

**CARACTERIZACIÓN DEL SUBSECTOR AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE
TIBASOSA, DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.**

“En acuerdo de colaboración entre la UPTC-Seccional Sogamoso y la alcaldía del
municipio de Tibasosa”

DANIEL FABIÁN ÁLVAREZ SUÁREZ

CÓDIGO: 201020120

DIEGO ALEJANDRO MESA ALARCÓN

CÓDIGO: 201120652

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

SECCIONAL SOGAMOSO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2017

**CARACTERIZACIÓN DEL SUBSECTOR AGROINDUSTRIAL DEL
MUNICIPIO DE TIBASOSA, DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.**

“En acuerdo de colaboración entre la UPTC-Seccional Sogamoso y la alcaldía del
municipio de Tibasosa”

**DANIEL FABIÁN ÁLVAREZ SUÁREZ
DIEGO ALEJANDRO MESA ALARCÓN**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

DIRECTOR:

MSc. HERNANDO ESPEJO FONSECA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

SECCIONAL SOGAMOSO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2017



Dedicatoria

A Dios

Por el don de la vida y todas las bendiciones recibidas en nuestro proceso académico y durante el desarrollo de este proyecto, por poner en nuestros caminos a personas que nos enseñan a ser mejores seres humanos, por darnos las fuerzas y la voluntad necesaria para seguir en este camino de crecimiento personal, y finalmente por concedernos la sabiduría y el entendimiento necesario para culminar esta etapa de nuestras vidas.

A Nuestras familias.

Por ser nuestro apoyo incondicional durante toda la vida, por las enseñanzas y educación que nos han permitido superarnos, perseverar y luchar en busca de nuestros sueños; han sido la base de nuestra formación y de lo que hoy somos como personas, les dedicamos a ustedes este trabajo, como muestra de nuestra gratitud, por el sacrificio empeñado en sacarnos adelante y por todo el apoyo que nos ha brindado para que esto sea posible. De igual manera a nuestras compañeras sentimentales por su paciencia y compromiso, amigos y demás personas que han contribuido en nuestro crecimiento.

Agradecimientos

- A la **UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA**, por brindarnos la oportunidad de estudiar y formarnos como profesionales, de igual manera al programa de administración de empresas y a cada uno de sus docentes que durante nuestro proceso de aprendizaje, aportaron a nuestro crecimiento y desarrollo profesional y personal.
- Al docente **MSc. JOSUE GUSTAVO ROJAS SAENZ**, por haber depositado su confianza en nosotros, para llevar a cabo el desarrollo del presente proyecto de investigación que se ejecutó dentro del acuerdo de colaboración entre la UPTC seccional Sogamoso y la Alcaldía del municipio de Tibasosa,
- A nuestro director de tesis, el docente **HERNANDO ESPEJO FONSECA**, por su acompañamiento, direccionamiento y apoyo, para guiar nuestras ideas y generar un importante aporte para el desarrollo de este trabajo.
- A la **ADMINISTRACION MUNICIPAL DE TIBASOSA**, por confiar en nuestra universidad, y por permitirnos a nosotros como estudiantes desarrollar tan importante estudio, acerca de este subsector económico del municipio.
- A los **EMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE TIBASOSA**, que confiaron en nosotros y nuestra investigación, y a su vez brindarnos de la manera más atenta la información necesaria, para realizar nuestro aporte a ese subsector.

A todos ustedes muchas gracias y que Dios los bendiga.

Tabla de Contenido

Contenido	pág.
1. Titulo _____	1
2. Introducción _____	2
3. Planteamiento del Problema _____	3
4. Formulación del Problema _____	4
5. Sistematización del Problema _____	4
6. Objetivos _____	5
6.1 Objetivo General _____	5
6.2 Objetivos Específicos _____	5
7. Justificación _____	6
8. Marcos de Referencia _____	7
8.1 Marco Teórico _____	7
8.2 Marco Legal _____	10
8.3 Marco Espacial _____	11
9. Estado del Arte _____	13
10. Marco Metodológico _____	14
10.1 Tipos de Estudio _____	14
10.2 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Datos _____	15
11. Información Existente del Subsector Agroindustrial _____	17
11.1 Agroindustria en Colombia _____	17
11.2 Agroindustria En Boyacá _____	19
11.3 Agroindustria En Tibasosa _____	23
11.4 Capacitaciones Para el Desarrollo Empresarial de Tibasosa _____	27
11.5 Número De Empresas Agroindustriales De Tibasosa _____	28
12. Estado actual del Subsector Agroindustrial del municipio Tibasosa _____	31
12.1 Cuaderno de Anotaciones _____	31
12.2 Total Empresas Agroindustriales del municipio de Tibasosa (Definitivo). _____	37
12.3 Resultados y Análisis del Censo _____	40

13. Situación del subsector agroindustrial del municipio de Tibasosa	92
13.1 Factor de Índole Administrativo	92
13.2 Factor Financiero	93
13.3 Factor de Capital Humano	94
13.4 Factor Marketing	97
13.5 Factor Ventas	98
13.6 Factor Producto	99
13.7 Factor Innovación	101
13.8 Factor Proveedores	102
13.9 Factor Producción	103
13.10 Relación con Instituciones Municipales y Regionales	105
14. Diagnóstico del Subsector Agroindustrial del Municipio de Tibasosa	107
14.1 Estrategias propuestas	109
15. Conclusiones	114
16. Recomendaciones	116
17. Referencias Bibliográficas	118
18. Anexos	121
18.1 Anexo A. Modelo de censo aplicado.	121
18.2 Anexo B. Pago Bases de Datos Cámara de Comercio de Sogamoso.	124
18.3 Anexo c. Cartas de Autorización	125
18.4 Anexo D. Fotos de la aplicación del censo a los empresarios	127

Índice de Tablas

Contenido	Pág.
Tabla 1. Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	10
Tabla 2. Variación de exportaciones (Julio 2017-2016)	17
Tabla 3. .Matriz Dofa Agroindustria de Boyacá 2011.	20
Tabla 4. Participación del área cosechada (ha) por grandes grupos de cultivos en Boyacá.	21
Tabla 5. Area de cultivos agroindustriales en Boyacá.	21
Tabla 6. Calendario de eventos Tibasosa 2017.	25
Tabla 7. Cursos brindados por la cámara de comercio de Sogamoso.	28
Tabla 8. Empresas agroindustriales de Tibasosa (Preliminar).	29
Tabla 9. Total de empresas agroindustriales de Tibasosa.	38
Tabla 10. Matriz DOFA: Empresas Agroindustriales de Tibasosa	108



Índice de figuras

Contenido	Pág.
Figura 1. Mapa político del municipio de Tibasosa. _____	12
Figura 2. Municipios de la agroindustria en Boyacá por porcentaje de participación. _____	24
Figura 3. Participación de la Agroindustria en el municipio de Tibasosa a julio de 2017. _____	30
Figura 4. Uso de los procesos administrativos en las empresas agroindustriales.. _____	40
Figura 5. Uso de herramientas complementarias en los procesos administrativos. _____	41
Figura 6. Afiliación a entidades de desarrollo municipal. _____	42
Figura 7. Relación porcentual entre empresas del subsector agroindustrial de Tibasosa.. _____	43
Figura 8. Implementación de la planeación estratégica. _____	44
Figura 9. Nivel de importancia del factor financiero _____	45
Figura 10. Rentabilidad de las empresas agroindustriales. _____	46
Figura 11. Aplicación de conocimientos en finanzas corporativas en la dirección. _____	47
Figura 12. Manejo de la situación financiera de las empresas. _____	48
Figura 13. Mecanismos de financiación. _____	49
Figura 14. Numero de colaboradores con que cuentan las empresas agroindustriales. _____	50
Figura 15. Bosquejo del nivel educativo de los colaboradores _____	51
Figura 16. Tipo de vinculación laboral del personal. _____	52
Figura 17. Afiliación a seguridad y riesgos profesionales de los colaboradores. _____	53
Figura 18. Tipo de capacitaciones que se han realizado últimamente. _____	54
Figura 19. Disponibilidad de personal calificado en la región. _____	55
Figura 20. Población a la que están dirigidos los productos agroindustriales. _____	56
Figura 21. Mercados de las empresas agroindustriales. _____	57
Figura 22. Medios de comunicación utilizados para dar a conocer sus productos. _____	58
Figura 23. Principales competidores de los empresarios agroindustriales. _____	59
Figura 24. Percepción de la satisfacción del cliente. _____	60
Figura 25. Medios de comunicación, en la relación con los clientes. _____	61
Figura 26. Manejo de garantía de los productos. _____	62
Figura 27. Conocimiento y actitud del personal de ventas. _____	63

Figura 28. Frecuencia de visita de clientes más relevantes. _____	64
Figura 29. Temporada de ventas alta. _____	65
Figura 30. Influencia de la calidad de los productos respecto a la competencia. _____	66
Figura 31. Control de higiene, salubridad y calidad de los productos. _____	67
Figura 32. Presentación de los productos. _____	68
Figura 33. Factor que determina la aceptación en el mercado de los productos. _____	69
Figura 34. Productos que elaboran las empresas agroindustriales. _____	70
Figura 35. La innovación y su importancia en el desarrollo empresarial. _____	71
Figura 36. Inversión en tecnología. _____	72
Figura 37. Porcentaje de inversión mensual. _____	73
Figura 38. Tipos de innovación implementadas. _____	74
Figura 39. Capacitaciones recibidas en innovación. _____	75
Figura 40. Entorno del que provienen las materias primas. _____	76
Figura 41. Calidad de materia prima y demás suministros. _____	77
Figura 42. Cumplimiento de plazos en la adquisición de materia prima y suministros. _____	78
Figura 43. Sistema de pago a proveedores. _____	79
Figura 44. Precio de las materias primas e insumos. _____	80
Figura 45. Tipos de producción empleadas. _____	81
Figura 46. Distribución en la planta de producción. _____	82
Figura 47. Estimación de los costos de producción. _____	83
Figura 48. Porcentaje de aprovechamiento de maquinaria y equipo. _____	84
Figura 49. Mantenimiento de maquinaria y equipo de producción. _____	85
Figura 50. Apoyo por parte de entidades regionales o municipales. _____	86
Figura 51. Estrategias de apoyo por parte del municipio para fomentar _____	87
Figura 52. Relación con entidades del municipio. _____	88
Figura 53. Relación con entidades que generarían mayor beneficio. _____	89
Figura 54. Aspectos de mayor relevancia para implementar planes de acción _____	90

Titulo

**CARACTERIZACIÓN DEL SUBSECTOR AGROINDUSTRIAL DEL
MUNICIPIO DE TIBASOSA, DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.**



Introducción

El presente trabajo pretende a través de la caracterización de la actividad agroindustrial en el municipio de Tibasosa, conocer más de cerca el entorno económico y social en el cual se desarrolla. Lo anterior implica establecer una serie de variables que afectan su desempeño; entre otras se busca identificar las formas de organización, generación de empleo, uso de tecnología, relación con el mercado y otras que permitan a las instituciones gubernamentales tomar decisiones acertadas para potenciar el subsector del municipio.

Para la realización del trabajo se identificaron todas las unidades productivas con las cuales se realizó un censo como instrumento de recolección de información, además de otros medios importantes como el cuaderno de anotaciones, que sirvieron para recolectar la información relevante, que ayudó a identificar los diferentes factores que afectan a las empresas que desarrollan actividades agroindustriales en el municipio de Tibasosa.

El fin último es que dentro del acuerdo establecido entre el municipio de Tibasosa y la Universidad, se logre un vínculo interinstitucional que sirva a las comunidades y que esa relación entre universidad y su entorno de influencia se haga efectivo como extensión de la actividad educativa por una parte y las decisiones de gobierno por otra parte que lleven al desarrollo del subsector agroindustrial en el Municipio.

Planteamiento del Problema

La economía de Tibasosa principalmente se ha destacado por la producción agrícola y ganadera; las cuales han contribuido a promover el crecimiento y desarrollo económico del municipio y la región, al igual que la influencia de factores como el aumento de la población, la búsqueda de una mejor calidad de vida y el turismo, se han convertido en agentes de cambio, que han llevado a prestar mayor atención a estos sectores, puesto que ha quedado en evidencia su importancia para la prosperidad del municipio.

Es decir que derivado de la producción agrícola, muchas empresas se han dedicado a la elaboración de productos de confitería como postres, dulces, helados y sabajón, además de conservas de diferentes tipos de frutas cultivadas en esta región; por lo tanto el nivel de transformación que se le da a estos productos agrícolas, junto con la agregación de valor, los convierte en subproductos, que pueden ser considerados parte del subsector agroindustrial.

En contexto, la poca profundización en este subsector económico, coincide con la carencia de estrategias por parte de las entidades gubernamentales con el fin de contribuir al crecimiento de esta actividad en el municipio de Tibasosa; circunstancia que quedó en evidencia durante el paro agrario del 2013, donde se puso de manifiesto los altos costos de los insumos y de la producción, además de desigualdad y difícil situación económica, que afecta los mercados y que trae grandes problemas socioeconómicos y de empleo para el municipio.

Es por esto que se hizo necesario caracterizar el subsector agroindustrial, con base en el acuerdo de colaboración estratégica entre; la escuela de administración de empresas UPTC- Seccional Sogamoso y la Alcaldía municipal a fin de identificar los factores que inciden en la

actividad agroindustrial en el municipio, y a la vez el progreso económico y social que de esto se deriva, facilitando el entendimiento, la gestión y la puesta en escena del control de los procesos la transformación y comercialización de los productos agroindustriales, además de contribuir al diseño de estrategias que apoyen y promuevan el desarrollo de la región.

Formulación del Problema

Debido a que no existe un conocimiento objetivo de la situación del subsector agroindustrial en el municipio, que sirva como base para la toma de decisiones por parte de la administración municipal se hace necesario averiguar, ¿cómo se caracteriza el subsector agroindustrial en el municipio de Tibasosa, departamento de Boyacá?

Sistematización del Problema

- ¿Qué empresas agroindustriales existen, como están organizadas y que productos elaboran en el municipio de Tibasosa?
- ¿Cuál es la situación actual de la actividad agroindustrial en el municipio?
- ¿En qué condiciones administrativas, tecnológicas, productivas entre otras, se encuentran funcionando las empresas de este subsector?
- ¿Qué factores positivos y negativos influyen en el desempeño de las empresas agroindustriales de Tibasosa?
- ¿Qué estrategias podría usar la administración municipal como base para la toma decisiones, con el fin de apoyar la agroindustria Tibasoseña?

Objetivos

Objetivo General

Realizar la caracterización del subsector agroindustrial del municipio de Tibasosa, departamento de Boyacá.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación previa a la investigación, de la agroindustria, como medio para comprender la realidad en la que se encuentra el subsector a estudiar.
- Identificar las diferentes empresas agroindustriales, su organización y los productos que elabora este subsector del municipio de Tibasosa.
- Hacer una descripción de los aspectos más relevantes sobre las condiciones en las cuales se está realizando la producción agroindustrial en el municipio.
- Determinar los factores positivos y negativos que están influyendo en el desempeño de cada actividad económica de la agroindustria del municipio.
- Plantear una serie de estrategias que pueden ser tomadas en cuenta por la administración municipal como una base para tomar decisiones, enfocadas en apoyar a la agroindustria de Tibasosa.

Justificación

La universidad pedagógica y tecnológica de Colombia UPTC- Seccional Sogamoso, además de ofrecer servicios educativos de extensión y bienestar, posee la capacidad de brindar asesoría técnica, académica y científica a las empresas o instituciones públicas que así lo demanden; compromiso vectorial ante el poder público, privado y la academia a fin de generar y aportar conocimiento del entorno, según las necesidades y las problemáticas que se presenten en el día a día, por ejemplo: el convenio de colaboración entre la universidad y la alcaldía del municipio de Tibasosa, para efectuar la caracterización agroindustrial.

Con la caracterización agroindustrial del municipio de Tibasosa, se busca identificar algunas de las problemáticas que influyen en el progreso de este subsector económico, además de todas las características que lo definen, pensando en que la falta de gestión y de entendimiento, limitan la capacidad de tomar decisiones y de implementar estrategias que beneficien a las agroindustrias y que desarrollen nuevos mercados, como ha quedado expuesto en los planes de desarrollo donde no se ha podido establecer su importancia, además de poder determinar así, el grado de competitividad que posee, el aporte y sus potencialidades para el futuro de la región, en la generación de ingresos y de empleo.

Marcos de Referencia

Marco Teórico

Para estudiar el subsector agroindustrial y establecer su situación actual, es pertinente y necesario enmarcar teorías y conceptos aplicables, que permiten dar un enfoque más claro, hacia la consecución de los objetivos propuestos en la investigación, entre ellos la definición clara de caracterización y de agroindustria, por lo que primero se estudiara el concepto de lo que es caracterización:

Una caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento. Para cualificar previamente se deben identificar y organizar la información; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar críticamente). (Hurtado, Bonilla & Jaramillo, 2009,p. 85).

Así mismo, Sánchez Upegui (2010) afirma que:

La caracterización es una descripción u ordenamiento conceptual, que se hace desde la perspectiva de quien la realiza. Esta actividad de caracterizar (que puede ser una primera fase en la sistematización de experiencias) parte de un trabajo de indagación documental del pasado y del presente de un fenómeno, y en lo posible está exenta de interpretaciones, pues su fin es esencialmente descriptivo. (Citado en Hernández Mahecha & Gutierrez Rodriguez, 2014,p. 31).

De ahí que el proceso de caracterizar este subsector en el municipio de Tibasosa (Boyacá) se basa en la identificación de la influencia en la economía y todos los factores que le componen,

para ello igualmente se hace necesario contar con un concepto que ilustre claramente la definición del término agroindustria, y que más adelante permita crecer en el tema tanto teórica como formalmente.

De manera que una definición común y tradicional de la agroindustria según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 1997, se refiere a la subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca (p. 222).

Así mismo la (FAO, 2013) afirma que “A su vez, esta forma parte del concepto más amplio de agro negocio, que incluye proveedores de insumos para los sectores agrícola, pesquero y forestal, además de distribuidores de alimentos y de bienes no alimentarios procedentes de la agroindustria” (p. 12).

Dentro del concepto también existen diferentes tipos de agroindustria como lo señala la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), 2016), la industrialización de materias primas y productos originarios del sector agropecuario, pesquero y forestal se divide en distintas categorías que son:

- **Agroindustria alimentaria:** Se encarga de la transformación de los productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y forestales en alimentos elaborados. La mayoría de sus técnicas de conservación son análogas.

- **Agroindustria no alimentaria:** Mezcla los materiales sintéticos y sustitutos artificiales (especialmente fibra) con las materias primas naturales para generar colorantes, textiles, entre otros productos.
- **Agroindustria proveedora de materias primas:** Participa en la elaboración inicial de los productos agrícolas con procesos como la molienda del trigo y arroz, el curtido del cuero, desmotado del algodón, prensado del aceite, enlatado de pescado y el aserrado de la madera.
- **Agroindustria consumidora de materias primas:** Fabrica artículos a base de productos intermedios que se derivan de las materias agrícolas, como papel, ropa, calzado, caucho, entre otros.
- **Agroindustria artesanal:** El proceso de manufactura que emplea requiere más mano de obra y menos maquinaria. Produce artesanalmente los dulces tradicionales, mezcal, pulque, entre otros productos. (párr. 1-6)

En cuanto a la tipología de las empresas que se tuvieron en cuenta en la caracterización del subsector agroindustrial de Tibasosa, tomando como referencia la ley 905 de 2004, la cual clasifica la micro, pequeña y mediana empresa colombiana de acuerdo con el número de trabajadores y al valor de sus activos totales.

Según el (Ministerio de industria, comercio y turismo, 2016,) Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros (párr 1-2), ver Tabla 1:

Tabla 1.

Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
MICROEMPRESA **	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda
PEQUEÑA **	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
MEDIANA **	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Fuente. (MinComercio, Industria y Turismo, 2016)

Marco Legal

- **Acuerdo 009 DE 2016:** Por el cual se adopta el plan de desarrollo 2016-2019 “UNIDAD Y COMPROMISO POR TIBASOSA” y se dictan otras disposiciones.
- **Ordenanza N° 007 de 2016:** Por la cual se adopta el plan departamental de desarrollo de Boyacá - Creemos en Boyacá tierra de paz y libertad 2016-2019.
- **Decreto Número 1686 de 2012:** Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano.

- **Decreto Número 1506 de 2014:** Por el cual se modifica el artículo 42 del Decreto 1686 de 2012.
- **Decreto 262 de 2017:** Por el cual se concede un plazo (24 meses a partir de la fecha), y se dictan otras disposiciones, respecto al decreto 1686 de 2012 y el decreto Número 1506 de 2014.
- **Ley 905 de agosto de 2004:** Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Marco Espacial

El presente proyecto se realizó en el municipio de Tibasosa, departamento de Boyacá, el cual se encuentra ubicado en el centro oriente de la república de Colombia en las coordenadas; 5°44'53"N 72°59'56"O, en la región del Chicamocha, parte de la provincia de Sugamuxi, a una distancia de 180 km de la ciudad de Bogotá, limitando por el norte con Duitama y Santa Rosa de Viterbo por el oriente con Nobsa y Sogamoso, por el occidente con Paipa y por el sur con Firavitoba. La superficie de su territorio es de 95 km², con una altitud media de 2538 m.s.n.m; con una población aproximada de 14.063 habitantes; dentro de las cuales 4766 corresponden al casco urbano y 9297 al área rural según censo efectuado en el 2015 (Alcaldía de Tibasosa, 2017).

A continuación se presenta en la Figura 1, el mapa político del municipio de Tibasosa donde se desarrollará el presente proyecto.

Mapa Político Tibasosa

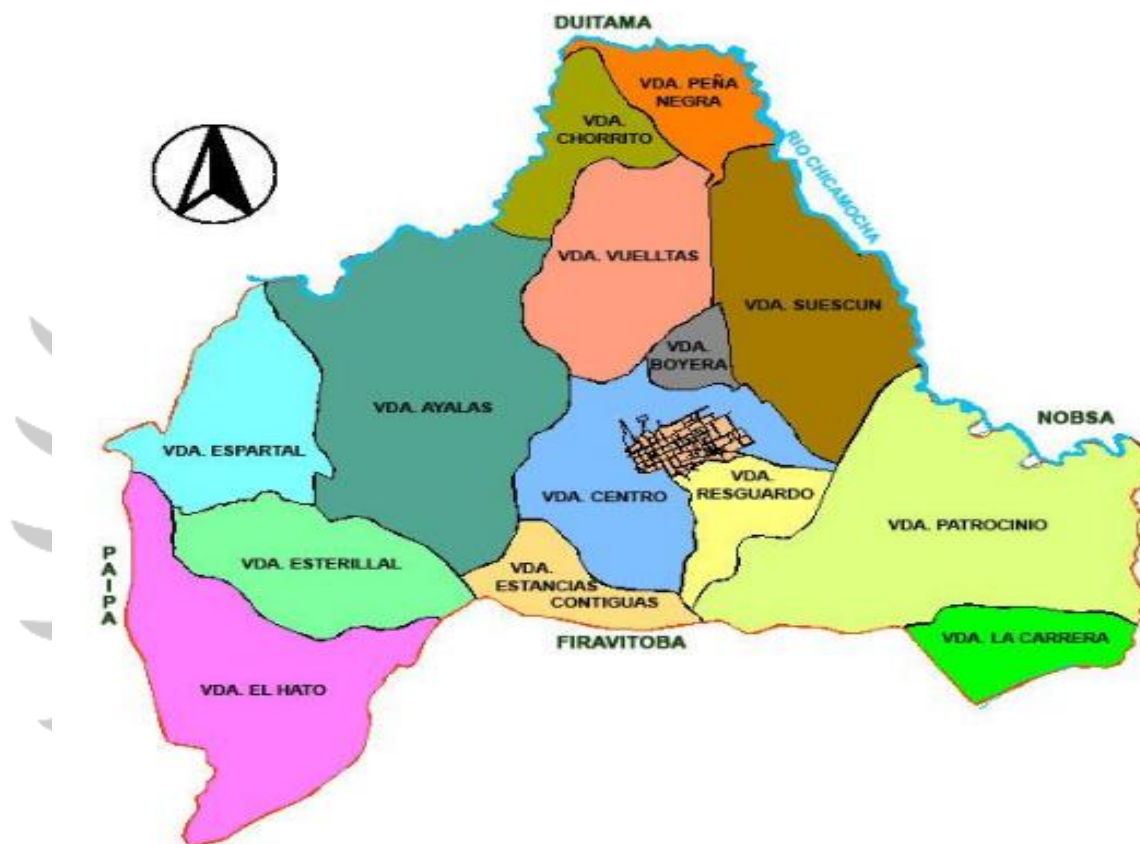


Figura 1. Mapa político del municipio de Tibasosa. Fuente. (Alcaldía de Tibasosa, 2017).

Marco Temporal

El presente proyecto de “Caracterización del subsector agroindustrial en el municipio de Tibasosa.”, se desarrolló entre la tercera semana del mes de abril y la última semana del mes de octubre del año en curso.

Estado del Arte:

El subsector agroindustrial es una fuente fundamental de la economía colombiana ya que aporta significativamente al desarrollo socioeconómico del país, por lo anterior es necesario realizar esfuerzos en desarrollar estudios que aporten al crecimiento del mismo. En torno a este subsector se encontraron diferentes trabajos que hablan de la importancia, ventajas y desventajas, oportunidades para crecer, entre otros temas que aportaron información valiosa para el presente trabajo; dentro de las diferentes investigaciones que fueron tomadas en cuenta están:

- La empresa agroindustrial colombiana: un análisis de relaciones de poder y configuración de la apropiación de factores productivos. Valencia Toro, M., & Mariño Arévalo, A. (2016).
- “Caracterización y comparación de la gerencia en MiPyme del sector comercial (autoservicios), agroindustria (alimentos) y transporte (pasajeros) de las ciudades de Sogamoso y Duitama”. (Barrera, 2010).
- Caracterización de las MIPYMES del sector agroindustrial, en el marco de la Alianza Estratégica Interinstitucional del Conocimiento para la Competitividad del municipio de Sogamoso Boyacá. (Martínez Higuera, L; Sánchez Lemus, N & Sanabria Quiñones, L; 2014).
- Diagnóstico de la competitividad agroindustrial en el departamento de Boyacá para el año 2011. (Becerra, C & Cruz, J; 2014).
- Empresa agroindustrial en Colombia: Zona sur de Nariño y Putumayo. (Arcos, L; Rosero, E & Castro, H; 2010).

Marco Metodológico

Tipos de Estudio:

El presente proyecto establece la necesidad de determinar las características sobre factores de tipo administrativo, productivo, académico, de recursos humanos, entre otros; a fin de promover el desarrollo de este subsector; por lo anterior se realizarán los siguientes tipos de investigación con el propósito de obtener los resultados esperados:

- Exploratorio: es considerado el primer acercamiento al problema, se utiliza cuando no existen datos del tema, o no ha sido identificado de tal manera que se produzca información confiable frente a este.
- Descriptivo: este tipo de investigación está encaminado a identificar las distintas características particulares y diferenciadoras de algún fenómeno en especial, por medio del cual se identifican los distintos rasgos, de una empresa, un producto, o un sector.
- Explicativo: busca determinar el porqué de un fenómeno, como se compone, estas investigaciones se concentran en estudiar las causas o los efectos de un determinado hecho por medio de la prueba de hipótesis.

Fuentes y Técnicas para la Recolección de Datos

Fuentes Primarias.

