



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA
CADENA PRODUCTIVA DE PLANTAS AROMÁTICAS EN COLOMBIA**

LILIANA ROCÍO HIDALGO PACHÓN

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Bogotá D.C., Colombia
2016**

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA
CADENA PRODUCTIVA DE PLANTAS AROMÁTICAS EN COLOMBIA**

LILIANA ROCÍO HIDALGO PACHÓN

Trabajo final presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Administración

Director:

Doctor Oscar Fernando Castellanos Domínguez

I. Q., Msc., MA, PhD.

Profesor Asociado, Universidad Nacional de Colombia

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Bogotá D.C., Colombia
2016**

*A mi esposo, por su apoyo y
grandiosa compañía...*

Agradecimientos

Agradecimiento al profesor Oscar Fernando Castellanos Domínguez por su dirección y acompañamiento en el desarrollo de este trabajo y al Grupo de Investigación BioGestión por los escenarios de construcción y discusión académica.

Agradecimiento especial a todas las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas y demás actores de la Cadena Productiva que participaron activamente para el logro de este trabajo.

Contenido

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1. CADENA PRODUCTIVA DE PLANTAS AROMÁTICAS	11
1.1. ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE CADENA PRODUCTIVA	11
1.1.1. Desarrollo Internacional del concepto de Cadena Productiva.....	12
1.1.2. Desarrollo del concepto en Colombia	13
1.1.3. La Cadena productiva y los mecanismos de cooperación empresarial.....	14
1.2. CONSOLIDACIÓN DE LA CADENA DE PLANTAS AROMÁTICAS EN COLOMBIA	15
1.3. ALTERNATIVAS DE VALOR DE LA CADENA	17
1.3.1. Alternativa de Valor – Ingredientes Naturales para uso Industrial.....	17
1.3.2. Alternativa de Valor – Fresco	18
1.4. PERFIL DE LA CADENA DE PLANTAS AROMÁTICAS	18
1.4.1. Generalidades de La Cadena	19
1.4.1.1. Distribución de la producción en Colombia	19
1.4.1.2. Generación de empleo	20
1.4.2. Descripción y estructura de la Cadena Productiva.....	20
1.4.3. Oportunidades de Mercado	22
1.4.3.1. Oportunidad en el mercado local.....	22
1.4.3.2. Oportunidad en el mercado internacional.....	23
CONCLUSIONES	23
CAPÍTULO 2. COMPETITIVIDAD DE LA CADENA - ALTERNATIVA DE VALOR FRESCO	25
2.1. LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	25
2.1.1. Aproximación al Concepto de Competitividad.....	25
2.1.2. Medición de la Competitividad a Nivel Internacional	26
2.1.3. Enfoque de Competitividad Sistémica	27
2.2. CONTEXTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA EN UN ENFOQUE SISTÉMICO	28
2.2.1. Contexto Internacional.....	28
2.2.2. Contexto nacional y regional.....	29
2.2.3. Contexto institucional	30
2.2.4. Contexto empresarial.....	30
2.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE PLANTAS AROMÁTICAS.....	31

2.4.	FACTORES CRÍTICOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA	32
	CONCLUSIONES	33
CAPÍTULO 3. TEORÍA CONTINGENCIAL Y COMPETITIVIDAD EN EL ESCENARIO FUTURO		34
3.1.	El Enfoque Contingencial: consideraciones desde La Administración para el fortalecimiento de La Competitividad	34
3.1.1.	La Teoría Contingencial de la Administración	35
3.1.2.	Análisis contingencial con énfasis en el ambiente organizacional de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas.....	36
3.1.3.	Estructura Organizacional desde la teoría contingencial y la competitividad de las empresas39	
3.2.	Horizonte de la Cadena Productiva de plantas aromáticas	40
3.2.1.	La prospectiva como herramienta en la definición de escenarios futuros	41
3.2.2.	Análisis Prospectivo de la Cadena de Plantas Aromáticas	42
3.2.3.	Análisis de Importancia y Gobernabilidad de los factores críticos	42
3.2.4.	Escenarios del 2021 para la cadena de Plantas Aromáticas	43
3.3.	Premisas para la Implementación de Estrategias para el Fortalecimiento de la Competitividad de la Cadena de Plantas Aromáticas	45
	CONCLUSIONES	46
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE PLANTAS AROMÁTICAS EN COLOMBIA DESDE EL ENFOQUE CONTINGENCIAL		47
4.1.	ESTRATEGIA, CONTINGENCIA Y COMPETITIVIDAD	47
4.1.1.	Acercamiento al concepto de estrategia	48
4.1.2.	Estrategia en el Sector Agrícola.....	48
4.1.2.1.	Aumentar la productividad y expandir la frontera: BID	49
4.1.2.2.	Misión para la Transformación del Campo: DNP y Gobierno Nacional	50
4.1.2.3.	Propuesta académica: Plan prospectivo para el desarrollo agrario en las regiones colombianas a partir del posconflicto al año 2025	51
4.2.	ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS DIFERENTES NIVELES DE ANÁLISIS SISTÉMICO DESDE LA CONTINGENCIA	51
4.2.1.	Análisis del escenario apuesta	51
4.2.2.	Propuesta de estrategias por niveles de análisis sistémico	52
4.2.2.1.	Estrategias para el nivel Micro	52
4.2.2.2.	Estrategias para el nivel Meso.....	54
4.2.2.3.	Estrategias para el nivel Macro	56

4.2.2.4. Estrategia para el nivel Meta.....	57
4.3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	58
4.4. IMPACTO ESPERADO	58
CONCLUSIONES	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estimación del empleo generado en La Cadena de Plantas Aromáticas. Adaptado de Mier (2014).	20
Tabla 2. Partidas arancelarias de plantas aromáticas exportables.....	70
Tabla 3. Definición de los factores críticos que afectan la actividad productiva en la Cadena de Plantas Aromáticas en Colombia.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo General de una Cadena Productiva del Sector Agroindustrial. Adaptado de (Castro & Lima, 2001).....	13
Figura 2. Estructura Organizacional de la PAMCyA. Adaptado de (Mier, 2014) y (MADR, 2015). ...	16
Figura 3. Plantas Aromáticas cultivadas en predios registrados para exportación. Elaboración propia en base a reporte publicado en SISFITO. Consultado en enero de 2015.	19
Figura 4. Esquema de actores en La Cadena Productiva de Plantas Aromáticas en Alternativa de Valor Fresco (Elaboración propia).	21
Figura 5. Valores anuales de las exportaciones de plantas aromáticas colombianas hacia los principales países de destino (Elaboración propia, datos del Sistema de Información de Comercio Exterior - SICEX; Consultada en mayo de 2015).....	23
Figura 6. Énfasis de la Teoría Contingencial (Elaboración propia basado en Chiavenato (2015))....	37
Figura 7. Ambiente organizacional de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas en Colombia y niveles de análisis sistémico de la competitividad (Elaboración propia).	38
Figura 8. Categorización IGO de los factores críticos que afectan la competitividad de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas (Adoptado de Mojica (2009)).	43
Figura 9. Comportamiento de un mecanismo de cooperación respecto a la concertación de sus objetivos y la definición de la estrategia (Adaptado de (Franco & Haase, 2015).	67
Figura 10. Valor de las importaciones de Estados Unidos para las partidas 0910 y 1211 desde 2010 a 2014 (Elaboración propia; Fuente: Departamento de Comercio de los Estados Unidos).....	70

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Acerca de la generación de valor en las Cadenas Productivas	67
Anexo 2. Principales especies de plantas aromáticas que se comercializan en fresco en el mercado local e internacional (Bonilla et al., 2008; Lizarralde, 2014b).	68
Anexo 3. Ampliación en la definición de las oportunidades de mercado, tratamientos arancelarios y restricciones fitosanitarias para plantas aromáticas en fresco.	69
Anexo 4. Instrumento de Diagnóstico de Competitividad.....	72
Anexo 5. Empresas participantes en la aplicación de los instrumentos de Diagnóstico empresarial y Diseño Organizacional y Prospección.	75
Anexo 6. Factores determinantes de competitividad de la Cadena de Plantas Aromáticas identificados en el Diagnóstico de Competitividad.....	76
Anexo 7. Definición de los factores críticos que afectan la competitividad.....	81
Anexo 8. Instrumento de Diseño Organizacional y Prospección	83
Anexo 9. Método de planificación estratégica por escenarios (Adaptado de Godet (2000))	88

INTRODUCCIÓN

La economía mundial enfrenta múltiples desafíos. Algunos son de corto plazo, como la crisis financiera y económica centrada en los países desarrollados y que impacta grandemente las economías emergentes como la nuestra. Y otros desafíos se relacionan con el manejo de mediano y largo plazo de los recursos naturales en el contexto del cambio climático (PIADAL, 2013). Estos desafíos tienen importantes impactos sobre la seguridad alimentaria y la evolución de la agricultura y redefine el papel que esta puede tener en el desenvolvimiento económico de economías emergentes como la de Colombia. Repensar las contribuciones de la agricultura al desarrollo del país y crear las mejores condiciones ambientales para las empresas vinculadas a las Cadenas Productivas es uno de los grandes desafíos del momento.

En Colombia se ha buscado fortalecer el sector agrícola a través de la financiación, la extensión, la definición de políticas, el establecimiento de programas rurales u otros mecanismos. Las Cadenas Productivas han sido un mecanismo de coordinación empresarial para la implementación de políticas y programas del Gobierno Nacional. Sin embargo, se ha identificado la promisoriedad de un renglón económico que contribuye a la diversificación de las exportaciones colombianas y que es fuerte generador de empleo, como lo es por naturaleza el sector agrícola, que carece de estrategias para fortalecer su competitividad. Este renglón económico se refiere a las plantas aromáticas en alternativa de valor fresco, el cual ha tenido un crecimiento del 22% en los últimos tres años y sobre el cual se tiene la expectativa de mayor crecimiento y participación en los mercados internacionales. Por carecer de estrategias claras que guíen su crecimiento y desarrollo, este trabajo tiene como objetivo central **proponer estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas con la Alternativa de Valor Fresco usando el Enfoque Contingencial de la Administración.**

Para llegar al cumplimiento de este objetivo, se han planteado cuatro objetivos específicos: i) Valorar el estado actual de desarrollo de la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas y su Alternativa de Valor Fresco; ii) identificar los factores determinantes para el desarrollo competitivo de la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas y su Alternativa de Valor Fresco; iii) definir horizontes y plantear premisas para la aplicación de estrategias a la Cadena Productiva; y iv) Proponer estrategias con enfoque sistémico y mecanismos de seguimiento, que fortalezcan la competitividad de la Cadena de Plantas Aromáticas en la Alternativa de Valor Fresco. De esta manera el trabajo de investigación incluyó tres fases metodológicas, una teórica descriptiva, una analítica y una propositiva.

A partir de los objetivos el documento se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo se aborda el concepto de Cadena Productiva como mecanismo de coordinación empresarial y se hace una revisión acerca del establecimiento como organización de cadena ante el Gobierno Nacional. Posteriormente se exponen los productos que oferta la cadena

como alternativa de valor y se hace la valoración de la alternativa de valor fresco que concluye en la presentación de dicho renglón como promisorio para la agricultura colombiana. El segundo capítulo abarca la revisión de la competitividad como concepto y su abordaje mediante el enfoque sistémico que abarca los niveles de análisis micro, meso, macro y meta para los cuales se amplía su definición y se realiza una contextualización con el entorno de la Cadena Productiva. En este capítulo se identifican los factores determinantes de la competitividad de la Cadena Productiva y su alternativa de valor fresco.

En el tercer capítulo se exponen los lineamientos básicos de la Teoría Contingencial de la administración tomando el énfasis ambiental, el cual propone el estudio de los factores ambientales y su impacto sobre la estructura organizacional. Se identifican además, a partir de un ejercicio realizado con actores expertos de la Cadena Productiva, elementos de incertidumbre los cuales se incluyen en un ejercicio prospectivo que conlleva a la definición de un escenario apuesta para el año 2021. Posteriormente se definen las premisas para la formulación de estrategias.

El último capítulo hace una integración de los tres primeros capítulos para definir las estrategias que se proponen para el fortalecimiento de la competitividad de la Cadena Productiva de plantas aromáticas en cada nivel del análisis sistémico. Finalmente se habla acerca del impacto esperado con este trabajo y se dan las conclusiones generales.

CAPÍTULO 1. CADENA PRODUCTIVA DE PLANTAS AROMÁTICAS

El modelo de Cadenas productivas ha sido implementado en Colombia con el objetivo de fortalecer los sectores promisorios de la economía nacional a través de la articulación entre empresas a fin de lograr una mayor armonía y competitividad del sistema productivo (Parra-Peña, Miller, & Lundy, 2003.). En 2014 el sector agropecuario participó con el 6% del PIB nacional del cual, el 56% correspondió al aporte de la producción agrícola (DANE, 2015). Para diferentes productos agrícolas se han definido agendas de investigación con el fin reconocer y priorizar las problemáticas tecnológicas y no tecnológicas a fin de lograr una asignación de recursos y tomar acciones para mejorar las condiciones de producción (Uribe, Fonseca, Bernal, Contreras, & Castellanos, 2011). Las plantas aromáticas son uno de los productos agrícolas promisorios para los cuales se han desarrollado agendas de investigación y desarrollo tecnológico en búsqueda de implementar proyectos y estrategias como base para un desarrollo sostenible y competitivo de La Cadena Productiva (López, Mejía, Gómez, & Albarracín, 2009).

Este capítulo hace un acercamiento al concepto de cadena productiva, su evolución y su importancia como mecanismo de cooperación empresarial para el fortalecimiento de los sistemas productivos. Más adelante se aborda la creación formal de la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas Medicinales, Condimentarias y Afines (PAMCyA) ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la manera en que se articula al sistema económico nacional. Posteriormente, se hace una revisión acerca de la participación de diversos actores de la cadena y se analizan las líneas de producto que generan valor y constituyen la oferta de La Cadena las cuales se han denominado para este trabajo “Alternativas de Valor”. Es entonces, donde se hace una distinción entre la Alternativa de Valor de Ingredientes Naturales para la Industria y la Alternativa de Valor Fresco, de lo que se deriva la importancia del establecimiento de estrategias para mejorar la competitividad de La Cadena en la Alternativa de Valor Fresco. Finalmente se describen y valoran las condiciones actuales del entorno de La Cadena con su Alternativa de Valor Fresco y se analizan las oportunidades en el mercado local e internacional.

1.1. ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE CADENA PRODUCTIVA

El proceso de desarrollo económico descansa en gran parte, en la capacidad para generar mecanismos de cooperación entre las empresas, de tal manera que dichos mecanismos permitan elevar la eficiencia en la operación los sistemas productivos de manera articulada y sostenible (Isaza, 2008). En Colombia, como respuesta a las dinámicas globales, se ha buscado mejorar la calidad de los productos y se han implementado diferentes estrategias para aumentar la competitividad del sector Agroindustrial (Uribe et al., 2011). Como mecanismo de articulación y asociatividad empresarial en el sector se ha establecido el modelo de Cadenas Productivas. Para sugerir estrategias de fortalecimiento de competitividad es indispensable la comprensión de la dinámica empresarial y el entendimiento del mecanismo de cooperación. A continuación se hace una revisión de los diferentes mecanismos de asociatividad empresarial que han precedido la noción de Cadena Productiva como concepto y se hace un acercamiento a su definición.

1.1.1. Desarrollo Internacional del concepto de Cadena Productiva

Diferentes conceptos se refieren a mecanismos de cooperación entre empresas y son, en diferente medida, adoptados por los sistemas productivos. Referentes internacionales han trabajado en el desarrollo de teorías al respecto, autores como Hirschman y Porter dieron unos primeros avances en cuanto a la definición de las formas de integración de las empresas en mecanismos coordinados para la obtención mejores resultados (Isaza, 2008).

Los primeros trabajos de Hirschman sobre Desarrollo Económico fueron pioneros en proponer la existencia de “encadenamientos” de cooperación entre empresas, explicando altos niveles de generación de valor en economías industrializadas (Hirschman, 1961). Más tarde, en 1987 Michael Porter aborda la Cadena de Valor, desde la empresa como unidad económica, y define La Cadena de Valor como las actividades estratégicamente relevantes y relacionadas a la generación de valor al interior de la compañía. Además, Porter señala que las empresas pertenecen a un flujo de actividades más amplio el cual denominó Sistema de Valores (Porter, 1987).

Posteriormente son descritos los Distritos Industriales, una teoría iniciada por Alfred Marshall a finales del siglo XIX, quien concluyó que hay un modo de producción eficiente basado en la concentración de numerosas fábricas de pequeñas dimensiones y especializadas en las diferentes fases de un único proceso productivo en una o varias localidades (Becattini, 2002). El modelo de Distritos Industriales abarcó más allá del territorio geográfico ya que se incluyeron variables económicas, sociales y culturales que caracterizan la estructura productiva, las interacciones entre las empresas y la socialización de los procesos e involucró a la comunidad local. Los Distritos Industriales son un mecanismo cercano al concepto de Cadena Productiva al destacar la necesidad de especialización en un sector productivo como requisito para el desarrollo asociado a su territorio (Castellanos, Rojas, Villarraga, & Ustate, 2001).

En Brasil, la Empresa Brasileña de Investigación en Agricultura (Embrapa) ha trabajado el concepto de Cadena Productiva considerándolo como un concepto de naturaleza holística y como un instrumento de visión sistémica. Expone que la producción de bienes se puede representar como un sistema en el que los diversos actores están interconectados por los flujos de capital y de información, con el fin de suministrar productos a un consumidor final. El concepto de Cadena Productiva se ha considerado como un mecanismo adecuado para la definición de estrategias sectoriales donde se involucra no solo a los productores primarios de la agroindustria sino a lo que los autores Castro y Lima (2001) han denominado “actores antes y después de la puerta” de la finca, es decir proveedores de insumos, estructuras de comercialización, estructuras de apoyo o actores transversales y consumidores finales como se observa en la Figura 1.

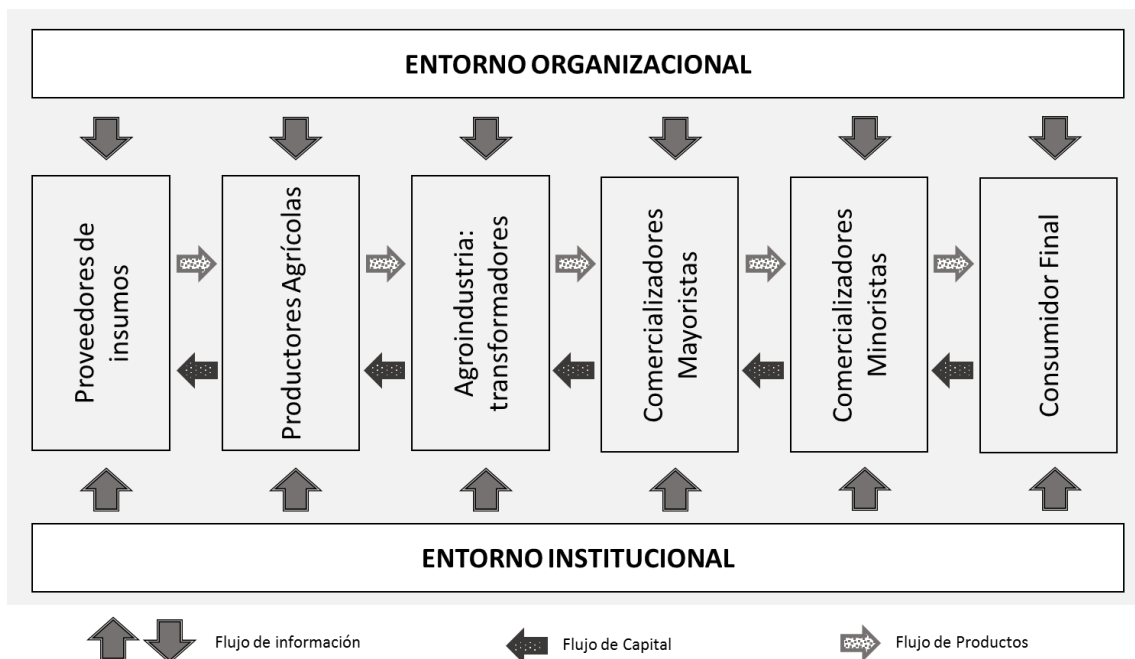


Figura 1. Modelo General de una Cadena Productiva del Sector Agroindustrial. Adaptado de (Castro & Lima, 2001).

1.1.2. Desarrollo del concepto en Colombia

En Colombia las cadenas productivas se constituyen como una estrategia por medio de la cual las empresas mejoran sus indicadores de productividad y se insertan de manera competitiva en los procesos de internacionalización (Castellanos et al., 2001). La Cadena Productiva es un mecanismo que facilita coordinar acciones de política sectorial alrededor de agrupamientos de empresas que se desempeñan en una sistema productivo en torno a los cuales, se pueden focalizar estrategias de generación de empleo y creación de riqueza sostenible (Isaza, 2008).

