAS QUIMICAS LTDA	PRODUCTORA/IMPORTADORA	CALLE 30 No.10-80	X	
ASISTENCIAS Y SERVICIOS E.U	PRODUCTORA/IMPORTADORA		X	FERTILIZANTE ORGANICO
C.I. FAIR ENERGY COLOMBIA S.A	DISTRIBUCION	Calle 86 No. 10-88	X	FERTILIZANTES
C.I. GERAR LIMITAD	PRODUCTOR	Calle 37 No. 46-90 Of	X	ACONDICIONADORES/PESTICIDAS
C.I. INDUCARIBE				
INTERNACIONAL S.A	IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR	Carrera 52 No. 76-167	X	PESTICIDAS/ABONOS
C.I. LOMBRICOLOMBIA	PRODUCTOR	CARRERA 49 B No. 74 153	X	LOMBRICOMPUESTO
CALCAREOS S.A	PRODUCTOR/EXPÓRTADOR	Carrera 73 No 77-88	X	ACONDICIONADORES/ENMIENDAS
COMERCIALIZADORA BARBATUSCA	IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR	Carrera 53 No. 70-180		FERTULIZANTE INORGANICOS
COMPAÑÍA ENVASADORA DEL ATLANTICO	PRODUCTOR	Zona Franca bodega 12	X	COMPOST, FERTILIZANTES, ACOND
CONDISIMEX	IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR	CARRERA 43 No. 50 - 12	X	FERTILIZANTES INORGANICOS
DROGUERIA INDUSTRIAL ECHEVERRIA ROJANO LTDA	PRODUCTOR	CALLE 29 # 10 - 279	X	FERTILIZANTES
EXPOAGRO	PRODUCTOR	CALLE 6 # 46-57-(59)	X	ABONOS ORGANICOS
"FERTINORTE	IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR	CALLE 73 Via 40-180	X	FERTILIZANTES INORGANICOS
FERTISERVICIOS S.A.S C	PRODUCTOR	Carrera 58 No 72-26	X	FERTILIZANTES/EMPAQUES
FRUTOCOSTA S.A.S	PRODUCTOR	Calle 77 B No 57-141	X	ABONOS ORGANICOS
GREENGROW S.A.S	PRODUCTOR	Calle 13 NO 50-06 carrera 18	X	ABONOS-PESTICIDAS
"HUMPRO"	PRODUCTOR	Carrera 47 No. 75-93	X	FERTILIZANTES INORGANICOS
LOMBRIABONOS DE LA COSTA LTDA	PRODUCTOR	Calle 81 No. 65-25	X	FERTILIZANTES MINERALES
ORGANICOS DEL CARIBE S.A.S	PRODUCTOR	Calle 91 No. 55-49	X	ACONDICIONADORES DE SUELOS
OSCAR AREYANES GULLEN	PRODUCTOR	CARRERA 44 No. 34-31	X	ACONDICIONADORES DE SUELOS
PALMERAS DE LA COSTA	IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR	Calle 75 No. 59-69	X	FERTILIZANTES ORGANICOS
TROPICALMERAS	IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR		X	
QUIMICOS M.& R. LTDA	IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR	CAR 49 C # 90 - 32	X	FERTILZANTES
PROENVASES CROWN	IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR/PRODUCTOR	Cra 10 # 27B - 211	X	ENVASES INDUSTRIALES
AGROQUÍMICOS LA FINCA LTDA.	PRODUCTOR	Cl 60 44 B-26	X	FERTILIZANTES/PESTICIDAS
CABARRÍA Y CÍA. S.A.O	PRODUCTORES	Vía 40 85 560 Bdg 30	X	CONVERSION DE MATERIA PRIMA/EMPAQUES
TERMOPLASTICOS	PRODUCTORA	Carrera 20B Calle 47C	X	EMPAQUES
TRANSPORTAMOS A.L. LTDA	SERVICIOS	Calle 64 N° 53 - 36 Of 204	X	Aprovechamiento y/o Disposicion Final
INTECO S.A	PRODUCTOR/EXPORTADOR	Calle 76 No 70 - 65	X	EMPAQUES
LITOCOSTA	PRODUCTOR	Carrera 39 No. 37 - 11	X	EMPAQUES
GAMMA QUIMICA LTDA	PRODUCTOR	Calle 73 No. Via 40 - 150	X	PESTICIDAS
GRIFFIN DE COLOMBIA S.A.	PRODUCTOR/IMPORTADOR/EXPORTADOR	Calle 113 No.7-21, Torre A,	X	PESTICIDAS/ INSUMOS
PRODUCTOS JULIAO Y COMPAÑÍA	PRODUCTOR	Via 40 No. 64-210	X	AGROUIMICOS
PALMAGAN DE LA COSTA SC	PRODUCTOR	Autopista al Aeropuerto	X	PESTICIDAS
PROFICOL ANDINA	PRODUCTOR/IMPORTADOR/EXPORTADOR	Calle 1C # 7-53, Zona Franca	X	PLAGICIDAS
QUINTAL S.A	IMPORTADOR	Vía 40 No.77B-20	X	PLAGICIDAS/FERTILIZANTES
RESTREPO GOMEZ Y CIA S	IMPORTADOR	CALLE 40 # 46-194	X	PLAGICIDAS