Debido a que el número de organizaciones agroindustriales es relativamente pequeño, se elaboró y aplicó como instrumento de recolección de información más importante un censo, que es “el conteo de todos y cada uno de los elementos de una población o de un universo, en un lugar determinado y en un tiempo dado”. (DANE, s.f, pág. 1)

A si mismo se utilizó el cuaderno de anotaciones como herramienta de recolección de información primaria, siendo este “un ejemplo clásico de fuente primaria. Los cuadernos de anotaciones o de campo son normalmente blocks de notas en el que los investigadores escriben o dibujan sus observaciones y a su vez brinda de manera precisa datos de carácter cualitativo y cuantitativo que después se convertirán en observaciones que pueden sustentar o invalidar argumentaciones propuestas”. (Roa & Vargas, 2009, pág 81)

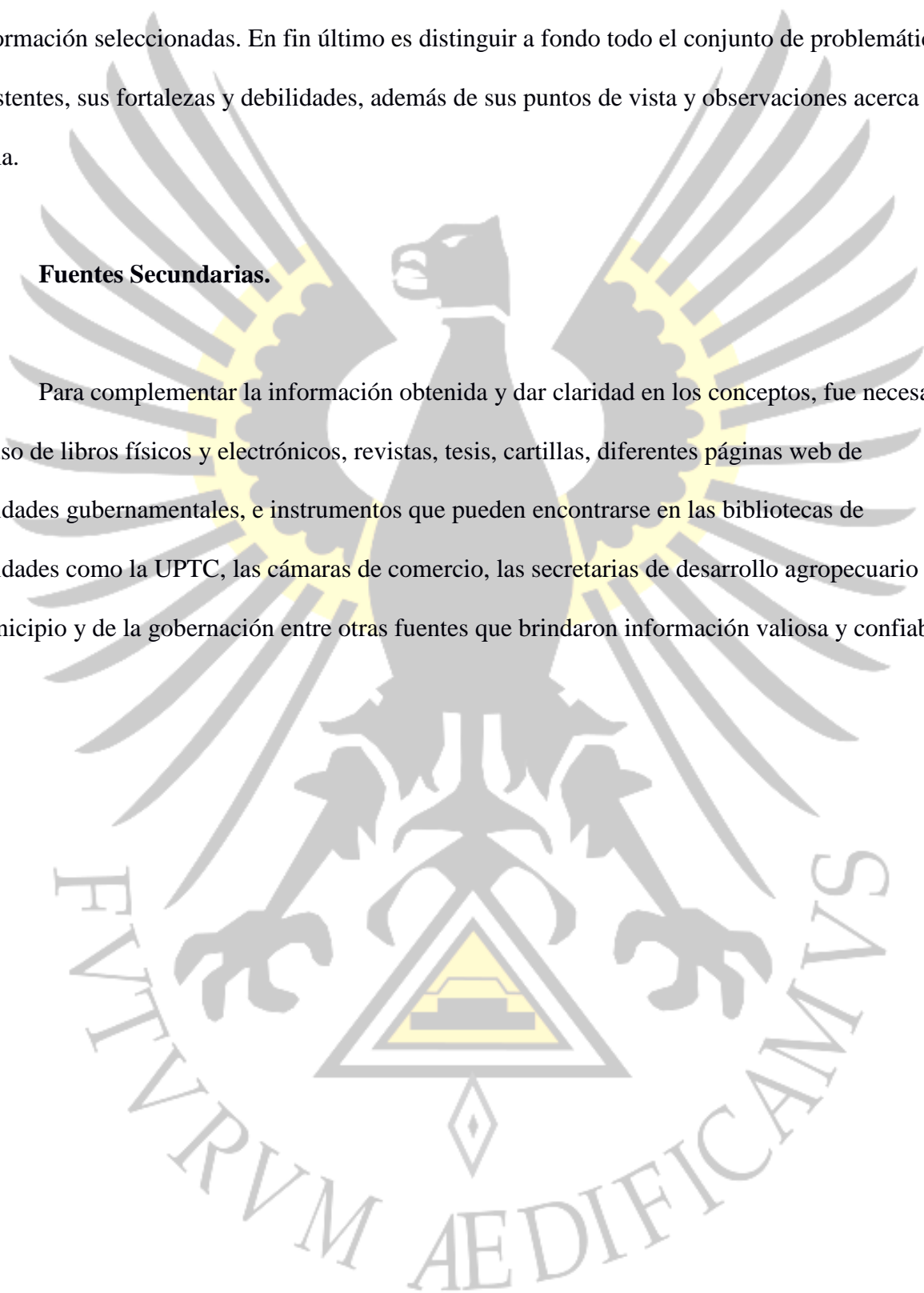
Dicho lo anterior y teniendo en cuenta la necesidad del tipo de investigación que la alcaldía requiere, con base en la caracterización de las variables económicas, técnicas y sociales para su posterior estudio, además de la descripción del conjunto de empresas agroindustriales existentes, ya sea de carácter formal o informal, así como sus productos, sus necesidades, sus problemáticas, y sus proyecciones como empresa generadora de empleo, y entidad socioeconómica.

Se hizo necesario trabajar con el apoyo de la secretaria de desarrollo agropecuario y medio ambiente de Tibasosa, para lograr gestionar las reuniones con las personas que están

vinculadas al subsector agroindustrial, y allí aplicar las distintas técnicas de recolección de información seleccionadas. En fin último es distinguir a fondo todo el conjunto de problemáticas existentes, sus fortalezas y debilidades, además de sus puntos de vista y observaciones acerca del tema.

Fuentes Secundarias.

Para complementar la información obtenida y dar claridad en los conceptos, fue necesario el uso de libros físicos y electrónicos, revistas, tesis, cartillas, diferentes páginas web de entidades gubernamentales, e instrumentos que pueden encontrarse en las bibliotecas de entidades como la UPTC, las cámaras de comercio, las secretarías de desarrollo agropecuario del municipio y de la gobernación entre otras fuentes que brindaron información valiosa y confiable.



Información Existente del Subsector Agroindustrial

Agroindustria en Colombia

Según el (DANE, 2017) el subsector agroindustrial desempeña un papel muy importante en el desarrollo de la economía nacional, tanto así que, genera cerca del 6,2% del PIB; más aún en materia de exportaciones ha presentado un crecimiento representativo del 32,2% en los últimos cinco años.

Es evidente la evolución de este campo en Colombia propiciado en gran medida por los 10 tratados de libre comercio y 3 acuerdos comerciales que se han establecido durante los últimos años; el progreso de este subsector se puede ver reflejado en la Tabla 2, que se presenta a continuación, donde es de destacar que el grupo de productos agropecuarios, alimentos y bebidas, en el cual se incluyen los productos agroindustriales presenta el incremento más alto frente a los demás, con un aumento favorable del 58,3%, pasando de 398,6 a 631 millones de dólares, del presente año respecto al anterior para la misma fecha. (DANE, 2017)

Tabla 2.

Variación de exportaciones (Julio 2017-2016)

Grupos de productos (OMC)	Millones de dólares FOB				
	Julio		Var (%)	Cont.	Part (%)
	2016	2017			
Total	2.227,6	3.065,0	37,6		100,0
Agropecuarios, alimentos y bebidas	398,6	631,0	58,3	10,4	20,6
Combustibles y prod. de las industrias extractivas	1.281,0	1.627,2	27,0	15,5	53,1
Manufacturas	460,0	679,0	47,6	9,8	22,2
Otros sectores	88,1	127,9	45,2	1,8	4,2

Fuente. (DANE, (2017)

Las exportaciones para la agroindustria Colombiana, se consideraría entonces como un campo provechoso y oportuno para incrementar la expansión de estos negocios, es así que, la apuesta exportadora agropecuaria a desarrollar entre el 2006 a 2020, busca aprovechar las potencialidades del campo, y para ello identificó productos como promisorios exportables para realizar estrategias para fomentar el crecimiento de los mismos. (Ministerio De Agricultura y Desarrollo Rural-Colombia, 2006, pág 3-4)

Todo esto parece confirmar el hecho de que las empresas agroindustriales, han presentado un panorama favorable en Colombia respecto a otros sectores o subsectores económicos, como afirma (PROCOLOMBIA, 2016): Colombia goza de unas ventajas comparativas frente a otras regiones, en aspectos como la dotación de factores y recursos naturales; que favorecen su desarrollo, y contribuye a que este subsector crezca aceleradamente, generando oportunidades de negocio en diferentes regiones del país; algunas de las ventajas comparativas con las que cuenta Colombia en estos momentos son:

- Colombia es uno de los países latinoamericanos con mayores tasas de precipitación anual y el cuarto a nivel mundial con mayor disponibilidad de agua. FAO.
- Cuarto país en América Latina con disponibilidad de tierras para producción agrícola. FAO
- Al estar ubicado en el Trópico cuenta con diversidad de pisos térmicos con alturas sobre el nivel del mar que van desde los 0 m.s.n.m. (> 24 C°) hasta los 4.000 m.s.n.m (< 6 C°).

Earthtrends.

Agroindustria En Boyacá

Boyacá es un departamento colombiano que tiene desempeño económico inferior al del promedio nacional. La agroindustria es una de sus prioridades; sin embargo, estudios recientes han hallado debilidades en su competitividad, ya que se encontró que la gran mayoría de las empresas boyacenses agroindustriales se pueden calificar como no competitivas, en especial debido a los bajos niveles de gestión en las funciones: gerencial, comercial, logística, ambiental, en los factores externos y en talento humano. (Becerra Gualdrón & Gallardo Sánchez, 2015).

Este subsector en Boyacá según (Becerra Gualdrón & Gallardo Sánchez, 2015), se encuentra rezagado en términos competitivos y, por tanto, necesita afluencia de políticas gubernamentales eficientes en la capacitación técnica y profesional; también políticas encaminadas al fortalecimiento de la unidad empresarial para poder participar activamente en los mercados internacionales, generando productos de calidad que puedan competir en dichos mercados, pues como se mencionó anteriormente para el subsector agroindustrial en Colombia, las exportaciones son un amplio campo de acción para ofertar sus productos.

Hay que mencionar además, que como afirma (Becerra & Cruz, 2014, pág- 121), es preocupante que en Boyacá exista un bajo nivel de empresas agroindustriales certificadas con INVIMA, además de las grandes dificultades para comercializar sus productos fuera del departamento, por lo demás de existir una escasa implementación de gestión del conocimiento y desarrollo tecnológico, esto trae consigo bajos niveles de innovación. Por tanto, a continuación se muestra una matriz DOFA con los principales factores que afectan al subsector agroindustrial en el departamento de Boyacá, ver Tabla 3:

Tabla 3

.Matriz Dofa Agroindustria de Boyacá 2011.

FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Tradición productiva y saber-hacer local. - Concentración de las fábricas. - Calidad en los productos. - Calidad de las tierras. - Seguridad en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos. - Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales. - Altos niveles de informalidad empresarial y laboral. - Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías. - Estacionalidad de las cosechas. - Problemas de certificación de calidad, casi la mitad de las empresas no tienen INVIMA. - Problemas en la estandarización de procesos. - Bajo uso de TIC's. - Bajo relacionamiento con otras entidades. - Ventas concentradas en la ciudad de ubicación. - Problemas de marketing: débil imagen empresarial. - Escasa cultura de asociatividad. - Acceso limitado a capacitaciones e información sobre tendencias del sector. - Dificultades para la gestión del conocimiento. - Escasa protección del conocimiento generado dentro de la empresa. - Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía al principal mercado del país. - Concentración de la población en el sector. - Alta oferta educativa profesional y técnica. - Posibilidades de apertura de nuevos mercados a nivel nacional y externo. - Distribución de empresas en todo el departamento. - Cercanía de materias primas. - Reconocimiento de los consumidores de los productos de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso acceso al sistema financiero - Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía. - Baja calidad y poca pertinencia de la educación. - Estructura tributaria poco amigable a la competitividad. - Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad. - Degradación ambiental como limitante de la competitividad. - Altos precios de servicios públicos. - Altos precios de bienes de capital - Dependencia tecnológica.

Fuente. (Becerra & Cruz, 2014)

Ahora bien, en el departamento de Boyacá se producen aproximadamente 96 productos agrícolas, estos cultivos son transitorios, anuales y permanentes, dentro de los que sobresalen la papa, cebolla bulbo, cebolla junca, tomate chonto, zanahoria, arveja, caña panelera, habichuela, maíz, pepino cohombro, remolacha; frutas como naranja común, manzana, ciruela, durazno, pera, tomate de árbol, lulo, granadilla, feijoa, guayaba y uchuva. (Plan de desarrollo de Boyacá 2016-2019, pág.- 223).

Se mencionara brevemente entonces, en la Tabla 4, el porcentaje de participación en cuanto al área de cultivos cosechados en el departamento de Boyacá, y en la Tabla 5, el área de cultivos agroindustriales en Boyacá:

Tabla 4

Participación del área cosechada (ha) por grandes grupos de cultivos en Boyacá.

Producto	Área (%)
Tubérculos y plátanos	54
Cultivos Agroindustriales	28.8
Cereales	7.6
Hortalizas, verduras y legumbres	5.3
Plantaciones Forestales	2
Frutales	1.1
Plantaciones aromáticas, condimentarias y medicinales	1.1
Flores y forrajes	0.003

Fuente. (Gobernacion de Boyaca, 2016, pag-216)

Tabla 5

Area de cultivos agroindustriales en Boyacá.

Producto	Área (%)
Caña panelera	71.8
Café	21.5
Cacao	4.9
Tabaco	1.8

(Gobernacion de Boyaca, 2016, pag- 217)

Lo anterior confirma, las grandes potencialidades que tiene el sector agroindustrial, derivado de las áreas cosechadas y de las ventajas comparativas con las que cuenta el departamento, pero por el contrario de lo que se esperaba son pocos los cultivos con destino a una transformación agroindustrial, lo que pone de manifiesto el gran rezago del departamento en el subsector agroindustrial.

Es por esto que en el (plan de desarrollo de la gobernación de Boyacá 2016-2019, pág. 244), en la dimensión de desarrollo productivo y el componente de desarrollo agropecuario y agroindustrial, existe un subprograma llamado fortalecimiento de organizaciones de productores en agroindustria, cuyo objetivo es fortalecer las organizaciones de productores, en el mejoramiento de procesos de pos cosecha (inocuidad alimentaria) y valor agregado a materias primas.

Dicho lo anterior, uno de los objetivos primordiales de la gobernación de Boyacá es fortalecer las cadenas productivas de aquellos productos que gozan de un alto reconocimiento por su calidad y características diferenciadoras, mediante el apoyo técnico al mejoramiento de las prácticas de producción agropecuaria, la asociatividad, el emprendimiento, la empresarización y empoderamiento en los diferentes eslabones de la cadena y la generación de valor agregado a los productos agropecuarios; de manera que para ellos las cadenas productivas a fortalecer, son las siguientes: papa, frutas exóticas, frutas agroindustriales, hortalizas, panela, lácteos, fique, café, cacao, ovino- caprino, aromáticas y quinua. (Gobernación de Boyaca, 2016, pág- 231)

Al mismo tiempo, se enfocan en la implementación de acciones encaminadas a mejorar la producción y la calidad de los productos como: bocadillo, queso Paipa, cafés especiales, gastronomía, cacao, frutos exóticos, vinos, trucha, artesanías con denominación de origen y

muebles rústicos, implementando tecnologías y buenas prácticas. (Gobernacion de Boyaca, 2016).

Es necesario recalcar que se observa la falta de estrategias y alternativas innovadoras de tipo tecnológico, económico y social para el sector, toda vez que los sistemas productivos en el departamento de Boyacá se desarrollan con técnicas convencionales y poco sostenibles, las cuales no son suficientes para hacer frente al contexto actual del cambio climático y para dar cumplimiento a la demanda de productos agropecuarios en aumento. En este sentido, además de ofrecer herramientas de innovación, es preciso contribuir con la formación especializada, acompañamiento y empoderamiento del capital humano, a fin de reconocer, valorar y dignificar el campo y los campesinos Boyacenses. (Plan de desarrollo de Boyacá 2016-2019).

Según (Becerra & Cruz, 2014, pág 121-122), las empresas agroindustriales del departamento de Boyacá están descuidando elementos como el marketing, la inversión en innovación e investigación, en personal competente y la normalización de procesos; tampoco se atrae conocimiento de las universidades y los recursos tecnológicos son muy limitados, lo que a mediano y largo plazo pone en serio peligro tanto el posicionamiento actual como la supervivencia de las empresas agroindustriales.

Agroindustria En Tibasosa

Tibasosa es un municipio Colombiano del Departamento de Boyacá, situado en el centro-orientado de Colombia, en la región del alto Chicamocha, hace parte de la provincia del Sugamuxi. Limita por el norte con Duitama y Santa Rosa de Viterbo por el oriente con Nobsa y Sogamoso, por el occidente con Paipa y por el sur con Firavitoba. La superficie de su territorio es de 95 km²,

con una altitud media de 2538 m.s.n.m; la distancia a Bogotá es de 180 Km; posee una población total de 14.063 habitantes (2015), el gentilicio de sus habitantes es Tibasoseño(a). (Plan de desarrollo de Tibasosa 2016-2019).

Es importante señalar que Tibasosa, es el octavo municipio con mayor participación agroindustrial del departamento como se observa a continuación, Ver Figura 2:

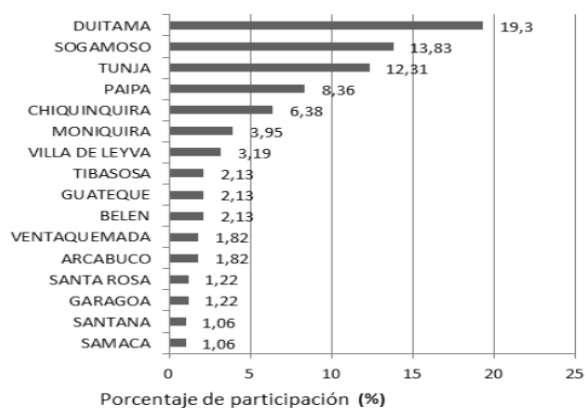


Figura 2. Municipios de la agroindustria en Boyacá por porcentaje de participación

Figura 2. Municipios de la agroindustria en Boyacá por porcentaje de participación.

Fuente. (Becerra & Cruz, 2014, pág - 117)

De ahí que, una de sus principales fuentes de ingresos económicos provienen de la Agroindustria alimenticia, siendo reconocidos por la elaboración de diferentes productos como el sabajón, los helados y todo tipo de golosinas derivados de la feijoa, fruta que también es responsable de uno de los eventos más importantes del municipio, como lo es **EL FESTIVAL DE LA FEIJOA**, certamen que reúne las tradiciones musicales, gastronómicas y culturales de todos los boyacenses (Plan de desarrollo de Tibasosa 2016-2019).

Hay que mencionar además, que esta fruta exótica se ha convertido en el emblema de Tibasosa, siendo considerada como un atractivo turístico del municipio, por lo cual las empresas agroindustriales que se dedican a darle valor a esta fruta, son muy importantes para su economía,

no obstante, se debe mencionar que estas empresas necesitan en gran medida de la afluencia de turistas al municipio y de las estrategias que las entidades municipales implementen para fomentar el turismo, por lo cual, se presenta a continuación las actividades que la administración municipal ha planeado para el año en curso, ver Tabla 6:

Tabla 6

Calendario de eventos Tibasosa 2017.

ACTIVIDAD	FECHA
Día Internacional De La Mujer	Marzo
Semana Santa	Abril
Día Internacional del Niño	Abril
Día del Idioma	Abril
Día de las Madres	Mayo
Día del campesino	Junio
Festival Internacional de la feijoa	Julio
Fiestas Patronales	Agosto
Día del Adulto Mayor	Agosto
Día Internacional del turismo	Septiembre
Día del Boyacencismo	Octubre
Día de los niños	Octubre
Semana de la Juventud	Octubre
Reinado de la Tercera Edad	Noviembre
Olimpiadas Municipales	Noviembre
Semana de la Discapacidad	Diciembre
Inauguración de la Iluminación y Pesebre Navideño	Diciembre
Aguinaldo Tibasoseño	Diciembre
Fiesta fin de año	Diciembre

Nota: Adaptado de Secretaria de Cultura, Turismo, Juventud y Deporte de Tibasosa (2017).

Como se muestra en la Tabla 5 el municipio realiza una gran variedad de actividades que buscan el crecimiento y el fomento del turismo que a la vez conlleva desarrollo para la economía del municipio en especial para el subsector de la agroindustria.

Es necesario evidenciar cuáles son las estrategias que la alcaldía municipal estableció para la mejora del subsector agroindustrial, puesto que, es un buen inicio para entender la situación del sector en mención, por lo cual se mencionara lo que el plan de desarrollo tuvo en cuenta para los años 2016 a 2019.

De acuerdo a la dimensión económica del plan de desarrollo de Tibasosa 2016- 2019 en el análisis DOFA, se evidencia como existe una carencia en programas de asesoría y capacitación que permitan la creación y desarrollo de nuevas empresas y de las ya existentes, esta problemática se acrecienta por el recorte presupuestal que perjudica la inversión necesaria para llevar a cabo las estrategias que son necesarias para potenciar el desarrollo de los diferentes sectores económicos del municipio.

En contraste entre el plan de desarrollo de la gobernación y el de la alcaldía municipal de Tibasosa, se infiere que ambas entidades muestran interés y preocupación por la situación de la agroindustria y en general por la necesidad de darle valor a los productos agrícolas, pero es preocupante que en el plan de desarrollo de Tibasosa no se planeó una estrategia con un programa específico y detallado de cómo darle apoyo a este subsector.

Capacitaciones Para el Desarrollo Empresarial de Tibasosa

Para que las empresas se desarrollen de una manera mas eficiente, es importante que éstas reciban capacitaciones, cursos o talleres en diferentes áreas, siendo fundamentales para que tanto los empresarios como sus empleados mejoren su rendimiento y productividad logrando así, un mayor desarrollo para su empresa; en la región las entidades que brindan este tipo de capacitaciones o cursos son principalmente el SENA(Servicio Nacional de Aprendizaje), y la Camara de Comercio de Sogamoso. Ahora bien, respecto a las capacitaciones, cursos o talleres que se han brindado a los diferentes sectores economicos de Tibasosa por el SENA, conviene subrayar que estos son gestionados por la alcaldia municipal. (Alcaldia de Tibasosa, 2017)

Por otro parte, la camara de comercio, por medio de la oficina de promoción y desarrollo promueve el progreso de los empresarios, en este caso del municipio de Tibasosa, mediante capacitaciones, cursos o talleres, brindandos una vez cada año en el municipio; considerando que los demas cursos ofrecidos por esta entidad son de convocatoria abierta, es decir que se hace una invitacion general a todas las empresas de los diferentes municipios que se encuentren registrados en esta entidad , a que participen de estos en la ciudad de sogamoso. Pero es importante mencionar, que la participación a estas actividades por parte de los empresarios es muy baja. (Camara de comercio de Sogamoso, 2017)

A continuación en la Tabla 7, se presenta un listado de los cursos que se han realizado en Tibasosa durante los últimos 2 años; cabe destacar que además de los cursos brindados por la cámara de comercio de Sogamoso, se realizan ferias y foros empresariales, que fomentan el fortalecimiento de la unidad empresarial, al igual que diferentes eventos y o actividades que

buscan promover el desarrollo de las empresas de la región, que igualmente son de convocatoria abierta al público, pero que lastimosamente no tienen mayor participación por parte de los empresarios.

Tabla 7

Cursos brindados por la cámara de comercio de Sogamoso en Tibasosa.

NOMBRE DEL CURSO O CAPACITACIÓN	FECHA
Servicio al Cliente	19-ago-16
SGSST	08-ago-17

Fuente. Adaptación información, Cámara de comercio de Sogamoso. (Comunicación personal, Agosto, 2017).

En conclusión, se pone en evidencia el bajo nivel de capacitaciones que han recibido las empresas agroindustriales del municipio de Tibasosa, esto sustentado en el desinterés y bajo nivel de participación por parte de los empresarios; por lo que el subsector agroindustrial solamente se preocupa y muestra interés por las capacitaciones que son exigidas por la ley para su funcionamiento, como la de seguridad y salud en el trabajo.

Número De Empresas Agroindustriales De Tibasosa

Según la información brindada por la cámara de comercio de Sogamoso para el año 2017, en el municipio de Tibasosa hay registradas 404 empresas legalmente constituidas, de las cuales y realizando un análisis previo de las características que debe tener una empresa para ser considerada agroindustrial, se evidencio que existen 13 empresas agroindustriales en el

municipio; las cuales se mencionan a continuación en la Tabla 8, al igual en la Figura 3, se encuentra el porcentaje que corresponde a las empresas de este subsector, respecto a la totalidad de empresas registradas en el municipio:

Tabla 8.

Empresas agroindustriales de Tibasosa (Preliminar).

CIU	DESCRIPCION CIU	RAZON SOCIAL	DIRECCION
210	Silvicultura y otras actividades forestales	FERREMADERAS ALIANZA DEL VALLE	Vda santa teresa
1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.	SALSAMENTARIA LA LOMA	Vda peña negra
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos	PRODUCTOS DE FEIJOA SAN DIEGO	Kr 9 3-82
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	DULCES Y MERMELADAS CASERAS	Cl 4 4 86
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	PRODUCTOS DE FEIJOA LA CASA DE LA ABUELA	Cl 4 9 08
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	DULCES COMPANY DULCES	Kr 2 3a 62
1082	Elaboración de cacao chocolate y productos de confitería.	FEIJOLANDIA DULCES ARTESANALES	Cl 4 9 52
1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	ABEJA COLOMBIANA	Vda suescun finca casa vieja
1101	Destilación rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas.	AGROINDUSTRIAS LAS MARGARITAS	Cl 4 9 92
1101	Destilación rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas.	FABRICA DE SABAJON DON JOAQUIN	Cl 5 2 29
1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas.	PROCESADORA DE ALIMENTOS SAN NICOLAS	Cl 4 9 74

1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas	ALIMENTOS Y BEBIDAS GUATICA	Kr 2 3a 08
1610	Aserrado cepillado e Impregnación De La Madera	INVERSIONES PRECIADO AVELLA SAS	Km 1 vía Sog – Tibasosa

Fuente: Adaptación de información, cámara de comercio de Sogamoso, Boyacá (2017)

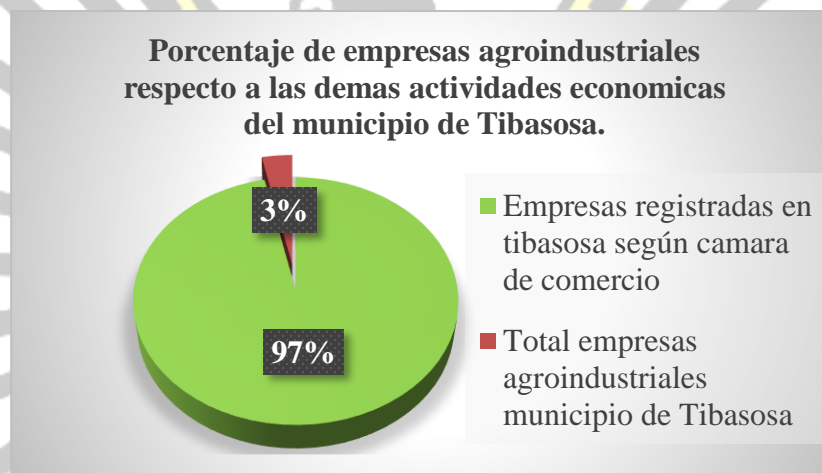


Figura 3. Porcentaje de empresas agroindustriales encontradas en el municipio de Tibasosa, A julio de 2017.

Fuente: Adaptación información brindada por la Cámara de Comercio de Sogamoso (2017).

Cabe mencionar que la Figura 3 revela que, a pesar de que la agroindustria en especial la del sabajón, dulcería y confitería se considera la más representativa del municipio, se logra evidenciar que ésta tiene un porcentaje muy bajo, respecto a los diferentes actividades económicas que tienen influencia en el municipio.