El concepto de Cadena Productiva y el desarrollo de los estudios para la planificación de estrategias de desarrollo en el país, ha sido abordado con base en los estudios de Castro & Lima (2001), quienes participaron como consultores internacionales en la definición de la metodología para realizar el diagnóstico de las cadenas productivas y la implementación de la prospectiva para la construcción de las agendas de investigación del sector agropecuario (Castellanos, Torres, & Domínguez, 2009).

Sin embargo, es en el marco de instrumentos jurídicos que se da vigor y reconocimiento a la política de organizaciones de cadenas productivas del gobierno nacional la cual se expresa en la ley 811 del 2003 dada por el Congreso de Colombia, el Decreto 3800 de 2006 y la Resolución 186 de 2008 emitidos por el MADR (Congreso, 2003; MADR, 2006., 2008)

La Ley 811 de 2003, establece la creación de las cadenas en el sector agropecuario a nivel nacional y define como Cadena Productiva a *“El conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario”*. En esta Ley se contempla que la organización de Cadena Productiva, es un espacio de diálogo y su misión surge de

una libre decisión de sus integrantes de coordinarse o aliarse para mejorar su competitividad, después de un análisis del mercado y de su propia disposición para adecuarse a las necesidades de sus socios de cadena. Los integrantes de una organización de cadena ponen a disposición de esta sus organizaciones y sus estrategias, que en lugar de confrontarse se coordinan con el fin de obtener un mejor desempeño económico colectivo e individual (Congreso, 2003). En el Anexo 1 se encuentra una revisión realizada acerca de la generación de valor en las cadenas productivas.

El actual trabajo toma la definición de Cadena Productiva señalada en la Ley 811 y anteriormente expuesta, considerando para su análisis el enfoque sistémico como se propone abordar el concepto en los trabajos de Castro & Lima (2001).

1.1.3. La Cadena productiva y los mecanismos de cooperación empresarial

En la medida en que la competencia crece y adopta un carácter más global, las empresas tienen mayor necesidad de hacer parte de procesos asociativos. Se ha demostrado que las regiones que cuentan con un volumen importante de procesos asociativos son más competitivas en comparación con aquellas donde dichos procesos son incipientes o inexistentes (Grueso, Gómez, & Garay, 2009). Los mecanismos de cooperación son más usuales entre pequeñas y medianas empresas, ya que su principal objetivo es encarar la creciente complejidad de los mercados, la competencia y la globalización (Franco & Haase, 2015). Además, la asociatividad hace posible la resolución de problemas organizacionales como las limitaciones de acceso a la tecnología, situaciones limitantes de la productividad, baja capacidad o poder de negociación frente a mercados internacionales y escasa inversión en proyectos de investigación y desarrollo (Becattini, 2002).

El establecimiento de relaciones entre organizaciones es elemental para la coordinación de las acciones encaminadas a la consecución de un objetivo en común. Sin embargo, las empresas son organizaciones autónomas y el diseño de las relaciones interorganizacionales debe considerar que los socios o representantes de las diferentes empresas no tienen entre sí relaciones jerárquicas o de control, por lo que los mecanismos de coordinación deben ser horizontales y concertados (Guerras Martín & Montoro Sánchez, 2008). Franco & Haase (2015) citan que los niveles de compromiso que adquieren las empresas al establecer dichas relaciones pueden categorizarse en cuatro niveles así: a) Acuerdos contractuales sin riesgos ni recompensas tales como acuerdos de distribución, contratos de manufactura o subcontratación; b) acuerdos contractuales con riesgos y recompensas compartidas como resultados de actividades de Investigación y Desarrollo, desarrollo de mercados compartidos y sociedades tipo cliente/proveedor; c) capital minoritario en una asociación cooperativa y b) acuerdos financieros.

Los diferentes mecanismos de cooperación entre empresas varían en su alcance geográfico, en el tipo de integración (vertical, horizontal o mixta), en su nivel de compromiso y en sus mecanismos de coordinación formales e informales (Zylbersztajn & Farina, 2000). Sin embargo, ante la tarea propia de la asociatividad, las relaciones interorganizacionales deben proveer los escenarios para lograr brindar ventajas competitivas a las empresas asociadas. La Cadena Productiva, como mecanismo de cooperación adoptado para la implementación de programas y políticas sectoriales en Colombia, debe estar abierto al uso de los diferentes mecanismos de coordinación e innovar en los niveles de compromiso que adquieren sus actores.

A partir de la década de los 80, se han venido desarrollando a nivel mundial distintos esfuerzos por lograr implementar procesos asociativos y los mecanismos han evolucionado y se han desarrollado nuevas formas de asociatividad (Castellanos et al., 2001). Las redes empresariales, los clúster y los distritos industriales son los principales modelos de mecanismos de cooperación los cuales sufren adaptaciones en cada caso que son implementados y son llamados de distinta manera (Grueso et al., 2009). La Cadena Productiva es una forma asociativa basada en el modelo de los distritos industriales.

Si bien es cierto, la vigencia del concepto de Cadena Productiva es cuestionada en algunos espacios académicos, y es de reconocer que existen otros conceptos que han sido formulados y traen elementos de dinamicidad conceptual que pueden ser interesantes para la integración o articulación al concepto de Cadena Productiva. El referente de Cadena Productiva está y se puede dinamizar con otros, es una sana evolución desde la perspectiva académica en un desarrollo conceptual permanente y de una adaptación de nuevos esquemas que permitan lograr precisamente una mejora en la competitividad de las empresas y los territorios.

1.2. CONSOLIDACIÓN DE LA CADENA DE PLANTAS AROMÁTICAS EN COLOMBIA

El sector agropecuario en Colombia, tiene una importancia estratégica en el desarrollo económico y social de Colombia debido a su participación en el PIB, su incidencia en las condiciones de vida de la población rural, y por su importancia como proveedor de alimentos para la población e insumos para la industria (DNP, 2011). Desde mediados de los años noventa el Gobierno Nacional ha buscado implementar una política de competitividad del sector agrícola a través de la creación de las cadenas productivas.

La dinamización del sector agropecuario ha estado en cabeza del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR. En 2006, el MADR inició el proceso de construcción de las Agendas Prospectivas de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación para veinticuatro cadenas productivas definidas a partir de la Apuesta Exportadora 2006 – 2020 que busca centrar los esfuerzos de los sectores público y privado a los productos agropecuarios más competitivos (MADR, 2006; Uribe et al., 2011)

Entre las veinticuatro cadenas productivas, se encuentra la que se denominó en los programas de gobierno como Cadena Productiva de Plantas Aromáticas, Medicinales, Condimentarias y Afines (PAMCyA), la cual inició formalmente con la firma de la “Declaración de Voluntades” el 20 de abril de 2004 y se integró por productores de plantas aromáticas en fresco con fines de exportación, productores de ingredientes naturales destinados a la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia, proveedores de insumos y servicios, laboratorios de procesamiento, distribuidores y comercializadores. La Figura 2 muestra la estructura organizacional de la cadena PAMCyA.

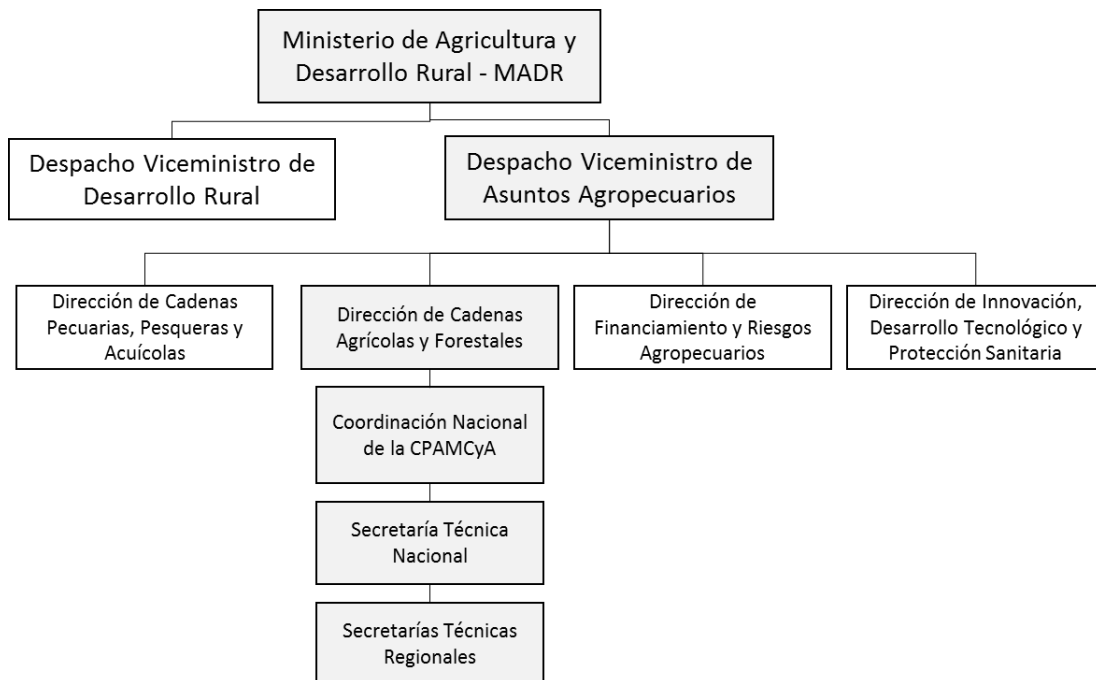


Figura 2. Estructura Organizacional de la PAMCyA. Adaptado de (Mier, 2014) y (MADR, 2015).

La Cadena de PAMCyA descrita por la Secretaría Técnica Nacional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) ha hecho una distinción entre los diferentes productos que pueden obtenerse a partir de diferentes especies y niveles de transformación.

Las cadenas constituidas formalmente ante el MADR tienen actividad de control y la oportunidad de hacer refrendación de acuerdos para la designación de presupuesto del Gobierno y la generación de políticas para adelantar acciones de carácter público que favorezcan la actividad productiva.

La inversión pública da soporte a la organización de las cadenas con lo que se busca contribuir a una mayor competitividad agrícola mediante la promoción de la coordinación de actores en los distintos niveles de las cadenas productivas logrando una mayor articulación, inclusión y equidad en la generación y repartición del valor agregado (Conpes 3527, 2008). El Gobierno a partir del trabajo de las coordinaciones de las cadenas productivas, asigna fondos para la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y resolución de problemas limitantes para la actividad productiva que resten competitividad.

Debido a que gran parte de las empresas de La Cadena de plantas aromáticas se dedican a la exportación, sobrepasan las fronteras nacionales, siendo afectadas por condiciones institucionales nacionales al mismo tiempo que deben actuar con agentes dispersos en la cadena y estar dispuestos al cambio de acuerdo a las señales del entorno. Al mismo tiempo, las empresas encuentran una falta de coordinación institucional que brinde apoyo a la actividad lo cual representa uno de los más grandes desafíos que ha limitado la implementación de estrategias (Bonilla, Samacá, Martínez, & Perdomo, 2008).

Para términos de la presente investigación el análisis de la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas se realiza desde una óptica independiente de la cadena PAMCyA. Por tanto, el presente trabajo de investigación se desarrolla como observador y analista del marco general e involucra actores

suscritos y no integrados a los Programas liderados por el Gobierno Nacional. Por lo anterior, el sistema de valor se referencia como Cadena Productiva de Plantas Aromáticas en adelante para mayor brevedad, La Cadena.

1.3. ALTERNATIVAS DE VALOR DE LA CADENA

En Colombia, la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas incluye en su oferta diversos productos y subproductos de variadas aptitudes de uso y características propias. La Cadena reúne una amplia variedad de cadenas de valor, dada la diversidad de especies nativas, naturalizadas e introducidas que tiene el país y el enorme potencial para el desarrollo de un amplio portafolio de productos frescos, materias primas y productos en las industrias alimentaria, cosmética y farmacéutica (CCI, 2004).

Se han identificado las siguientes líneas de productos dentro de la cadena:

- Ingredientes Naturales.
- Plantas aromáticas, medicinales y condimentarias en fresco.
- Plantas aromáticas, medicinales y condimentarias en deshidratado.
- Productos Naturales terminados para la industria cosmética, farmacéutica, alimentaria y de aseo (Bonilla et al., 2008).

De las anteriores líneas de producto, dos se destacan como las Alternativas de Valor más representativas y promisorias en el mercado nacional e internacional: Ingredientes Naturales y producto Fresco.

1.3.1. Alternativa de Valor – Ingredientes Naturales para uso Industrial

La Alternativa de Valor Ingredientes Naturales incluye extractos y colorantes obtenidos de plantas aromáticas medicinales que son provistas como materias primas para la industria cosmética, farmacéutica, alimentaria y de aseo. Son usados en la industria como saborizantes, colorantes, farmacéuticos, cosméticos, perfumes y plaguicidas.

En Colombia, las principales especies vegetales para la obtención de colorantes son Jagua (*Genipa americana*), Añil (*Indigofera sufruticosa*) y Achiote (*Bixa Orellana*). Para extractos las principales especies son: Chontaduro (*Bactris gasipaes*), Bálsamo de Tolú (*Myroxylum balsamum*) y Asal (*Eutepe olarcea*) (López et al., 2009).

Los Ingredientes Naturales es la Alternativa de Valor más estudiada en La Cadena y para la cual se han realizado estudios de prospección. En el 2007 se priorizó la elaboración de ocho agendas prospectivas, entre las que se encontró la “Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas, Medicinales y Condimentarias y Afines con Énfasis en Ingredientes Naturales para la Industria Cosmética en Colombia publicada finalmente en el 2009.

La construcción de esta agenda de investigación inició con la priorización de puntos críticos de la cadena, tanto tecnológicos como no tecnológicos, con el fin de plantear alternativas de solución y elementos que direccionen la investigación a corto, mediano y largo plazo; buscando de esta forma,

mejorar la competitividad de la cadena. Esta priorización se llevó a cabo con actores y expertos, quienes establecieron el renglón de ingredientes naturales de especies nativas como producto potencial, debido a que la biodiversidad colombiana se constituye en un elemento de competitividad en el ámbito internacional, al permitir generar productos innovadores para el mercado (López et al., 2009).

1.3.2. Alternativa de Valor – Fresco

La Alternativa de Valor Fresco se refiere al producto de la planta cosechada y que se mantiene fresca a través de la cadena. Las plantas aromáticas que se comercializan en fresco, son en general para uso culinario, bien sea como condimento o para la preparación de infusiones (Bonilla et al., 2008). Esta Alternativa de Valor es una línea de producto promisoría para la Cadena Productiva y su mercado ha tenido un crecimiento importante durante los últimos años. A nivel mundial, las exportaciones de plantas aromáticas en fresco han tenido un incremento del 88% entre el 2009 y el 2013 (Lizarralde, 2014b). En Colombia, para el mismo periodo de tiempo, las exportaciones se han duplicado representando en 2014 un mercado de exportación de 32 millones de dólares.

La Alternativa de Valor Fresco se ha posicionado como una alternativa de producción y exportación con alta dinámica de crecimiento, convirtiéndose en el segundo renglón generador de divisas dentro de las exportaciones agrícolas no tradicionales (Mier, 2014). A futuro, las exportaciones Colombianas de plantas aromáticas pueden incrementarse rápidamente en poco tiempo, dado que se trata en su mayoría, de cultivos de ciclo corto y de producción continua e intensiva. Esto permite que el sistema productivo pueda crecer y hacer una oferta de producto en poco tiempo. Las principales especies de plantas aromáticas que se producen y comercializan en Colombia corresponden a las que se detallan en el Anexo 2.

En general, La Cadena como mecanismo de coordinación, no cuenta con una orientación clara y definida acerca de los lineamientos para fortalecer la competitividad de esta Alternativa de Valor. Es de esta manera que el objetivo principal de este trabajo de investigación es el de proponer las estrategias para fortalecer la competitividad de La Cadena en su Alternativa de Valor Fresco.

1.4. PERFIL DE LA CADENA DE PLANTAS AROMÁTICAS

Las Cadenas Productivas en cada uno de los sectores se han consolidado para lograr las mejores ventajas que permitan competir en los diferentes mercados (MADR, 2006). La Cadena de Plantas Aromáticas en su Alternativa de Valor Fresco ha buscado condiciones que le permitan una mayor y mejor inserción en los mercados internacionales. A continuación se hace una valoración de la actualidad de la cadena en cuanto a la distribución física de la actividad productiva en el país, la generación de empleo, la estructura misma de la cadena y sus eslabones así como condiciones de mercado y la atención de la demanda nacional y extranjera. Finalmente se valoran las oportunidades de acceso a los distintos mercados.

1.4.1. Generalidades de La Cadena

Como parte de la estrategia de crecimiento y desarrollo, Colombia busca avanzar en su inserción a la economía mundial por medio de la ampliación del mercado de los productos agrícolas. Por lo tanto, ha buscado fortalecer el sector y propiciar mejores oportunidades de participación en los mercados locales e internacionales, lo que en consecuencia debe generar más empleo e ingresos para miles de productores (MADR, 2006). A continuación se presentará el estado actual de la cadena y se da un panorama acerca de su tamaño y conformación como un punto de partida hacia una prospección de estrategias que permitan fortalecer su desempeño y participación en los mercados y hacerla una actividad productiva sostenible y competitiva en el mediano y largo plazo.

1.4.1.1. Distribución de la producción en Colombia

Colombia tiene una experiencia en la exportación de plantas aromáticas culinarias en fresco de más de 15 años (Lizarralde, 2014b). Los principales destinos de exportación han sido Estados Unidos, Canadá y Alemania. De acuerdo al Sistema de Información Epidemiológica y Vigilancia Fitosanitaria (SISFITO) del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), en Colombia se encuentran registrados 106 predios productores de plantas aromáticas para exportación. La Figura 3 muestra la proporción de predios que cultivan las especies de aromáticas más demandadas en el mercado internacional.

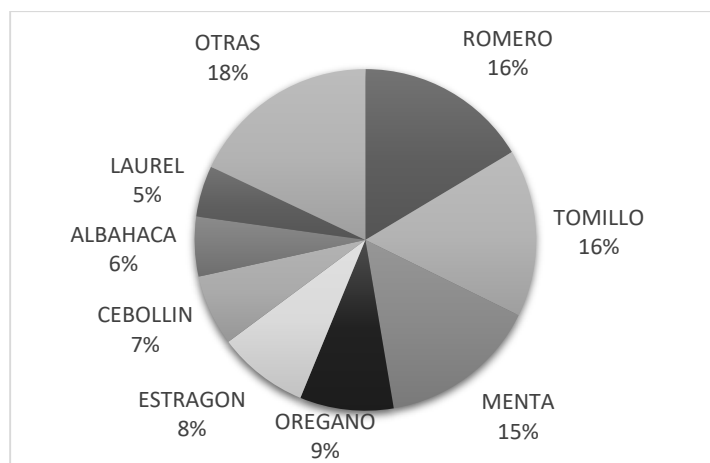


Figura 3. Plantas Aromáticas cultivadas en predios registrados para exportación. Elaboración propia en base a reporte publicado en SISFITO. Consultado en enero de 2015.

Los predios de exportación se encuentran distribuidos en cuatro departamentos de la siguiente manera: Antioquia 43%, Cundinamarca 42%, Tolima 8% y Boyacá 4%. Considerando la totalidad de los cultivos en Colombia a 2014, el área cultivada en plantas aromáticas dedicadas a la producción de la Alternativa de Valor Fresco corresponde a 483 Ha (ICA, 2015; Lizarralde, 2014b), cerca del 25% del total del área cultivada en especies aromáticas. El mayor área de cultivo se localiza en el departamento de Cundinamarca con el 58%, le sigue Valle del Cauca con el 23%, Tolima y Putumayo cada uno con el 8% y Antioquia con el 5% (Lizarralde, 2014a). Valle del Cauca y Putumayo no registran predios para exportación lo que sugiere que atienden mercado nacional. Las cifras muestran a Antioquia con un gran número de predios exportadores y con poca área cultivada lo que indica la concentración de pequeños productores con cultivos inferiores a una hectárea. Los mayores productores están en Cundinamarca.

1.4.1.2. Generación de empleo

En términos de empleo, la producción agropecuaria es la actividad que emplea mayor número de personas (MADR, 2006); en La Cadena se ha considerado una ocupación de mano de obra de 4 empleos por hectárea cultivada, se estimó que en 2013 generó 8471 empleos directos. La Tabla 1 muestra la estimación del empleo generado.

Tabla 1. Estimación del empleo generado en La Cadena de Plantas Aromáticas. Adaptado de Mier (2014).

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Área sembrada (ha)	461	484	626	1385	1276	1304	1739	1933	1887	2085	2118
Empleo directo	1844	1936	2504	5540	5105	5216	6957	7733	7548	8339	8471
Empleo indirecto	3688	3872	5008	11080	10209	10432	13913	15466	15096	16677	16942
Participación en el empleo nacional	0,07%	0,07%	0,09%	0,22%	0,20%	0,21%	0,25%	0,27%	0,27%	0,28%	0,29%

1.4.2. Descripción y estructura de la Cadena Productiva

La Cadena involucra la participación de diferentes actores, cada uno busca articular su cadena de valor al sistema de valores utilizando la Cadena Productiva como mecanismo de coordinación y vehículo para lograr mejores condiciones productivas. A continuación se describen los actores que componen los eslabones de la cadena.