	NORMAS PARA LA ENTREGA DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO A LA UNIDAD DE INFORMACION	VERSION: 02
		FECHA: Junio 2012
		CODIGO:DOC-VACRE-NETGUDI

**ANEXO 1
CARTA DE ENTREGA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO**

Barranquilla, Fecha

Marque con una X

Tesis Trabajo de Grado

Yo Sabrina Johana Arias Paz, identificado con C.C. No. 55.237.321, actuando en nombre propio y como autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado Marketing de los pymes del subsector de aguacanes del apto del Atlántico y su integración a cadenas de suministro 2008-2013 presentado y aprobado en el año 2013 como requisito para optar al título de Administración de Empresas.

Hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato digital o electrónico (DVD) y autorizo a la UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento.


Y autorizo a la Unidad de información, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de la Costa, CUC, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Unidad de información, en el repositorio institucional y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la institución y Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato DVD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

EL AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad ante la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en dos (02) ejemplares del mismo valor y tenor, en Barranquilla D.E.I.P., a los 20 días del mes de Abril de Dos Mil 2014.

EL AUTOR - ESTUDIANTE. Sabrina Arias Paz
FIRMA

	NORMAS PARA LA ENTREGA DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO A LA UNIDAD DE INFORMACION	VERSION: 02
		FECHA: Junio 2012
		CODIGO: DOC-VACRE-NETGUDI

**ANEXO 1
CARTA DE ENTREGA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO**

Barranquilla, Fecha

Marque con una X

Tesis Trabajo de Grado

Yo Vanessa Del Socorro Quintero Puella, identificado con C.C. No. 55.307.509, actuando en nombre propio y como autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado Análisis de los pymes del subsector de agroquímicos del departamento del Atlántico y su integración académica presentado y aprobado en el año 2013 como requisito para optar al título de Administrador de Empresas;

hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato digital o electrónico (DVD) y autorizo a la UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento.

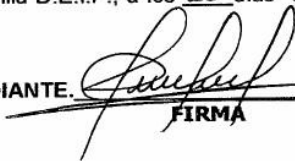
Y autorizo a la Unidad de información, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de la Costa, CUC, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:


Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Unidad de información, en el repositorio institucional y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la institución y Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato DVD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

EL AUTOR - ESTUDIANTES, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad ante la misma. PARÁGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL ESTUDIANTE - AUTOR, asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en dos (02) ejemplares del mismo valor y tenor, en Barranquilla D.E.I.P., a los 20 días del mes de Abril de Dos Mil 2014.

EL AUTOR - ESTUDIANTE.


FIRMA

	NORMAS PARA LA ENTREGA DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO A LA UNIDAD DE INFORMACION	VERSION: 02
		FECHA: Junio 2012
		CODIGO: DOC-VACRE-NETGUDI

CIUDAD: Barranquilla AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: 2013

NÚMERO DE PÁGINAS 92

TIPO DE ILUSTRACIONES:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ilustraciones | <input type="checkbox"/> Planos |
| <input type="checkbox"/> Láminas | <input type="checkbox"/> Mapas |
| <input type="checkbox"/> Retratos | <input type="checkbox"/> Fotografías |
| <input type="checkbox"/> Tablas, gráficos y diagramas | |

MATERIAL ANEXO (Video, audio, multimedia o producción electrónica):

Duración del audiovisual: _____ minutos.

Número de casetes de video: _____ Formato: VHS ___ Beta Max ___ ¼ ___ Beta Cam _____

Mini DV ___ DV Cam ___ DVC Pro ___ Video 8 ___ Hi 8 _____

Otro. Cuál? _____

Sistema: Americano NTSC _____ Europeo PAL _____ SECAM _____

Número de casetes de audio: _____

Número de archivos dentro del DVD (En caso de incluirse un DVD diferente al trabajo de grado): _____

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial): _____


DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS: Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Unidad de información en el correo biblioteca@cuc.edu.co, donde se les orientará).

ESPAÑOL

INGLÉS

_____	_____
_____	_____
_____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS:(Máximo 250 palabras-1530 caracteres):

	NORMAS PARA LA ENTREGA DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO A LA UNIDAD DE INFORMACION	VERSION: 02
		FECHA: Junio 2012
		CODIGO: DOC-VACRE-NETGUDI

**ANEXO 2
FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO**

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO:

Análisis de los pymes del subsector de agroquímicos del Depto. del Atlántico y su integración a cadenas de suministro 2008-2013

SUBTÍTULO, SI LO TIENE:

AUTOR AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
Quintero Puello Amar Páez	Vanessa del Socorro Sabina Johana

DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos
Fernandez Burgos	Ruben Darío

JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
Dario Barrios Ballsteros Videna	Alberto Enrique Ana Sofía

ASESOR (ES) O CODIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
Fernandez Burgos	Ruben Darío

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Administrador de Empresas

FACULTAD: Ciencias Económicas

PROGRAMA: Pregrado Especialización

NOMBRE DEL PROGRAMA Administración de Empresas