Estado actual del Subsector Agroindustrial del municipio Tibasosa

A continuación se plasma la información, análisis y resultados obtenidos durante la realización del presente estudio, en base a las diferentes fuentes de información que se implementaron, en el proceso de investigación del subsector agroindustrial del municipio de Tibasosa.

Cuaderno de Anotaciones

Como se mencionó en los medios de recolección de información, el cuaderno de campo fue fundamental para el presente proyecto, puesto que en este se registró la información que fue considerada valiosa y que no era posible deducir solamente con el censo; es así que, se inició por mencionar toda la información recopilada y su respectiva indagación necesaria, con el fin de poder comprender y analizar mejor el resultado de la investigación.

Mediante el presente documento, se dio sustento a aquellos análisis que se consideraron subjetivos, de forma que muchas de las indagaciones resultan del dialogo efectuado durante la aplicación del censo, o del acercamiento visual realizado en el municipio a las distintas agroindustrias.

- Durante las visitas a las empresas que se dedican a la elaboración de sabajón, se pudo evidenciar que la gran preocupación de éstas, se centra en la exigencia que hace el INVIMA, en cumplimiento al decreto 1686 del 2012, que establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación,

elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano.

Se debe agregar que el anterior decreto se modificó mediante decreto 1506 de 2014, donde se dio una prórroga de 42 meses que vencen en 2018, así mismo se dio un segundo plazo mediante el decreto 262 de 2017 de 24 meses que vencen en febrero de 2019, para poder cumplir con el decreto antes mencionado, y así obtener o renovar el registro sanitario; conviene subrayar que el costo de construir una planta de producción y demás normas técnicas exigidas, requiere de una gran inversión monetaria, la cual es difícil de suplir para la mayoría de estas empresas.

- Las empresas que elaboran sabajón deben cancelar un valor por las estampillas que requiere este producto, ya que, según el decreto 1686 de 2012, este tipo de productos deben ser considerados como licor; Lo anterior evidencia que este gasto es significativamente alto, debido a que es una bebida artesanal con bajos niveles de tecnificación y una producción que no es continua, comparado con la producción de las grandes empresas licoreras de país y extranjeras, estas empresas no están en capacidad de cubrir estos gastos que las obliga a elevar el precio final del producto.
- Los empresarios aseguran que les gustaría llevar sus productos a otras regiones donde puedan tener gran aceptación, para así lograr aumentar su mercado y la vez sus ventas; en discrepancia con lo anterior las empresas no tienen muy claro que entidades los pueden asesorar o financiar para lograr este objetivo, que sería para ellos una solución a esta difícil situación económica que vienen sufriendo progresivamente en los últimos años.

- La tendencia de hábitos de vida saludable ha afectado a las empresas que elaboran dulces, postres, helados, conservas entre otros, debido a que las personas buscan productos bajos en azúcares y calorías, lo que ha influido en la disminución de las ventas; debido a que los costos de producción para este tipo de productos son bastante elevados, lo que representa un incremento en los precios finales del producto, y a su vez no resultan atractivos para los clientes y/o consumidores.
- En la visita a todas las empresas se encontró que los locales comerciales no cuentan con una decoración con espacios atractivos, que brinden una experiencia agradable y diferente para los clientes y turistas.
- Durante la aplicación del censo, se encontraron varias empresas que no están legalmente constituidas, que se dedican al cultivo y venta de quinua, amaranto, chía y moringa en empaques de diferentes presentaciones; varias de estas empresas usan el espacio público en especial el parque central del municipio para ofrecer sus productos, especialmente los fines de semana.

Estas empresas fueron incluidas en la investigación, teniendo en cuenta la importancia de sus productos en el mercado alimenticio, y a su vez el crecimiento en la región de familias que se dedican a esta actividad; además de que estas empresas pueden brindar información relevante para el subsector agroindustrial, que sirve como base para que la administración municipal, inicie a trabajar con este tipo de productos que pueden generar crecimiento y desarrollo socioeconómico.

- Habría que decir que existe una empresa que a pesar de tener tres locales comerciales, no aparece en las bases de datos de la cámara de comercio de Sogamoso, como jurídicamente constituida; cabe aclarar que el propietario del negocio se negó a participar

del censo, pero se consideró necesario incluirlo en el proceso de recolección de información, debido al número de puntos de ventas y los empleos que genera; la empresa se llama el BUEN SABOR y elabora sabajón y dulces de diferentes sabores.

- Algunos de los propietarios de estas empresas poseen otras fuentes de ingresos adicionales a la de la actividad económica agroindustrial.
- A través del cuaderno de anotaciones se encontró que dos de estas empresas se encuentran con una clasificación CIU, que no corresponde a agroindustria, pero elaboran productos de esta índole por lo cual se les incluyó como parte del estudio, las empresas en mención tienen la razón social: Las delicias de Lili y las delicias de dante.
- Al indagar a los empresarios de este subsector se encontró que las actividades que buscan generar turismo han aumentado, no obstante, estas no están teniendo los resultados esperados y debido a esto, sus ventas se han visto afectadas considerablemente en los últimos años; Un ejemplo claro es que las fiestas patronales realizadas en el municipio en el mes de agosto de 2017, coincidieron con las fiestas del municipio vecino de Firavitoba.

De igual manera varios empresarios afirman que en este tipo de eventos no se les da la oportunidad de ofertar sus productos, siendo eventos que deberían vincular y motivar la participación de todas las empresas del municipio.

- Un empresario cuya actividad económica es el acerrado, cepillado e impregnación de madera, y que además fabrica muebles, manifestó que solicitó una licencia de construcción para ampliar la planta producción y ubicar un local comercial hace bastante tiempo, la cual a la fecha de la aplicación del censo no se la habían aprobado, debido a

esta demora y otras limitaciones, ha decidido trasladar la empresa para otro departamento para el próximo año.

- Las empresas con puntos de venta sobre la avenida principal del municipio, consideran que es necesario ubicar reductores de velocidad a las entradas del municipio, ya que esto además de prevenir los accidentes de tránsito, les beneficiaría en sus ventas, debido a la disminución de la velocidad del tránsito, por lo cual es más probable que los ocupantes de los vehículos decidan parar y realizar una compra en estos establecimientos.
 - Coomproriente se ha convertido no solo en punto de ventas de productos agrícolas de la región, si no que ha traído consigo beneficios como la generación de empleo, además de ser un lugar adecuado para conseguir la materia prima para elaborar diferentes productos agroindustriales.
 - La organización Agrosolidaria es una comunidad económica solidaria de los renglones agroalimentario, artesanal y del turismo sostenible, constituida legalmente en cámara de comercio de Sogamoso en el año 2006; integra a familias agricultoras, procesadoras, distribuidoras y consumidoras para promover la integración, organización y la reciprocidad de familias, con el objetivo de desarrollar procesos permanentes de aprendizaje, y garantizar el manejo agroecológico del cultivo y del proceso de cosecha, postcosecha, procesamiento y comercialización. (Agrosolidaria, 2015)
- Esta organización mediante sus afiliados cultivan dos genotipos de quinua nativa recuperados de la tradición ancestral: La dulce de Jericó y la dulce de Soracá y se ofrece en 4 presentaciones: Grano crudo desaponificado, harina cruda, grano tostado y harina tostada. (Agrosolidaria, 2015).

Indagando con personas que tienen cierto vínculo con esta organización, manifestaron que no ha tenido el éxito esperado. Por lo anterior sugirieron que la administración municipal debería apoyar este tipo de organizaciones que fomentan el desarrollo empresarial y en especial los cultivos de semillas ancestrales.

- En la mayoría de los casos, los trabajadores de las empresas son del núcleo familiar del propietario.
- Se encontró que el Sena y cámaras de comercio de Sogamoso y Duitama, han brindado cierto apoyo en cuanto a capacitaciones o cursos, además de invitarlos a ferias empresariales, pero la asistencia y participación es muy baja, especialmente por falta de tiempo y porque los temas de los cursos no les parecen atractivos.
- Conviene subrayar que la empresa apícola, ha sido la única financiada mediante el Fondo emprender e Innpulsa, quienes apoyan y financian las ideas de negocios de los emprendedores colombianos; esto confirma el desconocimiento que existe por parte de las empresas del subsector agroindustrial, sobre el apoyo que este tipo de entidades pueden brindar a los empresarios; por otra parte esta empresa no necesita el registro sanitario, ya que no existe una ley o decreto que rija este tipo de actividad económica. Es necesario mencionar que se han brindado asesorías por parte de la empresa apícola a los bomberos del municipio de Tibasosa, respecto al tema de control de abejas.
- Los aserraderos manifestaron que el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), demora varios meses en dar respuesta a la solicitud de autorización de tala de bosques, lo que afecta su producción de manera significativa.
- Las empresas que tienen sus puntos de venta alrededor del parque, expresan que el parque zoológico Guátika se ha convertido en un “salvavidas”, como lo dicen ellos,

debido a que cuando grupos grandes de turistas llegan a visitar este parque, aprovechan para comprar sus productos, y esto los beneficia especialmente entre semana cuando la frecuencia de turistas es muy baja.

- Para finalizar, durante la aplicación del censo se evidenció el poco comercio que existe entre semana, y la disminución progresiva de turistas que visitan el municipio durante los fines de semana, o que asisten a los diferentes eventos organizados por la administración municipal; lo anterior repercute profundamente en las ventas de las empresas agroindustriales.

Total Empresas Agroindustriales del municipio de Tibasosa (Definitivo).

Luego de finalizar la aplicación del censo, se obtuvo el total de empresas agroindustriales del municipio de Tibasosa (19); como se muestra en la tabla 9, las siguientes empresas fueron incluidas en la investigación puesto que cuentan con las características necesarias para ser consideradas como agroindustrias:

Tabla 9.

Total de empresas agroindustriales de Tibasosa.

CIUU	DESCRIPCION CIUU	RAZON SOCIAL	DIRECCION
210	Silvicultura y otras actividades forestales.	FERREMADERAS ALIANZA DEL VALLE	Vda santa teresa
1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.	SALSAMENTARIA LA LOMA	Vda peña negra
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	PRODUCTOS DE FEIJOA SAN DIEGO	Kr 9 3-82
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	DULCES Y MERMELADAS CASERAS	Cl 4 4 86
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	PRODUCTOS DE FEIJOA LA CASA DE LA ABUELA	Cl 4 9 08
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	DULCES COMPANY DULCES	Kr 2 3a 62
1082	Elaboración de cacao chocolate y productos de confitería.	FEIJOLANDIA DULCES ARTESANALES	Cl 4 9 52
1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	ABEJA COLOMBIANA	Vda suescun finca casa vieja
1101	Destilación rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas.	AGROINDUSTRIAS LAS MARGARITAS	Cl 4 9 92
1101	Destilación rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas.	FABRICA DE SABAJON DON JOAQUIN	Cl 5 2 29
1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas.	PROCESADORA DE ALIMENTOS SAN NICOLAS	Cl 4 9 74
1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas.	ALIMENTOS Y BEBIDAS GUATICA	Kr 2 3a 08
1610	Aserrado cepillado E Impregnación De La Madera.	INVERSIONES PRECIADO AVELLA	Km 1 vía Sog – Tib
4729	Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p. En establecimientos esp.	DELICIAS DE FEIJOA LILI	KRA 10 3 65
5619	Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p.	LAS DELICIAS DE DANTE	CL 4 9 56
1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas.	EL BUEN SABOR	KRA 2 2-40

1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	CULTIVOS ANCESTRALES – QUINUA, CHIA, AMARANTO	Vda ayalas
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	LA CANASTA ANCESTRAL	Kra 8 3-61
1020	Procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.	GRANOS Y SEMILLAS DE TIBASOSA	Calle 3 4-46

Fuente. Adaptación información, Cámara de comercio de Sogamoso, Boyacá. (2017).

Anotaciones:

- Empresas informales: Granos y Semillas de Tibasosa, la Canasta Ancestral, Cultivos Ancestrales, el Buen Sabor.
- Empresas con registro en cámara de comercio no acorde a la actividad económica que realizan: Delicias de feijoa Lili, Las delicias de dante.
- Empresas que se negaron a responder el censo: Productos de feijoa san diego, alimentos y bebidas Guática, Salsamentaría la loma, esta última afirmo que no producía nada que todo lo compraban hecho, además de afirmar que iban a cerrar definitivamente en los próximos meses.

Resultados y Análisis del Censo

Factor de Índole Administrativo

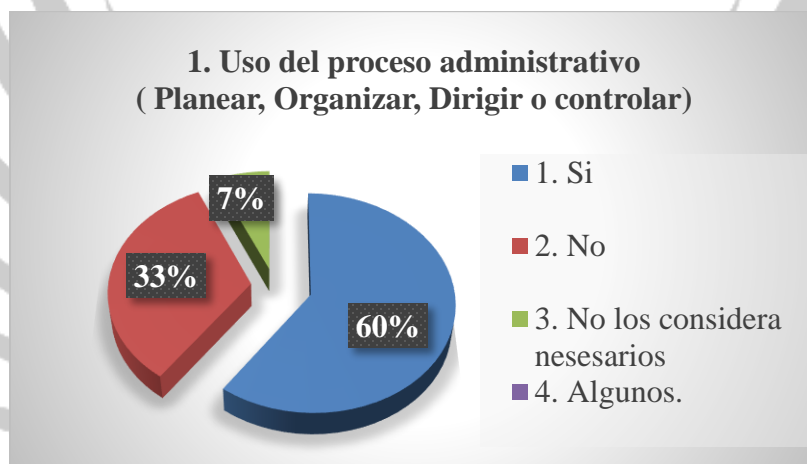


Figura 4. Uso de proceso administrativo en las empresas agroindustriales.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 60% del total de estas organizaciones si utiliza algún proceso administrativo, un 33% no usa ninguno de ellos y el restante 7% no los considera necesarios, la otra variable no obtuvo respuesta.

Análisis: Se puede concluir que más de la mitad de estas empresas, hacen uso del proceso administrativo, no obstante es preocupante el alto porcentaje de empresas que no implementa un proceso administrativo en sus labores o no lo considera necesario; situación que muestra un rezago importante de este subsector, puesto que afecta el nivel de competitividad y la eficiencia en todos sus procesos organizacionales, y a su vez repercute en la planeación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos de cada empresa.

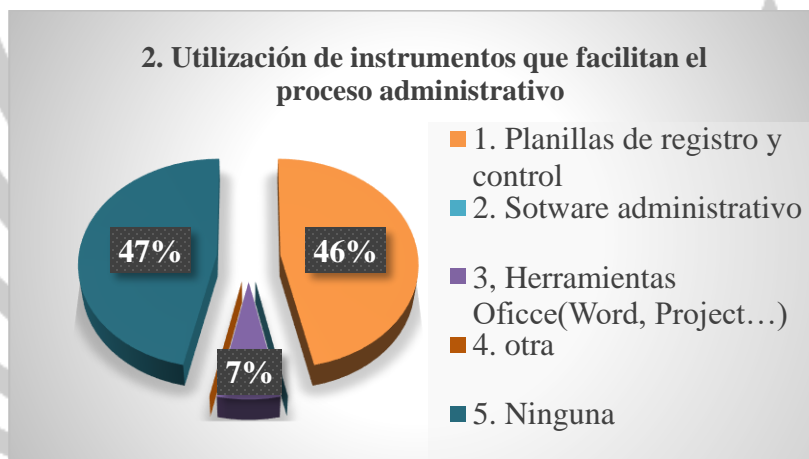


Figura 5. Uso de herramientas administrativas. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: De total de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 46% del total de estas organizaciones usa herramientas de apoyo a los procesos administrativos; para este caso destaca el uso de planillas de registro y control, un 7% usa office a través de sus distintos programas informáticos (Word, Excel), y el 47% restante no usa ninguna de estas herramientas antes mencionadas, las demás variables no obtuvieron respuesta.

Análisis: Se encontró, que un poco más de la mitad de estas empresas hacen uso de herramientas de apoyo, se destaca el importante uso de planillas de registro y control a sus actividades, en contraste con lo anterior, un porcentaje muy alto de estas organizaciones no usa o no conoce las diferentes herramientas administrativas que pueden brindar mayor eficiencia a los procesos de la empresa; lo anterior muestra que las tareas de la vida diaria de las organizaciones agroindustriales, son ambiguas y rústicas, por ejemplo, el registro de las ventas efectuadas se realiza en la mayoría de los casos en cuadernos, de donde no se obtiene un mayor análisis profundo sobre la situación de la empresa.



Figura 6. Afiliación a entidades de desarrollo empresarial. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 33% de estas organizaciones si está afiliada a entidades de desarrollo empresarial, mientras que un 67% no está afiliada a ningún tipo de organización de este tipo, las demás variables no obtuvieron respuesta.

Análisis: Se infiere que es muy bajo el nivel participación de estas empresas con instituciones cuyo objetivo sea el desarrollo empresarial, situación que deduce menores oportunidades de crecimiento en sus negocios, al no disponer de ciertas ventajas como es el acompañamiento técnico especializado en sus labores, inversión a las MiPymes entre otras. Lo anterior puede ser ocasionado por el sentimiento reactio a pertenecer a estas organizaciones, entre las que se destacan La confederación Agro-Solidaria, La asociación de artesanos de punta larga; respecto a entidades gubernamentales La Gobernación de Boyacá, el Sena y el fondo Emprender son las entidades con mayor presencia en la región, pero las cuales no han tenido mayor impacto en la agroindustria de Tibasosa.



Figura 7. Empresas del subsector agroindustrial de Tibasosa, que poseen misión y visión.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 47% del total de estas organizaciones si posee una misión y visión, mientras que un 53% no cuenta con ellas.

Análisis: Aproximadamente la mitad de estas empresas no posee una misión ni visión definida, situación que puede interpretarse como la falta de claridad del propósito y perspectivas de desarrollo de los negocios, de manera que no existe una proyección a futuro, lo que influye en el crecimiento estancado de la mayoría de estas empresas, las cuales a pesar de llevar varios años funcionando no han progresado como se esperaba. Se destacan las empresas Las Margaritas y Sabajón don Joaquín, siendo las que más han crecido en la región, provocado en gran medida por que cuentan con una misión y visión, además de una planeación más concreta que les otorgan mayores ventajas sobre sus competidores en el mercado.



Figura 8. Implementación de la planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 60% de estas cuentan con un modelo de planeación estratégica, que le ayuda al cumplimiento de sus objetivos, mientras que un 40% no cuenta con la misma, la opción 3 no obtuvo respuesta.

Análisis: Se puede concluir que más de la mitad de estas empresas, hacen uso de la planeación estratégica; entendiéndose como el conjunto de propósitos y estrategias que se derivan de los principios misionales con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos. No obstante mediante la observación realizada se hizo evidente, que la planeación estratégica de las empresas que afirman tenerla, no está definida de acuerdo a las exigencias que exige el subsector. El no poseer esta metodología es una situación crítica, porque no cuentan con una proyección a futuro que aterrice su presupuesto, sus operaciones, sus políticas de desarrollo humano y sobre todo su estructura organizacional, lo que les convierte en organizaciones poco estructuradas; lo anterior es la explicación fundamental del retraso del subsector del municipio de Tibasosa.

Factor de Índole Financiero

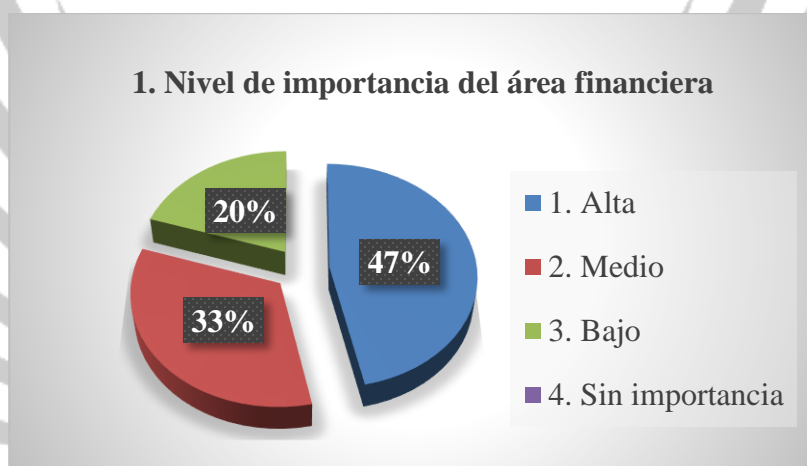


Figura 9. Nivel de importancia del factor financiero. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 47% del total de estas organizaciones, considero que el área financiera tiene una alta importancia para el crecimiento y desarrollo de la empresa, un 33% considera que tiene una importancia media, y el 20% restante considera que su nivel de importancia es respectivamente bajo, la variable 4 no obtuvo respuesta.

Análisis: Se evidencia que gran parte de las empresas de este municipio, le da un nivel de importancia de carácter alto o medio al área financiera de su negocio, esto es muy favorable ya que las finanzas de la organización son trascendentales, porque demuestran y definen la situación socioeconómica de la empresa, además de demostrar su solidez y perpetrar sus inversiones. Darle una menor relevancia, es una consideración riesgosa ya que esta sostiene las demás áreas de la organización.

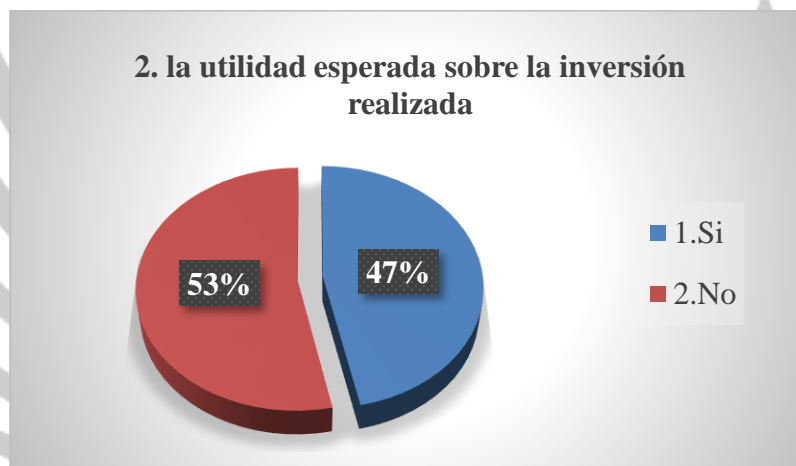


Figura 10. Utilidad de las empresas agroindustriales. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 47% del total de estas organizaciones considera que su esfuerzo si retribuye el valor de sus inversiones realizadas, mientras que un 53% de estas no considera que su esfuerzo este acorde al valor de la inversión.

Análisis: Se puede concluir que más de la mitad de estas empresas, aseguran que la rentabilidad del negocio no retribuye su esfuerzo; varias empresas argumentan que están trabajando bajo pérdida y su utilidad económica, no suplen si quiera sus costos de producción. Según indagaciones varios propietarios cuentan con otras fuentes de ingresos, lo que a su vez no preocupa que el negocio tenga perdidas, ya que esta le retribuye en ciertas temporadas del año unos ingresos significativos, así mismo varias personas expresaron que la empresa sigue funcionando con el objetivo primordial de mantener las tradiciones de la familia.

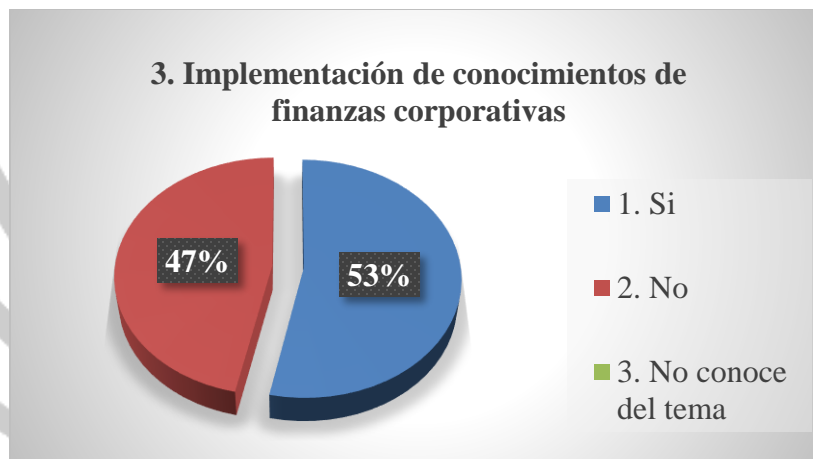


Figura 11. Conocimientos en finanzas corporativas. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 53% del total de estas organizaciones si implementa conocimientos de finanzas corporativas, mientras que un 47% del total no los usa, las demás variables no obtuvieron respuesta,

Análisis: Se infiere que más de la mitad de estas empresas poseen conocimientos en finanzas corporativas, que desde el punto de vista administrativo es muy favorable, porque facilita la toma de decisiones frente al ámbito financiero, por ejemplo; las tasas de crédito, o la rentabilidad en el tiempo de un negocio. No obstante se observó durante la aplicación del censo que el nivel de conocimientos de los dueños en esta área no es tan grande como lo requieren las empresas competitivas del subsector, lo que hace que las decisiones en el área financiera no sean siempre las más acertadas.

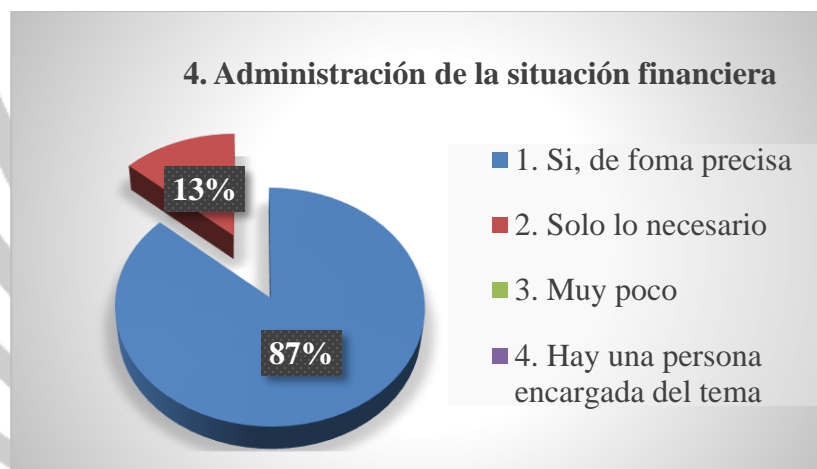


Figura 12. Administración de la situación financiera. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 87% del total de estas organizaciones manejan directamente la situación financiera de su empresa en cabeza de sus socios o dueños, mientras que un 13% restante maneja solo lo necesario, las demás variables no obtuvieron respuesta.

Análisis: Como resultado se encontró que un gran porcentaje de los dueños de estas empresas toman las decisiones de la situación financiera, una circunstancia muy favorable, porque permite una mayor distinción de los estados financieros, de los negocios y de las proyecciones efectuadas, a consecuencia, facilita la toma de decisiones y la calidad de las inversiones ejecutadas. No obstante, como se mencionó anteriormente los propietarios no cuentan con conocimientos profundos en el área, lo que dificulta en cierto modo que se tomen decisiones con un menor grado de incertidumbre.

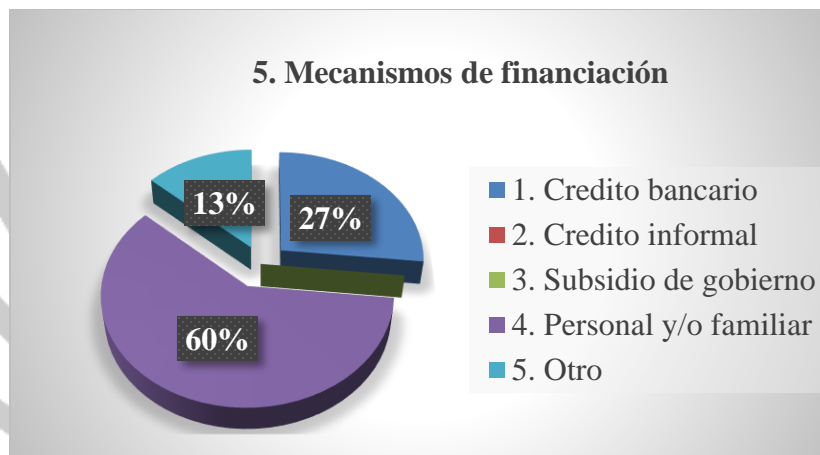


Figura 13. Mecanismos de financiación. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 60% del total de estas organizaciones utiliza como mecanismo de financiación recursos de carácter propio, mientras que un 27% recurre a créditos bancarios, y el 13% restante se financia de otros tipos de ingresos de capital, las demás variables no obtuvieron respuesta.