La Cadena se compone por una serie de eslabones que se derivan de un actor principal. El eslabón principal y quien lidera la cadena es el productor de plantas aromáticas en fresco. Aguas arriba del productor se tienen los proveedores de materiales de empaque, cadenas de frío, insumos agropecuarios, plásticos de invernadero, proveedores de semillas y material vegetal, entre otros. Aguas abajo se encuentran agentes logísticos, proveedores de refrigeración, cadena de frío, empaque, agentes de aduana y comercializadores de primer y segundo nivel. También los Organismos de Certificación entran como parte de la cadena al destinarse producto para mercados internacionales que demandan ciertos sellos que certifican la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas, estándares de manejo orgánico y Comercio Justo.

La Figura 4 muestra la composición de la cadena a partir del actor más importante que corresponde al eslabón de la producción agrícola, referido como la producción primaria. Aguas Arriba del eslabón de producción primaria se tienen actores que proveen bienes y servicios para la actividad de producción agrícola y que son indispensables para los dos tipos de sistemas productivos: Tecnificados y Tradicionales.

Los sistemas productivos tradicionales eventualmente interactúan con proveedores de algunos bienes, sin embargo, estos sistemas de producción están implementados por pequeños productores que no tienen fuertes encadenamientos con los otros eslabones y que su demanda de bienes y servicios es mínima al dedicarse a la producción minorista y sin estructura organizacional (Bonilla et al., 2008).

Los productores tecnificados pueden demandar servicios de financiamiento para su operación por lo que otro de los eslabones corresponde a las entidades de financiamiento. Las instituciones que

trabajan para y con el gobierno nacional como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), la Corporación Colombiana Internacional (CCI), la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), entre otras entidades, son actores importantes en la coordinación de La Cadena.

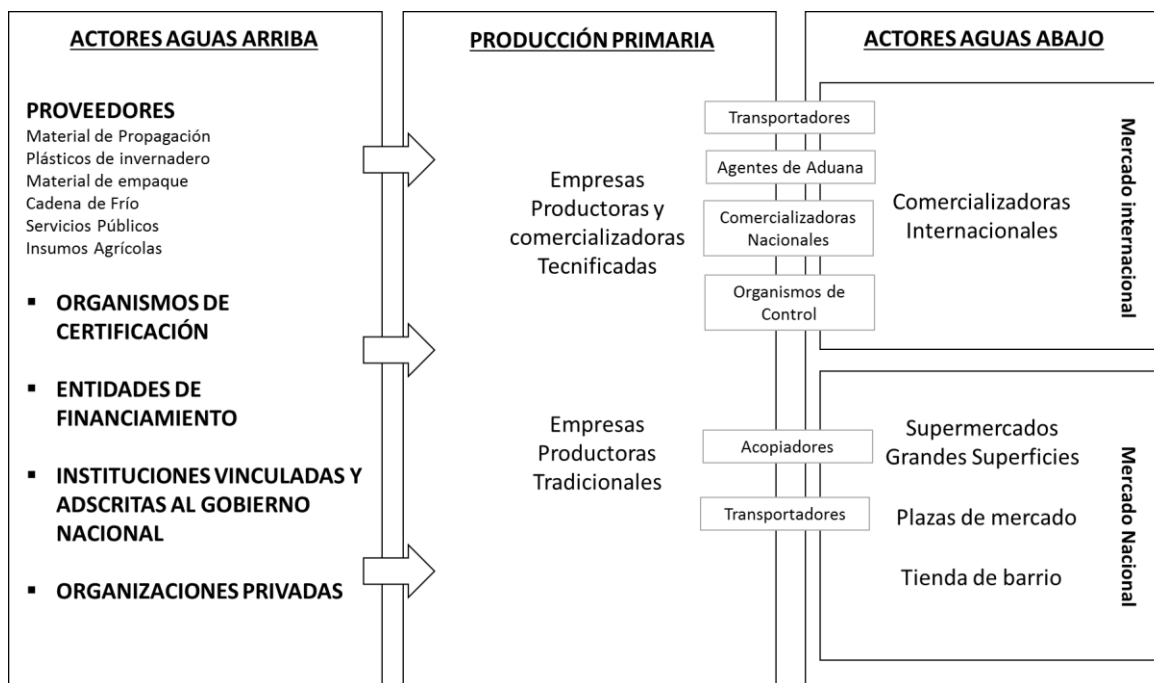


Figura 4. Esquema de actores en La Cadena Productiva de Plantas Aromáticas en Alternativa de Valor Fresco (Elaboración propia).

Aguas abajo encontramos los actores que tienen que ver con el sector comercio el cual involucra la distribución y comercialización del producto. Después de la producción primaria, las aromáticas frescas son transportadas hacia sus puntos de comercio. Los sistemas productivos tecnificados, comercializan su producto hacia el mercado internacional principalmente y, una menor proporción al mercado nacional.

Para la atención del mercado internacional la participación de actores logísticos como las transportadoras aéreas y terrestres los sistemas de transporte deben ser especializados para mantener la cadena de frío, ya que las aromáticas en fresco son productos perecederos que demandan condiciones de temperatura para que el producto mantenga su calidad y frescura. Otros actores son los agentes de aduana que hacen parte de la cadena y agencian los trámites de movimiento internacional. Los organismos de inspección fitosanitaria hacen parte de la cadena en la medida que tienen un impacto en la decisión de permitir o no las operaciones de exportación. Estos organismos pueden ser nacionales, por ejemplo el ICA o internacionales como el Servicio de Inspección de salud animal y vegetal Norteamericana (APHIS).

1.4.3. Oportunidades de Mercado

Los sistemas de producción tradicionales venden en su gran mayoría a un acopiador, en una menor medida venden en plazas de mercado y tiendas de barrio de las poblaciones cercanas a los puntos de cultivo. Los sistemas productivos tecnificados en algunos casos son proveedores directos a los supermercados de grandes superficies, así como también acopiadores de producto de sistemas tradicionales (Bonilla et al., 2008). Otros productores tecnificados pueden vender su producto o sus excedentes de producción a empresas comercializadoras nacionales que acopian el producto de varios productores y lo exportan, sin embargo es más frecuente que los productores primarios sean los mismos exportadores (CCI, 2004; Díaz, 2003; Lizarralde, 2014b). Las plantas aromáticas comercializadas en fresco son demandadas en diferentes volúmenes para el mercado nacional e internacional. Básicamente su demanda se deriva de las costumbres de consumo de cada país. A continuación se describen las oportunidades identificadas tanto en el mercado local o nacional como para el mercado internacional.

1.4.3.1. Oportunidad en el mercado local

El Informe Técnico que caracteriza el mercado colombiano de plantas aromáticas se realizó en 2003 y se apoyó en la Encuesta Nacional de Plantas Medicinales y Aromáticas aplicada a laboratorios naturistas dado que representaban el segmento con mayor demanda (Díaz, 2003).

De consumo de plantas aromáticas en fresco, no se conocen cifras oficiales. El Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras que realiza el Ministerio de Salud y Protección Social con apoyo de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el cual estima los consumos per cápita y la distribución de consumo en el país, no incluye las especies de plantas aromáticas debido al bajo consumo y la discusión acerca de si pueden ser clasificadas como vegetales (MinSalud y FAO, 2013).

En el mercado local sin embargo se observa que las especies más demandadas para comercialización en fresco son limonaria, manzanilla, caléndula y menta para infusiones. Para usos culinarios las especies más utilizadas son laurel, tomillo, orégano y albahaca (Bonilla et al., 2008).

El mercado nacional se divide en tres segmentos: Supermercados de grandes superficies, Plazas de Mercado y Tiendas de Barrio. Generalmente, empresas productoras con actividad de exportación, atienden la demanda de Supermercados de grandes superficies en el país. Este nicho demanda producto fresco empacado y en presentaciones de porción para el consumidor final el cual corresponde a hogares principalmente. El mercado local para Supermercados de grandes superficies es llamativo para los exportadores para mantener una actividad comercial en las temporadas de baja demanda de los mercados internacionales. Sin embargo, los precios y volúmenes en el mercado local, son significativamente menores frente al producto que se comercializa en el exterior.

Las plazas de mercado y tiendas de barrio en su mayoría son abastecidas por pequeños productores. En este mercado no existen contratos de abastecimiento y no existe un control en la calidad del producto. Las oportunidades del mercado local para las especies de aromáticas de uso culinario y comercio en fresco son desconocidas ya que no hay disponible información formal y la demanda corresponde a volúmenes bajos.

1.4.3.2. Oportunidad en el mercado internacional

Los principales destinos de exportación de la Alternativa de Valor Fresco son Estados Unidos representando el 77% del valor de las transacciones durante 2014, seguido por Canadá con un 10% y Reino Unido con un 9% del total del mercado. Otros destinos como Alemania y Francia son mercados en crecimiento (CCB, 2015).

En los últimos tres años las exportaciones de aromáticas en fresco se han incrementado en un 22%. En 2012 se lograron importaciones por 22.2 millones de dólares. En 2013, se incrementaron las exportaciones un 8% y se llegó a un tamaño de mercado de 24 millones de dólares. Durante el primer trimestre de 2015, se reportó un incremento en el valor de las exportaciones del 21%. Lo anterior sumado a la fuerte alza de la divisa americana (se ha valorizado casi un 40% al cierre de 2015), los productores y exportadores tendrán mayores ingresos y mayor capacidad de inversión para fortalecer la actividad productiva. La Figura 5 muestra los valores FOB de transacciones por concepto de exportación de plantas aromáticas en fresco a los principales países destino.

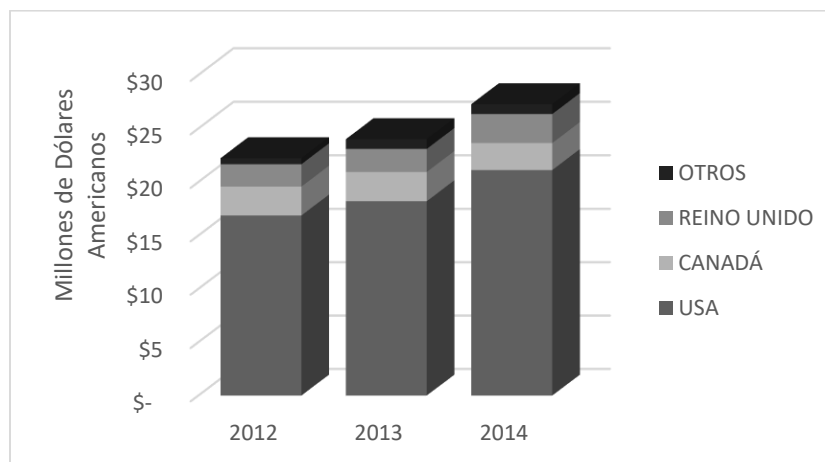


Figura 5. Valores anuales de las exportaciones de plantas aromáticas colombianas hacia los principales países de destino (Elaboración propia, datos del Sistema de Información de Comercio Exterior - SICEX; Consultada en mayo de 2015).

Aun cuando los principales destinos son Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, actualmente se vienen desarrollando otros mercados importantes de la Unión Europea como Alemania y Francia. Una ampliación de los tratamientos arancelarios y de las restricciones fitosanitarias que conciernen a la exportación de plantas aromáticas en fresco se encuentra en el Anexo 3.

CONCLUSIONES

El mercado de plantas aromáticas en fresco representa una de las actividades de diversificación de la economía colombiana como lo hace en su totalidad el sector agrícola frente a la producción de combustibles fósiles. Es una actividad productiva intensiva que demanda una gran cantidad de mano de obra y que contribuye indirectamente en la generación de empleo en otros sectores.

Este renglón productivo ha llamado la atención debido a que el valor de las exportaciones de plantas aromáticas en fresco ha tenido un crecimiento continuo año tras año desde 2006, especialmente en

los últimos tres años donde se observó un aumento acumulado del 22%. También se evidenció que la participación de las exportaciones Colombianas en las importaciones de los Estados Unidos, principal destino de los productos colombianos, en las partidas arancelarias concernientes a las plantas aromáticas en fresco, se ha incrementado no solo en el valor neto comercial si no que su participación en dicho mercado ha crecido, llegando a un 1,64%. Estas cifras permiten resaltar la oportunidad de mercado que hay para los productos agrícolas y puntualmente de las plantas aromáticas en mercados extranjeros.

Ahora bien, partiendo de que La Cadena y las empresas productoras y comercializadoras como actores principales, participan de una actividad productiva claramente promisoría, deben asumir el reto de responder a la demanda del mercado de manera sostenida en el mediano y largo plazo. La sostenibilidad puede lograrse a través de la implementación de estrategias pensadas y orientadas a la construcción de un futuro. Este reto involucra que en un contexto global y altamente competitivo, las empresas colombianas estén obligadas a tener las mejores competencias y lograr un buen desempeño organizacional para lo cual, este trabajo propone la teoría contingencial como vía para dinamizar la actividad administrativa de las empresas.

En el siguiente capítulo se abordará el análisis de la competitividad con enfoque sistémico para lo cual las empresas y los elementos de su ambiente organizacional serán ubicados en los diferentes niveles de análisis y se identificarán los factores determinantes para el desarrollo competitivo de la cadena productiva de plantas aromáticas en su alternativa de valor fresco.

CAPÍTULO 2. COMPETITIVIDAD DE LA CADENA - ALTERNATIVA DE VALOR FRESCO

Este capítulo hace una aproximación a la definición de competitividad a partir de los antecedentes propuestos por organizaciones y autores nacionales e internacionales. El concepto de competitividad ha sido debatido ya que tiene variaciones de acuerdo al escenario en que se propone (Castellanos, Ramírez, Fúquene, Quintero, & Fonseca, 2013). Haciendo una concertación entre las diferentes definiciones, se llega a una definición que reúne los elementos necesarios para abordar el análisis de la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas en su Alternativa de Valor Fresco. Posterior a la definición, se referencian distintos métodos de medición de la competitividad a nivel internacional.

Como vía para un análisis en los diferentes niveles en que se desarrollan las organizaciones y en concordancia con el alcance del concepto de Cadena Productiva, el análisis de competitividad se aborda desde un enfoque sistémico (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996). Dicho enfoque, permite estudiar la competitividad de La Cadena haciendo un recorrido por las condiciones propias de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas como principales eslabones de La Cadena (nivel micro); el marco institucional que brinda un apoyo transversal al desempeño de la actividad productiva (nivel meso); las condiciones regionales y nacionales que facilitan o limitan la agregación de valor para los actores (nivel macro) y finalmente el análisis del mercado internacional donde se comercializa gran parte de la producción de La Cadena en su Alternativa de Valor Fresco (nivel meta) y al cual se hace una apuesta por incrementar competitividad y lograr mayor participación en el cubrimiento de una demanda creciente. Finalmente se identifican los factores críticos que afectan el desarrollo competitivo de La Cadena.

2.1. LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

La generación y consolidación de ventajas competitivas a nivel interno de las empresas necesariamente debe contemplar las condiciones de su entorno y, por consiguiente, es de considerar que las condiciones del entorno afectan la creación de valor de las empresas al mismo tiempo que afectan la generación de riqueza de las sociedades de las cuales hacen parte (Bonilla et al., 2008).

2.1.1. Aproximación al Concepto de Competitividad

Las ventajas de la actividad económica pueden ser comparativas o competitivas. Las ventajas comparativas son relativas a los costos de mano de obra y recursos naturales que demandan la actividad y concierne a ventajas propias del lugar donde se desempeña la actividad. Por otro lado, la ventaja competitiva es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar los insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad (Isaza, 2008; Porter, 1987; Romo & Musik, 2005). (Porter, 1987) señaló “las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”.

La generación de ventajas competitivas permite a una economía, un sector o una organización un mayor nivel de competitividad. Como tal, el concepto de competitividad ha sido definido de múltiples maneras de acuerdo al enfoque, los niveles y los factores que se contemplen en su valoración. Para su análisis conceptual, con frecuencia se hace alusión a la definición de nación competitiva, la cual ha sido dada por instituciones reconocidas mundialmente que definen la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. A su vez, el nivel de productividad establece el nivel de prosperidad al cual se puede llegar en una economía. El nivel de productividad también determina las tasas de rentabilidad obtenidas por las inversiones en una economía, que a su vez son los determinantes fundamentales de sus tasas de crecimiento. En otras palabras, una economía más competitiva es la que es probable que crezca más rápido con el tiempo (FEM, 2014).

En general, una nación competitiva tiene una dimensión nacional y se refiere a las condiciones que permiten la inversión y el desarrollo de las actividades productivas de las empresas en un determinado país (BID, 2006). La tasa de crecimiento de la productividad es la medida última de la competitividad. La productividad de un país determina su nivel de vida, ya que cuanto más elevada sea ésta puede sustentar mejores salarios y rendimientos atractivos del capital invertido (Romo & Musik, 2005).

La competitividad desde un enfoque economicista se ha conceptualizado a un nivel macroeconómico como la relación de desempeño de un país respecto a su balanza comercial, y por ende del comportamiento de su tasa de cambio. A nivel microeconómico, la competitividad se refiere a los resultados de las empresas, siendo las ganancias y la cuota de mercado las formas de medirla (Contreras, Moreno, & Valencia, 2005.). Desde el punto de vista industrial, la competitividad se refiere al manejo eficiente de los recursos, reflejado en los costos y niveles de producción (Sánchez & Acosta, 2001).

A partir de los referentes anteriores y considerando lo planteado por (Castellanos et al., 2013), el presente trabajo propone la definición de competitividad de la siguiente manera: *“la capacidad sistémica que tiene la nación, los sectores, las regiones y las empresas para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos, la generación de valor, el incremento sostenible del nivel de vida de la población y el aumento de la productividad de tal manera que se logre una diferenciación en el mercado que asegure el desarrollo y la sostenibilidad en el mediano y largo plazo”*.

2.1.2. Medición de la Competitividad a Nivel Internacional

La competitividad de las naciones es medida por diferentes organizaciones mediante una evaluación anual en la que consideran diversos factores. Existen tres indicadores internacionales: i) el Índice de Competitividad Global, preparado por el Foro Económico Mundial (FEM), ii) el Índice de Competitividad del Instituto para la Gestión del Desarrollo Suizo (IMD); y iii) el Índice de Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business) del Banco Mundial.

El índice de Competitividad Global preparado por el FEM para cada país se publica anualmente en el Reporte de Competitividad Global, el cual se basa en la evaluación de doce pilares que corresponden al ambiente institucional, condiciones de infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior, eficiencia de los mercados,

eficiencia del mercado laboral, mercados financieros desarrollados, desarrollo tecnológico, tamaño del mercado, sofisticación del mercado e Innovación. En el Reporte de Competitividad 2014-2015 (FEM, 2014), Colombia se ubicó en el puesto 66 de 144. Los pilares con mejor calificación fueron el ambiente macroeconómico y el tamaño de mercado. Sin embargo, Colombia resta a su calificación de competitividad por las bajas calificaciones que obtiene en materias de institucionalidad y eficiencia de mercados. El reporte señala que uno de los factores más problemáticos para hacer negocios en Colombia es el alto nivel de corrupción.

El segundo índice, publicado en el Anuario de Competitividad del IMD del 2015, ubica a Colombia en el puesto 51 entre 61 economías evaluadas. A nivel regional, Colombia se encuentra por debajo de Chile (35) y México (39). Cerca está Perú (54), Brasil (56) y Argentina (59). El país menos competitivo según este ranking es Venezuela (61) (IMD, 2015). Este índice evalúa cuatro factores: Desempeño económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia del mercado e Infraestructura.

El tercer índice, el índice del Banco Mundial, ubica a Colombia en el puesto 34 de 189 países. El índice se obtiene al valorar el entorno más favorable para la creación y operación de una empresa local. Los aspectos en que Colombia es considerada como una economía con dificultades para hacer negocios son el pago de impuestos (146), el comercio transfronterizo (93) y el cumplimiento de contratos (168). Por otro lado, la puntuación lo ubica como una de las economías con mayor facilidad de obtención de crédito (2), protección de los inversionistas minoritarios (10) y resolución de la insolvencia (30) (GBM, 2015).