Análisis: Se puede concluir que la mayor parte de estas empresas se autofinancian, ya sea de los recursos obtenidos en su negocio o familiares. Al indagar a los empresarios, se identificó que no acceden a los créditos bancarios ya que constituyen obligaciones financieras a un largo plazo y con intereses elevados, que en muchos de los casos superan la rentabilidad del negocio; por tanto, ellos consideran que este medio de financiación esta fuera de su alcance. Lo anterior demuestra que las empresas no cuentan con un medio de financiación, que les brinde la inversión requerida para volver productiva a las empresas, y que no genere una obligación financiera elevada, como si podría ofrecer el fondo emprendedor pero por desconocimiento de las empresas no se gestiona ante esta entidad los recursos monetarios necesarios.

Factor de Capital Humano

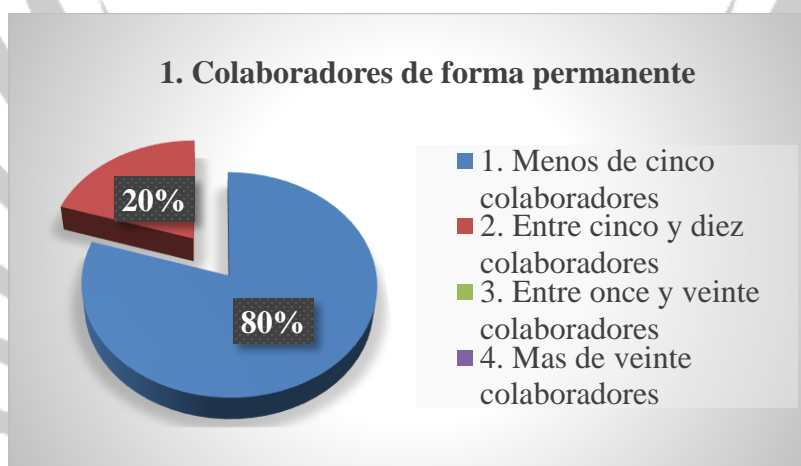


Figura 14. Numero de colaboradores de las empresas agroindustriales.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que; el 80% del total de estas organizaciones, poseen menos de cinco colaboradores y un 20% entre cinco y diez colaboradores.

Análisis: En consecuencia se confirmó que todas las empresas del subsector agroindustrial del municipio de Tibasosa son microempresas; se debe hacer mención que por ciertas temporadas estas empresas generan un número mayor de empleos, pero estos son solamente por ciertos días. Lo anterior demuestra el bajo nivel de crecimiento de las empresas del subsector, que a pesar de que muchas de ellas llevan varios años trabajando no se han desarrollado como se esperaba, y a su vez no han generado un impacto significativo en la generación de empleo.

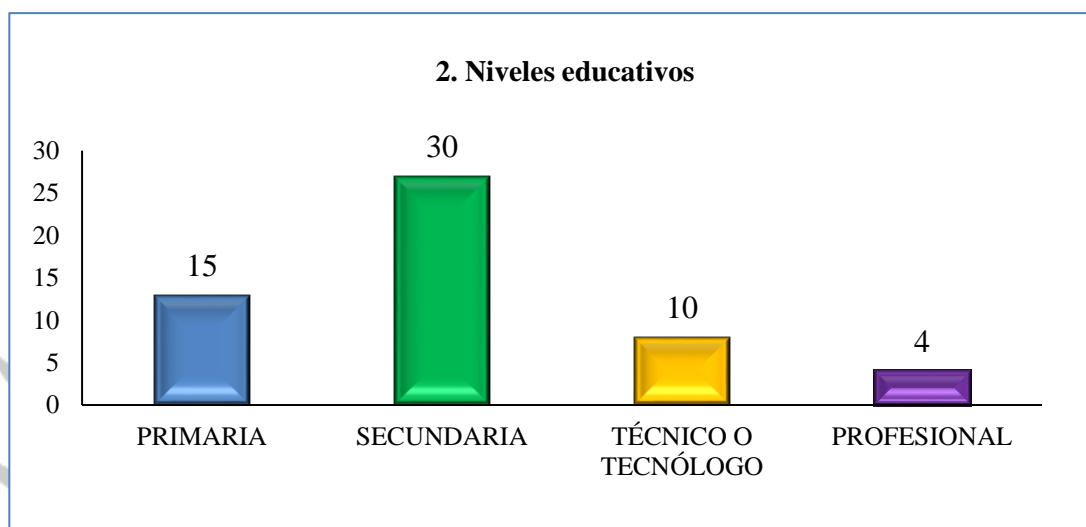


Figura 15. Nivel educativo de los colaboradores de las empresas agroindustriales. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Inicialmente se buscaba identificar el número de colaboradores por empresas; pero durante el proceso de indagación, se recogió el número total de trabajadores y su nivel de educación; por lo cual se decidió clasificarlos como un total dependiendo del nivel educativo así: De los 55 empleos generados directamente, 15 personas tienen un nivel educativo de primaria, 30 de secundaria, 10 de técnico o tecnólogo y 4 de profesional.

Análisis: Se puede concluir que más de la mitad de los colaboradores, tienen como característica principal un nivel educativo de secundaria, situación que es favorable puesto que tienen disposición a aprender y a mejorar cada día, destaca la presencia de algunos técnicos o tecnólogos que pueden hacer un buen aporte a sus empresas. Finalmente es preocupante el número de profesionales que trabajan en este subsector, situación que afecta estas organizaciones, sin embargo, al indagar a algunas agroindustrias se obtuvo que se considera que el negocio no da para pagar personas con este nivel de educación.

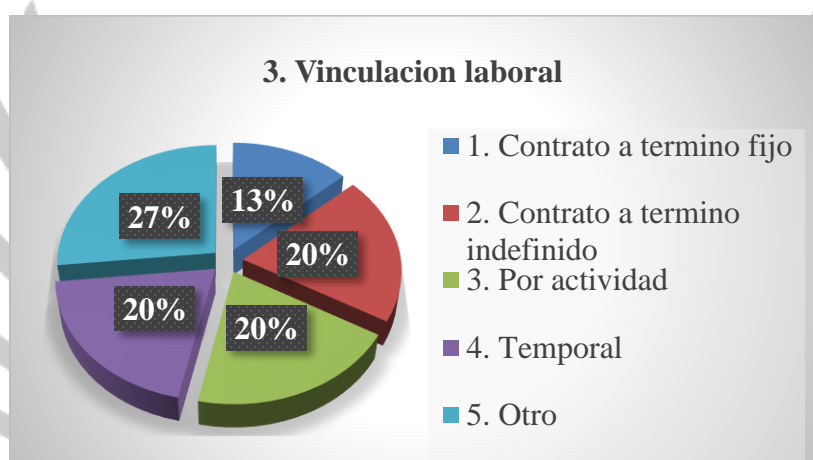


Figura 16. Vinculación laboral del personal. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: De la totalidad de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 20% del total de estas organizaciones poseen una vinculación laboral por actividad, mientras que un 20% por contrato a término a fijo, un 20% por vinculación temporal, el 13% por contrato a término fijo, y el 27% restante considera otro tipo de contratación empresarial.

Análisis: De ahí que, se puede afirmar que en el municipio, no existe una forma de empleo definida, la contratación a término fijo, por ejemplo; es la de menor porcentaje obtenido. Situación que evidencia que el tipo de vinculación laboral que más se emplea, es por temporada o por actividad ya que para este tipo de empresas es difícil llevar una contratación a término fijo por la gran variación de las ventas de acuerdo a las temporadas.



Figura 17. Afiliación a seguridad social. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 53% del total de estas organizaciones, tiene afiliado al personal de su empresa a seguridad social y riesgos profesionales, mientras que un 47% no tiene el personal afiliado, siendo un porcentaje relativamente alto.

Análisis: Se puede concluir que más de la mitad de estas empresas, poseen afiliación a seguridad social y riesgos profesionales como lo exige la legislación colombiana, sin embargo, un gran porcentaje no está acogida a ésta; lo que se considera una situación crítica y muy preocupante, de forma que en caso de cualquier accidente, la empresa debe responder por las afectaciones y hacerse cargo de las implicaciones legales que esto conlleva. Al indagar se encontró, que las empresas no prestan mayor atención a esta obligación, ya que consideran que no es necesario, debido a que cada colaborador cuenta con EPS (Sisben).

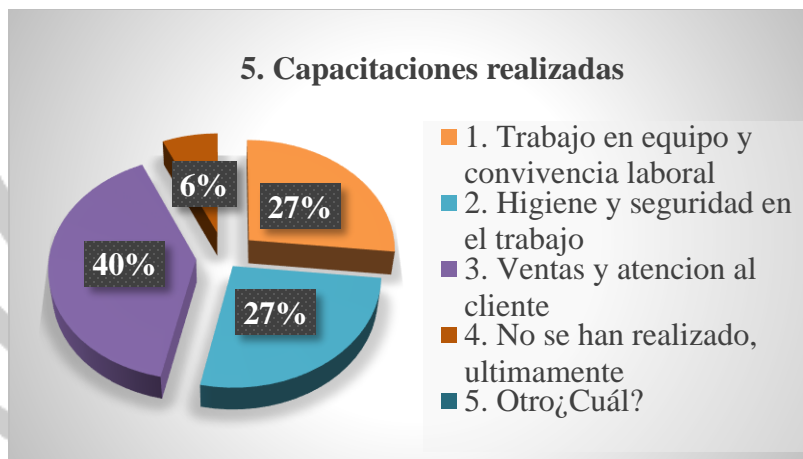


Figura 18. Capacitaciones realizadas. Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 40% del total de estas organizaciones, últimamente ha realizado capacitaciones en ventas y atención al cliente con el fin de mejorar su desempeño, un 27% ha realizado capacitaciones en higiene y seguridad en el trabajo, un 27% en trabajo y convivencia laboral, y el restante 7% no ha realizado capacitaciones últimamente.

Análisis: Se infiere que, las empresas han realizado capacitaciones últimamente en el área de ventas y atención al cliente, situación muy favorable, también destacan en igual forma, trabajo en equipo y seguridad industrial, esta última por ejemplo guarda relación con la prevención de riesgos y la salud de los trabajadores. Lo anterior pone en manifiesto que las capacitaciones que han recibido los colaboradores, solo se han centrado en los temas que refiere a las normas y exigencias laborales, dejando a un lado las capacitaciones que contribuyan a mejorar su competitividad en el mercado.

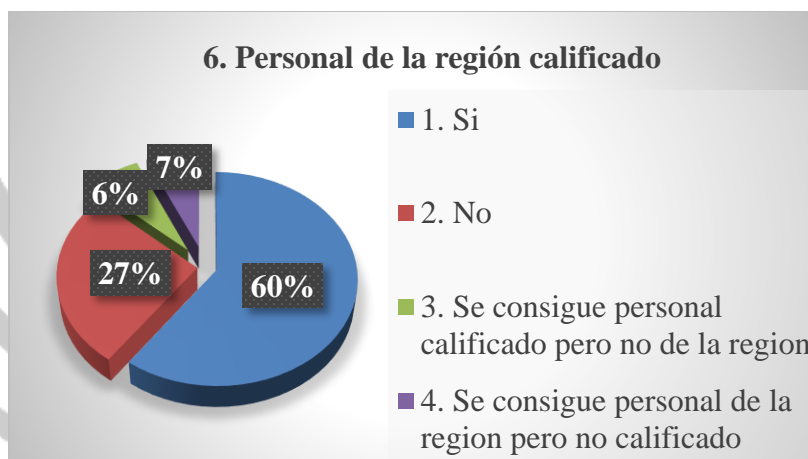


Figura 19. Disponibilidad de personal calificado en la región. . Fuente: Elaboración propia.

Descripción: Del total de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 60% del total de estas organizaciones, considera que es fácil conseguir personal calificado para el trabajo que realiza su empresa, mientras que un 27% no considera que sea fácil conseguir personal calificado para su empresa en la región; un 6% considera que se consigue personal, pero no de la región y el restante 7% considera que se consigue personal, pero no calificado para el trabajo.

Análisis: Se puede concluir, que si es posible conseguir colaboradores calificados dentro del municipio, lo que genera, que se cuente personal con los conocimientos requeridos para desempeñar labores dentro de estas organizaciones. Al indagar se obtuvo que los empresarios consideran que los jóvenes culminan sus estudios y migran a otras regiones en busca de mejores oportunidades educativas y laborales.

Factor Marketing

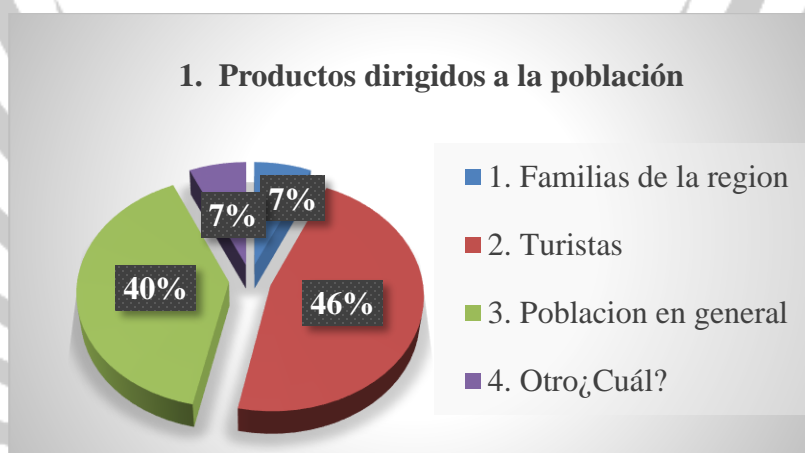


Figura 20. Población a la que están dirigidos los productos agroindustriales.

Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 46% del total de estas organizaciones considera que sus productos están dirigidos a los turistas que visitan la región, un 7% a familias del municipio, un 40% a la población en general y el restante 7% a otro tipo de clientes.

Análisis: Se obtuvo que, gran parte de estas empresas enfocan su segmento de clientes en los turistas que visitan la región, sin embargo al indagar, el porcentaje de visitas por parte de turistas al municipio ha disminuido. También destacan las organizaciones que producen para la población en general, entre ellas cabe destacar a agroindustrias las Margaritas y Sabajón don Joaquín empresas que gozan de reconocimiento, historia y de tradicionalismo.

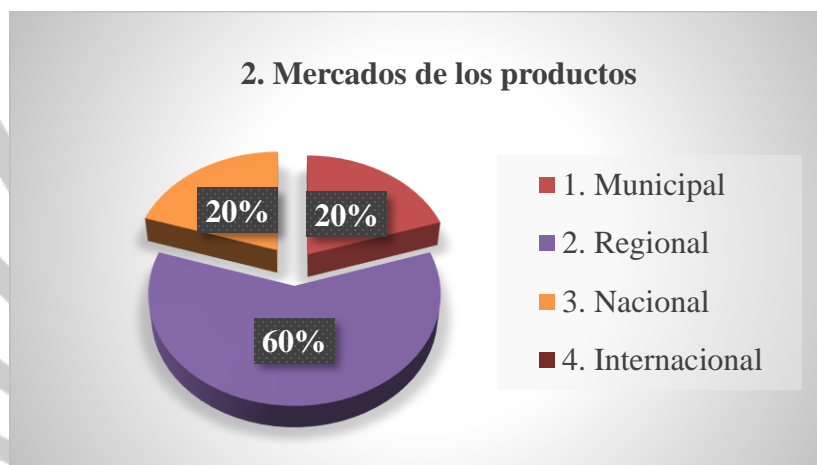


Figura 21. Mercados de las empresas agroindustriales. Fuente. Elaboracion propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 60% ofrece sus productos en el mercado regional, un 20% en el mercado nacional, y el restante 20% en el mercado municipal

Análisis: Un porcentaje notable de las microempresas han orientado sus mercados al ámbito regional y se destacan organizaciones que tienen presencia nacional como son los aserraderos; siendo esta una situación muy favorable pensando en el desarrollo y crecimiento de estas, pero sobre todo para el futuro socio económico de la región; al indagar se encontró que las empresas con mayor presencia en otros municipios son Sabajón don Joaquín y Agroindustrias las Margaritas; no obstante a pesar de que la mayoría de las empresas enfocan su mercado potencial como el regional, no todas han logrado incursionar de manera acertada en él.

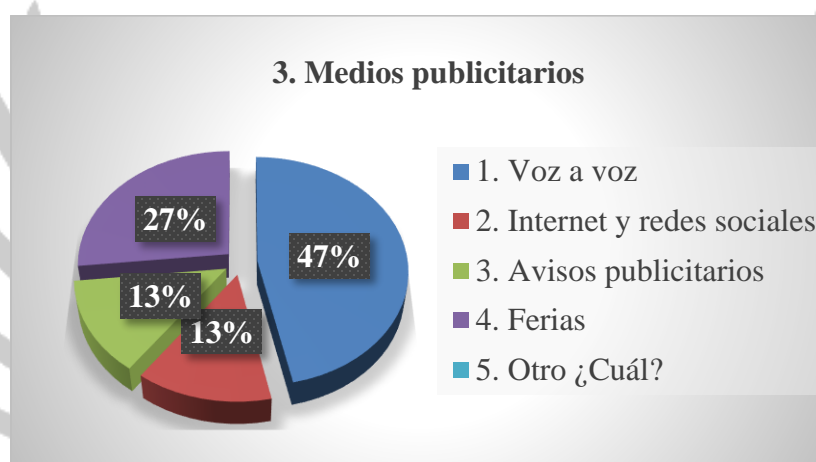


Figura 22. Medios de comunicación utilizados para dar a conocer sus productos.

Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, un 47% de estas utiliza el voz a voz, como medio para dar a conocer sus productos, un 13% internet y redes sociales, otro 13% avisos publicitarios y el 27% restante ferias realizadas, la otra variable no obtuvo respuesta.

Análisis: Un notable porcentaje de estas empresas, usa el voz a voz como el principal medio publicitario, desde el punto de vista administrativo es una forma muy económica y efectiva de llevar a cabo la publicidad; Lastimosamente las empresas de este subsector no han implementado las TICS, como una herramienta mucho más efectiva para publicitar sus productos, lo que las limita a entrar en nuevos mercados, a los que pueden llegar fácilmente utilizando estas herramientas tecnológicas.

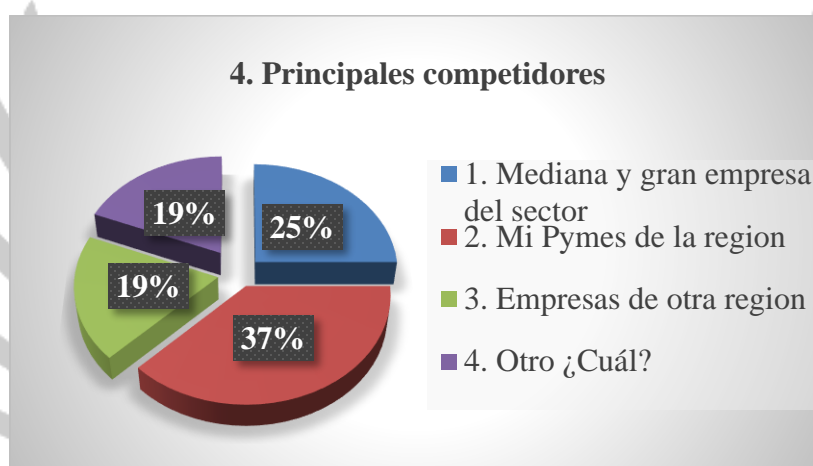


Figura 23. Principales competidores de los empresarios agroindustriales. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 37% considera como sus principales competidores a las MiPymes de la región, un 25% a la mediana y gran empresa, otro 19% a empresas de otra región y el restante 19% otras opciones.

Análisis: El subsector considera como su principal competidor a las MiPymes de la región, por lo que en su gran mayoría son empresas que elaboran productos de la misma índole, como el Sabajón y la confitería, esto las ha obligado a que diversifiquen en los productos que elaboran, y a su vez ha traído grandes beneficios para la agroindustria municipal, a tal punto de tener un alto nivel de reconocimiento en la región por la calidad y originalidad de sus productos.



Figura 24. Percepción de la satisfacción del cliente. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 87% percibe la satisfacción de sus clientes respecto a sus productos como excelente, mientras que un 13% la considera como buena, las demás variables no obtuvieron respuesta.

Análisis: Para los empresarios es notorio que el nivel de aceptación de los clientes frente a los productos ofrecidos es excelente, argumentado que estos son productos de calidad; así mismo, afirman que el cliente siempre tiende a volver al negocio, además de manifestar su satisfacción de forma verbal; lo que deja en evidencia la fidelidad de éstos, frente a los productos ofrecidos por las empresas agroindustriales

Factor Ventas



Figura 25. Medios de comunicación, entre las empresas y sus grupos de interés.

Fuente. Elaboración propia.

Descripción: El 67% del total de estas empresas utiliza como medio de comunicación para mantener un contacto directo y permanente con sus grupos de interés el teléfono; mientras que un 13% de ellas lo hace a través del correo electrónico, por su parte el otro 13% de estas lo hace por medio de la página web; y el restante 7% con las redes sociales.

Análisis: En mayor medida las organizaciones prefieren como medio de comunicación el teléfono, al considerarlo adecuado para mantener un contacto directo, eficaz y permanente con sus grupos de interés, dejando a un lado la utilización de las TICs, y las redes sociales, las cuales brindan una alternativa de comunicación económica, que permite realizar diferentes actividades que garantizan una comunicación en tiempo real, y a su vez el intercambio de información de una manera fácil y rápida

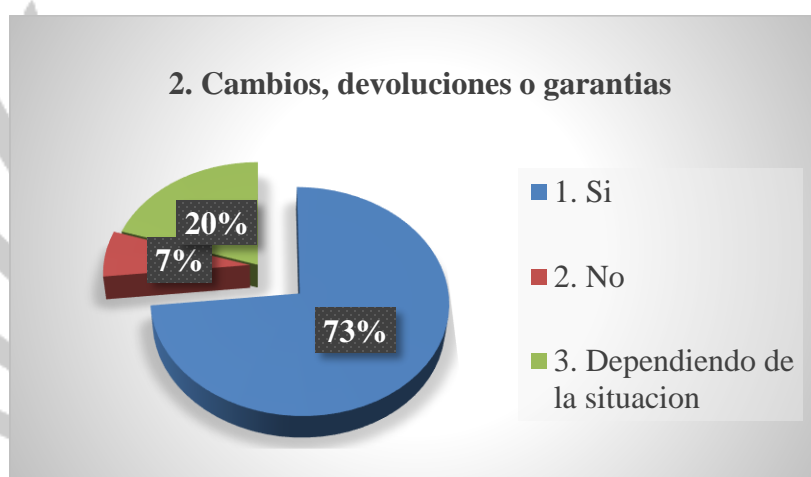


Figura 26. Manejo de garantía de los productos. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 73% de estas dan como alternativa a sus clientes realizar cambios, en caso de que los productos no cumplan con las especificaciones dadas al momento de la compra, un 20% lo hace dependiendo de la situación, y el restante 7% no maneja ningún tipo de garantía respecto a sus productos.

Análisis: Gran parte estas empresas han asegurado la oportunidad a los clientes, de realizar cambios o devoluciones cuando el producto se encuentre defectuoso o no cumplan con sus especificaciones, generando así confianza y seguridad en la compra; por lo que al brindar estas garantías contribuyen a lograr la satisfacción plena de las expectativas del cliente, ahora bien cabe hacer la aclaración que en ciertos productos como los postres, que si no son consumidos en el instante pierden muchas de sus propiedades, lo que justifica que varias de las empresas que los elaboran, no manejen ningún tipo de garantía.

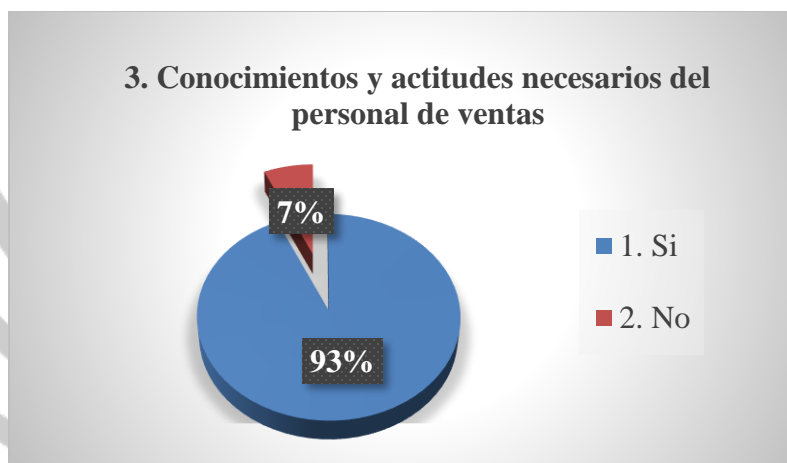


Figura 27. Conocimientos en ventas. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Un 93% del total de estas organizaciones, considera que el personal de ventas cuenta con los conocimientos y actitudes necesarias para satisfacer al cliente. Mientras que un 7% restante considera, que su personal no está a la altura de este.

Análisis: Estas empresas en su mayoría consideran que su personal de ventas está calificado para atender con eficiencia a los clientes, y cumplen con los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo esta labor. Además que se puede considerar que realizan su trabajo con compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, al pertenecer en su gran mayoría al vínculo familiar del propietario.

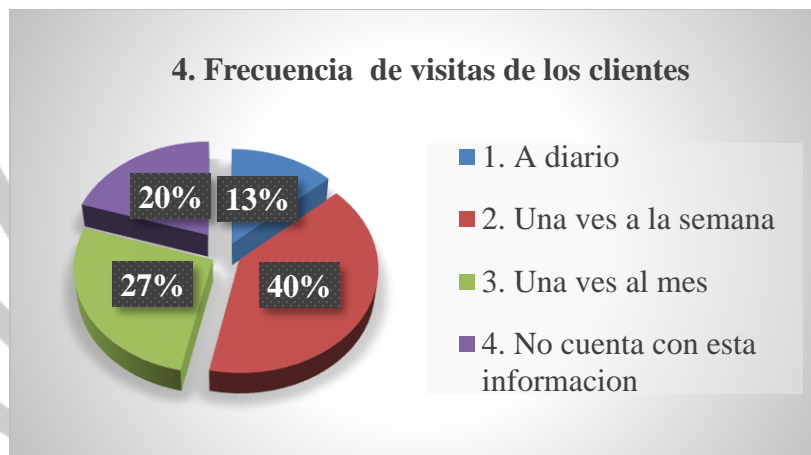


Figura 28. Frecuencia de visita de clientes más relevantes. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: El 40% del total de las empresas agroindustriales, asegura que sus clientes más relevantes les visitan una vez por semana, un 27% afirma que les visitan una vez al mes, un 13% a diario y un 20% restante no cuenta con esta información.

Análisis: La frecuencia de visitas de clientes relevantes a los locales comerciales de las empresas agroindustriales, en gran parte se da una vez por semana, lo que demuestra la fidelidad hacia los productos; también es importante resaltar que muchos de los habitantes del municipio aprovechan sus tiempos libres para disfrutar y consumir los productos que ofrece este subsector.

De ahí que la frecuencia de visita demuestra que el mayor consumo de estos productos se da por parte de personas de la región, las cuales dedican los fines de semana para visitar diferentes municipios turísticos de Boyacá, entre ellos Tibasosa.



Figura 29. Temporada de ventas. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Se obtuvo que el 33% del total de estas organizaciones, considera que la temporada en la cual se incrementan significativamente las ventas de sus productos, es en navidad; mientras que un 34% considera que en los fines de semana y festivos, un 13% semana santa, un 13% en las ferias, y el restante 7% en las fiestas del municipio.

Análisis: Se considera que los periodos en los cuales existe un incremento significativo de las ventas, es en la temporada navideña por la llegada de visitantes atraídos por las llamativas iluminaciones, por las que son reconocidos los municipios del departamento de Boyacá; igualmente se realizan eventos como las ferias y fiestas del municipio, que sin embargo no arrojan los resultados esperados respecto a las ventas que se esperan en esos días, por lo que los empresarios expresan que para este tipo de actividades no existe una convocatoria abierta y participativa, donde se les brinden la posibilidad de exponer sus productos y aprovechar la realización de estos eventos.

Factor Producto.



Figura 30. Preferencia por la calidad de los productos respecto a la competencia. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: El 93% las empresas considera que la calidad de sus productos, influye bastante en las decisión de compra de los consumidores; respecto a los productos ofrecidos por la competencia, y un 7% restante considera que la calidad incurre en algo en las decisiones de compra de sus clientes, las demás variables no obtuvieron respuesta.

Análisis: Se puede concluir que un alto porcentaje de las empresas, consideran como aspecto fundamental la calidad de los productos en la decisión de compra , situación que es favorable para el subsector, y para el cliente , considerándose que al brindar productos de calidad se aumentan la probabilidad de éxito en el mercado, al igual que contribuye al buen nombre y reconocimiento de la marca; además, para el caso de las empresas que requieren registro sanitario este aspecto cumple con los requerimientos, BPM exigidos por el Invima.

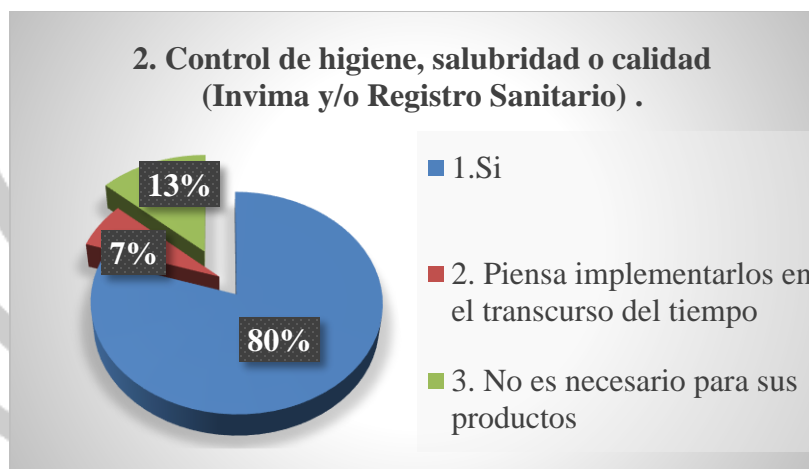


Figura 31. Salubridad de los productos. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Se obtuvo que el 80% del total de estas organizaciones efectivamente cuentan con un control de higiene, salubridad o calidad, un 13% considera que no le es necesario para sus productos, mientras que un 7% piensa implementarlos en el transcurso del tiempo, reconociendo su vital importancia

Análisis: En su mayoría, las empresas agroindustriales realizan controles de higiene salubridad y calidad en sus productos, a fin de mejorar sus procesos productivos, como en el caso de las empresas que elaboran productos como Sabajón y confitería, que cuenta con el registro sanitario, teniendo en cuenta que se deben acoger a la norma que regula este tipo de alimentos y que certifica la calidad de los mismos. Por otra parte los empresarios aseguran que las certificaciones en este aspecto, son realmente costosas y tediosas, al estar regidos bajo las mismas exigencias que para las grandes compañías, que si pueden cumplir con estos aspectos técnicos, ya que manejan procesos productivos tecnificados, que no son nada comparados con la producción artesanal de las agroindustrias Tibasoseñas.

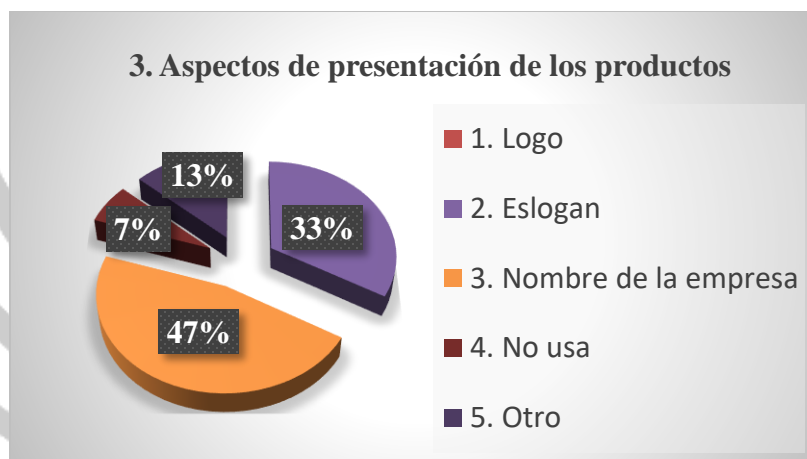


Figura 32. Presentación física de los productos. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: El 47% de las organizaciones usan el nombre de la empresa como el aspecto que logra distinguir los productos en el mercado, un 33% utiliza un eslogan, el 13% utiliza otro aspecto, y un 7% no usa ningún aspecto, la otra variable no obtuvo respuesta.

Análisis: Las empresas agroindustriales usan principalmente el nombre de la empresa y el eslogan, como medio de presentación y distinción de los productos; este tipo de aspectos generan reconocimiento, respecto a los productos de la competencia. Se destaca, que a pesar de ser microempresas, éstas han avanzado en el diseño de la presentación de los productos, con empaques llamativos, y con información relevante de la empresa y del producto, gracias a esto la mayoría de productos de este subsector son reconocidos en la región.



Figura 33. Factor que determina la aceptación en el mercado. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: El 86% del total de las empresas agroindustriales, considera que la calidad es el aspecto por el cual se destacan y tienen aceptación en el mercado, un 7% opta por el diseño de los productos y el restante 7% considera el precio como el aspecto por el cual más destacan.

Análisis: Se obtuvo que la calidad es el aspecto fundamental a destacar, y el factor principal para lograr la aceptación en el mercado, no obstante un porcentaje menor de estas empresas considera el diseño, como el método por el cual se logra llamar la atención del cliente, para motivar la compra de los productos. Ejemplo claro de esto son las pequeñas ruanas que adornan la botella de sabajón, los empaques coloridos de la confitería entre otros.

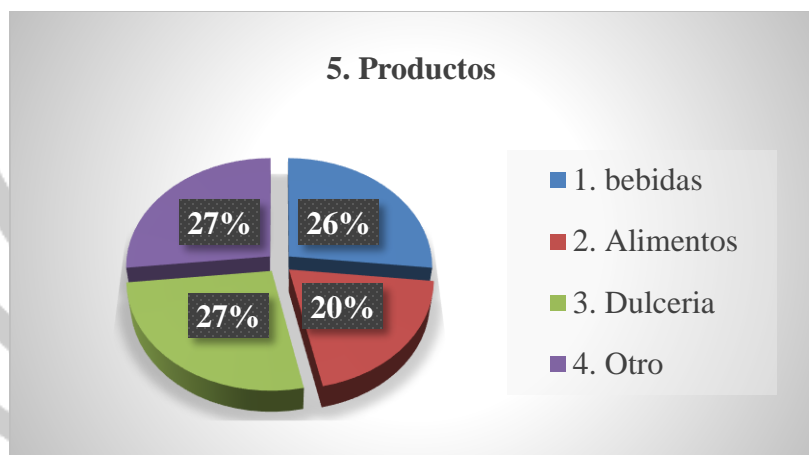


Figura 34. Tipos de Productos. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 27% elabora dulcería, 27% elabora otro tipo de productos, un 26% elabora bebidas y el restante 20% elabora productos alimenticios.

Análisis: Se identificó que las empresas agroindustriales en el municipio de Tibasosa, como se había mencionado inicialmente en la información preliminar del subsector; son reconocidas por elaborar sabajón y confitería, en especial de feijoa, sin embargo también se elaboran mermeladas, conservas, dulces light, crema de whisky, tortas, galletas y postres.

Al igual, existen empresas que cultivan y venden quinua, chía, amaranto en diferentes presentaciones; así mismo existe una empresa apícola que elabora productos como miel, y propóleo. Por otro lado, se hallaron dos empresas dedicadas a la transformación de la madera en primer grado, ofreciendo madera aserrada, cepillada e inmunizada. Todas estas integran el subsector agroindustrial de la economía Tibasosa.

Factor Innovación

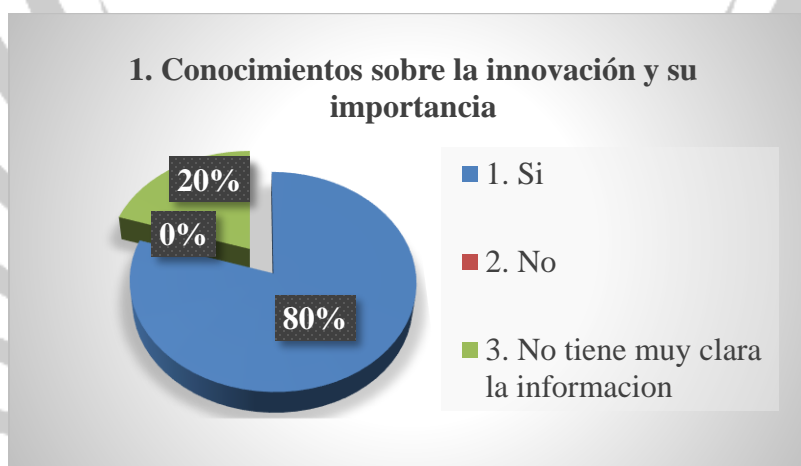


Figura 35. Conocimientos sobre la innovación. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 80% de estas organizaciones conoce que es la innovación y su importancia para el desarrollo empresarial, mientras que un 20% restante no tiene clara la información sobre el tema.

Análisis: Las empresas de este subsector conocen que es la innovación y reconocen su importancia como el eje fundamental de la creación de valor, ya que mediante ésta se logran crear y aplicar nuevos conocimientos de la mano de modernas tecnologías, que con el apoyo necesario pueden generar una nueva perspectiva de crecimiento, a través de estrategias que generen ventajas competitivas en el mercado.

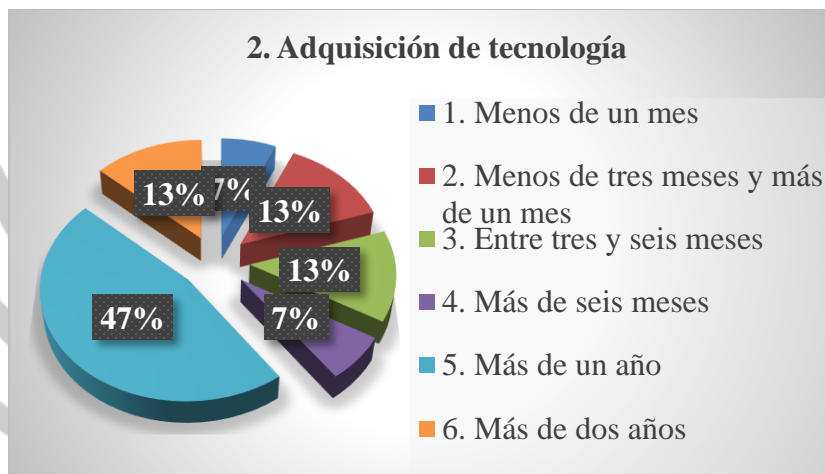


Figura 36. Adquisición de Tecnología. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Se obtuvo que el 47% de las empresas agroindustriales censadas, invirtieron en tecnología hace más de un año, un 13% invirtió en menos de tres meses y más de un mes, igualmente que un 13% de estas lo hizo entre tres y seis meses, y otro 13% realizó inversión en tecnología hace más de dos años; por otra parte un 7% de las empresas lo hizo hace más de seis meses, y el restante 7% en menos de un mes.

Análisis: Aunque el subsector agroindustrial, este conformado por microempresas, se evidencio el esfuerzo por parte de éstas para lograr realizar inversión en tecnología, lo anterior no quiere decir que se está realizando la inversión tecnológica suficiente y necesaria, para la mejora de los diferentes procesos productivos.

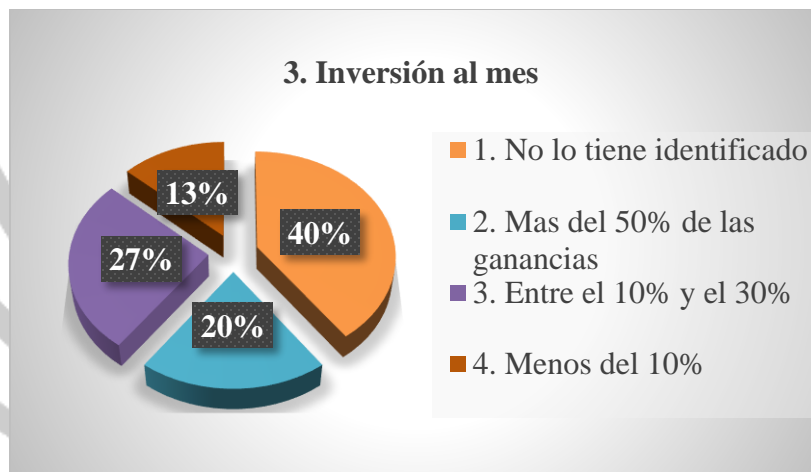


Figura 37. Porcentaje de inversión. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas, un 40% de éstas no tiene identificado el porcentaje de las ganancias que invierte mensualmente, en mejorar el desempeño de la organización, por su parte un 27% de éstas invierte entre un 10 y 30 % de las ganancias al mes en este aspecto, mientras tanto un 20% de las empresas invierte más del 50% de las ganancias, el restante 13% invierte menos del 10% de sus ganancias.

Análisis: En conclusión más de la mitad de estas organizaciones, no conocen el porcentaje real de las ganancias, que invierten mensualmente en mejorar el desempeño de su negocio, lo que perjudica no solamente a las finanzas, al no tener clara la destinación que se le da a los recursos monetarios en cuestiones de inversión, si no también, estanca el desarrollo de mejoras en los procesos, y afecta de manera directa el desempeño de la organización; en consecuencia esto no permite conocer acertadamente el nivel de crecimiento que está teniendo la empresa, y dificulta calcular los beneficios que se logran al realizar una inversión.



Figura 38. Clases de innovación implementadas. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: De las empresas agroindustriales censadas, el 40% ha realizado innovación en ventas y mercadeo, un 27% en innovación en procesos, y un 33% en innovación en productos, la otra variable no obtuvo respuesta.

Análisis: Se demuestra que las empresas del subsector realizan innovación constantemente; siendo el factor ventas y mercadeo el porcentaje más representativo, que se puede ver justificado por la necesidad de las empresas de encontrar nuevos mercados y clientes; a pesar de que son escasos y empíricos los conocimientos con los que cuentan los empresarios para realizar estos tipos de innovación, éstos hacen lo posible por aplicarlos a sus negocios, entendiendo que la innovación es de suma importancia para lograr permanecer en el mercado.

De manera semejante se destaca la innovación en procesos, ya que se hace necesario reemplazar los sistemas de producción artesanales y poco tecnificados, para así garantizar el cumplimiento de las exigencias que hacen entidades como el Invima, además de lograr la eficiencia de los procesos productivos.

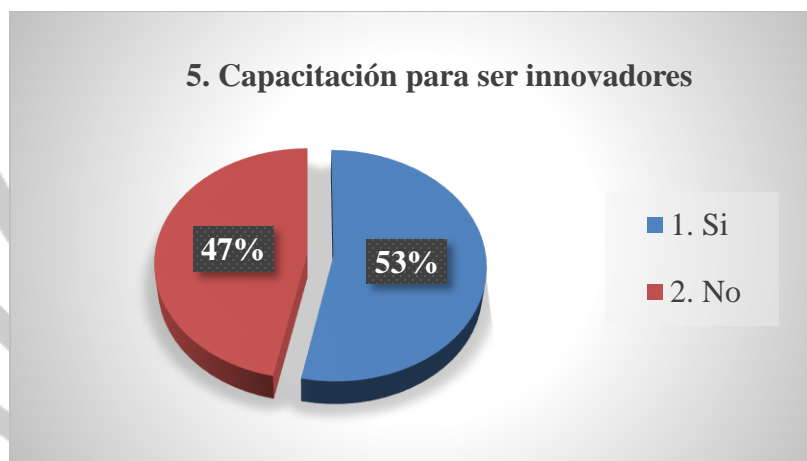


Figura 39. Capacitaciones recibidas. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 53% han recibido capacitaciones para ser innovadoras, mientras que un 47% no han tomado ningún tipo de formación en innovación; Respecto a las entidades que las brindaron sobresale el SENA, al igual que la cámara de comercio de Sogamoso y Duitama.

Análisis: Recibir formación sobre cómo desarrollar la innovación en las empresas, es fundamental para que éstas generen espacios de discusión y generación de ideas, en busca de crear mejoras en las diferentes áreas de la empresa, que brinden grandes beneficios; lo anterior demuestra la necesidad de que todas las empresas de este subsector reciban formación sobre innovación, para que así todas se desarrollen al mismo nivel, ya que se evidenció que aproximadamente la mitad de éstas, no han recibido capacitación alguna sobre innovación, lo que las deja en desventaja frente a las demás, que si han recibido conocimientos en el tema.

Factor Proveedores.

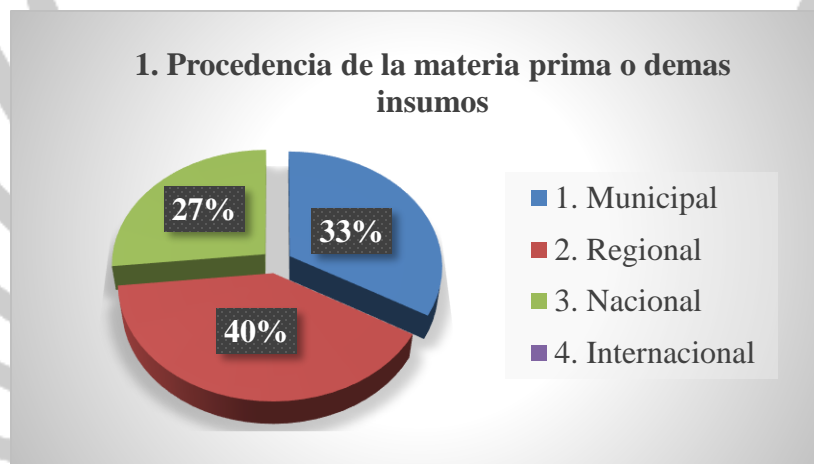


Figura 40. Origen de las materias primas. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 40% de las materias primas y demás insumos que utilizan estas empresas provienen del entorno regional, el 33% del entorno municipal, mientras que el restante 27% provienen del entorno nacional, la otra variable no obtuvo respuesta.

Análisis: La mayor parte de las materias primas e insumos que utilizan las empresas agroindustriales para la elaboración de sus productos, provienen de la región; teniendo en cuenta que el departamento de Boyacá se destaca en la producción agrícola, lo que es una ventaja para el subsector, ya que las materias primas se logran conseguir frescas y aun precio más accesible, igualmente debido a la cercanía a los cultivos, se eliminan los intermediarios en la negociación de compra. En cuanto a los aserraderos estos consiguen la materia prima de los bosques, de los diferentes municipios que pertenecen a la provincia de sugamuxi. En algunos casos estas empresas cultivan su materia prima, como lo hacen los productores de quinua y la empresa apícola.



Figura 41. Calidad de materia prima . Fuente. Elaboración propia.

Descripción: El 67% del total de las organizaciones censadas, consideran que la materia prima es de excelente calidad, mientras que el 33% restante consideran que son de buena calidad, las otras opciones no obtuvieron respuestas.

Análisis: Para que las empresas agroindustriales logren elaborar productos de alta calidad, es de vital importancia que la materia prima usada en la producción, tenga un alto grado de excelencia; hecha esta salvedad, se entiende por qué los productos agroindustriales de Tibasosa son reconocidos por entregar un producto final a los clientes y consumidores con características de calidad superiores.

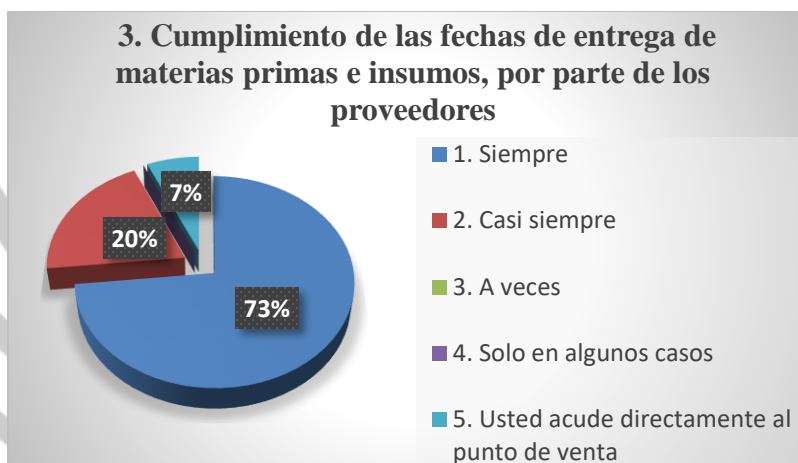


Figura 42. Satisfacción de plazos establecidos para la entrega de la materia prima.

Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, respecto al cumplimiento de las fechas de entrega de materias primas e insumos por parte de los proveedores, el 73% afirman que éstos siempre cumplen con los plazos establecidos, mientras que un 20% lo hace casi siempre, y el restante 7% prefiere acudir directamente al punto de venta.

Análisis: Para generar confianza en la relación cliente–proveedor, y a su vez crear lazos de cooperación mutua a largo plazo, es importante que ambos cumplan los acuerdos que se establecen en la relación comercial; ya que el incumplimiento de alguna de las partes, puede afectar gravemente el funcionamiento de éstas. Lo anterior confirma que la relación que las empresas agroindustriales de Tibasosa, mantienen con sus proveedores es favorable. Además se debe mencionar que existe un pequeño porcentaje de empresas, que van directamente al punto de venta, para adquirir las materias primas e insumos, como es la central de abastos Coomprorente, que se ha convertido en lugar esencial para varias de las empresas de este subsector.

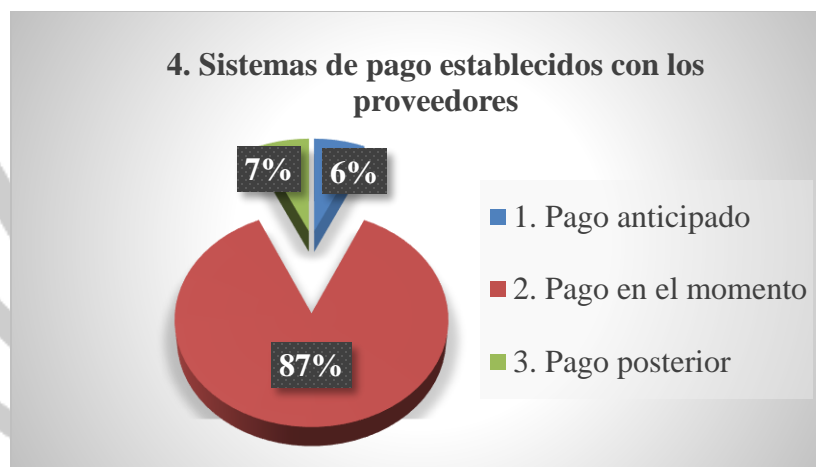


Figura 43. Sistema de pago. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, un 87% establecen como sistema de pago de materias primas e insumos, el método de pago en el momento, es decir contra entrega, un 6% realiza un pago anticipado y el restante 7% lo hace posteriormente a la entrega.

Análisis: Se concluye que la gran mayoría de estas empresas, establecen como sistema de pago a sus proveedores, el pago contraentrega, es decir que, se cancela el valor de la materias primas e insumos, en el momento en el que se reciben; lo anterior demuestra que los proveedores de estas empresas son también microempresarios, que no pueden implementar los créditos como forma de pago, ya que necesitan reinvertir las ganancias obtenidas, en el menor tiempo posible, para lograr continuar con su producción.

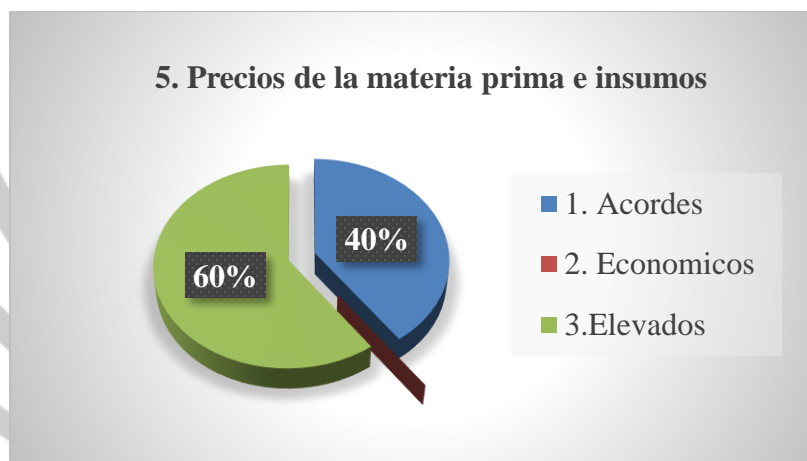


Figura 44. Precio de las materias primas e insumos. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que el 60% considera que el precio de la materia prima y los suministros necesarios para realizar la producción son elevados, y el 40% restante considera que son acordes.

Análisis: Se puede concluir que los precios de las materias e insumos usados en la elaboración de productos agroindustriales en el municipio de Tibasosa son altos, debido en gran medida a las altas tasas de tributación y a su vez de la carga tributaria, que afecta tanto a las empresas como a la población en general; no obstante, los empresarios hicieron la aclaración de que en la región estos precios son mucho más económicos que en el resto del país, pero que lastimosamente este factor ha influido en que sus productos tengan aumentos considerables de precio lo que ha representado, la disminución en las ventas del subsector económico.

Factor Producción.

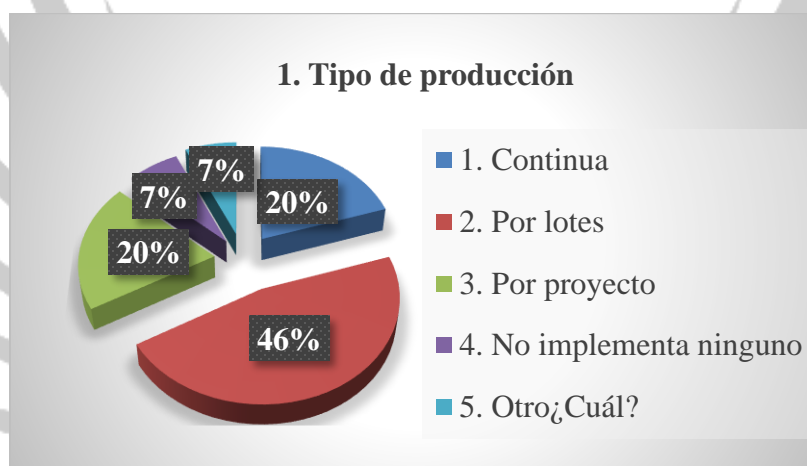


Figura 45. Producción empleada. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del total de empresas agroindustriales censadas, el 46% realiza una producción por lotes, mientras que un 20% lo hace por proyecto, otro 20% elabora sus productos de una forma continua, un 7% no implementa ninguno y el restante 7% utiliza otros tipos de producción.