2.1.3. Enfoque de Competitividad Sistémica

Romo y Musik (2005) proponen el análisis de la competitividad en niveles micro (la empresa), meso (la industria y la Región) y macro (el país). Otros autores, como (Garay, 2004) plantean un análisis de la competitividad según los factores que la determinan en tres tipos: empresarial, estructural y sistémica. La competitividad empresarial se relaciona a la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, la innovación tecnológica, entre otros. Por otro lado, la competitividad estructural se refiere a la mejora de las relaciones entre empresas, instituciones y gobiernos los cuales son determinantes en el desarrollo económico y político de las empresas, regiones y países. El análisis de la competitividad del tipo sistémico además de incluir el aspecto político y económico incluye factores como la educación, la ciencia, la estabilidad política y los sistemas de valor (Esser et al., 1996). Por lo anterior, el enfoque sistémico se adecua al estudio de la competitividad en las cadenas productivas al permitir su análisis en los diferentes niveles que impactan la actividad productiva. Los niveles se describen a continuación:

- **Nivel Meta:** Examina la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, para articular sus actividades productivas a los requerimientos que plantea el mercado mundial. En este nivel debe encontrarse una estructura que promueva la competitividad internacional.
- **Nivel Macro:** Considera la asignación eficiente de recursos para propiciar la existencia de mercados eficientes. Aquí entra a actuar el gobierno nacional y los gobiernos regionales en

la definición de políticas presupuestarias, monetarias, cambiarias y sectoriales que provean estabilidad en la economía.

- **Nivel Meso:** Considera la eficiencia del entorno, mercados, infraestructura física e institucional. Considera también las formas de interacción de las empresas, Estado e instituciones intermedias. Analiza la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa. Las empresas se articulan con otras para apoyarse en la solución de externalidades.
- **Nivel Micro:** El alcance del análisis está definido por procesos al interior de la empresa. En este nivel se refleja la capacidad de la gestión de las empresas y sus estrategias empresariales para la innovación productiva (Castellanos et al., 2013; Esser et al., 1996; Maria Eugenia. Morales, 2006).

Al analizar la competitividad con el enfoque sistémico se considera que cada nivel tiene un análisis distinto y exige diferentes instrumentos y políticas. Sin embargo, la empresa se ubica como protagonista del debate acerca de la competitividad ya que es el agente económico básico (Romo & Musik, 2005) y la industria, la región y el país hacen parte de su ambiente y cuyas relaciones se abordarán bajo un enfoque contingencial en el capítulo 3.

2.2. CONTEXTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA EN UN ENFOQUE SISTÉMICO

Como se observó en el primer capítulo, el principal eslabón de La Cadena son los productores primarios, empresas dedicadas al cultivo de las plantas aromáticas. Estas empresas están articuladas con otros tipos de organización que proveen bienes y servicios y otros que distribuyen y comercializan el producto en fresco. Considerando el análisis sistémico, se hace a continuación una revisión y análisis de los eventos concernientes al desempeño competitivo en diferentes contextos que se acercan a cada nivel de análisis descrito anteriormente, esto se realizó con el objetivo de establecer un panorama actual.

2.2.1. Contexto Internacional

En el proceso de apertura e internacionalización las economías requieren de una inserción progresiva y creativa en el mercado internacional. Aunque esto puede lograrse a corto plazo con base en ventajas comparativas naturales, a largo plazo se puede lograr y sostener a través de la confluencia de la política económica y de la capacidad del país para construir ventajas competitivas dinámicas. Para ello se hace necesario un ambiente orientado a apoyar la innovación, el cambio técnico y el mejoramiento de la productividad (Isaza, 2008).

El mercado internacional de las plantas aromáticas en su Alternativa de Valor Fresco se refiere principalmente a los destinos más importantes en términos del valor de las transacciones. Estos destinos son Estados Unidos, Canadá y Reino Unido (ProColombia, 2015). El llamado TLC con Estados denominado oficialmente Acuerdo de Promoción Comercial, fue formulado inicialmente con la suscripción de las cartas de entendimiento entre los países en 2006. El proceso culminó con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, fecha en la que entra en vigor. Con este TLC, se desmontaron los aranceles que aplicaban a las partidas de las plantas aromáticas en fresco.

El 21 de noviembre de 2008 se suscribió el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá, el cual consolida una iniciativa de mayor integración comercial alcanzada tras cinco rondas de negociación que se llevaron a cabo desde julio de 2007. Las plantas aromáticas quedaron libres de aranceles a partir de la entrada en vigor de dicho tratado al corresponder a la categoría de desgravación A. La exención de pago de arancel permite que el producto colombiano sea más competitivo en precio frente al producto de otros países oferentes.

El TLC con la Unión Europea (UE) es realmente un Acuerdo de Asociación ya que considera temas políticos, de cooperación y libre comercio. Este Acuerdo ya pasó la revisión jurídica en Colombia y está pendiente de ser aprobado para entrar en vigor. Lo que concierne a las plantas aromáticas las partidas están exentas por el llamado Régimen de Frutas y Verduras y no están gravadas en la actualidad. Este Acuerdo permitiría ser más competitivos en precio para Reino Unido y los demás países miembro de la UE (MINCIT, 2015).

2.2.2. Contexto nacional y regional

Antes de abordar este análisis, es fundamental reconocer que el nivel de productividad y el crecimiento económico no se presentan de manera uniforme dentro de cada país y que existen factores diferenciados a nivel territorial que determinan las condiciones específicas para emprender actividades productivas (BID, 2006).

En Colombia se ha venido trabajando la competitividad a nivel nacional y se ha formalizado a través de la Política de Competitividad emitida por el Departamento Nacional de Planeación (PND). En 2006, el Consejo Superior de Política Económica y Social (Conpes) publica el documento 3439 el cual presenta las bases para el desarrollo de una nueva institucionalidad para la competitividad y productividad, ajustada a los desafíos que enfrentó Colombia en ese momento: (i) la estrategia de integración comercial; (ii) las acciones surgidas como resultado de la Agenda Interna para la productividad y la competitividad; y (iii) la formulación de metas estratégicas de mediano y largo plazo expuestas en el ejercicio Visión Colombia II Centenario: 2019.

La definición de competitividad es presentada en dicho Documento: *“La competitividad es el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad”* (Conpes, 2006).

Mediante Decreto 2828 de 2006 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) organizó el Sistema Administrativo Nacional de la Competitividad. En 2012, se publican nuevas medidas que redefinen el funcionamiento del Sistema y establecen medidas para la articulación de Comisiones Regionales de Competitividad mediante el Decreto 1500 del mismo año (MINCIT, 2012).

En 2009, el MINCIT publica la Política Nacional de Competitividad y Productividad contenida en el documento Conpes 3527 que busca como principal objetivo la transformación productiva del país a través del desarrollo de cinco pilares generales: (1) Desarrollo de sectores o clúster de clase mundial, (2) promoción de la productividad y el empleo, (3) formalización laboral y empresarial, (4)

promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales (Conpes 3527, 2008).

Los Planes Regionales de Competitividad son los instrumentos de planeación estratégica de corto, mediano y largo plazo, los cuales contienen las iniciativas necesarias para alcanzar la visión de competitividad a nivel departamental. Tienen un carácter dinámico, por lo cual pueden ser actualizados de acuerdo con las necesidades (MINCIT, 2012).

2.2.3. Contexto institucional

Con la Política de Competitividad Nacional (Conpes 3527, 2008), se definieron aspectos para el impulso de la competitividad del sector agropecuario a través del plan de acción definido por el MADR en miras a mejorar la productividad y la eficiencia de los sistemas de producción y comercialización de los productos agropecuarios, así como el acceso efectivo a los mercados internacionales.

La política señala como ejes estratégicos para el mejoramiento de la competitividad del sector los siguientes:

- Mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción agropecuaria
- Mejorar el acceso real de la producción agropecuaria a los mercados internacionales
- Propender por la estabilidad del ingreso de los productores y el incremento de las inversiones en el campo
- Sectores de clase mundial en el sector agropecuario

La estructura institucional que soporta la actividad de La Cadena se refiere a las instituciones de apoyo transversal como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), Ministerio de Agricultura a través de la Secretaría Técnica de la cadena productiva de PAMCyA, Ministerio de Industria y Comercio, Cámaras de Comercio y ProColombia, entre otras.

Las cadenas productivas ponen de presente una paradoja interesante: las relaciones de sinergia en el nivel local, más que las relaciones de competencia, hacen posible la conformación de ventajas para competir globalmente (Castro & Lima, 2001). En todo esto, sin embargo, la cadena productiva es apenas uno de los primeros peldaños de la escalera para que las organizaciones de los países en desarrollo se articulen los circuitos globales de generación de riqueza (Bonilla et al., 2008).

2.2.4. Contexto empresarial

A nivel de la empresa, para el análisis se considera como eslabón principal, las empresas productoras de plantas aromáticas para consumo en Fresco. Sin embargo, las empresas comercializadoras también representan un actor importante ya que encaran las condiciones de comercio internacional y sus dificultades en la relación con sus proveedores y las operaciones de exportación hacen que merezcan atención en la definición de estrategias que se dará más adelante. Los productores con mayor experiencia realizan también la comercialización de sus productos en el exterior.

Las Cámaras de Comercio ofrecen servicios de capacitación para los empresarios en temas de creación y fortalecimiento empresarial. El apoyo que ofrece lo distingue por áreas de necesidad

como son Estrategia y Administración, Legal y Trámites, Mercadeo y Ventas, Producción y Calidad, Internalización e Innovación. La oferta de programas de capacitación y apoyo buscan el fortalecimiento de competitividad a nivel empresarial. A nivel sectorial, la Cámara de Comercio de Bogotá distingue como uno de los sectores estratégicos el sector Agrícola y Agroindustrial para el cual ofrece un programa para apoyar a emprendedores y empresarios en la creación y fortalecimiento de sus empresas potenciando sus negocios, afianzando sus relaciones comerciales y posicionando sus productos en los mercados nacionales e internacionales (CCB, 2015). Procolombia (2015) como una de las actividades de promoción de exportaciones no minero-energéticas ofrece 'herramientas para el empresario' que apoyan los procesos de internacionalización y a la identificación de oportunidades de negocio.

Las empresas productoras de plantas aromáticas para exportación deben registrar los predios productores ante el ICA. Según información suministrada por el ICA, en Colombia hay 113 predios registrados con un reporte de 98 propietarios diferentes (ICA, 2015). Es decir que en su mayoría, las empresas Productoras de Plantas Aromáticas son propietarias de un predio de producción, sin embargo, son solo 42 las empresas exportadoras que registran actividad internacional en lo corrido del 2015. Lo anterior sugiere que hay transacciones a nivel de productores con comercializadores nacionales.

El registro de los predios ante el ICA, permite la participación de los productores en los programas de capacitación en temas fitosanitarios y técnicos para el manejo de los cultivos que ofrece la entidad. Además, hacen parte de los programas de extensión y alerta para el manejo de restricciones fitosanitarias en los mercados extranjeros lo que constituye un apoyo en el desarrollo empresarial en temas técnicos y normativos (MADR, 2008).

2.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE PLANTAS AROMÁTICAS

Para la identificación de factores determinantes de la competitividad se tomó como insumo la valoración realizada en el capítulo 1, en la cual, se identificaron factores que pueden afectar la competitividad de la empresas. Por lo cual, se diseñó un instrumento de diagnóstico para realizar una validación de dichos factores con gerentes de empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas. El instrumento de Diagnóstico de Competitividad se elaboró con base al instrumento de Diagnóstico Empresarial desarrollado por el Grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad - BioGestión (Maria Eugenia Morales, 2006) de la Universidad Nacional de Colombia.

El instrumento adaptado (Anexo 4) se conformó por 5 módulos de preguntas las cuales involucran factores influyentes en la competitividad de las organizaciones y de la estructura organizacional de Cadena. El primer módulo se refirió a la información general de las empresas con el interés de tomar datos básicos de identificación, el listado de empresas participantes se encuentra en el Anexo 5. Un segundo módulo abordó temas de competitividad a nivel empresarial para realizar un análisis a nivel micro, el cual permitió conocer la disposición frente a las contingencias, la forma en que visionan los actores a sus empresas y sus fortalezas y oportunidades percibidas en el mercado, así como también las debilidades y amenazas.

La tercera parte del instrumento abordó la competitividad a nivel sectorial donde se buscó conocer cómo se articulan las empresas con otras que desempeñan similar o igual actividad productiva y la relación con las instituciones como Ministerios, entidades adscritas al gobierno nacional y universidades. La siguiente sección indagó acerca de las condiciones macroeconómicas incidentes en la competitividad de la actividad de La Cadena y aspectos de política nacional. El último módulo se dirigió a identificar factores que afectan la competitividad en el escenario de comercio internacional.

El instrumento se aplicó a actores de los principales departamentos productores de plantas aromáticas para consumo en fresco. Los departamentos seleccionados fueron Antioquia que cuenta con el 38% de los predios exportadores y Cundinamarca con el 44% (ICA, 2015). El escenario de aplicación del instrumento fueron las reuniones convocadas por la Secretaría de La Cadena de Plantas Aromáticas del MADR, a las cuales asisten productores, comercializadores y representantes institucionales. También se aplicó el instrumento a algunos productores en entrevistas personales.

A partir del Instrumento de Diagnóstico de Competitividad se identificaron los factores con mayor relevancia que impactan el desarrollo competitivo según la validación de los actores. Todos los encuestados fueron empresarios dedicados a la producción de plantas aromáticas para comercialización en fresco con destino de mercado internacional. El tamaño de las sociedades fueron en su mayoría pequeñas empresas (54%) seguido por microempresas (23%) y solo un 8% de medianas empresas. El promedio de trabajadores en las empresas fue de 27 personas. El tipo de sociedad más frecuente fue la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) con un 69% seguida por asociaciones con un 23%. Los factores determinantes de competitividad en los diferentes niveles de análisis sistémico fueron identificados y la descripción y comentarios al respecto se observan en el Anexo 6.

2.4. FACTORES CRÍTICOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA

A partir de los factores determinantes identificados en cada nivel de análisis como lo presentó el anterior numeral y como los expone el Anexo 6, se realizó una categorización que considerara las generalidades de los factores determinantes y se definieron ocho factores críticos que impactan el desempeño de La Cadena. Los factores críticos se listan a continuación y su descripción ampliada se encuentra en el Anexo 7.

- Capacidad de la organización para la adaptación y adopción de cambios en el ambiente.
- Apoyo institucional
- Conocimiento técnico
- Desarrollo del mercado
- Financiamiento
- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Interceptaciones fitosanitarias en destino
- Coordinación empresarial

CONCLUSIONES

Para la cadena productiva de plantas aromáticas en su alternativa de valor fresco se han identificado factores determinantes para su competitividad en los diferentes niveles de análisis considerando el enfoque sistémico. Los factores a nivel micro involucran temas de gestión empresarial que deben fortalecerse para que las pequeñas y medianas empresas productoras y comercializadoras logren sus objetivos organizacionales. La disposición al cambio se hace un factor fundamental considerando que la cadena productiva se encuentra inmersa en un ambiente dinámico, frente a lo cual debe tomar las acciones administrativas que le permitan un desarrollo exitoso a nivel empresarial individual y a nivel de organización de cadena. Estas acciones se abordarán más adelante en el desarrollo de los capítulos 3 y 4.

En el nivel meso, el factor determinante de competitividad se ha manifestado en la falta de apoyo institucional a la actividad productiva. A nivel macro, la competitividad de la cadena analizada desde el ámbito nacional y regional, evidencia la escasa difusión de los programas nacionales y la falta de alcance de los programas de apoyo a la agricultura hacia proyectos de La Cadena. A nivel internacional se identifica que existe incertidumbre por las situaciones que se presentan con el producto en los países destino y los cambios en las restricciones de acceso.

Los capítulos 1 y 2 permiten evidenciar que en una economía emergente como la colombiana, hay cadenas productivas promisorias que deben ser fortalecidas en pro de un desarrollo no solo de la actividad productiva, sino también, de las sociedades que se vinculan a estas directa o indirectamente. Este fortalecimiento de la competitividad es posible a través de la implementación de estrategias que tomen como insumo el análisis en los diferentes niveles y que hayan sido pensadas a partir de los factores críticos que determinan su nivel competitivo. En este punto, es de resaltar la importancia que tuvo la validación, con actores de La Cadena, de los factores propuestos en el instrumento de Diagnóstico de Competitividad los cuales se sustentaron en la valoración que se realizó en el Capítulo 1. Tal validación permite la verificación del análisis académico realizado y afina la contextualización de la situación problemática que busca resolver el presente trabajo.

La cadena productiva de plantas aromáticas es un sistema abierto, sometido a condiciones de ambiente, a situaciones cambiantes y a la exposición a contingencias. Por lo anterior, definir escenarios futuros para orientar el desarrollo de los actores y las sociedades donde estos desempeñan su actividad, es indispensable a fin de encaminar los esfuerzos en todos los niveles hacia una misma meta. En el siguiente capítulo se definirán dichos escenarios a través de un ejercicio prospectivo que considera la contingencia y que busca plantear el escenario apuesta para La Cadena con su alternativa de valor fresco en un horizonte a cinco años. Más adelante se formularán las estrategias para lograr el fortalecimiento de la competitividad de la cadena a partir del enfoque contingencial de la administración.

CAPÍTULO 3. TEORÍA CONTINGENCIAL Y COMPETITIVIDAD EN EL ESCENARIO FUTURO

El fortalecimiento de la competitividad de las cadenas productivas y para el caso, La Cadena Productiva de Plantas Aromáticas, es una meta propia para las organizaciones que buscan mejores condiciones productivas de forma individual y en coordinación con otras empresas (Romo & Musik, 2005). En los capítulos anteriores se expuso la evolución de la cadena productiva, las oportunidades existentes para su alternativa de valor fresco, su desempeño durante los últimos años, su consolidación como cadena oficial ante el gobierno nacional y la falta de estrategias definidas para la cadena en dicha alternativa de valor. También se presentaron los factores identificados como críticos para la competitividad de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de plantas aromáticas en alternativa de valor fresco.

A partir del reconocimiento de las condiciones actuales de La Cadena, el diagnóstico competitivo y la promisoriedad de la alternativa de valor fresco evidenciado en el desarrollo de los capítulos uno y dos, este tercer capítulo se ocupa de la visión hacia el futuro (Godet & Roubelat, 2000) y de las contingencias en los posibles escenarios que afrontarán las empresas (Talluri, Kull, Yildiz, & Yoon, 2013). Se aborda entonces la Teoría Contingencial de la Administración y se plantea como vía para el estudio de las condiciones cambiantes y emergentes que se presentan en el ambiente en el que se desempeñan las empresas (Donaldson, 2006) y se hace un acercamiento hacia la comprensión del cómo la estructura organizacional de las empresas que pertenecen a La Cadena, debe enfrentar las contingencias para lograr ser competitivos en un mercado globalizado y con grandes retos como el actual.

El análisis contingencial se aborda desde el énfasis ambiental de la teoría administrativa (Chiavenato, 2015), para analizar el ambiente en que las empresas desarrollan su actividad productiva y los elementos que les generan incertidumbre. A través de un ejercicio prospectivo realizado con empresarios expertos, se presenta un escenario apuesta para el año 2021 como el horizonte hacia el cual se deben encaminar los esfuerzos de los diferentes actores de La Cadena y para el cual se formularán las estrategias que consideran la contingencia y que se presentarán en el cuarto capítulo.

3.1. El Enfoque Contingencial: consideraciones desde La Administración para el fortalecimiento de La Competitividad

Las organizaciones empresariales están en la actualidad en un escenario de negocios caracterizado por una era de conocimientos y de grandes flujos de información. En tal escenario, las empresas están sometidas a un ambiente con frecuentes transformaciones y por tanto, requieren principalmente el fortalecimiento de la competitividad y la celeridad en la participación de los procesos de globalización (Nobre, Mendes de Luca, & Carvalho, 2015) y en esta misma corriente se encuentran inmersas las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas. Gran parte de las situaciones a las que se enfrentan las empresas diariamente son poco predecibles y por el contrario con altos niveles de incertidumbre (Mojica, 2009) originadas por las causas más diversas

como la retracción de los mercados, las reformas gubernamentales y los avances tecnológicos (Dias Jordão & de Souza, 2013).

La administración como ciencia ha tenido planteamientos diversos a partir de la preocupación histórica de dar solución a los problemas de las empresas y a la disminución de la incertidumbre (Isairías, 2011). Originalmente se propusieron las teorías de la administración científica y la teoría clásica de la administración dentro de un enfoque clásico. Posteriormente se desarrollaron otras teorías a partir de los enfoques humanista, neoclasista, estructuralista, comportamentista, sistematicista y contingencial (García, 2011). Cada teoría ha provisto un aporte importante para la administración de las empresas.

Considerando los altos niveles de incertidumbre al que se someten las organizaciones para estructurar sus estrategias y diseños organizacionales frente a las condiciones del ambiente en que se desempeñan (Zeriti, Robson, Spyropoulou, & Leonidou, 2014), este trabajo aborda la teoría contingencial como una directriz para plantear estrategias que guíen a las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas y demás actores de la cadena productiva hacia el logro de sus objetivos y el fortalecimiento de la competitividad.

A continuación se hace un acercamiento general a la Teoría Contingencial haciendo énfasis en los principales elementos de la teoría para el mejoramiento de los resultados administrativos de las empresas en sus ambientes específicos. Posteriormente, se expone el ambiente organizacional de las empresas de La Cadena dedicadas a la producción y comercialización de plantas aromáticas con base a los resultados obtenidos con el Instrumento de Diseño Organizacional y Prospección.