Análisis: La producción por lotes es el tipo predominante de elaboración de productos agroindustriales del municipio; este resultado es el esperado para una región donde la constancia de la producción va de la mano de la afluencia de turistas; debido a esto y a la escasa incursión en nuevos mercados las operaciones de la mayoría de las empresas de este subsector no pueden ser constantes.

Es necesario mencionar que existen tres empresas de reconocimiento que ya cuentan con clientes en diferentes municipios del departamento, y cuya producción es de tipo continua; lo que demuestra que los productos agroindustriales si tienen nuevos mercados donde pueden ser aceptados, pero lastimosamente no se han hecho los esfuerzos necesarios para llevar a cabo estos acercamientos.



Figura 46. Planta de producción. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 46% considera que el espacio y la maquinaria de sus áreas de trabajo en planta de producción son insuficientes para algunas labores, un 27% que son suficientes y el restante 27% presentan restricciones de espacio.

Análisis: El subsector muestra grandes problemas en lo que concierne al espacio y maquinaria en el área de trabajo, ya que éstas son insuficientes y/o deficientes para realizar una producción óptima, provocando entre otras, demoras en la producción, averías en la maquinaria, accidentes laborales; muchas organizaciones desarrollan estas actividades en lugares como garajes y patios, debido a esto, es difícil la adaptación o adecuación eficiente de la maquinaria necesaria.

Como se afirmó arriba, la limitación de espacio es la problemática que más preocupa a las empresas de este subsector, en especial a las que elaboran sabajón ya que para poder adquirir o renovar el registro sanitario se debe contar con unas instalaciones adecuadas para la producción, como lo exigen las normas técnicas del Invima, y si estas no se cumplen, se prohibirá a los empresarios realizar este tipo de productos.

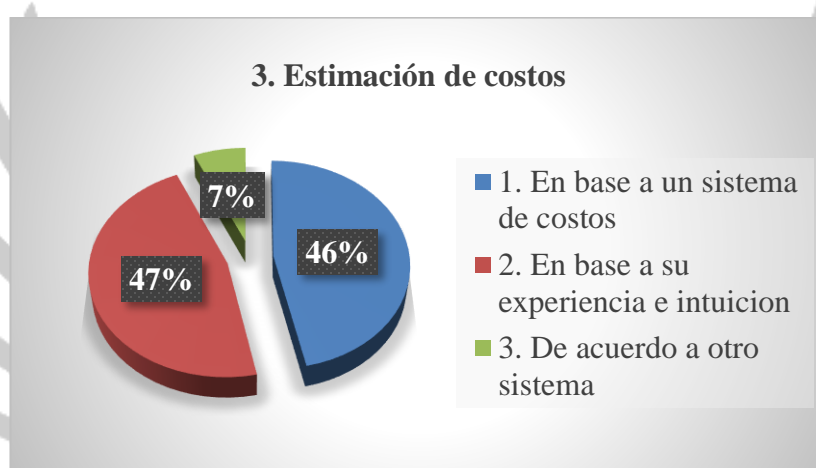


Figura 47. Calculo de costos de producción. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 47% de estas organizaciones estiman los costos basados en la experiencia e intuición, mientras el 46% lo hace con un sistema de costos y el restante 7% de acuerdo con otro sistema.

Análisis: En primera instancia desde el punto de vista administrativo estimar los costos a través de una técnica claramente definida, como son el sistema de costos por procesos, por órdenes de producción entre otros; brinda grandes beneficios a la organización, porque se lleva un registro detallado de aquello en lo que se debe incurrir para poder producir y a su vez facilita la toma de decisiones.

Por el contrario si lleva un conteo basado en la experiencia, éste no garantiza la eficacia de las decisiones que se toman ni contable, ni organizacionalmente; dentro del subsector agroindustrial prevalece este tipo de forma de estimar los costos, debido a que son empresas familiares que utilizan los cuadernos para llevar el registro de sus cuentas y según los propietarios este sistema cumple con sus expectativas.

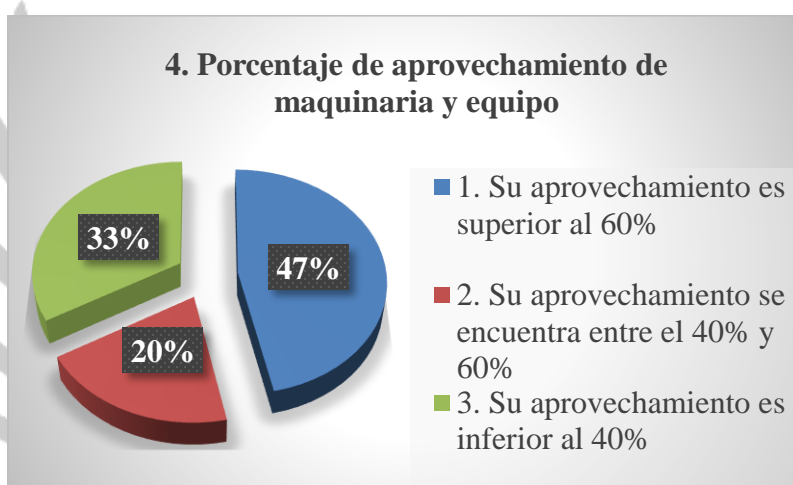


Figura 48. Maquinaria y equipo. Fuente. Elaboración propia,

Descripción: el 47% de las empresas agroindustriales considera que el aprovechamiento de la maquinaria y equipo en la producción es superior al 60 %, mientras que el 33% de éstas cree que es inferior al 40 %, el restante 20% piensa que el aprovechamiento se encuentra entre el 40 y el 60%.

Análisis: Se puede concluir que una parte considerable del subsector cuenta con una situación muy favorable, en lo que respecta al aprovechamiento de la maquinaria y equipo utilizados en la producción, ya que esto indica que se está usando de manera eficiente los recursos tangibles físicos de la empresa; también podría indicar mayores ventas y a su vez ingresos, generados por una mayor demanda.

Es preocupante que exista un porcentaje de estas empresas que consideran que no aprovechan su maquinaria y equipo como se debería, lo que podría ser generado por dos razones esenciales, la disminución del turismo en el municipio y la falta de incursionar en nuevos mercados, esto en consecuencia reduce el nivel de producción.

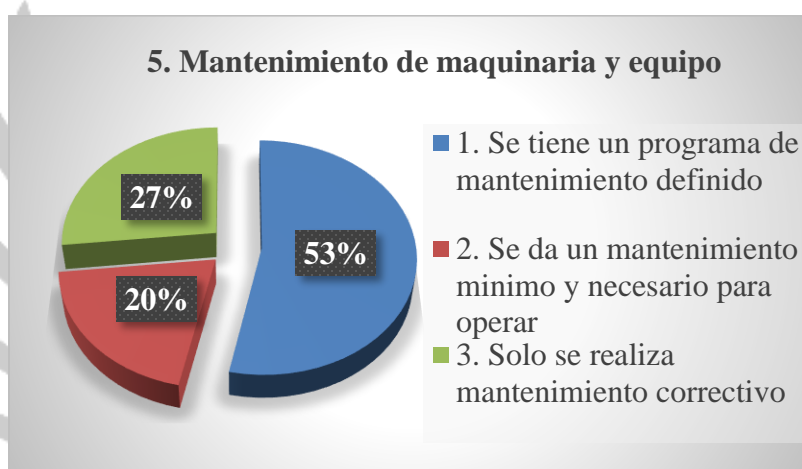


Figura 49. Mantenimiento. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, se obtuvo que; el 53% del total de estas organizaciones tiene un programa definido para llevar a cabo el mantenimiento de su maquinaria y equipo, mientras que el 20% le da un mantenimiento mínimo y necesario para operar, y el restante 27% solo realiza mantenimiento correctivo.

Análisis: Aproximadamente, la mitad de las empresas agroindustriales son muy responsables en cuanto al mantenimiento de la maquinaria y equipo se refiere; esto significa que entienden lo fundamental que es prevenir los daños e interrupciones en los procesos de producción, que ocasionan incrementos en los costos y a su vez pérdidas económicas.

Mientras tanto, el restante de las empresas no da mayor importancia a este aspecto, lo cual puede ser una decisión irresponsable, que podría perjudicar de múltiples formas a la organización; sin embargo, se entiende que en situaciones en las que se utilizan procesos artesanales, la técnica y maquinaria utilizada no requieren de un alto grado mantenimiento.

Factor Relación con Instituciones Municipales y Regionales

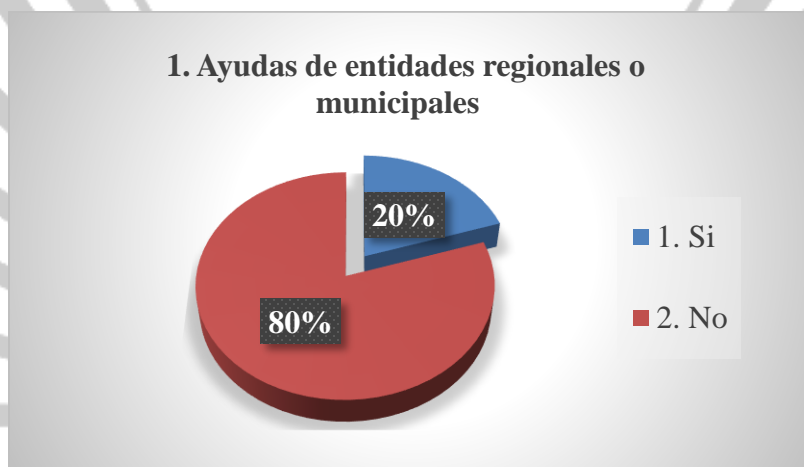


Figura 50. Apoyo por parte de entidades regionales o municipales. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 80% afirma no haber recibido apoyo de ninguna entidad municipal, ni regional, mientras que un 20% asegura haber recibido algún tipo de colaboración por parte de estas entidades.

Análisis: La poca intervención por parte de las entidades municipales y regionales, para apoyar el subsector agroindustrial, es una de las explicaciones por la cual muchas organizaciones no se han desarrollado de una forma competitiva; ya que al ser microempresas para poder crecer apropiadamente necesitan de múltiples factores como inversión, capacitaciones técnica, apertura de nuevos mercados entre otras, que pueden ser ofrecidos o gestionados por instituciones de orden nacional, regional y municipal.

La entidad que ha sobresalido en los últimos meses por la ayuda a este subsector, es la Gobernación de Boyacá, mediante la secretaria de fomento agropecuario.



Figura 51. Estrategias municipales. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: el 80% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, afirmaron que la administración municipal no ha creado estrategias con el objetivo de llevar los productos de este subsector a otras regiones o países, mientras que un 13% asegura que si se hace hecho esta gestión, el restante 7% manifiestan que a pesar de haberse creado estrategias no fueron ejecutadas de acuerdo a lo planeado, la otra variable no obtuvo respuesta.

Análisis: Lo anterior pone en evidencia que la alcaldía municipal no le dado el nivel de importancia adecuado a este subsector económico; por lo cual, no existen estrategias centradas en fomentar o apoyar el crecimiento y desarrollo de estas empresas; lo anterior ha repercutido en el bajo nivel de expansión de las agroindustrias.

Por otro lado, se encontró que en las pocas ocasiones donde se ha buscado que las empresas de este subsector incursionen en nuevos mercados, no se ha hecho de una manera abierta y participativa, es decir que no todas las empresas son tenidas en cuenta para aprovechar estas oportunidades.

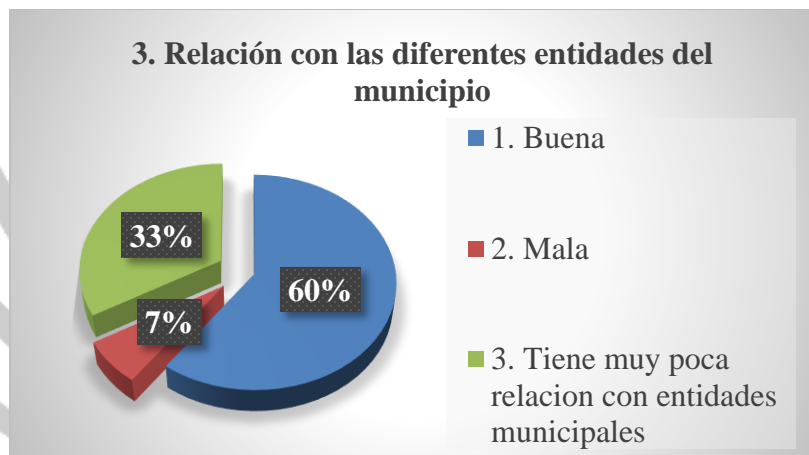


Figura 52. Trato con entidades municipales. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 60% considera que la relación con las entidades municipales es buena, mientras un 33% afirma tener muy poca relación con éstas, y el restante 7% asegura tener una mala relación con las instituciones del municipio.

Análisis: Se puede concluir que más de la mitad de estas organizaciones, mantienen una buena relación con las entidades del municipio; en contraste con lo anterior, durante la aplicación del censo, quedo en evidencia que existe una sensación de inconformismo por parte de las empresas ya que consideran que no se sienten incluidas en las diferentes actividades realizadas.

A sí mismo, se encontró que no hay una entidad del municipio que tenga responsabilidades claramente definidas sobre el subsector agroindustrial, lo cual puede ser una de las razones principales, por la cual, las empresas no han recibido el apoyo necesario.

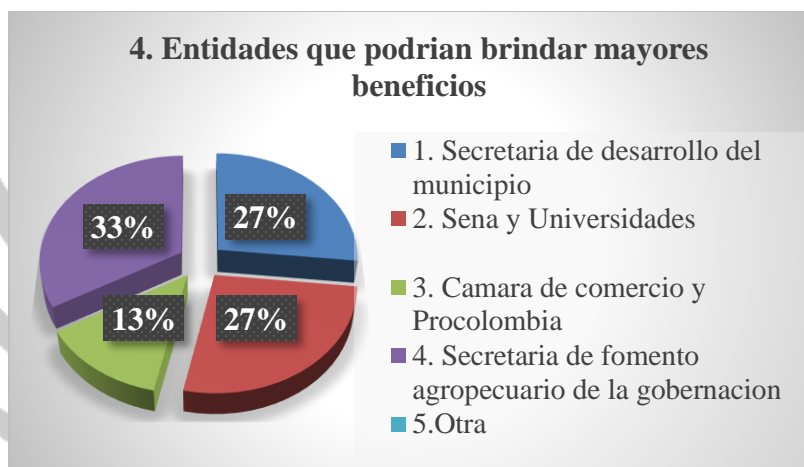


Figura 53. Relación con entidades que generarían mayor beneficio. Fuente. Elaboración propia.

Descripción: Del 100% de las empresas agroindustriales censadas en el municipio de Tibasosa, el 33% considera que la secretaria de fomento agropecuario de la gobernación le traería mayor beneficio para su empresa si tuviera un contacto más cercano, mientras un 27% afirma que sería la secretaria de desarrollo agropecuario y medio ambiente del municipio, así mismo otro 27% manifestó que el Sena y las Universidades de la región les brindarían mayores privilegios, el restante 13% se inclinó por las Cámaras de comercio y Pro Colombia.

Análisis: De las entidades que se dieron como opciones para esta pregunta, la que más porcentaje obtuvo fue la secretaria de fomento de agropecuario; este es el resultado del trabajo que ha realizado la entidad en los últimos dos años de acuerdo al plan de desarrollo de la gobernación para este subsector económico. Se destaca de igual manera el Sena y las universidades por la generación de conocimiento y la continua capacitación y aporte a estas empresas.

Lo anterior, demuestra que las empresas agroindustriales, están abiertas a recibir apoyo por parte de las entidades que les puedan generar todo tipo de beneficios como: apoyo técnico, inversión, invitaciones a ferias empresariales, entre otros.



Figura 54. Aspectos de mayor relevancia para implementar planes de acción. Fuente.

Elaboración propia.

Descripción: el 43% del total de las empresas agroindustriales censadas, consideran que el aspecto que necesita mayor atención para mejorar la agroindustria del municipio, y en el cual, las entidades municipales podrían ayudar, es la inversión, mientras que el 22% de las organizaciones se inclinaron por capacitaciones en el área empresarial y productiva, un 14% prefiere la búsqueda de asociatividad, otro 14% considera que otras opciones, y el restante 7% se decidió por investigaciones que aporten a la innovación en el sector.

Análisis: La agroindustria Tibasoseña considera que la administración municipal podría crear estrategias en busca de inversión para este subsector, pues consideran que éste es el aspecto que necesita mayor atención, justificado en el hecho de la necesidad de transformar la producción de tipo artesanal, a una tecnificada.

Así mismo, consideran las capacitaciones como un método que les puede brindar las herramientas necesarias para mejorar la dirección y la productividad de las empresas, y a su vez, las entidades municipales podrían servir de intermediarios con instituciones como universidades y el SENA; no obstante, en la aplicación del censo los propietarios mencionaron que se deben

buscar capacitaciones que estén acordes al subsector, ya que, los temas de las que han sido brindadas a la fecha no concuerdan con las necesidades de estas empresas.

De manera semejante, la búsqueda de asociatividad no es un aspecto que sea ajeno para los empresarios, ya que lo ven como una oportunidad de lograr conseguir unos objetivos comunes, que les pueden brindar múltiples beneficios; al indagar se obtuvo que siempre se ha buscado la creación de una asociación, pero que ante la diferencia y la difícil relación de los empresarios, no se ha podido conformar.

Observaciones Adicionales

Al final del formato del censo se dio la opción de dar observaciones adicionales respecto a las problemáticas de cada empresa, en el cual hubo un común denominador, que fue el inconformismo por parte de los empresarios, por la bastante informalidad que existe dentro del municipio.

Como se afirmó arriba, esta situación perjudica a los empresarios formalmente constituidos, debido a que las empresas informales no incurren en diferentes gastos que si deben acarrear los negocios formales; un ejemplo claro es el valor que se debe pagar por las estampillas del sabajón, puesto que para este tipo de productos (licores) la ley lo exige, lo que permite que éstas, manejen precios muy por debajo de las demás, lo cual puede ser considerado una competencia desleal.

Situación del subsector agroindustrial del municipio de Tibasosa

Luego de culminar la aplicación, tabulación y análisis del censo, y a la vez, dar por terminada la recolección de información de las diferentes fuentes; se procede a continuación a describir y analizar los resultados obtenidos de la investigación, que fueron considerados relevantes, mencionando por factores como se hizo en el censo), la situación en la que se encuentra la agroindustria de Tibasosa, de esta manera, se logra comprender con mayor claridad la realidad del subsector, al permitir conocer profundamente los distintos elementos que tienen influencia en estas empresas.

Factor de Índole Administrativo

- Las agroindustriales del municipio de Tibasosa, en su gran mayoría cuentan con procesos administrativos y usan herramientas administrativas de control; no obstante, se encontró que existe un rezago en el factor en mención, debido a que los procesos y métodos utilizados por estas empresas, no están a la par de la innovación que necesita este subsector económico para ser competitivos, generando así empleo y desarrollo socioeconómico.
- El desarrollo de los sectores económicos en muchas ocasiones es generado por la vinculación de las empresas a las asociaciones, agremiaciones o entidades que promuevan el crecimiento empresarial de un sector o subsector económico; ahora bien, existe en la agroindustria Tibasoseña un comportamiento reactivo, de pertenecer a este tipo

de organizaciones, y a pesar de que en varias ocasiones se ha procurado formar una asociación, principalmente entre los empresarios del sabajón, no se ha logrado.

Como se afirmó arriba, esta situación perjudica la búsqueda de objetivos comunes que pueden ser conseguidos mediante este tipo de organizaciones, por ejemplo plantear estrategias respecto a la disminución de turistas, o llevar los productos a otras regiones e inclusive otros países, negociar el valor que se paga por la estampilla (en el caso de los productores e sabajón) o la problemática más preocupante en este momento que es cumplir con los requisitos que exige el Invima para poder renovar el registro sanitario.

- La planificación estratégica, es fundamental para el progreso de las organizaciones, porque si se planea y se ejecuta de una forma eficiente, se lograra cumplir las metas propuestas; sin embargo, la planificación estratégica del subsector es inexistente o deficiente, lo que es una gran desventaja para estas empresas, debido a que se encuentran en un devenir, al no saber en qué situación están, ni tener claro lo que se espera lograr a futuro; esto ha limitado que las agroindustrias no se hayan desarrollado, lo que sería la explicación de que existan empresas que llevan varios años y hasta décadas desarrollando este tipo de actividades económicas, pero siguen siendo microempresas.

Factor Financiero

- La situación financiera del subsector agroindustrial, no es buena, puesto que no se están obteniendo los rendimientos esperados, debido a dos grandes problemáticas una que ya se ha mencionado en varias ocasiones que es la disminución progresiva del turismo y la segunda que es, la falta de incursionar en nuevos mercados donde sean recibidos este tipo

de productos, en consecuencia las ventas no son las esperadas, y por tanto las finanzas de la mayoría de empresas agroindustriales no son productivas.

- Para el subsector, el área financiera es primordial para el crecimiento de las empresas; se debe mencionar además, que los empresarios conocen muy bien la situación e información financiera; no obstante, no cuentan con conocimientos técnicos profundos sobre esta área, lo que reduce la posibilidad de tomar decisiones eficientes.
- El medio de financiación más usado por las agroindustrias, es la autofinanciación, ya sea con recursos obtenidos en su negocio o de aportes propios o familiares; la razón por la cual no usan otro medio de financiación como el bancario, es porque estas entidades no les facilitan altos montos de dinero, además de que en muchos de los casos, las empresas no cumplen con algunos de los requisitos exigidos para acceder a los créditos.

Factor de Capital Humano

- Se encontró que todas las empresas que hacen parte del subsector agroindustrial, son microempresas y en su gran mayoría cuentan con menos de cinco trabajadores; se debe agregar que por ciertas temporadas el número de empleos puede aumentar, dependiendo de la necesidad de la producción y las ventas; pero lastimosamente, estos empleos no garantizan una estabilidad laboral para las familias de la región.
- El nivel educativo de los trabajadores de este subsector, podría considerarse bajo, teniendo en cuenta, que la mayoría no superan la secundaria; es esencial recalcar que, en gran parte, los cargos existentes en estas empresas son del área operativa y ventas, por lo que no se requiere un nivel educativo alto. es de aclarar, que muchos de los colaboradores

pertenecen al vínculo familiar del propietario, lo que implica, que llevan realizando este tipo labores durante un largo tiempo, y a su vez no consideran necesario la contratación de personal con niveles de educación superior. A sí mismo, contratar un profesional implicaría un aumento significativo en el pago de nómina.

- Este subsector económico no cuenta con una forma de empleo predominante, por ejemplo, los trabajadores que cuentan con contrato a término indefinido son personas que llevan varios años trabajando para la empresa o pertenecen al vínculo familiar de los propietarios; de igual modo, la contratación por temporadas o por actividad posee gran importancia para las agroindustrias, debido a que el municipio tiene ciertas épocas donde la afluencia de turistas se incrementa, lo que a su vez, se refleja en el aumento de la producción y las ventas; por lo cual, se hace necesario aumentar el número de empleados de acuerdo con la temporada; sin embargo, este tipo de contratación no genera una estabilidad laboral, por lo que es probable que busquen empleo en otra región.
- En cuanto a la reglamentación laboral vigente, específicamente, a la afiliación a salud, pensión y riesgos profesionales; existe en la agroindustria un gran porcentaje de empresas, que consideran que este tema no posee mayor relevancia y por tal razón no cumplen con las responsabilidades laborales exigidas por la ley; esta realidad genera varias problemáticas, debido a que si no se tiene afiliado al trabajador y a éste le suceda un accidente, o sufre una enfermedad grave o leve, la empresa deberá acarrearse con todos los gastos que sean necesarios, como hospitalización, medicamentos, procedimientos quirúrgicos, entre otros; esta situación pueden llegar a generar grandes problemas económicos para las organizaciones.

Sin embargo, lo anterior no puede ser lo peor que le suceda, ya que, si el empleado llegara a quedar discapacitado o invalido, la empresa tendrá que indemnizarlo o pensionarlo de por vida, viéndose en la obligación de utilizar los recursos económicos con los que cuenta e inclusive los de los propietarios; lo dicho anteriormente, podría generar la quiebra de la empresa, (Gerencie, 2017, párr,2-3-4).

- Las capacitaciones que los empresarios y trabajadores han recibido, son ofrecidos regularmente por la cámara de comercio de Sogamoso y Duitama, así mismo el SENA es la entidad que mayor número de éstas, ha brindado en el municipio, es necesario resaltar que, la administración municipal es quien los gestiona.

Conviene subrayar, que la cámara de comercio de Sogamoso brinda un solo curso al año en el municipio de Tibasosa, además de realizar ferias empresariales, foros, charlas de empresarios, entre otras actividades de este tipo, que fomentan el crecimiento y desarrollo de las empresas, pero es de aclarar que estos son de convocatoria abierta y se realizan en Sogamoso.

Por el contrario a lo que se pensaría, la participación de estas capacitaciones no es la esperada, ya que para muchos de los empresarios los cursos brindados no les genera mayor beneficio, además de que están buscando adquirir conocimientos sobre manejo de software administrativos, uso de redes sociales, e-commerce y negocios internacionales entre otros, enfocados a llevar sus productos a otra región.

Factor Marketing

- Los productos que son elaborados por las empresas agroindustriales de Tibasosa, principalmente están dirigidos a los turistas que frecuentan el municipio; lastimosamente el turismo ha ido disminuyendo, lo que ha afectado al comercio municipal; no obstante existen dos empresas que elaboran sabajón y confitería, los cuales tienen clientes en diferentes municipios de la región; mientras tanto, los aserraderos son los únicos que manejan un mercado nacional de manera frecuente.
- El medio publicitario preferido por las agroindustrias de Tibasosa, para dar a conocer sus productos es el voz a voz, debido a que no repercute un mayor esfuerzo, ni tampoco una inversión y si ha logrado conseguir el reconocimiento con el que hasta ahora cuentan estas empresas; dicho lo anterior, es preocupante el bajo nivel de importancia y uso, que se le da a las redes sociales y herramientas digitales, ya que es un mecanismo eficiente para incursionar en nuevos mercados, adquirir clientes y/o consumidores, se puede segmentar el tipo de público al cual se dirige la publicidad, así mismo, se pueden dar soluciones a las quejas, peticiones, reclamos, cambios o devoluciones, de una forma más óptima, puesto que además de ser gratis o muy económicas, es casi un requisito para que las organizaciones estén a la par de la globalización.
- La participación del subsector en ferias municipales, regionales y nacionales, ha sido muy baja; así mismo, se evidencio que no existe por parte de la gobernación y la alcaldía de Tibasosa una convocatoria abierta y participativa, para seleccionar las empresas que reciben el apoyo necesario para asistir a estos eventos; lo cual ha generado una

insatisfacción de los empresarios que no tienen la oportunidad, de participar en este tipo de espacios, que les permitirían adquirir y ampliar mercados potenciales.

Se debe mencionar que la empresa apícola, es la que cuenta con mayor participación a este tipo de eventos; pero cabe aclarar que es gracias al apoyo del fondo emprender e Innpulsa, quienes han financiado a esta empresa; a su vez, la asociación a la cual se encuentra afiliada, tiene un nivel de asistencia elevado a esto espacios.

Factor Ventas

- Existe poco uso de redes sociales, como herramienta o método para vender u ofrecer sus productos, a pesar de su bajo costo y fácil uso; provocado en gran medida, por el desconocimiento de las ventajas que se obtienen al usar estos medios.
- Los vendedores de las empresas agroindustriales poseen los conocimientos necesarios sobre los productos, y cuentan con las habilidades necesarias para prestar el servicio adecuado al cliente, por lo que se determina, que área de ventas de este subsector, es eficiente.
- No existe una regulación de los precios de venta entre las empresas de este subsector, motivado en gran parte por las diferencias existentes entre los propietarios de las empresas, de igual modo la informalidad que existe genera graves problemáticas, al existir una competencia desleal entre los precios ofrecidos en el mercado.
- Las temporadas en las cuales las ventas del subsector agroindustrial se incrementan significativamente son navidad, seguido de los fines de semana y festivos; debido en gran medida por el reconocimiento del departamento de Boyacá, respecto a las iluminaciones

navideñas y los paisajes atractivos, lo que hace que sea un destino propicio para visitar en familia, en vacaciones o tiempos libres.

Es importante expresar que se esperaba que las fiestas del municipio, incluyendo el festival de la feijoa, fueran temporadas con un porcentaje más alto en las ventas. Por lo anterior conviene resaltar que los empresarios manifiestan que estas actividades organizadas por la administración municipal que buscan fomentar el turismo y que repercute en las ventas del subsector, no están teniendo el impacto que se tenían en años anteriores, un ejemplo claro es que las fiestas patronales del presente año coincidieron con el municipio vecino de Firavitoba, lo que disminuyó el número de asistentes a estas festividades.

Factor Producto

- Se evidenció que las agroindustrias del municipio de Tibasosa fabrican los siguientes productos:
 - Sabajón de diferentes sabores como: feijoa, melocotón, café, tradicional).
 - Crema de Whisky.
 - Confitería de diferentes sabores y dulces light en menor proporción.
 - Helados de diferentes sabores.
 - Arequipe.
 - Tortas y galletas.
 - Mermeladas.
 - Conservas de diferentes sabores.

- Quinoa, chía, amaranto y moringa, empacados en diferentes presentaciones y en diferentes tamaños.
 - Madera (aserrada, secada, inmunizada, cepillada).
 - Miel, polen, dulces.
- Los artículos que elabora este subsector que requieren registro sanitario, entre ellos el sabajón, cuentan con éste, excepto la empresa “el buen sabor”, que a pesar de contar con tres puntos de venta es informal; no obstante, los aserraderos necesitan de la autorización del ICA para poder realizar la tala de los bosques seleccionados, además del permiso necesario para transportar la madera en bruto y transformada. Lo anterior demuestra, que la agroindustria Tibasoseña, tienen un alto grado de apego a la ley en lo que respecta a las normas necesarias de elaboración de los productos.
- Los productos que se elaboran dentro de este subsector, tienen la ventaja de que la mayoría de estos cuentan con envases, empaques y etiquetas, que les dan un aspecto visual llamativo, y propician que el nivel de reconocimiento hacia estas marcas sea bastante alto; de igual modo, en la presentación se encuentra regularmente el nombre de la empresa, el eslogan, y en ocasiones las propiedades nutritivas del producto, como también recomendaciones para mejorar los hábitos alimenticios; los anteriores aspectos generan confianza y fidelidad hacia los productos.
- Las microempresas agroindustriales de Tibasosa, consideran la calidad como el aspecto primordial para que los productos sean aceptados en el mercado; en consecuencia, se ha logrado crear un reconocimiento importante sobre éstos, puesto que, se le asegura a los clientes y consumidores que adquieren productos con la mejor elaboración posible.

De igual forma se identificó, que a pesar de que el municipio es reconocido por el sabajón, y los dulces de feijoa principalmente, las empresas están diversificando, lo que ha llevado a tener un portafolio de productos más amplio (tortas, galletas, postres, mermeladas, entre otras); así mismo encontró que existen agroindustrias con productos diferentes a los reconocidos, como son los provenientes de la quinua y derivados, o los de la miel; sobresale también la existencia de dos aserraderos, que transforman la madera en un primer grado y de igual modo, realizan un gran aporte a la economía municipal.

Factor Innovación

- La innovación para la agroindustria Tibasoseña, es reconocida como una de las formas de generar productividad y competitividad; por lo cual, las empresas, hacen lo posible en crear y desarrollar innovación, siendo las ventas y la creación de nuevos productos, los que mayores resultados han brindado a este subsector; Lo anterior puede ser justificado, por la preocupación de encontrar mercados donde sean recibidos esta clase de artículos, y así, poder aumentar las ventas que se han visto afectadas por las disminución del turismo; a su vez, la elaboración de nuevos productos es la que más ha generado beneficios, viéndose reflejado en el aumento del portafolio agroindustrial de Tibasosa.
- La adquisición de maquinaria es una de las formas en la que se puede mejorar los procesos productivos de las agroindustrias; por lo que los empresarios buscan invertir en este tipo de aspectos; no obstante, las empresas no cuentan con los recursos necesarios para realizar inversiones en tecnología, que representen grandes cambios innovadores en la producción.

- Para que las empresas logren crear y aplicar la innovación en los diferentes procesos organizacionales, éstas deben recibir formación constante, acorde a las exigencias de cada sector económico; dicho lo anterior, se puede afirmar que el poco progreso se debe a que éstas no han recibido información valiosa, que enseñe como mejorar cada proceso que se lleva a cabo en la organización; en otras palabras, ha sido perjudicial que las capacitaciones que reciben estas empresas manejen temas poco innovadores y repetitivos como atención al cliente, SGSST e higiene y manipulación de alimentos.

Factor Proveedores

- En cuanto a los proveedores de las empresas agroindustriales, en cuestión de materia prima e insumos esenciales para la elaboración de sus productos, estos son suministrados por empresas que se encuentran en la región, ya sea dentro el mismo municipio o en los demás municipios del departamento, lo que crea una ventaja competitiva.
- Por otra parte la agroindustria en este municipio, ha creado fuertes lazos de confianza a través de los años con sus proveedores, por temas como la calidad de los productos que les son suministrados, los tiempos de entrega y el cumplimiento de estos, entre otros factores que han llevado a consolidar una relación amena a largo plazo entre cliente-proveedor.
- La central regional de abastos del oriente colombiano Coompro Oriente Ltda, que se encuentra en el municipio de Tibasosa; ésta se ha convertido en un transcendental proveedor de materias primas y demás productos para la producción de las empresas agroindustriales.

- Los aserraderos manejan su línea de proveedores de manera diferente a las demás empresas del subsector, considerando que estos negocian, un bosque a fin de adquirir la madera necesaria para la producción, directamente con el dueño del predio, y posteriormente el ICA concede los permisos necesarios para poder realizar la tala.
- Hay que mencionar además, que los precios de la materia prima e insumos son elevados, sin embargo esto no es provocado directamente por los proveedores, sino que la principal circunstancia por la que esto sucede, es la situación de la economía nacional, la cual perjudica a todos los sectores económicos, a causa de la gran cantidad de carga tributaria que deben asumir las empresas; al igual que la falta de apoyo al sector agropecuario, y el cambio climático que afecta los cultivos, lo que repercute en el precio de los mismos, y provoca que los costos de las empresas agroindustriales se eleven.

Factor Producción

- La producción de las empresas agroindustriales de Tibasosa, en su mayoría se aliza por lotes y por pedidos, lo cual va acorde al mercado en el que se encuentran, puesto que éstas dependen en gran medida de las temporadas de ventas, ya sea altas o bajas, y de acuerdo a esto realizan la producción. En cuanto al aprovechamiento de la maquinaria, equipo e instalaciones con las que cuentan es superior al 60%, haciendo la aclaración que mucha de la maquinaria no posee componentes tecnológicos avanzados, ya que gran parte de la producción se incorporan procesos artesanales.

- Los costos de producción son significativamente altos, principalmente por la situación económica del país que ha perjudicado directamente a las empresas que se ven obligadas a elevar el precio de sus productos o servicios para poder contrarrestar sus costos; lo anterior ha hecho que los proveedores de las empresas agroindustriales suban los precios, repercutiendo directamente en los costos que incurre las empresas de este subsector para elaborar un producto, por lo cual las agroindustrias en los últimos años han tenido la necesidad de incrementar el precio de sus productos lo que ha traído como consecuencia la disminución en las ventas.
- Las instalaciones de las áreas de trabajo son insuficientes, ya que muchas de las empresas agroindustriales, adecuan las áreas de producción dentro de las casas residenciales, donde es difícil la distribución correcta de las zonas de trabajo necesarias para la producción, lo que afecta sus procesos, por ejemplo, con la reducción de espacios, estos lugares son más propensos a que ocurran accidentes laborales.
- La situación más agravante que tienen las empresas dedicadas a la elaboración del sabajón, es la obligatoriedad de cumplir con el decreto 1686 del 2012, “que establece el reglamento técnico para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano” (Ministerio de salud y protección , 2012, págs. 1-40), y el cual se modificó mediante decreto 1506 de 2014, en el que se dio una prórroga de 42 meses, así mismo se dio una segunda prórroga de 24 meses mediante el decreto 262 de 2017, la cual vence en febrero de 2019.
Lo anterior es preocupante puesto que el plazo para acogerse y acatar las exigencias del decreto en mención vencen a principios del 2019; además, que la inversión necesaria para

realizar la construcción y adecuación de una planta de producción con las características exigidas por el Invima, son demasiado para las microempresas de este subsector.

Solo dos empresas tendrían una alta probabilidad de seguir elaborando sabajón, ya que cuentan con capacidades superiores a las demás agroindustrias y podrían cumplir la reglamentación necesaria que exige el decreto, para adquirir o renovar el registro sanitario. Las demás empresas se verían obligadas a dejar esta actividad, ya que si siguen fabricando sabajón se expondrían a diferentes sanciones, desde multas económicas, hasta la clausura definitiva de la empresa.

Relación con Instituciones Municipales y Regionales

- Las microempresas agroindustriales están buscando expandirse a otros mercados, debido a la preocupante disminución de las ventas a nivel regional, además, de los diferentes inconvenientes relacionados con el Invima; conviene subrayar que en la mayoría de los casos, estas empresas no cuentan con el apoyo y asesoramiento necesario por parte de las entidades encargadas, para llevar acabo sus proyectos de expansión, lo que produce barreras en el crecimiento del subsector, y estanca la entrada a nuevos mercados, pero igualmente es necesario recalcar que existe desconocimiento por parte de los empresarios acerca de que entidades podrían brindarles este tipo de apoyo.
- En el último año estas empresas han venido recibiendo cierto apoyo por parte de la oficina de fomento agropecuario de la gobernación, en cuanto a lo que se refiere a capacitaciones y apoyo para asistir a ferias empresariales; también la administración municipal ha apoyado a varias empresas para que asistan a ferias empresariales en otras

regiones, pero frente a esto existe un inconformismo por parte de los empresarios, pues no se realiza una convocatoria abierta para elegir a la empresa que se verá beneficiada con el apoyo para asistir a estos eventos.

- Dentro de las peticiones efectuadas por parte de las microempresas a la administración municipal, sobresale la inversión, ya que las limitaciones de espacio en el área de trabajo es un común denominador de todo el sector, en especial de las empresas que elaboran sabajón debido los requerimientos que el Invima exige sobre las plantas de producción para las empresas que fabrican bebidas embriagantes; La necesidad de inversión está justificada en lo que podría costar dicha planta empezando por el predio o por el arriendo del local con las especificaciones necesarias, además de las adecuaciones, que sean necesarias, entre muchos otros requerimientos, que exceden la capacidad económica de las empresas y sus propietarios.
- Otra forma en la cual los empresarios esperan que la administración municipal les puedan colaborar es gestionando con diferentes entidades regionales capacitaciones, asesorías y apoyo en general, sobre el área empresarial, en especial sobre el cómo llevar sus productos a otras regiones del país e incluso sobre cómo exportar; Otro tipo de capacitaciones que buscan los empresarios es sobre e-commerce y uso de redes sociales para llegar a nuevos mercados que no han sido explorados por la mayoría de estas empresas.

Diagnóstico del Subsector Agroindustrial del Municipio de Tibasosa

Luego de identificar y describir los aspectos más relevantes, que influyen en el desarrollo de las microempresas agroindustriales del municipio de Tibasosa, se realizó un diagnóstico de todas las variables que intervienen en éstas, determinando los factores internos (fortalezas y debilidades), y externos (oportunidades y amenazas) que las afectan.

Teniendo en cuenta que, como lo afirma (Lopez Hernandez , 2014):

Las organizaciones en el mundo actual cada vez buscan implementar nuevas estrategias que les permita tomar mejores decisiones en base a el análisis de todo lo que le rodea y el cual brinda un servicio o proporciona un producto a la sociedad con la finalidad de satisfacer necesidades. FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios (párr. 1-9).

A continuación en la Tabla 10, mediante una matriz DOFA de la agroindustria de Tibasosa, se muestra los factores que influyen en las actividades de estas empresas, así mismo se plantean una serie de estrategias, con las que se podría mejorar la situación actual del subsector, e igualmente contribuir a centrar bases claras que ayuden a las entidades gubernamentales, en la toma de decisiones y el diseño de planes de acción, para el desarrollo y crecimiento de estas microempresas.

Tabla 10

Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Productos de calidad.</p> <p>F2. Diversidad de productos.</p> <p>F3. Alimentos naturales y nutritivos.</p> <p>F4. Buena atención al cliente.</p> <p>F5. Fidelización de clientes.</p> <p>F6. Crecimiento de productos de Quinoa, chía, amaranto, moringa entre otros.</p> <p>F7. Desarrollo de la apicultura.</p> <p>F8. Know how (saber cómo o saber hacer).</p> <p>F9. Buen nombre y reconocimiento.</p>	<p>D1. Áreas reducidas de trabajo.</p> <p>D2. Producción poco tecnificada.</p> <p>D3. Dependencia alta del turismo.</p> <p>D4. Falta de capacitaciones acordes a la necesidad del sector</p> <p>D5. Poco uso de medios publicitarios</p> <p>D6. Deficiencias en la planeación estratégica.</p> <p>D7. Sentimientos reacios a la asociatividad.</p> <p>D8. Colaboradores con nivel educativo bajo.</p> <p>D9. Falta de cumplimiento en legislación laboral.</p>
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Inversión y apoyo de diferentes entidades a la agroindustria</p> <p>O2. Crecimiento y desarrollo de la agroindustria a nivel nacional</p> <p>O3. Tratados comerciales</p> <p>O4. Crecimiento del turismo debido al acuerdo de paz con las FARC</p> <p>O5. Ubicación geográfica</p> <p>O6. Excelentes Vías de acceso</p> <p>O7. Crecimiento de estilos de vida de saludable.</p> <p>O8. Instituciones de educación superior y SENA en la región.</p>	<p>A1. Alto precio de materias primas e insumos.</p> <p>A2. Migración de personas a otras regiones en busca de empleos estables y educación.</p> <p>A3. Falta de estrategias enfocadas al desarrollo de la agroindustria por parte del municipio.</p> <p>A4. Reglamentación del INVIMA e Ica.</p> <p>A5. Cambio climático.</p> <p>A6. Reforma tributaria.</p> <p>A7. Incertidumbre política elecciones 2018.</p> <p>A8. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores</p> <p>A9. . Disminución en el presupuesto para los municipios</p>

Fuente. Elaboración propia

Estrategias propuestas

Como resultado del análisis de los factores internos y externos que afectan a la agroindustria del municipio de Tibasosa, se plantearon las siguientes estrategias como posibles alternativas, para mejorar la situación de este subsector, e incentivar a las entidades estatales a definir objetivos comunes en busca de crear planes de acción, que promuevan y potencien el desarrollo de estas microempresas:

- **Buscar el apoyo de entidades que promuevan la productividad y competitividad:** una buena alternativa para los empresarios de este subsector es aprovechar las oportunidades brindadas por el programa de transformación productiva, “creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que promueve la productividad y la competitividad en la industria, a través de convocatorias y programas que permiten mejorar la eficiencia en los procesos productivos de las empresas” (Programa de Transformación Productiva, s.f., párr. 1-6). Con el fin de formar organizaciones capaces de competir en mercados internacionales. Igualmente otras entidades de las cuales los empresarios podrían sacar provecho, y obtener ayuda para el desarrollo de este subsector, en cuanto a inversión, asesoramiento, capacitaciones y apoyo en general, son: INNPULSA, PROTUR, PROEXPORT, cámaras de comercio, gobernación, ministerio de agricultura entre otras, que crean espacios participativos y totalmente gratuitos en busca de explotar e incentivar el desarrollo de la industria en Colombia.
- **Desarrollar una asociación agroindustrial:** Esta es una estrategia que brinda la oportunidad de definir objetivos comunes entre todas las microempresas agroindustriales,

a fin de trabajar conjuntamente, en busca de dar soluciones a las diferentes problemáticas que presenta el subsector, y de igual manera potenciar las oportunidades de éste, logrando así apoyarse unos otros en varios aspectos; lo que les ofrece una mayor posibilidad de crecer productivamente, gestionando iniciativas que aporten a generar cambios positivos, como puede ser la solicitud a la entidad encargada, de una reducción del valor que se debe pagar por las estampillas exigidas para la comercialización del sabajón, exponiendo las limitaciones que esto genera en la producción agroindustrial.

➤ **Realizar alianzas entre las universidades y Sena de la región con las microempresas:**

Fortalecer los lazos de colaboración con las universidades y el SENA para que estas brinden conocimientos técnicos, y aportes innovadores a través de la investigación y desarrollo de proyectos, enfocados en crear mejoras en los procesos; que ayuden a gestar nuevos productos o agregar valor en los ya existentes, con características como la calidad y la diferenciación. Así mismo, buscar capacitaciones que estén acordes a las necesidades del subsector, como el uso e implementación de redes sociales en sus negocios, que les otorguen mayores ventajas, con el propósito llegar a diferentes mercados, como e-commerce, finanzas, entre otras.

➤ **Denominación de origen para los productos agroindustriales:** Podría ser una opción fundamental para el desarrollo del subsector, que las microempresas agroindustriales planteen como una estrategia conjunta, la solicitud ante la superintendencia de industria y comercio, del sello que distingue la calidad y procedencia de los productos, conocido como la denominación de origen. Esto traería múltiples beneficios, y grandes ventajas en el mercado, pues elevaría el reconocimiento de los productos en la región y en el país;

cabe aclarar que para poder realizar esta táctica es necesario que los productores hagan parte de una asociación.

- **Crear una feria agroindustrial en el municipio de Tibasosa:** Una feria de esta índole traería nuevos socios comerciales para el subsector en mención, y beneficiaria de manera directa a todos los microempresarios que pertenecen a éste, puesto que estos eventos reúnen a gran cantidad de personas interesadas en conocer y adquirir los productos, al igual que posibles inversionistas, lo que ayuda a fomentar el crecimiento y desarrollo de la agroindustria en el municipio.
- **Página web agroindustrial:** Al crear una ruta agroindustrial en el departamento, junto con una plataforma web como guía, a la que todas las personas puedan acceder, y que brinde la posibilidad de conocer los datos de todas las empresas, sus productos, contactos, la ubicación exacta y la ruta de cómo llegar a cada negocio, al igual que fotos del lugar entre otros aspectos; donde las personas también puedan calificar los servicios de cada una, y al mismo tiempo generar recomendaciones.

Esta sería una estrategia que generaría gran impacto en las ventas de las empresas agroindustriales, pues a través de este medio, no solamente se estarían dando a conocer a nivel nacional, sino que podrían percibir de mejor manera la opinión de los clientes acerca de sus productos y la atención recibida, lo que les ayudaría a conocer más rápidamente las necesidades y exigencias del mercado.
- **Implementar el uso de la TICS (Tecnologías de la información y la comunicación) para encontrar nuevos mercados:** Esta estrategia se complementa con la mencionada anteriormente, pues plantean la búsqueda y desarrollo de nuevos mercados, por medio de la utilización de plataformas informáticas, que apoyen las estrategias de comunicación,

con el objetivo de realizar una publicidad acorde a las exigencias del mercado; empleando herramientas como las redes sociales, páginas web, correo electrónico entre otras.

Dado que permiten una interacción en tiempo real con los grupos de interés “colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general” (Significados.com, s.f., párr. 3-8). Para esto las empresas se deben apoyar en otras organizaciones que les brinden asesoría sobre el manejo de estas herramientas, o solicitar a entidades estatales a fin de implementarlas.

➤ **Campañas para fomentar la formalización de las empresas agroindustriales:**

Realizar campañas en busca de fomentar la formalización de las empresas que elaboran productos agroindustriales, incentivando a la creación de las mismas, a través de la asesoría y apoyo en los trámites requeridos, por lo que para lograr tal propósito se debe trabajar en conjunto entre la administración municipal de Tibasosa y la cámara de comercio de Sogamoso.

➤ **Buscar capacitaciones para las empresas:** Para fomentar el desarrollo y la competitividad de las microempresas agroindustriales de Tibasosa, es de gran importancia, gestionar capacitaciones, cursos o talleres, con entidades como cámaras de comercio, universidades, SENA, entre otras, que puedan ofrecer a las empresas de este subsector, un aporte en cuanto a conocimientos técnicos en diferentes áreas. Se debe procurar vincular a todas las empresas de la agroindustria del municipio.

➤ **Incluir el subsector agroindustrial a la secretaria de desarrollo agropecuario y medio ambiente:** Con esto se lograría delegar responsabilidades precisas a una entidad,

en este caso la secretaria de desarrollo del municipio, con el fin de lograr mantener un contacto directo y permanente entre, la administración municipal y este subsector económico; y así conseguir planear y ejecutar las estrategias que puedan incluir a éstas empresas y que estén acorde a la situación que presentan.

- **Llevar una base de datos actualizada de la agroindustria del municipio:** Al contar con una base de datos fiable de las empresas agroindustriales que pertenecen al municipio, se facilita la toma de decisiones respecto a este subsector, al igual que contribuye a tener en cuenta a estas empresas en el desarrollo de eventos o actividades en las que estas se puedan ver beneficiadas.



Conclusiones

- El subsector agroindustrial se ha convertido en eje fundamental del desarrollo de la economía nacional, y el municipio de Tibasosa no es ajeno a esta influencia; puesto que se encontró que las empresas que pertenecen a este subsector económico, muestran gran potencial de crecimiento; no obstante la carencia de información fiable y concreta de la situación de la agroindustria, ha influido en la falta de estrategias adecuadas por parte de las entidades municipales y regionales para fomentar su progreso y expansión en el mercado, lo que ha repercutido de manera negativa, creando barreras que han estancado la prosperidad de la agroindustria Tibasoseña.
- Existen 19 empresas agroindustriales, siendo todas microempresas; las cuales poseen grandes cualidades como la calidad, el buen nombre, el know-how, la diversificación en sus productos entre otras; lo que las hacen destacarse de las demás empresas de la región; por lo cual tienen oportunidades significativas de crecer, de una forma rápida y competitividad.
- A pesar de que, la gran mayoría de las empresas agroindustriales poseen experiencia en el mercado y grandes cualidades, que las hacen destacarse entre las empresas de la región, tienen dificultades en todos los factores que se analizaron, que en conclusión son producto de la falta de evolución que requiere este subsector y más aun la que exige la economía globalizada de hoy.
- El turismo ha sido el eje fundamental del desarrollo socioeconómico del municipio, en especial de las agroindustrias, debido a esto, su disminución en los últimos años ha perjudicado a estas empresas; Lo anterior pone en evidencia la alta dependencia que

existe del turismo por parte de dichas empresas, además de la dificultad que tienen para encontrar nuevos mercados que les brinde mayores beneficios, y así poder contrarrestar la reducción de las ventas, provocado por la problemática que atraviesa el sector turístico.

- Los costos de producción de las empresas agroindustriales son elevados, por lo que perjudica significativamente a este subsector, debido a que, es necesario elevar el precio de venta de los productos para poder así solventar la inversión realizada; no obstante esto ha repercutido en la disminución del nivel de ventas en los últimos años; así mismo existe un desequilibrio en el nivel de los precios de los productos de una microempresa a otra, al no haber una entidad que los regule o estandarice.
- Es de vital importancia, definir estrategias claras, que estén enfocadas a la agroindustria, para así poder brindar una serie de alternativas a las distintas problemáticas por las que está atravesando el subsector; por lo que se identificaron los puntos claves en los que se debe iniciar a trabajar, los cuales son:
 - a. Buscar el apoyo de entidades que promuevan la productividad y competitividad.
 - b. Desarrollar una asociación agroindustrial.
 - c. Realizar alianzas con universidades y SENA

Recomendaciones

La alcaldía municipal debe reconocer al subsector agroindustrial, como eje esencial del desarrollo socioeconómico del municipio, teniendo en cuenta que no se trata del número de empresas que existen, si no el gran potencial que éstas poseen para brindar prosperidad a la sociedad Tibasoseña; por lo anterior, se plantearon una serie de recomendaciones con las que la administración municipal podría ofrecer un aporte significativo en superar las diversas problemáticas y limitantes con las que cuenta la agroindustria:

- Crear y darle un uso eficaz a una base de datos de las empresas del subsector agroindustrial, para buscar generar y desarrollar programas que fomenten cercanía a las empresas de la región con las entidades municipales, dando así alternativas viables a las diversos inconvenientes que las aquejan; como son la ausencia de esquemas de capacitación, la falta de promoción de ferias municipales y regionales que contribuyan al progreso y desarrollo de estas empresas en su totalidad, sin ningún tipo de distinción.
- Conformar una asociación agroindustrial en la que estas empresas puedan buscar los mismos objetivos, que como microempresas les es difícil de alcanzar, ejemplos claros son, la financiación necesaria para mejorar los procesos productivos, la búsqueda de nuevos mercados, las limitaciones de espacio en plantas de producción, los altos costos de producción, el precio de las estampillas necesarias para la elaboración y distribución del sabajón, entre otras; en esta alternativa la alcaldía municipal podría buscar una alianza con una entidad que posea credibilidad y confianza, como la cámara de comercio de Sogamoso, para que ésta acompañe y asesore la creación de la misma.

- Es indispensable crear o fortalecer los lazos de cooperación entre las universidades de la región, el SENA, las empresas y los diferentes entes municipales y regionales, con el fin de desarrollar aportes positivos, en el que todos salgan beneficiados por la creación y aplicación de conocimientos en las distintas áreas organizacionales; como son las capacitaciones técnicas en áreas innovación, mercadeo, talento humano, finanzas y contabilidad entre otras, al igual que avances en proyectos de investigación y desarrollo que logren generar beneficios significativos para la alianza interinstitucional; con el propósito de gestar mejoras en los procesos productivos; ya que, a pesar de que existe ciertas relaciones con estas entidades, no se está aprovechando eficientemente.
- Gestionar mayor cercanía entre el subsector agroindustrial con diferentes entidades gubernamentales, como Fondo Emprender, INNPULSA, programa de transformación productiva, Procolombia, etc; Debido a que este tipo de instituciones cuentan con las capacidades necesarias para brindar soluciones a las diversas problemáticas con las que cuenta el subsector, como la necesidad de encontrar e incursionar en nuevos mercados, mediante la utilización de nuevos métodos publicitarios como las redes sociales, además de herramientas o actividades como ferias empresariales, donde se a crecentan las posibilidades de hallar nuevos socios comerciales; lo anterior daría solución a la disminución de las ventas por la reducción del turismo.
- Crear un consenso través del apoyo de entidades como la cámara de comercio, para que entre las agroindustrias del municipio se tome conciencia frente al tema de los precios de los productos que se ofrecen en el mercado, entendiéndose que existe una diferencia importante entre los precios de una empresa a otra, lo que puede interpretarse como competencia desleal, afectando en gran medida a las ventas del subsector en general.