3.1.1. La Teoría Contingencial de la Administración

La teoría contingencial explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Como tal, la contingencia se refiere a una situación incierta o eventual, que puede suceder o no y puede representar oportunidades o amenazas para las organizaciones (Tenhiälä, 2011). La teoría contingencial enfatiza en que la eficiencia organizacional no se alcanza siguiendo un único modelo organizacional, no existe una única forma para organizar y lograr los objetivos variables de una organización en un ambiente dinámico. El diseño organizacional más efectivo es aquel que la estructura se ajusta a las contingencias (Donaldson, 2006) y por tanto las empresas están obligadas a repensar sus políticas y estrategias, adaptándose al ambiente para garantizar su permanencia en el mercado (Nobre et al., 2015). Es aquí donde se hace evidente la pertinencia del abordaje del enfoque contingencial para fortalecer la competitividad de las empresas productoras y comercializadoras y de La Cadena misma, y por tanto se propondrán las estrategias que se exponen en el capítulo 4.

A mediados del siglo XX, nace la concepción de la organización como un sistema abierto que recibe influencias del entorno, la cual permitió que diferentes teóricos se interesaran por analizar tales incidencias sobre el desempeño organizacional, cuyas investigaciones dieron lugar a la teoría de la contingencia (Marín & Cuartas, 2014). Algunas investigaciones han buscado mostrar como desde la teoría clásica de Fayol se considera la contingencia como elemento en la administración de las empresas dado el impacto de los factores externos y la necesidad de adaptación de estrategias de

las empresas ante el cambio en el entorno (Miranda de Souza & Carvalho, 2011). Sin embargo, la teoría contingencial se originó a partir de investigaciones que buscaron verificar los modelos de las estructuras organizacionales más eficaces para ciertos tipos de empresas. Con los estudios de Chandler (1962) quien analizó la relación entre la estructura y la estrategia de la organización, Burns y Stalker (1961) que investigaron los efectos del ambiente externo sobre el modelo de gestión y desempeño de las organizaciones, Lawrence y Lorsch (1967) quienes realizaron un estudio verificando las relaciones entre las características de la estructura organizacional y los elementos ambientales que enfrentan y Joan Woodward (1958) quien relacionó el impacto del ambiente en la tecnología utilizada en los procesos productivos.

Además de los anteriores, otros trabajos han mostrado que la estructura organizacional, la tecnología y el ambiente organizacional afectan el rendimiento económico y financiero de las empresas (Alhussan, Al-Husan, & Fletcher-Chen, 2014; Costa da Silva Zonatto, Benedito Carli, Bau Dal Magro, Scarpin, & Eduardo, 2013). Desde la teoría contingencial se considera que el desempeño es una consecuencia del ajuste entre factores tales como la estructura, las personas, la tecnología, la estrategia y la cultura (Martins & Rialp, 2013), y que la alineación de estos factores resulta en el aprovechamiento de oportunidades y en el enfrentamiento exitoso de amenazas. Por lo anterior y ante la promisoriedad del sector agrícola es pertinente abordar el análisis contingencial para que las empresas agrícolas logren resultados sostenibles y competitivos.

El uso de este enfoque para atender las contingencias a las que se exponen las empresas de la cadena productiva de plantas aromáticas, facilita una mejor comprensión de las situaciones complejas no estructuradas y aumenta la probabilidad de una acción administrativa más apropiada. En concordancia con lo que expone Costa da Silva Zonatto (2013), las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas pueden tomar acciones administrativas oportunas frente los elementos que causan incertidumbre cuando se hace una identificación clara de estos y se analizan dentro del contexto específico como se expondrá en el siguiente acápite.

3.1.2. Análisis contingencial con énfasis en el ambiente organizacional de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas

La teoría contingencial puede ser abordada tomando un énfasis tecnológico o un énfasis ambiental como se observa en la Figura 6. La teoría contingencial desde el enfoque tecnológico se refiere a la capacidad de adopción de nuevas tecnologías de acuerdo al diseño productivo de las empresas. En un segundo esquema, puede ser abordada desde el énfasis ambiental, el cual se refiere al estudio del entorno organizacional de las empresas siendo el ambiente el contexto situacional propio y específico de cada organización (Donaldson, 2006). Con el énfasis ambiental, se resalta cómo las variaciones en el ambiente organizacional en que se desarrolla la empresa, impulsan al cambio y conducen necesariamente a variaciones en su estructura, su estrategia y su tecnología (Costa da Silva Zonatto et al., 2013). Es así como a partir del análisis ambiental como contexto situacional de las empresas, se sugerirán las estrategias para La Cadena las cuales se expondrán más adelante.

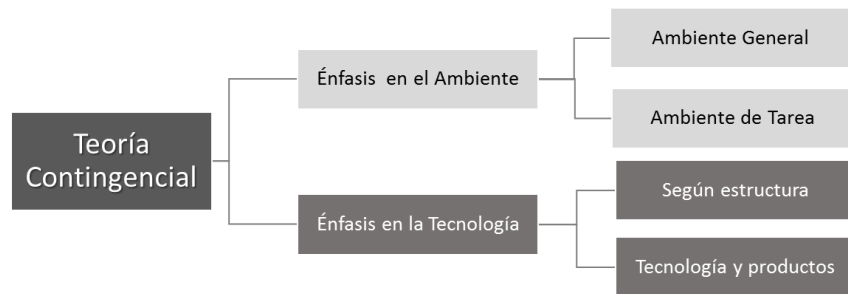


Figura 6. Énfasis de la Teoría Contingencial (Elaboración propia basado en Chiavenato (2015)).

Desde este punto se aborda la teoría contingencial haciendo énfasis en el ambiente en que se desarrollan las empresas productoras y comercializadoras de La Cadena. Los elementos que componen el ambiente en que se desempeñan las organizaciones son dinámicos y cambian en diferentes formas y frecuencias, por lo que es necesario que las empresas estén preparadas para atender las situaciones inciertas o eventuales representadas por la contingencia (Dias Jordão & de Souza, 2013).

Un segundo ejercicio con gerentes de empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas involucró la aplicación del formato que se denominó “Instrumento de Diseño Organizacional y Prospección” el cual se observa en el Anexo 8. Este instrumento fue formulado para la identificación de la estructura organizacional y elementos ambientales desde la perspectiva de los actores de La Cadena. Un segundo objetivo, fue la validación de los factores críticos definidos en el capítulo 2, por parte de los actores mediante un análisis de Importancia y Gobernabilidad. Un tercer propósito del instrumento fue construir los escenarios de futuro a partir de los factores críticos con la visión y conocimiento de los actores.

Como resultado al primer objetivo de la aplicación del Instrumento de Diseño Organizacional y Prospección se identificaron elementos externos de las empresas los cuales fueron ubicados en el ambiente general y el ambiente de tarea a fin de preparar las estrategias considerando las contingencias. Se refiere como ambiente general al ambiente común al que se encuentran sometidas todas las empresas (Donaldson, 2006), el cual abarca los niveles Macro y Meta en términos del análisis sistémico de competitividad para La Cadena. Los elementos del ambiente general corresponden a condiciones genéricas que impactan a todo el sistema económico del país. Ejemplo de estos elementos son las coyunturas económicas, condiciones legales, condiciones políticas, condiciones culturales, competidores internacionales y tratados o condiciones comerciales a los que están sujetos en general, los productos nacionales de exportación (Silva & Meiroz, 2008).

El ambiente de tarea se refiere al ambiente más próximo e inmediato de las empresas (Chiavenato, 2015). Constituye el segmento del ambiente general del cual cada empresa se provisiona de bienes y servicios de otros actores de La Cadena y entrega los bienes y servicios que produce a sus clientes. En el ambiente de tarea de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas se encuentran otros actores de La Cadena como proveedores, clientes, competidores locales, instituciones educativas, entidades gubernamentales y otras empresas que desempeñan la misma

actividad. La Figura 7 muestra la organización de los elementos en el ambiente general y de tarea en contraste con los niveles de análisis de competitividad.

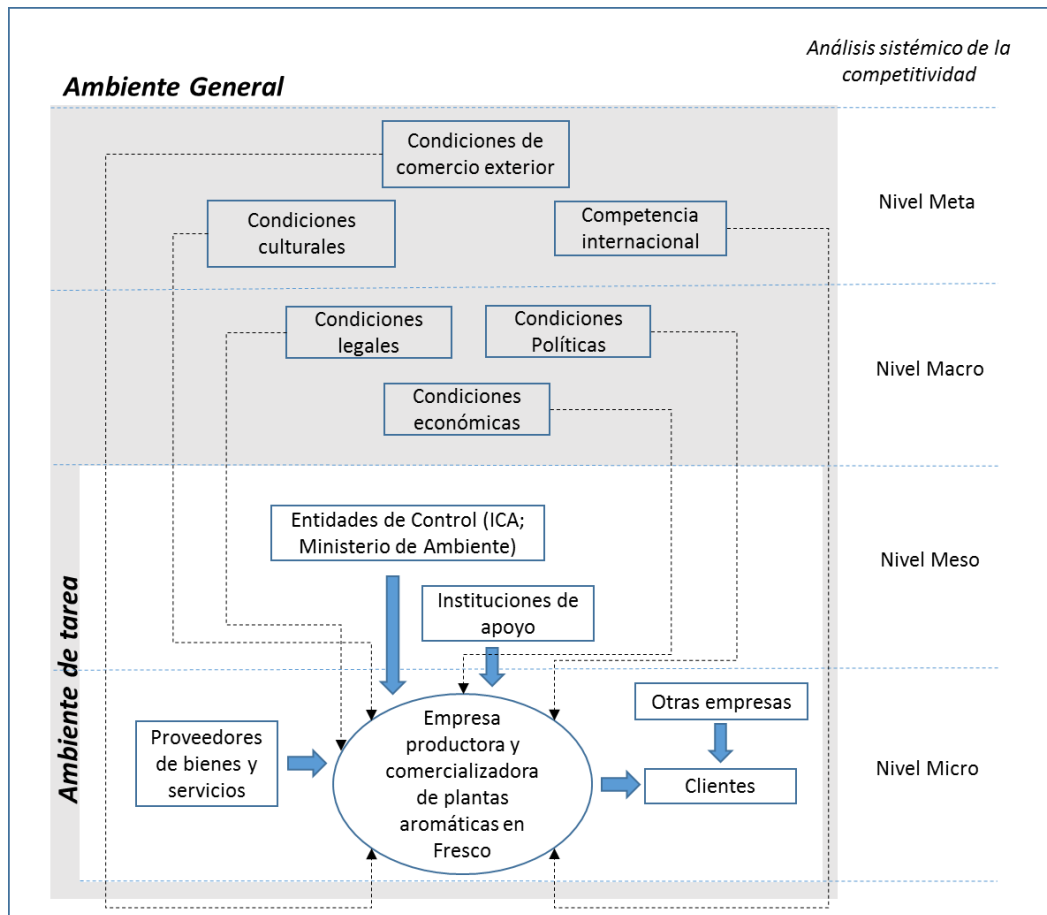


Figura 7. Ambiente organizacional de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas en Colombia y niveles de análisis sistémico de la competitividad (Elaboración propia).

La Figura 7 muestra los principales elementos identificados en cada nivel de análisis de competitividad. Con las flechas se muestra el impacto directo de cada elemento sobre la empresa y a su vez, se muestra como la empresa solo causa impacto directo sobre sus clientes al ubicarse como proveedor. Los elementos del ambiente de tarea se refieren a entidades de control como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) el cual realiza actividades de control de sanidad de los cultivos y de productos a exportar, regula los predios exportadores, regula la importación de insumos como fertilizantes y plaguicidas de uso agrícola, entre otras actividades. El MADR es también una entidad de control, sin embargo gran parte de sus actividades buscan también apoyar mediante el financiamiento, apoyo técnico a agricultores, programas de subsidio y relaciones diplomáticas para mantener abiertos los mercados internacionales, entre otras, a la producción agrícola.

La importancia de exponer los elementos del ambiente organizacional de las empresas radica en la identificación de cada uno, su posterior diagnóstico y finalmente en la adaptación de la estrategia y la estructura organizacional (Claver-Cortés, Pertusa-Ortega, & Molina-Azorín, 2012). Cada elemento identificado puede representar amenazas u oportunidades para las empresas lo cual representa un

dominio establecido que es fundamental para la acción organizacional (Alhussan et al., 2014), pues ubica a los agentes que producen las coacciones y contingencias que las empresas necesita atender.

En cuanto a la dinámica ambiental, las empresas de La Cadena se encuentran en un ambiente inestable con alta incertidumbre ya que se encuentran expuestas a cambios coyunturales en temas económicos y políticos, una fuerte tendencia a procesos comerciales más informales pero con bastantes requerimientos de parte de los clientes, una importante preocupación por el cambio climático que impacta de forma directa a cultivos manejados a libre exposición, poca tecnología para la actividad productiva, cambio en las políticas comerciales y volatilidad de las monedas.

En general, el ambiente de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas corresponde a un ambiente homogéneo con poca segmentación del mercado, características homogéneas de proveedores, clientes y competidores. Además se encuentra que las reacciones de las empresas son uniformes y su estructura organizacional es sencilla como se explicará en el siguiente numeral.

3.1.3. Estructura Organizacional desde la teoría contingencial y la competitividad de las empresas

La estructura organizacional se compone de la interacción de los subsistemas al interior de la empresa, el diseño de la organización y de la estrategia (Tosi & Slocum, 1984) a través de la cual es administrada. El diseño de las empresas puede estar formalizado e incluye dos aspectos fundamentales: el primero son las líneas de autoridad y comunicación entre los niveles jerárquicos y el segundo se refiere a la información y datos que fluyen a través de dichas líneas de autoridad y comunicación (Chandler, 1962). Estos aspectos son esenciales para asegurar la coordinación efectiva, la evaluación y la planificación en el logro de los objetivos empresariales.

Como las organizaciones viven en un mundo de cambio, según se ha expuesto anteriormente con la inestabilidad de la dinámica ambiental para las empresas de La Cadena, su estructura debe caracterizarse por la flexibilidad y adaptabilidad al ambiente. La teoría Contingencial de la administración enfatiza en que la eficiencia organizacional no se alcanza siguiendo un único modelo organizacional y que no existe una única forma para organizar y lograr los objetivos variables de una organización en un ambiente dinámico (Donaldson, 2006; Isairías, 2011). Las empresas agrícolas y las cadenas productivas están inmersas en ambientes que generan incertidumbres y su gestión es complicada (Silvestre, 2015), de tal manera que es estratégico que tengan la capacidad de afrontar los cambios y atender las contingencias que se deriven de ellos para lograr ser competitivas en un mercado internacional.

Los elementos ambientales que afectan a las empresas de la cadena se encuentran fuera de sus límites y por tanto no puede controlarlos, sin embargo, estos elementos afectan su diseño y el impacto no puede ser ignorado; debe ser atendido para ajustar la estructura de tal forma que provea competitividad. El reconocimiento de los elementos ambientales relevantes, también llamados elementos o variables contingenciales (Nobre et al., 2015), disminuye la incertidumbre de las empresas. La disminución progresiva de esa incertidumbre ocurre en la medida en que las empresas logran adaptarse a los cambios (Chiavenato, 2015) y logran mejores desempeños administrativos.

Los factores organizacionales que se consideran con mayor frecuencia en la teoría contingencial son el tamaño de la empresa, el tipo de industria, la incertidumbre, la turbulencia ambiental y la estrategia (Costa da Silva Zonatto et al., 2013; Kalchschmidt, 2012; Tosi & Slocum, 1984; Wiengarten, Humphreys, Cao, & McHugh, 2013). El tamaño de la empresa influye en el establecimiento de controles de gestión, la flexibilidad que pueda tener su estructura y la holgura presupuestal. El tipo de industria afecta la estructura por los elementos ambientales que rodean a la empresa y las condiciones específicas del ambiente de tarea. La incertidumbre es fundamental respecto a los elementos ambientales que no son gobernables por las empresas y demandan especial atención en el enfoque contingencial. Y la estrategia como factor fundamental relacionado con el establecimiento de las directrices para la operación y la administración de las empresas para la consecución de los objetivos. La confluencia de dichos factores afecta la competitividad de las empresas (Costa da Silva Zonatto et al., 2013).

Desde la teoría contingencial se propone gestionar los factores organizacionales para que las empresas de La Cadena puedan atender de forma exitosa las contingencias que presenta el ambiente y logren los niveles competitivos que tienen propuestos como meta (Wiengarten et al., 2013). Por todo lo anterior, se reitera la pertinencia del abordaje de la teoría Contingencial como una vía para dinamizar la estructura organizacional de las empresas de La Cadena dedicadas a la producción y comercialización de plantas aromáticas en su alternativa de valor fresco y mejorar sus niveles de competitividad.

3.2. Horizonte de la Cadena Productiva de plantas aromáticas

La Cadena productiva de plantas aromáticas ha sido identificada como uno de los renglones de producción agrícola promisorios en la contribución de la diversificación de exportaciones colombianas (Mier, 2014). La Cadena ha tenido importantes avances en los últimos años, como se mostró en los capítulos uno y dos, en materia de establecimiento ante el gobierno y en las cifras de producto exportado cada año. Con el objetivo de establecer las estrategias que permitan que dicho renglón mantenga o mejore su tasa de crecimiento y se establezca en el mercado de forma sostenible en el tiempo, se definirá un escenario apuesta en un horizonte de cinco años.

El análisis contingencial considera las condiciones que pueden darse o no (García, 2011) con respecto a los factores críticos definidos anteriormente. Se integra al análisis la prospectiva como una herramienta para plantear los posibles futuros de la cadena de plantas aromáticas. De tal manera que la proyección conduce a la formulación de un escenario apuesta hacia el cual se orientarán las estrategias en cada nivel de análisis de la competitividad.

La teoría contingencial coincide con la prospectiva en cuanto a la exploración de la incertidumbre que experimentan las empresas ante los elementos ambientales (Medina Vásquez & Ortegón, 2006). Una externalidad de la contingencia es apoyar los estudios de futuro porque el devenir es justamente una contingencia y por tanto la contingencia en este trabajo será evaluada desde la prospectiva.

3.2.1. La prospectiva como herramienta en la definición de escenarios futuros

La prospectiva como forma de pensar en las posibilidades futuras, surgió del trabajo pionero de los filósofos Bertrand de Jouvenel y Gaston Berger a finales de los años cincuenta, quienes ampliaron los horizontes de reflexión sobre el futuro (Godet, 2010). De tal manera, la prospectiva se fundamenta en la búsqueda e identificación de futuros posibles para definir el más conveniente y construirlo desde el presente. La prospectiva no pretende probabilizar los eventos del futuro sino entrar en él mediante la reflexión de los acontecimientos que pueden presentarse, de tal forma que el futuro ocurrirá en la medida en que se prepare por medio de acciones precisas en el presente (Medina Vásquez & Ortigón, 2006; Mojica, 2009), de ahí la importancia del establecimiento de un horizonte y la definición de acciones estratégicas que conduzcan al escenario apuesta

A finales de los años 60 la prospectiva tuvo un campo en las ciencias de la Administración con la Planificación estratégica donde se integró la prospectiva con el interés analizar las decisiones estratégicas según los estados de turbulencia del entorno combinando análisis al interior de la organización y el análisis del ambiente como lo sugiere la teoría contingencial (Medina Vásquez & Ortigón, 2006). En la década de los setenta, Michel Godet y otros estudiosos, tradujeron la prospectiva teórica de la primera generación en una práctica concreta, apoyándose en la formalización matemática, el cálculo de probabilidades y la investigación operacional (Medina Vásquez & Ortigón, 2006). Por los años ochenta, Godet comenzó a difundir el concepto de prospectiva-estrategia (strategic-foresight) que resultó de la traducción del francés 'La Prospective' al inglés, creando una gran vertiente del pensamiento prospectivo relacionada con la estrategia de la empresa (Godet & Roubelat, 2000).

Cabe señalar que hacer prospectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido. El fundamento es fortalecer la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias contingentes que pueden representar oportunidades o amenazas (Medina Vásquez & Ortigón, 2006) de tal manera que las empresas y las cadenas productivas sean más competitivas.

La prospectiva tiene dos elementos básicos: i) los actores sociales quienes hacen parte o se ven influenciados por la operación de las organizaciones y ii) los escenarios que se refieren a los futuros posibles (Coates, Durance, & Godet, 2010) y que permiten hacer una prospección de las contingencias (Sven, Paul, & Cornelia, 2013). La prospectiva le otorga relevancia al papel de los actores para darle un sentido a la acción colectiva en el corto, mediano y largo plazo (Smida, 2004); por esta razón es popular hoy en América Latina (Medina Vásquez & Ortigón, 2006) y es con esta consideración que se hace evidente el porqué del diseño de estrategias que abarquen la cadena productiva y no solo las empresas productoras y comercializadores como actores principales.

En los estudios de prospectiva muchos autores abordan el enfoque contingencial para estudiar cómo las prácticas cambian acorde con los cambios de variables independientes específicas (Sven et al., 2013). Para poder construir una visión compartida de futuro se requiere contar con la participación de actores sociales. Para términos del presente trabajo, el ejercicio prospectivo se desarrolló con gerentes expertos en la actividad productiva y cuyo criterio involucra el conocimiento de la acción administrativa y los elementos del ambiente que rodean su actividad.

La prospectiva ha sido considerada una alternativa teórica y metodológica importante para la identificación de sectores emergentes y nichos de desarrollo tecnológico con miras a que las empresas, los sectores económicos, los territorios o naciones ocupen una mejor posición en el comercio internacional. Desde la perspectiva contingencial, la efectividad de hacer un estudio prospectivo depende de la valoración de las condiciones específicas que enfrentan las empresas (Kalchschmidt, 2012).

3.2.2. Análisis Prospectivo de la Cadena de Plantas Aromáticas

La prospectiva se constituye en una herramienta de planeación, utilizada para analizar el posible curso de los factores de cambio que determinan el desempeño futuro de un sistema u organización (Godet, 2010). De igual forma la prospectiva permite analizar las tendencias futuras, a partir del conocimiento del presente, realizando análisis de escenarios probables a partir de información de tendencias, mercados y entorno social de La Cadena (Aguirre, 2015). La prospectiva como herramienta en el presente trabajo, es de gran relevancia debido a la naturaleza dinámica de los sectores agroindustriales y los continuos cambios del entorno socioeconómico, político y tecnológico que demandan la capacidad para anticipar condiciones contingentes y construir de manera proactiva el futuro.

En el Instrumento Diseño Organizacional y Prospección (Anexo 8) los gerentes de empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas que participaron en el ejercicio (Anexo 5) evaluaron la Importancia y Gobernabilidad de los factores críticos y realizaron un ejercicio de prospectiva basado en el método propuesto por Godet (2000) para la planificación estratégica por escenarios como una metodología integrada. La estructura adaptada de dicha metodología puede observarse en el Anexo 9.

3.2.3. Análisis de Importancia y Gobernabilidad de los factores críticos

El análisis de Importancia y Gobernabilidad (IGO) como herramienta busca verificar las variables estratégicas y la pertinencia de las acciones (Godet, 1986; Mojica, 2009). Por lo cual, posterior a la definición de los factores críticos, se aplicó el Instrumento Diseño Organizacional y Prospección mediante el cual se realizó una valoración de la Importancia y Gobernabilidad (IGO) de los ocho factores críticos. A cada factor se le dio un grado cuantitativo de importancia y un grado de gobernabilidad y se computaron los datos de cada experto consultado. Se consideró que los factores tienen Alta importancia cuando tienen un alto impacto en la operación de las empresas y Alta gobernabilidad cuando las empresas tienen el alcance de modificarlos. Los resultados de la consulta a expertos permitieron ubicar los factores según su importancia y gobernabilidad en cuatro categorías como se muestra en Figura 8.

Las calificaciones dadas a cada factor en el análisis IGO, evidenciaron que la capacidad de adaptación a cambios en el ambiente en que se desempeña la organización es muy importante y es muy gobernable por cada organización. Otros factores con igual valoración fueron el conocimiento técnico y el desarrollo del mercado. El financiamiento y las condiciones de restricción fitosanitaria fueron identificados como factores muy importantes, sin embargo, son factores ingobernables para el productor, por lo que la estrategia de mejora de las condiciones deberá elevarse al nivel meso o

macro en el análisis sistémico de la competitividad. El apoyo institucional fue identificado como un factor crítico, sin embargo pierde importancia para los actores de este eslabón ya que consideran que el alcance del apoyo es limitado o nulo y han desempeñado su actividad productiva sin un apoyo evidente por parte de las instituciones, así mismo, es un factor ingobernable para el cual se definieron las estrategias para el mejoramiento de la competitividad en un nivel de análisis meso.

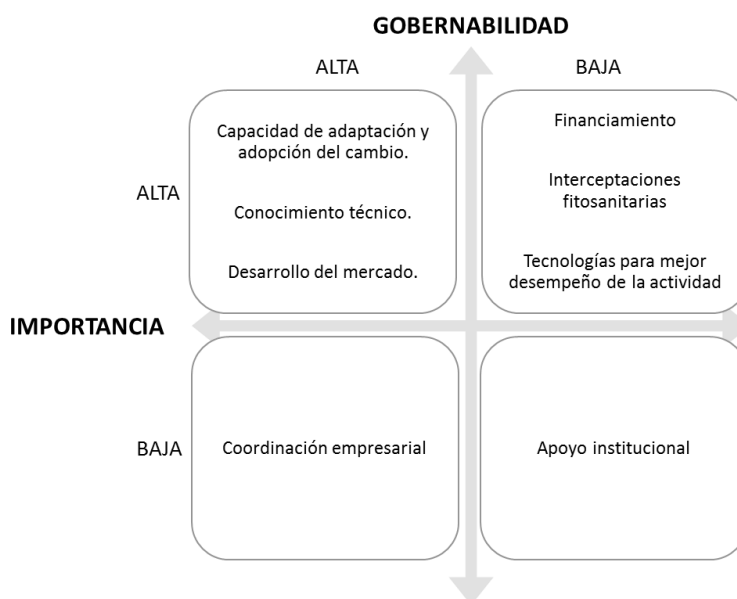


Figura 8. Categorización IGO de los factores críticos que afectan la competitividad de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas (Adoptado de Mojica (2009)).

3.2.4. Escenarios del 2021 para la cadena de Plantas Aromáticas

Los factores críticos identificados para la cadena de plantas aromáticas fueron la base para la construcción de los escenarios futuros. Como resultado se obtuvieron tres escenarios: Tendencial, Pesimista y Meta. A partir la valoración de La Cadena y el Diagnóstico de Competitividad realizado en los capítulos 1 y 2, se formuló el Escenario Tendencial el cual proyecta la situación en la que se encontraría la cadena de Plantas Aromáticas en un horizonte a 5 años, si no se tomaran acciones diferentes a las actuales.

Los siguientes dos escenarios, el Escenario Pesimista y el Escenario apuesta, se plantearon a través del ejercicio de prospectiva desarrollado con el Instrumento de Diseño Organizacional y Prospección. La importancia de identificar el escenario pesimista es ubicar en un futuro los factores críticos y considerarlos en una situación pesimista que afecte la actividad productiva y de comercialización para plantear la implementación de estrategias que impidan que los factores se encuentren en esa condición pesimista. En el mismo sentido, la identificación de un estado ideal de cada uno de los factores permite poner un punto meta y definir las estrategias para el alcance de tal condición plasmada en un escenario apuesta. A continuación se describen los tres escenarios.

ESCENARIO TENDENCIAL: “El crecimiento de la cadena de plantas aromáticas en Colombia continúa siendo una promesa”

Los constantes cambios que manifiesta el mercado como la fluctuación en el valor de la moneda, los cambios en los términos de negociación con clientes extranjeros, las nuevas exigencias de certificados productivos han sido asimilados por las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas con dificultad, sin embargo, se han logrado negociar concesiones que permiten mantener el mercado aunque los precios están estancados desde 2016. El país requiere diversificar los renglones de la economía y el MADR ha provisto algunos apoyos de subsidio a la actividad exportadora sujetos al logro de volúmenes comercializados. Algunos empresarios logran acceder a créditos. Las instituciones de apoyo transversal participan en la cadena de valor dando algunas charlas de manejo fitosanitario pero continúan las interceptaciones por plagas cuarentenarias. La actividad productiva mantiene las mismas tecnologías y no existe innovación en productos ni procesos.

ESCENARIO PESIMISTA: “Exportaciones de plantas aromáticas colombianas con mayores restricciones: inicia la búsqueda de otros productos promisorios”

Las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas no han logrado adaptarse a los cambios del mercado, causa gran dificultad adoptar medidas para mitigar el impacto de los cambios porque se desconocen los elementos ambientales que los originan. La administración de las empresas ha tenido dificultad de transmisión de la información y el diseño rígido y mecanicista no ha permitido una toma de decisión y el diseño de una estrategia para soportar la coyuntura actual. Los productores no han logrado implementar los estándares de calidad y los nuevos productos que demanda el mercado los han tomado por sorpresa; no logran hacer una oferta de con la calidad requerida. Las instituciones no ofrecen apoyo, en cambio, han establecido mayores controles y requisitos más difíciles para las actividades de exportación. Han aparecido plagas y enfermedades para las cuales no se han desarrollado programas de control y el desconocimiento causa grandes pérdidas económicas en los cultivos. Los mercados han restringido el acceso a la menta y el cebollín por alta incidencia del producto colombiano en las interceptaciones por plagas cuarentenarias realizadas en los aeropuertos de países destino. El cambio climático ha dificultado las actividades de producción. No se disponen de programas que apoyen la asociatividad o mecanismos de coordinación para lograr mejoras en la eficiencia de la cadena productiva.

ESCENARIO APUESTA: “Plantas aromáticas colombianas crecen en el mercado internacional con reconocimiento de calidad tras la generación de ingresos y mejoras sociales en las regiones productoras”

La Cadena de Plantas aromáticas se ha fortalecido y se muestra más competitiva. Ha logrado adaptarse y adoptar los cambios del mercado de forma oportuna logrando aprovechar las oportunidades que surgieron a partir de la desaceleración de la actividad productiva en otros países que representaban competencia. Las empresas han logrado mejores resultados gracias a la coordinación de sus acciones con los demás actores de La Cadena los cuales se encuentran vinculados a la cadena de valor con acuerdos formales entre empresas. El apoyo institucional ha sido muy importante para la consolidación de acuerdos entre empresas de diferentes eslabones. El ICA y otras instituciones han contribuido mediante la implementación de programas que favorecen los controles fitosanitarios y un mejor acompañamiento en las actividades de monitoreo e inspección en cultivos lo que ha resultado en menor número de interceptaciones en países destino. Se ha logrado una mayor participación en el mercado de Estados Unidos y se ha incrementado la oferta hacia mercados en Asia y Europa gracias a la organización logística para envíos marítimos de productos perecederos.

Los escenarios anteriormente expuestos han sido planteados pensando en las contingencias que puede presentar cada factor crítico. El primer factor crítico considerado en los tres escenarios es la capacidad de adaptación de las empresas a los cambios. Desde el enfoque contingencial, la capacidad de gestionar cambios al interior de las empresas de acuerdo en sus condiciones ambientales en su diseño organizacional, los flujos de información, la información que se transmite, la cultura y las personas es la que define si una de las empresas de La Cadena se ubica en 5 años en el escenario tendencial, pesimista o meta. Las estrategias que se presentarán más adelante, buscan precisamente, que La Cadena sea competitiva de manera sostenible y logre posicionarse en el escenario apuesta.

3.3. Premisas para la Implementación de Estrategias para el Fortalecimiento de la Competitividad de la Cadena de Plantas Aromáticas

Para la implementación de estrategias que buscan el fortalecimiento de la competitividad se deben considerar la visión sistémica que abarca el concepto de cadena productiva (Castro & Lima, 2001) y el mismo análisis sistémico de la competitividad (Castellanos et al., 2013; Chavarría, Rojas, & Sepúlveda, 2002; Contreras et al., 2005.).

Tal como se ha venido exponiendo, las empresas están sometidas a un ambiente del que emergen situaciones contingentes cuyos impactos en la organización pueden ser ignorados, sin embargo, las empresas deben ser proactivas ante dichas situaciones para mantenerse competitivas en el mediano y largo plazo para lo cual se ha hecho necesaria la implementación de estrategias (Medina Vásquez & Ortigón, 2006).

Antes de la implementación de las estrategias es fundamental el reconocimiento de los actores de la cadena productiva y de los elementos ambientales. Las acciones que proponen las estrategias, por sí mismas pueden tener efectos positivos en el desarrollo de las empresas de manera individual, sin embargo, la coordinación de las actividades en los diferentes niveles es lo que proporcionará un ambiente general apropiado para el desempeño de toda la cadena productiva. Es así como la articulación de los objetivos de las empresas debe tener un escenario en que confluyan y se encuentren los intereses de tal manera que se dirija todo el sistema de valor hacia el mismo objetivo, que para el caso es el escenario apuesta planteado para 2021.

La labor de coordinación puede ser una labor velada por una agrupación que acoja a los actores de la cadena productiva, sin embargo, en el análisis IGO se encontró considerada la coordinación empresarial como un factor de baja importancia, por lo que esperar una iniciativa de coordinación desde el sector privado puede ser erróneo. La iniciativa de coordinación debe ser tomada por la secretaría de la cadena productiva de Plantas aromáticas, medicinales, condimentarias y afines adscrita al MADR o por instituciones de apoyo transversal que funcionen como enlazadores de acción.

A nivel empresarial debe considerarse que el diseño organizacional de las empresas consultadas corresponde a una organización vertical con flujos de decisión e información descendentes. Las áreas o departamentos de este tipo de organizaciones se encuentran totalmente diferenciadas y no se encuentran niveles que integren las metas o actividades entre ellas. Aun cuando las compañías reconocen la necesidad de la disposición al cambio, no se evidencian canales de comunicación horizontales que permitan flexibilidad a la estructura de las empresas y una administración más

flexible para amortiguar o impulsar los cambios que generen los elementos externos a la empresa que impactan su actividad. Las estrategias pueden presentar dificultad para la implementación e nivel micro por la fuerte concepción de diseño organizacional que tienen en general los responsables de las empresas. Así mismo, las empresas productoras y comercializadoras deben tomar como parte de su tarea la gestión para inducir a los elementos de su ambiente a condiciones deseables. Es decir, las empresas productoras y comercializadoras deben liderar los procesos de coordinación para lograr procesos vinculantes con los demás actores.

CONCLUSIONES

Como tal, la contingencia se refiere a una situación incierta o eventual, que puede suceder o no y puede representar oportunidades o amenazas para las empresas (Donaldson, 2006). Las oportunidades y amenazas para una empresa provienen del ambiente organizacional en que desarrolla su actividad, por tanto, la identificación de los elementos que generan incertidumbre es un primer paso. El segundo paso es diagnosticar el efecto del elemento que causa incertidumbre y ese buen diagnóstico depende del administrador o tomador de decisiones de la empresa, porque es a partir de tal diagnóstico que desarrolla la estrategia de adaptación de la estructura empresarial para hacerla coincidir con la situación contingente.

En una cadena productiva, como es el caso de la cadena de plantas aromáticas, la articulación de los productores y comercializadores con otros eslabones, permite programar acciones coordinadas que mitiguen la incertidumbre que generan estos elementos. La vinculación de los elementos del ambiente de tarea con los objetivos generales de las empresas productoras permite generar un entorno inmediato que promociona a las empresas para ser más competitivas. Las empresas tienen la posibilidad de adaptar su organización a los requerimientos del entorno y a trabajar con elementos de su ambiente de tarea.

En el siguiente capítulo se planteará la estrategia como vía para el fortalecimiento de la competitividad de la cadena considerando la contingencia, los factores críticos y los escenarios identificados a partir del ejercicio de prospección con empresarios productores y comercializadores de plantas aromáticas.

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE PLANTAS AROMÁTICAS EN COLOMBIA DESDE EL ENFOQUE CONTINGENCIAL

Este capítulo hace una revisión de la evolución de la estrategia como concepto y su abordaje en la administración como estrategia empresarial, a la vez que se integra con las categorías de la contingencia y el desarrollo competitivo. Se exponen también algunos planes estratégicos que se han planteado para el sector agrícola colombiano.

Posteriormente se presentan las estrategias que se sugieren para el fortalecimiento de la competitividad de la cadena productiva de plantas aromáticas en Colombia. Las estrategias que se presentan, se apoyan en el diagnóstico de la cadena, su desempeño en los últimos años, el análisis sistémico de la competitividad y en la prospección, a partir de la cual se definió un escenario apuesta como horizonte para el 2021. Para llegar al futuro que propone dicho escenario apuesta, se definen acciones en cada nivel del análisis sistémico en el cual se plantean acciones que deben ejecutarse de manera articulada al interior de La Cadena a fin crear un ambiente organizacional adecuado para el crecimiento y desarrollo de las empresas y fortalecer el desempeño y la competitividad de la cadena productiva.

4.1. ESTRATEGIA, CONTINGENCIA Y COMPETITIVIDAD

La planeación de estrategias es un proceso organizado y estructurado mediante el cual se preparan una serie de actividades que impactan directamente en la toma de decisiones de una organización (Aguirre, 2015). Los autores considerados clásicos en la literatura de la estrategia desde los años sesenta han desarrollado propuestas a partir de diferentes ópticas que van desde el pensamiento estratégico hasta la puesta en marcha de acciones estratégicas (Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez, & Castro Ríos, 2014). Las ventajas competitivas y por ende la competitividad, pueden crearse y sostenerse a través de la estrategia. Muchos sistemas productivos han fracasado por la incapacidad de traducir las ventajas competitivas en medidas concretas para mantenerlas (Porter, 1987). Para el mantenimiento de la competitividad es necesario que la empresa tome decisiones estratégicas que le permitan hacer un buen uso de los recursos de la organización y que permitan garantizar una continuidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Los impactos ambientales se ven primeramente reflejados en la estrategia de la organización, cuya reformulación conlleva inexorablemente un rediseño estructural como lo sugiere la Teoría Contingencial (Marín & Cuartas, 2014). La teoría tradicional-ortodoxa de la organización planteaba asociaciones causales de las variables que afectan a la organización en el modo que una influencia X produce siempre un efecto Y. Con los trabajos de la teoría contingencial, las variables se influyen de modo situacional, así que un ajuste entre dos variables afectará a terceras variables. Precisamente la contingencia postula la imposibilidad de encontrar una única forma de estructurar la organización, dado que el desempeño estará influenciado por las diferentes circunstancias de ajuste entre las variables endógenas y los factores externos (Donaldson, 2006). Es así que las estrategias que se presentarán más adelante, se ligan directamente a la teoría contingencial al ser

la estrategia organizacional un factor contingente dentro del diseño organizacional en general de las empresas y para el caso, de las empresas de La Cadena.

4.1.1. Acercamiento al concepto de estrategia

La palabra “estrategia” se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos. Inicialmente se habló de estrategia en el ámbito militar y provenía del verbo griego *stratego* que significa “*planificar la destrucción de los enemigos en razón de uso eficaz de los recursos*”. Sin embargo, en la actualidad el término es ampliamente usado en los negocios. Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) analizaron las diferentes definiciones dadas por los autores más destacados y resaltaron cuatro elementos comunes a todas las definiciones: i) El concepto de ambiente referente a las condiciones ajenas a la empresa y que es abordado como elemento fundamental de estudio en la teoría contingencial; ii) establecimiento de metas y objetivos básicos; iii) el análisis de la situación desde la gerencia para determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos y; iv) aplicación de recursos de la empresa para lograr sus objetivos.

La estrategia puede ser definida como la determinación de los objetivos básicos y de largo plazo de una empresa, la implementación de acciones y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichos objetivos e involucra la alineación y potencialización de los recursos de las empresas para el logro de sus metas y el cumplimiento de las expectativas de crecimiento y expansión (Chandler, 1962). De un modo general, la estrategia describe un direccionamiento en que la empresa debe moverse para lograr sus objetivos (Dias Jordão & de Souza, 2013). Las empresas deben definir estrategias productivas para la toma de decisiones que incluyen cual producto producir, en que cantidades vender, las inversiones requeridas para cada proyecto, entre otras. La buena gestión de los recursos hace posible la agregación de valor de la empresa (Costa da Silva Zonatto et al., 2013) y para el caso que concierne en el presente trabajo, el alcance de las estrategias que se propondrán se extiende más allá de la empresa, involucra a los actores de la cadena productiva a partir de lo que se espera una agregación de valor tanto en la empresa productora y comercializadora de plantas aromáticas como para la cadena productiva en general.

La determinación de las estrategias debe considerar el comportamiento presente y futuro de las empresas (Ansoff & Sullivan, 1993); es así que se parte del diagnóstico de La Cadena y la formulación del escenario apuesta. Los desafíos y las oportunidades que se presentan en el entorno para las empresas son de mayor complejidad respecto a lo vivido en tiempos anteriores. El surgimiento de un fenómeno global de intercambios afecta las decisiones estratégicas y abre paso a nuevas perspectivas de manejo de los negocios y de relaciones comerciales (David, 2003), elementos que retan la perdurabilidad de las empresas y para los cuales se deben desarrollar y sostener ventajas competitivas (Porter, 1987).

4.1.2. Estrategia en el Sector Agrícola

Tradicionalmente, el sector agrícola ha tenido una gran importancia para la economía colombiana, teniendo en cuenta su contribución al PIB, al empleo y a las exportaciones. Si bien el peso de la agricultura primaria en el PIB ha descendido del 16,5% en 1990 (OECD, 2014) al 6,2% en 2014 (DANE, 2015), sigue siendo un sector clave en lo que se refiere al empleo aportando el 67% de los empleos en el sector rural, lo cual lo consolida como el mayor generador de empleo en el campo.