Referencias Bibliográficas

- Agrosolidaria. (26 de Enero de 2015). *Agrosolidaria*. Obtenido de ¿Que es Agrosolidaria?:
<http://www.agrosolidaria.org/index.php/ideario>
- Alcaldia de Tibasosa. (08 de Febrero de 2017). *Nuestro municipio: Alcaldia de Tibasosa Boyaca*.
 Obtenido de Alcaldia de Tibasosa Boyaca: <http://www.tibasosa-boyaca.gov.co/>
- Becerra , C., & Cruz, J. (2014). Diagnostico de la Competitividad Agroindustrial en el
 Departamento de Boyaca para el año 2011. *Rev. Investigacion Desarrollo. Innovacion* ,
 111-123.
- Becerra Gualdrón, C. J., & Gallardo Sánchez, C. F. (2015). Competitividad de las empresas
 agroindustriales de Boyacá. *Criterio Libre*, 227-252.
- Bonilla Castro, E., Hurtado prieto, J., & Jaramillo Herrera , C. (2009). La investigacion-
 aproximaciones a la construccion del conocimiento cientifico. En E. Bonilla Castro, J.
 Hurtado prieto, & C. Jaramillo Herrera., (pág. 85). Bogotá, Colombia.: Marcombo
 Alfaomega.
- Camara de comercio de Sogamoso. (2017). *Cursos, Capacitaciones o Talleres a empresarios*.
 Sogamoso.
- DANE. (2017). *Exportaciones Julio 2017*. Bogotá D.C.
- DANE. (s.f). *Departamento administrativo nacional de estadistica*. Obtenido de Dane:
<https://www.dane.gov.co/files/Glosario.pdf>
- FAO. (2013). Agroindustrias para el desarrollo. (C. Da Silva, D. Baker, A. Shepherd, C. Jenane,
 & S. Miranda da Cruz, Edits.) *Colección FAO, Agricultura (FAO)*., 12. Obtenido de
<http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>

- Gerencie. (09 de 10 de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/que-le-puede-pasar-si-usted-no-afilia-a-sus-trabajadores-a-seguridad-social.html>
- Gobernacion de Boyaca. (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019*. Tunja.
- Hernández mahecha, I. A., & gutierrez rodriguez, S. P. (2014). Caracterización socioeconómica de la comuna cinco del área doña luz de la ciudad de villavicencio hacia una estrategia de desarrollo participativo 2014 -2018. *Tesis de grado especializacion*, 31. Villavicencio, colombia: corporación universitaria minuto de dios, uniminuto.
- Lopez Hernandez , M. E. (23 de Abril de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de La importancia del estudio FODA para las organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- Ministerio De Agricultura y Desarrollo Rural-Colombia. (2006). *Apuesta Exportadora Agropecuaria*. Bogotá D.C: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (25 de Agosto de 2016). *MinComercio, Industria y Turismo*. Obtenido de MiPymes: http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresa_micro_pequena_mediana_o_grande
- Ministerio de salud y proteccion . (09 de Agosto de 2012). Decreto numero 1686 de 2012. Republica de Colombia.
- Organizacion de las naciones unidas para la agricultura y la alimentacon (FAO). (1997). El estado mundial de la agricultura y la alimentación, 1997. (Depto. de Desarrollo Económico y Social, Ed.) *Colección FAO, Agricultura (FAO) spa no.30*, 222.
- PROCOLOMBIA. (Febrero de 2016). *Invierta en Colombia*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria.html> (2016)

Programa de Transformación Productiva. (s.f.). *Programa de Transformación Productiva*.

Obtenido de ¿ Cuándo se creó y en qué consiste el programa de transformación productiva?: <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>

Pulido, N. G. (2017). Cursos brindados por la camara de comercio de Sogamoso. (D. A. Alarcon, Entrevistador)

Roa, P. A., & Vargas, C. (2009). El Cuaderno de Campo como Estrategia de Enseñanza en el Departamento de Biología de la UPN. *Bio-grafia: Escritos sobre la Biología y su Enseñanza*, 81.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). (04 de Octubre de 2016). *Articulos: gob.mx*. Obtenido de gob.mx portal único de trámites, información y participación ciudadana: <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/ya-conoces-los-tipos-de-agroindustria?idiom=es>



Significados.com. (s.f.). Obtenido de Significado de Stakeholder:

<https://www.significados.com/stakeholder/>



Anexos

Anexo A. Modelo de censo aplicado.

DEPARTAMENTO DE BOYACA		CUESTIONARIO CENSO 2017																																					
MUNICIPIO DE TIBASOSA																																							
Los datos del presente documento son confidenciales y no tienen valor legal, ni económico alguno, a fin de caracterizar el subsector agroindustrial del municipio.																																							
NOMBRE DEL ENCUESTADO	NATURAL <input type="radio"/> JURIDICA <input type="radio"/>																																						
PERSONA																																							
RAZON SOCIAL																																							
DIRECCION																																							
AÑO DE FUNDACION																																							
LEA LAS PREGUNTAS TAL Y COMO ESTAN EN EL CUESTIONARIO, MARQUE SOLO UNA OPCION DE RESPUESTA, USE SOLO EL LAPIZ Y LA GOMA ENTREGADOS, NO TILDE LAS PALABRAS, NO TACHE, ESCRIBA CON ESTE TIPO DE LETRAS Y NUMEROS.																																							
<table border="1"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td><td>F</td><td>G</td><td>H</td><td>I</td><td>J</td><td>K</td><td>L</td><td>M</td><td>N</td><td>O</td><td>P</td><td>Q</td><td>R</td><td>S</td><td>T</td><td>U</td><td>V</td><td>W</td><td>X</td><td>Y</td><td>Z</td> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table>				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
AGROINDUSTRIA: actividad económica que comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros ...																																							
FACTOR ADMINISTRATIVO		FACTOR PRODUCTO																																					
1. ¿En el desarrollo de la actividad económica de su empresa, utiliza usted algún proceso administrativo; Planear, Organizar, Dirigir o Controlar? <input type="radio"/> 1. Si <input type="radio"/> 2. No <input type="radio"/> 3. No le parecen necesarios <input type="radio"/> 4. Algunas, ¿Cuáles? _____		1. ¿Considera usted que la calidad de los productos ofertados por su empresa, influye en la decisión de compra de los clientes, respecto a los productos ofrecidos por la competencia? <input type="radio"/> 1. Bastante <input type="radio"/> 2. Algo <input type="radio"/> 3. Muy poco <input type="radio"/> 4. Nada																																					
2. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza en sus procesos administrativos? (Si su respuesta anterior fue negativa marque Ninguna) <input type="radio"/> 1. Planillas de registro y control <input type="radio"/> 2. Software Administrativo <input type="radio"/> 3. Herramientas Office (Excel, Word, Project...) <input type="radio"/> 4. Ninguna <input type="radio"/> 5. Otra ¿Cuál? _____		2. ¿Los productos que ofrece su empresa cuentan con algún control de higiene, salubridad o calidad? (Invima y/o Registro Sanitario) <input type="radio"/> 1. Si <input type="radio"/> 2. Piensa Implementarlos en el transcurso del tiempo <input type="radio"/> 3. No es necesario para sus productos																																					
3. ¿Actualmente se encuentra afiliado a alguna entidad que promueva el desarrollo empresarial? <input type="radio"/> 1. Si, ¿cuál? _____ <input type="radio"/> 2. No <input type="radio"/> 3. No conoce ninguna dentro del municipio <input type="radio"/> 4. Esta en proceso de afiliación		3. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos logran distinguir los productos de su empresa en el mercado? (Puede Marcar mas de una opción) <input type="radio"/> 1. Logo <input type="radio"/> 2. Eslogan <input type="radio"/> 3. Nombre de la empresa <input type="radio"/> 4. No usa <input type="radio"/> 5. Otro ¿Cuál? _____																																					
4. ¿ Su empresa cuenta con una misión y visión claramente definida? <input type="radio"/> 1. Si <input type="radio"/> 2. No		4. ¿Cuál considera usted que es el aspecto más importante por el cual sus productos se destacan y tienen aceptación en el mercado? <input type="radio"/> 1. Calidad <input type="radio"/> 2. Diseño <input type="radio"/> 3. Precio <input type="radio"/> 4. Otro ¿Cuál? _____																																					
5. ¿Su empresa cuenta con una planeación estratégica que lo ayude a verificar el cumplimiento de sus objetivos? <input type="radio"/> 1. Si <input type="radio"/> 2. No <input type="radio"/> 3. No le parece necesario		5. ¿Qué productos elabora su empresa? (Puede Marcar mas de una opción) <input type="radio"/> 1. Bebidas <input type="radio"/> 2. Alimentos <input type="radio"/> 3. Dulcería <input type="radio"/> 4. Otro ¿Cuál? _____																																					
FACTOR FINANCIERO																																							
1. ¿ Qué nivel de importancia considera que tiene el área financiera para el crecimiento y desarrollo de su empresa? <input type="radio"/> 1. Alto <input type="radio"/> 2. Medio <input type="radio"/> 3. Bajo <input type="radio"/> 4. Sin importancia		FACTOR INNOVACION																																					
2. ¿Considera que las ganancias de su empresa compensan de la manera esperada su esfuerzo e inversión realizada? <input type="radio"/> 1. Si, porqué? _____ <input type="radio"/> 2. No, porqué? _____		1. ¿ Conoce usted que es la innovación y la importancia que tiene hoy día para el crecimiento y desarrollo empresarial? <input type="radio"/> 1. Si <input type="radio"/> 2. No <input type="radio"/> 3. No tiene muy clara la información																																					
3. ¿En las decisiones monetarias de su empresa implementa conocimientos de finanzas corporativas? <input type="radio"/> 1. Si <input type="radio"/> 2. No <input type="radio"/> 3. No conoce del tema		2. ¿Hace cuánto invirtió por última vez en tecnología para su empresa? <input type="radio"/> 1. Menos de un mes <input type="radio"/> 2. Menos de tres meses y mas de un mes <input type="radio"/> 3. Entre tres y seis meses <input type="radio"/> 4. Mas de seis meses <input type="radio"/> 5. Mas de un año <input type="radio"/> 6. Mas de dos años																																					
4. ¿Maneja directamente la situación financiera de su empresa? <input type="radio"/> 1. Si, de forma precisa <input type="radio"/> 2. Solo lo necesario <input type="radio"/> 3. Muy poco <input type="radio"/> 4. No, hay una persona que se encarga de esta área de la empresa		3. ¿Cuánto invierte usted para mejorar el desempeño de su empresa al mes? <input type="radio"/> 1. No lo tiene identificado <input type="radio"/> 2. Mas del 50% de las ganancias . <input type="radio"/> 3. Entre el 10 % y el 30% <input type="radio"/> 4. Menos del 10%																																					
5. ¿Qué medio de financiación utiliza en su empresa con mas frecuencia? <input type="radio"/> 1. Crédito Bancario <input type="radio"/> 2. Crédito Informal <input type="radio"/> 3. Subsidio Gobierno <input type="radio"/> 4. Personal y/o Familiar <input type="radio"/> 5. Otro: ¿Cuál? _____		4. ¿Qué tipo de innovación ha realizado últimamente, con el fin de mejorar el desempeño de su empresa? <input type="radio"/> 1. Innovación en Procesos <input type="radio"/> 2. Innovación en Producto <input type="radio"/> 3. Innovación en Ventas y mercadeo <input type="radio"/> 4. Innovación en Programas Organizacionales																																					
		5. ¿Su empresa ha recibido algún tipo de capacitación para ser innovadores en la actividad económica a la cual pertenece y si es así, qué entidad la brindó? <input type="radio"/> 1. Si: _____ <input type="radio"/> 2. No																																					

FACTOR RECURSOS HUMANOS	FACTOR PROVEEDORES
<p>1. ¿cuántas personas hacen parte del equipo de trabajo de su empresa de forma permanente?</p> <p><input type="radio"/> 1. Menos de 5 Colaboradores</p> <p><input type="radio"/> 2. Entre 5 y 10 Colaboradores</p> <p><input type="radio"/> 3. Entre 11 y 20 Colaboradores</p> <p><input type="radio"/> 4. Más de 20 Colaboradores</p>	<p>1. ¿La materia prima o demás insumos suministrados por sus proveedores principalmente provienen de un entorno?</p> <p><input type="radio"/> 1. Municipal</p> <p><input type="radio"/> 2. Regional</p> <p><input type="radio"/> 3. Nacional</p> <p><input type="radio"/> 4. Internacional</p>
<p>2. ¿ Cuántas personas vinculadas a su empresa tienen los siguientes niveles educativos?</p> <p><input type="radio"/> 1. Básica primaria ____</p> <p><input type="radio"/> 2. Secundaria: ____</p> <p><input type="radio"/> 3. Técnico o Tecnólogo ____</p> <p><input type="radio"/> 4. Profesional ____</p>	<p>2.¿Evaluando la calidad en la materia prima y demás insumos que le son suministrados, considera qué son?</p> <p><input type="radio"/> 1. Excelentes</p> <p><input type="radio"/> 2. Buenas</p> <p><input type="radio"/> 3. Aceptables</p> <p><input type="radio"/> 4. Regulares</p>
<p>3. ¿Qué tipo de vinculación laboral tiene el personal de su empresa?</p> <p><input type="radio"/> 1. Contrato a término fijo</p> <p><input type="radio"/> 2. Contrato a término indefinido</p> <p><input type="radio"/> 3. Destajo o por actividad</p> <p><input type="radio"/> 4. Temporal</p> <p><input type="radio"/> 5. Otro: ¿Cuál? _____</p>	<p>3 ¿Los plazos establecidos con sus proveedores, para la entrega de suministros y materia prima se cumplen de acuerdo a lo pactado?</p> <p><input type="radio"/> 1. Siempre</p> <p><input type="radio"/> 2. Casi siempre</p> <p><input type="radio"/> 3. A veces</p> <p><input type="radio"/> 4. Solo en algunos casos</p> <p><input type="radio"/> 5. Usted va directamente al punto de venta (Plazas de mercado o puntos de venta)</p>
<p>3. ¿ El personal vinculado a su empresa, se encuentra afiliado a seguridad social y riesgos profesionales?</p> <p><input type="radio"/> 1. Si</p> <p><input type="radio"/> 2. No</p>	<p>4.¿En la relación con sus proveedores cual de los siguientes sistemas de pago, establecen para la negociación de materia prima u insumos?</p> <p><input type="radio"/> 1. Pago anticipado (Antes de la entrega de los insumos)</p> <p><input type="radio"/> 2. Pago en el momento (Contraentrega, al recibir los insumos)</p> <p><input type="radio"/> 3. Pago posterior (A crédito, a plazos después de recibir los insumos)</p>
<p>4. ¿En el desarrollo de la actividad económica de su empresa que tipo de capacitaciones han realizado ultimamente para mejorar el desempeño laboral ?</p> <p><input type="radio"/> 1. Trabajo en equipo y convivencia laboral</p> <p><input type="radio"/> 2. Higiene y seguridad en el trabajo</p> <p><input type="radio"/> 3. Ventas y atención al cliente</p> <p><input type="radio"/> 4. No se han realizado últimamente</p> <p><input type="radio"/> 5. Otra , cuál? _____</p>	<p>5. ¿Considera que los precios de la materia prima e insumos que le son suministrados son?</p> <p><input type="radio"/> 1. Acordes</p> <p><input type="radio"/> 2. Economicos</p> <p><input type="radio"/> 3. Elevados</p>
<p>5. ¿ Es fácil para usted conseguir personal de la región que este calificado para el trabajo que se realiza en su empresa ?</p> <p><input type="radio"/> 1. Si</p> <p><input type="radio"/> 2. No</p> <p><input type="radio"/> 3. Se consigue personal calificado pero no de la región</p> <p><input type="radio"/> 4. Se consigue personal de la región pero no calificado</p>	<p style="text-align: center;">FACTOR PRODUCCION</p> <p>1. ¿Cuál es el tipo de producción que realiza en su empresa ?</p> <p><input type="radio"/> 1. Continua (Su producción no se detiene)</p> <p><input type="radio"/> 2. Por lotes (Según el pedido)</p> <p><input type="radio"/> 3. Por proyecto (Se provee a un solo cliente en específico)</p> <p><input type="radio"/> 4. No implementa ninguno</p> <p><input type="radio"/> 5. Otro: Cual ? _____</p>
<p style="text-align: center;">FACTOR MARKETING</p> <p>1. ¿A qué población están dirigidos sus productos principalmente?</p> <p><input type="radio"/> 1. Familias de la región</p> <p><input type="radio"/> 2. Turistas</p> <p><input type="radio"/> 3. Población en general</p> <p><input type="radio"/> 4. Otros: Cual? _____</p>	<p>2. ¿ Considera que el espacio y maquinaria de sus áreas de trabajo en planta de producción es?</p> <p><input type="radio"/> 1. Suficiente</p> <p><input type="radio"/> 2. Presenta algunas limitaciones de espacio</p> <p><input type="radio"/> 3. Insuficiente para algunas labores</p>
<p>2. ¿En cuál de estos mercados ofrece sus productos? (Puede marcar más de una opción)</p> <p><input type="radio"/> 1. Municipal</p> <p><input type="radio"/> 2. Regional</p> <p><input type="radio"/> 3. Nacional</p> <p><input type="radio"/> 4. Internacional</p>	<p>3. ¿ Como estima los costos en los que incurre su empresa para llevar a cabo su producción?</p> <p><input type="radio"/> 1. En base a un sistema de costos</p> <p><input type="radio"/> 2. En base a su experiencia e intuición</p> <p><input type="radio"/> 3. De acuerdo a otro sistema ¿cuál? _____</p>
<p>3. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer sus productos?(Puede Marcar más de una opción)</p> <p><input type="radio"/> 1. Voz a voz</p> <p><input type="radio"/> 2. Internet y Redes Sociales</p> <p><input type="radio"/> 3. Avisos Publicitarios(Radio, Periodico, vallas, Afiches, entre otros)</p> <p><input type="radio"/> 4. Ferias</p> <p><input type="radio"/> 5. Otros: Cual ? _____</p>	<p>4. ¿En qué porcentaje considera que se encuentra, el aprovechamiento de su maquinaria y equipo?</p> <p><input type="radio"/> 1. Su aprovechamiento es superior al 60%</p> <p><input type="radio"/> 2. Su aprovechamiento se encuentra entre el 40 % y 60%</p> <p><input type="radio"/> 3. Su aprovechamiento es inferior al 40 %</p>
<p>4. ¿A quienes considera sus principales competidores?</p> <p><input type="radio"/> 1. Mediana y grande empresa del mismo sector</p> <p><input type="radio"/> 2. My Pymes Familiares de la región</p> <p><input type="radio"/> 3. Empresas de otra región</p> <p><input type="radio"/> 4. Otro: ¿Cuál? _____</p>	<p>5.¿Cómo lleva a cabo el mantenimiento de su maquinaria y equipo utilizado en su producción?</p> <p><input type="radio"/> 1. Se tiene un programa de mantenimiento definido</p> <p><input type="radio"/> 2. Se da un mantenimiento mínimo y necesario para operar</p> <p><input type="radio"/> 3. Solo se realiza mantenimiento correctivo</p>
<p>5. ¿Cómo percibe usted la satisfacción del cliente respecto a sus productos?</p> <p><input type="radio"/> 1. Excelente <input type="radio"/> 2. Buena <input type="radio"/> 3. Aceptable <input type="radio"/> 4. Regular</p>	

FACTOR VENTAS Y POSTVENTA	FACTOR RELACIÓN CON INSTITUCIONES MUNICIPALES Y REGIONALES
<p>1. ¿En la relación con sus clientes que medios de comunicación implementa para mantener un contacto directo y permanente ? (Puede marcar más de una opción)</p> <p><input type="radio"/> 1. Telefono fijo o celular</p> <p><input type="radio"/> 2. Correo electronico</p> <p><input type="radio"/> 3. Pagina web</p> <p><input type="radio"/> 4. Redes sociales (facebook,instagram,whatsapp etc)</p>	<p>1. ¿Alguna vez ha recibido algún tipo de ayuda de alguna entidad regional o municipal para mejorar la productividad de su actividad economica?</p> <p><input type="radio"/> 1. Si, Cúal _____</p> <p><input type="radio"/> 2. No</p>
<p>2. ¿ En su empresa el cliente tiene la oportunidad de realizar cambios, devoluciones o garantías, si el producto no cumple sus expectativas?</p> <p><input type="radio"/> 1. Si</p> <p><input type="radio"/> 2. No</p> <p><input type="radio"/> 3. Dependiendo de la situación: Explique _____</p>	<p>2. ¿Considera que el municipio ha creado estrategias o actividades cuyo fin sea llevar sus productos a otras reiones o paises?</p> <p><input type="radio"/> 1. Si</p> <p><input type="radio"/> 2. No</p> <p><input type="radio"/> 3. Se han realizado pero no han tenido exito</p> <p><input type="radio"/> 4. Se han hecho, pero no se han culminado</p>
<p>3. ¿ Considera que el personal de ventas cuenta con los conocimientos y las actitudes necesarias para satisfacer la necesidad del cliente?</p> <p><input type="radio"/> 1. Si</p> <p><input type="radio"/> 2. No</p>	<p>3. ¿ como cree que es su relación con las diferentes entidades del municipio?</p> <p><input type="radio"/> 1. Buena</p> <p><input type="radio"/> 2. Mala</p> <p><input type="radio"/> 3. Tiene muy poca relación con las entidades municipales</p>
<p>4. ¿ Con que frecuencia sus clientes mas relevantes visitan sus puntos de venta?</p> <p><input type="radio"/> 1. A diario</p> <p><input type="radio"/> 2. Una vez a la semana</p> <p><input type="radio"/> 3. Una vez al mes</p> <p><input type="radio"/> 4. No cuenta con esta información</p> <p><input type="radio"/> 5. Son turistas lo que implica que es poco probable que vuelvan</p>	<p>4. ¿Cuál de las siguientes entidades considera que le traería mayor beneficio para su empresa si tuviera un contacto más cercano?</p> <p><input type="radio"/> 1. Secretaria de desarrollo del municipio</p> <p><input type="radio"/> 2. Sena y Universidades</p> <p><input type="radio"/> 3. Camara de Comercio y Procolombia (Antes Proexport)</p> <p><input type="radio"/> 4. Secretaria de fomento agropecuario de la gobernación</p> <p><input type="radio"/> 5. Otra: Cúal ? _____</p>
<p>5. ¿En que temporadas se incrementan significativamente las ventas de sus productos? (Puede marcar más de una opción)</p> <p><input type="radio"/> 1. Fines de semana y festivos</p> <p><input type="radio"/> 2. Fiestas del municipio</p> <p><input type="radio"/> 3. Navidad</p> <p><input type="radio"/> 4. Diferentes Ferias realizadas en el municipio</p> <p><input type="radio"/> 5. Semana Santa</p> <p><input type="radio"/> 6. Otra: Cúal ? _____</p>	<p>5. Para que su empresa tenga un mejor desarrollo ¿Cúal considera que es el aspecto que necesita mayor atención y en el cual las instituciones municipales podrian ayudarle?</p> <p><input type="radio"/> 1. Capacitaciones en el area empresarial y productiva</p> <p><input type="radio"/> 2. Investigaciones que aporten a la innovación en el sector</p> <p><input type="radio"/> 3. Busqueda de asociatividad</p> <p><input type="radio"/> 4. Inversión</p> <p><input type="radio"/> 5. Otra: Cúal ? _____</p>
<p>SUGERENCIAS:</p>	



Anexo B. Pago Bases de Datos Cámara de Comercio de Sogamoso.


 Cámara de Comercio de Sogamoso
 NIT 891 855 066 8
Promoviendo el desarrollo Regional!


FECHA: 2017-07-17 OPERAC.: 01CA70717020
 NUM.REC: LMELEK RECIBO NO. 3000030705
 NUM.RAD:
 HORA: 16:30:48 PAGINA 1 DE 1
 USUARIO: MGG-CAJA

MAT/INSC: ()

MESA ALARCON DIEGO ALEJANDRO MESA
 NIT/CC: 1057594605 RUE:
 FORMA DE PAGO: Efectivo

DESCRIPCION	DET.	VALOR
VENTA_INFO	2017	36,134
IVA_LISTADOS	1	6,265
Valor base: 36,134		
*** TOTAL PAGADO		42,399
---- FINAL DEL RECIBO ----		

Carrera 11 No. 21-112 Barrio el Laguito • Tels.: 770 2954 - 770 3492
 Fax: (8) 770 3999 Ext. 113 • www.camarasogamoso.org


 Cámara de Comercio de Sogamoso
 NIT 891 855 066 8
Promoviendo el desarrollo Regional!

FECHA: 2017-04-10 OPERAC.: 01CA70410022
 NUM.REC: KZGFZF RECIBO NO. 3000020371
 NUM.RAD:
 HORA: 15:55:53 PAGINA 1 DE 1
 USUARIO: MGG-CAJA


MAT/INSC: ()

MESA ALARCON DIEGO ALEJANDRO MESA
 NIT/CC: 1057594605 RUE:
 FORMA DE PAGO: Efectivo

DESCRIPCION	DET.	VALOR
VENTA_INFO	2017	5,378
IVA_LISTADOS	1	1,021
Valor base: 5,378		
*** TOTAL PAGADO		6,399
---- FINAL DEL RECIBO ----		

Carrera 11 No. 21-112 Barrio el Laguito • Tels.: 770 2954 - 770 3492
 Fax: (8) 770 3999 Ext. 113 • www.camarasogamoso.org

Anexo c. Cartas de Autorización



Uptc
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO

FOR LA ACADÉMIA, LA CALIDAD Y LA RESPONSABILIDAD UNIVERSITARIA

Registro Calificado con RESOLUCIÓN No. 1610 del 20 de febrero de 2012 M.E.N.

C.C PAES-065

Sogamoso, 21 de Junio 2017

Señores
ALCALDIA DE TIBASOSA
La Ciudad

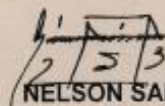
Respetados señores (as):

En nombre de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sede Seccional Sogamoso, reciban un cordial saludo.

Me permito presentar a los estudiantes Daniel Fabián Álvarez Suarez con código 201020120 y Diego Alejandro Mesa Alarcón con código 201120652; quienes fueron autorizados por el Comité Curricular en Acta No 12 de fecha 21 de junio del presente año, para desarrollar la propuesta de grado **"CARACTERIZACION DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL, EN EL MUNICIPIO DE TIBASOSA, DEPARTAMENTO DE BOYACÁ"**.

Augurándoles éxitos en sus actividades diarias, me suscribo.

Cordialmente,


NELSON SANCHEZ REYES
Director
Escuela administración de empresas
UPTC – Sede Seccional Sogamoso

USO INTERNO
V.M. AEDIFIC



NIT:
891855361-6

ALCALDIA MUNICIPAL DE TIBASOSA
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
SECRETARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, ECONOMICO Y
MEDIO AMBIENTE
CERTIFICACIONES Y CONSTANCIAS



Código: E-01-P-04-F9

Versión: 2

Pág. 1

***LA SUSCRITA SECRETARIA DE DESARROLLO
AGROPECUARIO, ECONÓMICO Y MEDIO AMBIENTE
DEL MUNICIPAL DE TIBASOSA***

CERTIFICA

Que, Daniel Fabián Álvarez Suarez con código 201020120 y Diego Alejandro Mesa Alarcón con código 201120652, estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Seccional Sogamoso, desarrollan la propuesta de grado "CARACTERIZACION DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL, EN EL MUNICIPIO DE TIBASOSA, DEPARTAMENTO DE BOYACÁ".

La presente se expide a solicitud de los interesados a los cuatro (4) días del mes de agosto de dos mil diecisiete (2017).

AIDA JUDITH GUARÍN CORREA
Secretaria de Desarrollo Agropecuario,
Económico y Medio Ambiente

"Unidad y Compromiso por Tibasosa"

Carrera 10 No. 3-25 Palacio Municipal – Tibasosa Boyacá
PBX: (8)7793009, 7793469, 7793839, 7793838 Fax: 7793230
www.tibasosa-boyaca.gov.co. E-mail: alcaldia@tibascsa-boyaca.gov.co
Código Postal 152260

Anexo D. Fotos de la aplicación del censo a los empresarios



VM AEDIF