Por otra parte, el sector agropecuario se ha convertido en un actor clave en la solución al conflicto armado y la búsqueda de la paz. En primera instancia, la decisión de restituir tierras despojadas por la violencia y de titular los predios informales (que en Colombia son más del 40%), hace parte de la gran apuesta del actual Gobierno por ordenar y proteger los derechos legítimos de propiedad, facilitar el retorno de los desplazados a sus territorios, impulsar el desarrollo rural con equidad y afianzar la paz social y la superación del conflicto armado.

La estrategia en el sector agrícola colombiano se ha definido en escenarios oficiales a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). Organizaciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) con su revisión de la política agrícola de Colombia (2014), el Banco Interamericano de Desarrollo con la formulación de estrategias con Colombia 2015-2018, el DNP y el Gobierno Nacional a través de la Misión para Transformación del campo y el mismo MADR a través de estrategias nacionales principalmente de inversión, buscan establecer lineamientos para el desarrollo del sector. Un plan reciente para el desarrollo agrario y el apoyo al desarrollo competitivo es el propuesto por Guerrero Sanchez, Rojas Peña, Torres, & Bourdon Rojas (2014) desde las instancias académicas.

A continuación se presenta una breve reseña de cada uno de los programas anteriormente citados, con el fin de dar un panorama acerca de esfuerzos de diferentes entidades para el fortalecimiento de renglones agropecuarios en Colombia.

4.1.2.1. Aumentar la productividad y expandir la frontera: BID

El sector rural colombiano se asienta sobre 22 millones de hectáreas de tierra cultivable, de las cuales sólo 5.3 millones se cultivan. A su vez, 38.8 millones de hectáreas actualmente se utilizan para el pastoreo y la ganadería extensiva, y solamente 477,575 hectáreas para explotación forestal. La participación del PIB agropecuario en el PIB total pasó del 9% en el año 2000 al 6.2% en 2014 (DANE, 2015) siendo Antioquia y Cundinamarca los departamentos con mayor contribución agrícola con el 14,5 y 11% respectivamente (DNP, 2015a). Mientras que la economía ha venido creciendo en la última década y media a una tasa promedio de 4.4% por año, el sector agropecuario lo ha hecho a una tasa del 2.5% anual. En los presupuestos sectoriales prevalecen los subsidios en lugar de los bienes públicos.

La propuesta estratégica del BID consiste en el aumento de la productividad y la competitividad de la producción del sector agropecuario como requisito indispensable en las políticas de crecimiento económico. Las siguientes son acciones de política que sugieren: (i) aumentar la inversión pública en el sector y orientar el gasto hacia los bienes públicos, priorizando las inversiones en distritos de riego, expansión de la frontera agrícola, infraestructura rural y servicios públicos, con una meta presupuestaria de al menos 50% en inversión pública; (ii) regularizar títulos de propiedad y dinamizar el mercado de tierras mediante la actualización del catastro rural, impuesto predial y ordenamiento territorial; y (iii) extender la oferta de crédito y el financiamiento privado mediante el desarrollo de mecanismos especiales de garantías sobre la producción, incluyendo el fortalecimiento del Fondo Agropecuario de Garantía (de la Cruz, Andrián, & Avellan, 2015).

4.1.2.2. Misión para la Transformación del Campo: DNP y Gobierno Nacional

Hoy en día Colombia cuenta con información para la zona rural de estadísticas generadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y otras instituciones tanto públicas como privadas, las cuales asocian a la zona rural como “el área resto” y “los centros poblados”. Dicha clasificación tiene un carácter operativo, para la recolección de información pero no para el diseño de política pública. Ante esto, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Misión para la Transformación del Campo (MTC) se dieron a la tarea de repensar lo que actualmente se entiende por rural y sus implicaciones.

A partir de lo anterior, el DNP y el Gobierno Nacional a través de la Misión para la Transformación del Campo (MTC) han realizado diagnósticos acerca de las condiciones actuales del campo considerando como ejes las condiciones sociales, la inclusión productiva, las condiciones económicas, la sostenibilidad ambiental, el ordenamiento y desarrollo territorial y la institucionalidad pública en el sector agropecuario.

DNP y la MTC han propuesto una clasificación para la ruralidad colombiana, la cual parte de identificar las relaciones entre las ciudades y el campo, que busca identificar la población objetivo para la implementación de los programas dentro de la política de desarrollo rural y agropecuario, y da pautas para el diseño de políticas diferenciadas para lo rural como una estrategia de crecimiento y desarrollo con beneficio nacional. Dichos programas se derivan del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, el cual distingue al territorio rural como un espacio en el que convergen la igualdad de oportunidades para la población junto con el crecimiento y la competitividad de las actividades económicas rurales, principalmente las agropecuarias, reconociendo las diferencias regionales y urbano-rurales (DNP, 2015b).

4.1.2.3. Colombia Siembra: Instrumentos financieros para el campo

Colombia Siembra, es una política agropecuaria del Gobierno Nacional que representa una apuesta por el campo colombiano. Esta iniciativa propiciará, entre el 2015 y el 2018, el desarrollo del sector agropecuario. Esta política buscará aumentar la oferta de productos agropecuarios para el país y fomentará las exportaciones con valor agregado, a través del aumento del área sembrada y del incremento de la productividad.

Esta iniciativa busca beneficiar la Agricultura Familiar, a los Finqueros y a los Agroempresarios, brindándoles instrumentos financieros adecuados a las necesidades de sus actividades productivas. Colombia Siembra espera crear un ambiente favorable para impulsar las inversiones que se requieren en las nuevas áreas, paquetes tecnológicos, soluciones de agua, infraestructura, maquinaria, investigación y transferencia tecnológica. Como principales objetivos contempla: i) Aumentar la oferta agropecuaria para garantizar la seguridad alimentaria en el país; ii) Incrementar el área y los rendimientos destinados a la producción y el fomento de las exportaciones agropecuarias y agroindustriales; iii) Impulsar el desarrollo de los negocios agropecuarios para mejorar los ingresos de los productores y; iv) Fortalecer el desarrollo tecnológico y los servicios en el sector agropecuario.

4.1.2.4. Propuesta académica: Plan prospectivo para el desarrollo agrario en las regiones colombianas a partir del posconflicto al año 2025

El plan prospectivo para el desarrollo es una propuesta académica que se hace para el sector agrario de cara a un posible acuerdo fruto de las actuales negociaciones de Paz entre la guerrilla de las Farc-EP y el Gobierno Colombiano, el cual de firmarse, permitiría a la sociedad Colombiana entrar en el denominado posconflicto. La prospección proyecta cuatro posibles escenarios al año 2025; propone dos escenarios alternos identificados como: Bienestar a Media y Sobreviviendo, un escenario catastrófico denominado Pobreza Absoluta y un escenario apuesta denominado: Paz y Prosperidad (Guerrero Sanchez et al., 2014).

Las estrategias se encuentran direccionadas hacia el logro de un modelo de desarrollo sustentable, garantía para la seguridad alimentaria nacional y el aumento de las exportaciones. Además se propone como estrategia de supervivencia la creación de conciencia en los pobladores rurales acerca de la economía extractiva basada en la minería y el cuidado del medio ambiente.

4.2. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS DIFERENTES NIVELES DE ANÁLISIS SISTÉMICO DESDE LA CONTINGENCIA

Las estrategias que se presentan a continuación son el resultado del análisis de los elementos encontrados en el diagnóstico de la cadena productiva que se desarrolló en el primer capítulo de este trabajo. El análisis involucra también los factores que afectan la competitividad de la cadena y los actores que participan en la generación de valor y que fueron identificados en el segundo capítulo. Como componentes fundamentales se incluyeron los factores críticos, los elementos de incertidumbre, el ambiente organizacional, la estructura de la empresa y el escenario apuesta definidos para un horizonte de cinco años abordado en el capítulo tres. Por último, se consideró el acercamiento al concepto y formulación de la estrategia abordado recientemente en este capítulo.

4.2.1. Análisis del escenario apuesta

El escenario apuesta que se definió a través del ejercicio de prospección en el anterior capítulo se denominó “Plantas aromáticas colombianas crecen en el mercado internacional con reconocimiento de calidad”. Este escenario apuesta es la apuesta hacia un futuro para el año 2021 en que la cadena de plantas aromáticas ha incrementado su participación en el mercado y es reconocida por proveer en los mercados internacionales un producto con excelentes estándares de calidad.

En el nivel micro de competitividad, este escenario supone que las empresas productoras y comercializadoras tienen las competencias para asumir las contingencias por un lado, por la capacidad de adaptar su estrategia y diseño organizacional a las nuevas situaciones del mercado y por otro lado, por que las empresas están en un permanente análisis de su entorno, estudiando los elementos ambientales y buscando anticiparse a la contingencia.

En el nivel meso, el escenario propone que se tendrán mecanismos de coordinación más eficientes, con mejores canales de comunicación y con la coordinación de acciones para consolidar un ambiente organizacional que reduzca la incertidumbre y que favorezca la actividad productiva. Además, el escenario contempla un apoyo institucional constante y eficaz.

Para el nivel macro, la expectativa para 2021 es que los elementos que causan incertidumbre en este nivel como son las políticas nacionales y departamentales, favorezcan el desarrollo de competencias y que los programas de desarrollo tengan amplia cobertura para lograr un crecimiento de La Cadena en los diferentes departamentos donde se cultivan las plantas aromáticas.

En el nivel meta, los elementos del ambiente causan mayor incertidumbre ya que obedecen a países con intereses distintos a los colombianos, sin embargo se espera que la participación en el mercado de los países destino se incremente y que haya mayor acceso a dichos mercados. El enfoque contingencial plantea que el diagnóstico oportuno de las contingencias permitirá anticipar las acciones administrativas y se logrará un mayor desempeño para las empresas.

4.2.2. Propuesta de estrategias por niveles de análisis sistémico

Para cada nivel de análisis sistémico se definieron estrategias las cuales deben ser coordinadas entre los actores para lograr crear condiciones organizacionales que realmente fortalezcan la competitividad y permitan que la cadena productiva de plantas aromáticas afronte y asuma las contingencias que se presentan a nivel local y en los mercados internacionales.

Si bien es cierto, las estrategias tienen un horizonte pensado en un plazo de cinco años. Sin embargo, en cada una de las estrategias se exponen acciones que pueden tener impactos en el corto (C), mediano (M) y largo plazo (L) como se observan en las tablas descriptivas de cada una de las estrategias, por lo que se sugieren plazos de ejecución para dar un sentido de continuidad y dimensionar los tiempos para su ejecución. Las actividades de corto plazo generan un factor de estímulo y de vinculación para los actores de La Cadena, ya que pueden manifestarse como los primeros pasos para la activación de los mecanismos de participación y coordinación de tal manera que las actividades de mediano y largo plazo podrán ser implementación con mayores niveles de identificación de roles y propiedad.

4.2.2.1. Estrategias para el nivel Micro

Las estrategias definidas para el nivel Micro están encaminada al mejoramiento de la competitividad a nivel empresarial. Bajo la teoría contingencial, las estrategias involucran los elementos de estructura organizacional como son la estrategia, el diseño organizacional, el clima organizacional y el talento humano (Wiengarten et al., 2013). A continuación se describen las tres estrategias propuestas desde el enfoque contingencial.

Estrategia 1: Gestión del cambio			
Objetivo: Aprovechamiento de las situaciones contingenciales, lograr el máximo beneficio de las oportunidades y superar adecuadamente las amenazas.			
Resultado esperado: Capacidad empresarial para re-diseñar su estructura organizacional ante las contingencias.			
Definición: Aprovechamiento de los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma (Marín & Cuartas, 2014)			
Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO
			C M L

Uno de los factores críticos definidos en el capítulo 2 fue la capacidad de la organización a adaptarse y adoptarse a los cambios en el ambiente.	Alineación de los factores estructurales como jerarquía, formalización de roles, centralización de decisiones, incentivos y coordinación y control (Burton, Desanctis, & Obel, 2006)	Vigilancia del entorno: vigilancia sistemática de los cambios en el ambiente organizacional.	X		
		Gestión y cultura del cambio al interior de la organización.		X	
		Definición de roles y procesos en todas las actividades de la organización.	X		
		Participación en los espacios de encuentro con los demás actores de La Cadena	X		

Estrategia 2: Pensamiento contingencial

Objetivo: Integrar en la gestión diaria y la planeación estratégica el enfoque contingencial para la reducción de incertidumbre frente a los elementos en el ambiente en que se desempeñan las empresas de La Cadena.

Resultado esperado: Gerentes estrategas que consideren la contingencia en la formulación e implementación de las estrategias empresariales.

Definición: Capacidad para mantener presente la contingencia en la planeación estratégica de la empresa (Mintzberg et al., 1997).

Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO		
			C	M	L
La capacitación del talento humano y la constitución de empresas más orgánicas permiten una reacción con mayor oportunidad ante los cambios. El liderazgo de los gerentes es un factor estratégico. Los gerentes deben enfrentar tres retos básicos: (i) la adaptación estratégica; tomar las decisiones apropiadas referidas a la interacción con el ambiente,	Congruencia entre los factores endógenos (estructura organizacional) y exógenos (ambiente) (Burton et al., 2006). Estructuras orgánicas (Burns & Stalker, 1961)	Formación de gerentes con pensamiento contingencial.			X
		Gestión de los recursos humanos para la motivación y pertenencia de los empleados.		X	
		Cultura estratégica.		X	

(ii) la adaptación estrategia-organización; moderar la arquitectura a la estrategia, y (iii) la adaptación endógena (Marín & Cuartas, 2014).	Evaluación clima laboral para mejorar y mantener la buenos resultados para la empresa.	X		
	Rediseño de las estrategias empresariales en tanto se manifiesten cambios en los factores contingentes citados en el capítulo 3.			X

Estrategia 3: Diseño Organizacional

Objetivo: Adaptación del diseño organizacional de las empresas de La Cadena ante las situaciones contingenciales.

Resultado esperado: Mayor capacidad de respuesta a nivel empresarial frente a las contingencias en el ambiente.

Definición: La forma como están organizadas las empresas a nivel jerárquico y la información y datos que fluyen a través de dichas líneas (Chandler, 1962)

Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO		
			C	M	L
Las empresas deben visualizar el diseño organizacional y establecerlo considerando las formas que éste les provea flexibilidad y mayor capacidad de adaptación al cambio en su gestión administrativa (Marín Idárraga, 2012).	Diseño organizacional congruente para el rendimiento a nivel de la empresa como sistema, a nivel de áreas de la empresa como grupos de trabajo y a nivel de individuos como trabajadores de las empresas (Nadler & Tushman, 1999).	Visualizar el diseño de la organización	X		
		Definir flujos de información y la información que debe fluir.	X		
		Optimizar el flujo de la información (Burton et al., 2006).	X		

4.2.2.2. Estrategias para el nivel Meso

En el nivel meso se han considerado las instituciones como organizaciones de apoyo transversal a la actividad productiva hacia las cuales se dirigen las siguientes estrategias.

Estrategia 4: Gestión de recursos para La Cadena

Objetivo: Obtener financiamiento para actividades de investigación y desarrollo de competencias gerenciales para los actores de la cadena productiva

Resultado esperado: Acceso a formación gerencial y desarrollo de nuevas tecnologías

Definición: Obtención de recursos económicos e institucionales para el apoyo de actividades de cadena.

Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO
---------------	----------------------	----------	-------

			C	M	L
La Cadena deberá ser dinamizada para lograr una mayor gestión de recursos y proveer mejores herramientas tecnológicas y no tecnológicas a los productores y demás actores de la cadena como se abordó en el capítulo 2 en la revisión del contexto sectorial.	<i>Fit</i> o ajuste (Donaldson, 2006) entre las estrategias de La Cadena como organización y de los factores endógenos de las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas.	Coordinación de los actores de La Cadena	X		
		Establecimiento de un programa de formación de gerentes	X		
		Establecimiento de un presupuesto y una demanda tecnológica.		X	

Estrategia 5: Información sectorial					
Objetivo: Reducir la incertidumbre ante los elementos ambientales a través de la publicación concerniente al desempeño de La Cadena					
Resultado esperado: Mayor capacidad de toma de decisiones y adaptación de las estrategias con menor incertidumbre					
Definición: Información de mercado, tendencias y contingencias previsibles a nivel del sector agrícola.					
Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO		
			C	M	L
Provisión de información de precios oficiales a los cuales se venden los bienes de la cadena que permitan tomar referentes y conocer tendencias que puedan representar oportunidades para la cadena productiva o permitan identificar amenazas.	Flujo de la información como garantía del desempeño organizacional (Burton et al., 2006)	Colección de información de fuentes confiables.			X
		Definición de canales de divulgación de los desarrollos de los actores de La Cadena	X		
		Integración de Tecnologías de Información y Comunicación		X	
		Establecimiento de mecanismos de colección de información del sector agrícola.	X		

Las estrategias del nivel meso, tienen un importante componente de participación institucional y gestión de recursos y para su implementación es importante que tanto los actores principales como las entidades de apoyo institucional coordinen acciones de manera activa para acceder a recursos financieros de la política Colombia Siembra, la cual como se detalló anteriormente, busca proveer facilidades a los productores en el acceso a recursos financieros como crédito para adquisición de tierras, infraestructura, maquinaria, entre otros.

4.2.2.3. Estrategias para el nivel Macro

El nivel macro ha considerado las condiciones competitivas a nivel nacional y regional y se busca integrar a los actores en la dinámica de programas de impulso de competitividad.

Estrategia 6: Apoyo institucional					
Objetivo: Fortalecer el acompañamiento institucional a las empresas de La Cadena para generar un ambiente macro que provee mayores competencias.					
Resultado esperado: Las instituciones como entes de apoyo a la actividad de producción y comercialización y coordinación empresarial.					
Definición: Apoyo brindado por las instituciones de control					
Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO		
			C	M	L
El apoyo institucional debe trascender la frontera nacional y apoyar a las empresas frente a autoridades internacionales. Apoyando con diplomacia y herramientas técnicas que favorezcan la entrada de los productos a los países destino y permitir una ampliación del tamaño del mercado.	Factor estratégico y exógeno a nivel del ambiente de tarea (Marín & Cuartas, 2014).	Definición de programas y presupuestos institucionales	X		
		Priorización de zonas productivas	X		
		Identificación de demandas de apoyo	X		

Estrategia 7: Coordinación empresarial					
Objetivo: Coordinación empresarial concebida como unidad de organización de cadena					
Resultado esperado: Acciones coordinadas entre los actores de La Cadena y elementos sectoriales a nivel nacional para lograr un ambiente que provea competitividad a las empresas					
Definición: Coordinación de acciones para lograr objetivos colectivos (Ojeda Gómez, 2009)					
Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO		
			C	M	L
La articulación entre empresas deberá estar coordinada a fin de lograr mayor poder en el mercado y proveer un desarrollo sectorial a partir de la coordinación de acciones que provean desarrollo a la actividad y la solución de externalidades y contingencias.	Re-diseño de las estrategias (Pleshko & Heiens, 2011) considerando La Cadena como unidad organizacional.	Generación de espacios de reunión de actores	X		
		Establecimiento de acuerdos entre actores		X	
		Establecimiento de la coordinación y de presupuesto para su administración		X	

A nivel macro la implementación de estrategias debe considerar los puntos que desarrolla el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 con el Plan de Transformación del campo, el cual persigue dentro de múltiples objetivos, impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios sectoriales que permitan hacer de las actividades agropecuarias una fuente de riqueza para los productores del campo y contar con un arreglo institucional integral y multisectorial que tenga presencia territorial, que permita corregir las brechas de bienestar y de oportunidades de desarrollo entre regiones rurales. Estos objetivos son pertinentes con la necesidad de lograr mejoras en la coordinación empresarial y el apoyo institucional.

4.2.2.4. Estrategia para el nivel Meta

Para las condiciones del mercado internacional que hacen parte del ambiente en el que las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas desempeñan su actividad y considerando los elementos que causan incertidumbre, se definieron las siguientes estrategias:

Estrategia 8: Estudios de tendencias					
Objetivo: Identificar oportunamente los cambios en las demandas de productos					
Resultado esperado: Anticiparse a los cambios del mercado para mantener una oferta ajustada a los nuevos requerimientos					
Definición: Análisis del patrón de comportamiento de los elementos ambientales (Noguera Hidalgo et al., 2014)					
Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO		
			C	M	L
Se requiere el establecimiento de un programa de identificación temprana y oportuna de los requerimientos de consumo de especies vegetales en freso para mantener una vanguardia y conocer la tendencia como se observó en el capítulo 1 en la descripción de las Alternativas de Valor de La Cadena.	Vigilancia sobre los factores exógenos y gestión sobre los factores endógenos (Lawrence & Lorsch, 1967).	Acceso a información de los países destino en temas como tendencias de consumo	X		
		Apoyo en el control fitosanitario en países destino		X	
		Proyectos de ley que organicen y regulen los apoyos a las organizaciones de Cadena			X

Estrategia 9: Fortalecimiento de las relaciones internacionales			
Objetivo: Prover espacios de conciliación ante condiciones restrictivas para el mercado internacional de plantas aromáticas			
Resultado esperado: Mayor acceso a mercados extranjeros			
Definición: Enriquecer las relaciones entre las instituciones nacionales de control fitosanitario y las instituciones internacionales.			
Justificación	Aporte contingencial	Acciones	PLAZO

			C	M	L
Se requiere establecer mejoras de control en los aeropuertos nacionales y evitar costos de fumigación de producto exportado en los aeropuertos de países destino.	Mejora del ambiente general	Establecimiento de canales de comunicación entre instituciones nacionales y extranjeras	X		
		Difusión de requerimientos para el acceso a mercados extranjeros	X		

4.3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La constante evaluación y seguimiento a la implementación de las estrategias permite verificar su ajuste y rediseño según los cambios en el ambiente. La evaluación está determinada por 3 aspectos fundamentales: una revisión constante de los factores tanto externos como internos de la organización, los cuales se consideran como aspectos estructurales de la estrategia; la evaluación del desempeño en cuanto al proceso de implementación, y la propuesta y posterior aplicación de las acciones correctivas (Noguera Hidalgo et al., 2014). La necesidad de evaluación de la implementación se debe a que las estrategias requieren de un proceso constante de observación y comprensión para ser ajustadas y de exploración permanente de ventajas para beneficiarse del mercado (Porter, 1987). El fin último de la elaboración de estrategias es que sean ejecutadas con el propósito de cumplir las intenciones para las cuales surgieron; es decir, lograr que las empresas no se queden con las estrategias no realizadas. La evaluación y seguimiento debe entonces coordinarse entre los actores de La Cadena de tal manera que el seguimiento se dé a nivel de responsables de cada actividad, definición de metas y fechas establecidas para su logro.

4.4. IMPACTO ESPERADO

Con el desarrollo de esta investigación se buscó hacer dos contribuciones específicas al conocimiento. Primero, integrar la categoría de análisis sistémico de la competitividad al estudio de desempeño de las cadenas productivas en Colombia a fin de lograr un análisis que tome elementos de cada uno de los niveles y los someta a evaluación y a consideración en la articulación de actores. El análisis sistémico de cadenas productivas no es nuevo, ha sido abordado en múltiples estudios de cadenas productivas en Colombia (Castellanos et al., 2013; Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015; Maria Eugenia. Morales, 2006) y en otros países latinoamericanos (Castro & Lima, 2001; Chavarría et al., 2002; Esser et al., 1996), sin embargo, se hace una actualización de la estructuración de la cadena productiva como tal y la identificación explícita de actores.

Segundo y quizás el más representativo en cuanto a la administración, es el abordaje de la teoría contingencial para evaluar los elementos de la cadena productiva y los elementos ambientales que causan incertidumbre en el entorno en que se desempeñan empresas productoras y comercializadoras. Trabajos como el de Costa da Silva (2013) en la cadena productiva de lácteos, hacen un acercamiento al uso de la teoría contingencial en empresas del sector agropecuario, sin embargo, el acercamiento se refiere más a la evaluación de elementos que generan incertidumbre para la fijación de precios en el mercado local. Este trabajo aborda un espectro más amplio y buscó

integrar el análisis sistémico, la competitividad y la contingencia para la definición de estrategias frente a elementos que causan incertidumbre y frente a acciones propias de las empresas vinculadas a la cadena, puntualmente, la cadena productiva de plantas aromáticas con su alternativa de valor fresco. Este trabajo plantea un referente de análisis acerca de cómo las actividades administrativas y las estructura de las empresas agrícolas deben ser pensadas para la adaptación de las contingencias que representen oportunidades o amenazas. Otros estudios han abordado la teoría contingencial en empresas transnacionales de estructuras robustas y de mayor desarrollo tecnológico (Kalchschmidt, 2012; Martins & Rialp, 2013; Nobre et al., 2015; Pleshko & Heiens, 2011; Wiengarten et al., 2013). Este trabajo se desarrolló con base al desempeño de empresas dedicadas a la exportación de bienes agrícolas en fresco, producción primaria, con estructuras más sencillas y con un marcado mecanicismo (Burns & Stalker, 1961) y expuestas a cambios que no son gobernables por ellas mismas y que hace pertinente la toma del enfoque contingencial.

Además de las contribuciones anteriormente expuestas, se espera que los resultados de este trabajo expresados en las estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de la cadena productiva de plantas aromáticas, y el proceso analítico que las precede, sea un referente para posteriores análisis en estudios de mejora de la competitividad en el sector agrícola.

CONCLUSIONES

Colombia ha sido un exportador neto de productos agroalimentarios durante el período 1990- 2013, pero la balanza comercial del sector agroalimentario se ha ido reduciendo en los últimos años (OECD, 2014). En el capítulo 1, se realizó la valoración del estado actual de la cadena productiva de plantas aromáticas haciendo evidente la promisoriedad del renglón productivo. Las exportaciones de plantas aromáticas en la alternativa de valor fresco, como lo soportan las cifras presentadas, vienen creciendo año a año por lo cual se hizo expresa la necesidad de establecer estrategias para lograr un desempeño sostenible en el mediano y largo plazo de las empresas vinculadas a la cadena.

El fortalecimiento de la competitividad de los sectores agrícolas en países con las oportunidades productivas que tiene Colombia, es fundamental para apoyar la diversificación de las economías, la garantía de la seguridad alimentaria y el crecimiento de los sectores promisorios. El Capítulo 2, expuso las condiciones de competitividad para La Cadena en los cuatro niveles de análisis (micro, meso, macro y meta) a través de la revisión de contextos. A partir de la valoración realizada en el primer capítulo y del instrumento de Diagnóstico de Competitividad aplicado a gerentes expertos, se logró la identificación de los factores determinantes de la competitividad para La Cadena, los cuales fueron categorizados en los factores críticos. El conocimiento e identificación de estos factores críticos permitió centrar la atención en las condiciones que impactan de manera importante la actividad productiva y la posterior formulación de las estrategias.

La capacidad de identificar los elementos contingentes del ambiente organizacional permite a las empresas reducir la incertidumbre de tal manera que se logran aprovechar las oportunidades y afrontar con éxito las amenazas que generan los cambios (Tenhiälä, 2011). En el capítulo 3 se abordó el enfoque contingencial de la teoría administrativa como vía para el análisis de los factores críticos que afectan la competitividad, identificando los elementos del entorno organizacional. A partir de lo anterior y de las observaciones obtenidas de la aplicación del instrumento de Diseño Organizacional y Prospección, se logró definir un horizonte a cinco años que comprendió el alcance

de las condiciones del Escenario Apuesta y las premisas para la aplicación de las estrategias. La prospección como herramienta permitió establecer el punto meta al que debe llegar la cadena productiva; la contingencia como concepto invitó al análisis de los elementos que generan incertidumbre y su impacto en la estructura de las empresas para lograr encadenamientos más competitivos.

En el capítulo 4 se proponen las estrategias con enfoque contingencial a partir del análisis de competitividad sistémica y de la teoría contingencial para el logro del fortalecimiento de la cadena productiva en Colombia. La articulación de las estrategias entre los actores de la cadena productiva es indispensable para que los esfuerzos sean exitosos. La competitividad de la cadena productiva se deriva de la integración de los roles de los actores y del establecimiento de mecanismos de coordinación y comunicación para que los acuerdos y acciones sean efectivos. Se resalta además, que las empresas no pueden ignorar los impactos de los elementos ambientales si pretenden ser competitivas en el mediano y largo plazo por lo que deben tomar posición y acción frente a las contingencias. Las estrategias definidas están orientadas al logro del escenario apuesta establecido para el año 2021, considerando los elementos que generan contingencias en el ambiente en que se desempeñan las empresas de La Cadena.

En relación a la estructura organizacional de las empresas consultadas este trabajo pretendió en un momento proponer una estructura que resultara más eficaz para dicho tipo de empresas, sin embargo, es preciso que la teoría contingencial aboga que no hay una estructura determinada que defina el éxito de las empresas ya que las prácticas administrativas deben ser constantemente identificadas y ajustadas (Donaldson, 2006).

Finalmente se resalta que la teoría contingencial aboga que la estructura y las estrategias deben adaptarse a las condiciones específicas en que se encuentre cada empresa (Donaldson, 2006; Pleshko & Heiens, 2011), y en este contexto las empresas productoras y comercializadoras de plantas aromáticas pueden utilizar instrumentos de control y otras actividades administrativas que les favorezcan y permitan tener mejores resultados frente a las condiciones puntuales que afectan su actividad como lo muestran los elementos de aporte contingencial descritos para cada una de las estrategias. La teoría contingencial de la administración brinda elementos para el análisis de las condiciones que enfrentan las organizaciones de forma específica. Las estrategias presentadas pueden ser propuestas como un lineamiento para otras cadenas productivas del sector agrícola. Sin embargo, se considera que las estrategias propuestas no son universalistas y no pueden ser aplicadas de manera literal como un estándar de mejores prácticas de gestión para cualquier tipo de empresa de cualquier industria. Las estrategias se plantean como un referente administrativo para el diseño y la implementación de acciones para cadenas productivas y empresas dedicadas a la producción y comercialización de plantas aromáticas en su alternativa de valor fresco con el fin de mejorar sus condiciones competitivas en los mercados en que se desempeñan y que deben ser ajustadas a las condiciones específicas de desarrollo y localización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31, 100-110.
- Alhussan, F. B., Al-Husan, F. B., & Fletcher-Chen, C. C. Y. (2014). Environmental factors influencing the management of key accounts in an Arab Middle Eastern context. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 592-602. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.008>
- Ansoff, I., & Sullivan, P. A. (1993). Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long Range Planning*, 26(5), 11-23. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90073-O](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(93)90073-O)
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la "teoría del distrito" contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales. Asociación Española de Ciencia Regional*, Otoño, 9 - 32. Retrieved from
- BID, B. I. d. D. (2006). Competitividad, Gobierno y Organizaciones Locales. Retrieved from
- Bonilla, R., Samacá, H., Martínez, H., & Perdomo, J. (2008). Caracterización y Evaluación de la Cadena de Plantas Aromáticas, Medicinales, Aceites Esenciales y Afines en Colombia. Retrieved from
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of innovation*. <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001/acprof-9780198288787>.
- Burton, R. M., Desanctis, G., & Obel, B. (2006). *Organizational design: A step-by-step approach*.
- Castellanos, O., Ramírez, D., Fúquene, A., Quintero, R., & Fonseca, S. (2013). *Competitividad. Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*.
- Castellanos, O., Rojas, J., Villarraga, L., & Ustate, E. (2001). Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. *18*, 87 - 99. Retrieved from
- Castellanos, O., Torres, L. M., & Domínguez, K. P. (2009). *Manual Metodológico para la definición de Agendas de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Cadenas Productivas Agroindustriales*: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Universidad Nacional de Colombia. Grupo de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad - BioGestión.
- Castro, A. M. d. G., & Lima, S. M. V. (2001). **Cadeia Produtiva e Prospecção Tecnológica como Ferramentas para a Formulação de Estratégia**. *Transinformação*, 13(Campinas, Brazil.), 16. Retrieved from
- CCB, C. d. C. d. B. (2015). Fortalezca su empresa.
- CCI, C. C. I. (2004) Plantas Aromáticas y Aceites Esenciales. *Vol. Julio-Septiembre*.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*: Cambridge: M.I.T. Press.
- Chavarría, H., Rojas, P., & Sepúlveda, S. (2002). *Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos conceptuales*. IICA: IICA - Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la teoría general de la administración* (M. Suarez Rios Ed. 8 ed.): McGraw-Hill.
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993-1002. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012>
- Coates, J., Durance, P., & Godet, M. (2010). Strategic Foresight Issue: Introduction. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1423-1425. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2010.08.001>

- Ley 811 de 2003. Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones., (2003).
- Conpes 3527, C. N. d. P. E. y. S. (2008). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*.
- Conpes, C. N. d. P. E. y. S. (2006). *Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad*.
- Contreras, J., Moreno, A. I., & Valencia, M. (2005.). La Competitividad: Aproximación Conceptual desde la Teoría del Crecimiento y la Geografía Económica. *Centro de Investigaciones Económicas*. Retrieved from
- Costa da Silva Zonatto, V., Benedito Carli, S., Bau Dal Magro, C., Scarpin, J., & Eduardo. (2013). Investigación de prácticas de gestão de custos conjuntos em indústrias de laticínios: uma abordagem contingencial33(Enero-Abril, 2014.), 123-142. Retrieved from
- DANE. (2015). *Producto Interno Bruto por ramas de actividad económica*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/calidad-de-vida-ecv/109-boletines/cuentas-y-sintesis-nacionales/2756-producto-interno-bruto-pib>.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.): Francis Marion University.
- de la Cruz, R., Andrián, L., & Avellan, L. (2015). *Colombia, estrategias de país del BID 2015-2018*.
<http://www.iadb.org/es/paises/colombia/estrategia-de-pais,1022.html>: Banco Interamericano de Desarrollo - BID.
- Dias Jordão, R. V., & de Souza, A. A. (2013). AQUISIÇÃO DE EMPRESAS COMO FATOR DE MUDANÇA NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL: UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA CONTINGENCIAL. *Revista Universo Contábil*, 9(3), 75-103.
- DNP. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014*.: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2015a). *El Campo Colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz. Misión para la transformación del Campo*.
<https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Informes-misi%C3%B3n.aspx>: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2015b). *Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018. Todos por un nuevo país*.
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In R. Burton, B. Eriksen, D. Dojbak, & C. Snow (Eds.), *Organization Design: The Evolving State of the Art* (Vol. 6, pp. 19-40.).
- Díaz, J. A. (2003). *Informe Técnico: Caracterización del Mercado Colombiano de Plantas Medicinales y Aromáticas* (V. y. D. T. I. A. v. H. Ministerio de Ambiente Ed.).
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, 39 - 52. Retrieved from
- FEM, F. E. M.-. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*.
- Franco, M., & Haase, H. (2015). Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.007>
- Garay, L. J. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. B. V. d. B. d. I. República. (Ed.)
- García, C. (2011). *Teorías de la Administración*. Paper presented at the Liderazgo, trabajo en equipo y Solución de problemas., Universidad de Barcelona.
- GBM, G. d. B. M. (2015). *Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency*. Retrieved from
- Godet, M. (1986). Introduction to la prospective: Seven key ideas and one scenario method. *Futures*, 18(2), 134-157. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0016-3287\(86\)90094-7](http://dx.doi.org/10.1016/0016-3287(86)90094-7)
- Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica* (4 ed.): Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

- Godet, M. (2010). Future memories. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1457-1463. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.008>
- Godet, M., & Roubelat, F. (2000). Scenario Planning: An Open Future. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 1-2. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00119-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00119-5)
- Gruoso, M., Gómez, J. H., & Garay, L. (2009). Procesos de Asociatividad Empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Centro de Estudios Empresariales para la perdurabilidad*. Retrieved from
- Guerras Martín, L. Á., & Montoro Sánchez, M. Á. (2008). Los mecanismos de coordinación utilizados en los acuerdos de cooperación tecnológica internacional entre empresas. *Interciencia*, 33(Septiembre), 635 - 642. Retrieved from
- Guerrero Sanchez, E., Rojas Peña, A. A., Torres, M. Y., & Bourdon Rojas, N. A. (2014). Plan Prospectivo para el Desarrollo agrario en las regiones colombianas a partir del posconflicto al año 2025. *El Ágora U.S.B.*, 14, 397-417.
- Hirschman, A. (1961). *La Estrategia del Desarrollo Económico*. Fondo de Cultura Económica.
- ICA, i. C. A. (2015). *Predios exportadores de Plantas Aromáticas con Registro Exportador Activo*. IMD. (2015). IMD World Competitiveness Yearbook 2015 Results [Press release]
- Isairías, J. E. (2011). *Descripción y Análisis de la Aplicación de la Teoría General de las Organizaciones en el modelo de Gestión del Fondo Nacional de Ahorro - FNA.*, Universidad del Rosario.
- Isaza, J. (2008). Cadenas Productivas, Enfoques y Precisiones Conceptuales. *Revista Sotavento*, 11, 8-24.
- Kalchschmidt, M. (2012). Best practices in demand forecasting: Tests of universalistic, contingency and configurational theories. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 782-793. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.02.022>
- Lawrence, P., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1, (Jun., 1967)), 1-47.
- Lizarralde, R. (2014a). *Cadena productiva de Plantas Aromáticas, Medicinales, Condimentarias y Afines - PAMC. Bullet, Agosto 2014*. Paper presented at the Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Lizarralde, R. (2014b). *Cadena productiva plantas aromáticas, medicinales, condimentarias y afines. Bullet 2014*. Paper presented at the Lizarralde, Rubén., Bogotá, D.C.
- López, L., Mejía, D., Gómez, J., & Albarracín, C. (2009). *Agenda prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas, Medicinales, Condimentarias y Afines con énfasis en ingredientes naturales para la industria cosmética en Colombia*. Retrieved from
- MADR. (2006). *Apuesta Exportadora Agropecuaria 2006-2020*. Retrieved from República de Colombia.:
- Decreto No. 3800 de 2006 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 modificatoria de la Ley 101 de 1993, sobre Organizaciones de Cadenas en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola., (2006.).
- Resolución No. 186 de 2008. Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 y el Decreto 3800 de 2006 sobre la inscripción de las Organizaciones de Cadena en el Sector Agropecuario, Forestal, Acuícola y Pesquero ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural., (2008).
- MADR. (2015). Organigrama del Ministerio.
- Martins, I., & Rialp, A. (2013). Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach *Orientación emprendedora, hostilidad del entorno y*

- la rentabilidad de la Pyme: una propuesta de contingencias.* (Vol. 13, pp. 67-88): Cuadernos de Gestion.
- Marín, D., & Cuartas, J. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXII*(Enero-junio), 153-168.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales, 28*(123), 43-63. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)
- Medina Vásquez, J., & Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Retrieved from
- Mier, H. (2014). *Reporte. Plantas aromáticas, medicinales, condimentarias y afines.* Retrieved from Decreto 1500 de 2012 "Por medio del cual se dictan medidas para la organización, articulación y funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación". (2012).
- MINCIT, M. d. C., Industria y Turismo. (2015). Acuerdos comerciales y de inversión.
- MinSalud y FAO, M. d. S. y. P. y. I. O. d. N. U. p. I. A. y. I. A. (2013). *Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras.*
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos:* McGill University.
- Miranda de Souza, E., & Carvalho, A. (2011). Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. *Revista de Administração Mackenzie, 12*(1), 204-227.
- Mojica, F. (2009). Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro. Retrieved from
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales, 31*(134), 79-87. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Morales, M. E. (2006). *Bases conceptuales y desarrollo de la competitividad sistémica en PyMEs colombianas: caso de aplicación en empresas de base tecnológica.* (Maestría en Administración), Universidad Nacional de Colombia.
- Morales, M. E. (2006). *Bases conceptuales y desarrollo de la competitividad sistémica en pymes colombianas: caso de aplicación en empresas de base tecnológica.* (Maestría en Administración), Universidad Nacional de Colombia.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). Organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *IEEE Engineering Management Review, 27*(4), 96-107.
- Nobre, P., Mendes de Luca, M., & Carvalho, A. (2015). Teoria contingencial e intangibilidade: um estudo nas empresas listadas na BM&FBovespaJF - Enfoque: Reflexão Contábil. *Enfoque: Reflexão Contábil, 34*(3), 21 -40.
- Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales, 30*(131), 153-161. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- OECD. (2014). *Revisión de la OECD de las políticas agrícolas: Colombia 2015.* www.minagricultura.gov.co: OECD.
- Ojeda Gómez, J. (2009). La Cooperación Empresarial Como Estrategia de Las Pymes del Sector Ambiental. *Estudios Gerenciales, 25*(110), 39-61. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70061-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70061-0)
- Organización Mundial de Comercio, O. (2015). Listas de Productos.
- Parra-Peña, R., Miller, V., & Lundy, M. (2003.). Cadenas Productivas Colombianas: Cómo la Política Pública Transforma la Agricultura. *CIAR Políticas en Síntesis No. 8.*, 6. Retrieved from

- PIADAL. (2013). Agricultura y Desarrollo en América Latina: Bogaeranza y Políticas Públicas. *Estudios Agrarios*, 218.
- Pleshko, L. P., & Heiens, R. A. (2011). A CONTINGENCY THEORY APPROACH TO MARKET ORIENTATION AND RELATED MARKETING STRATEGY CONCEPTS: DOES FIT RELATE TO SHARE PERFORMANCE? *Academy of Banking Studies Journal*, 10(1), 119-133.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (The Free Press ed.).
- ProColombia. (2015). Herramientas para el exportador Colombiano.
- Romo, D., & Musik, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior, Análisis Económico y Social*, 55, 200 - 214.
- Silva, A. C. d., & Meiroz, R. C. d. (2008). - Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicasoJF - JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management. *JISTEM: Journal of Information Systems*, - 163-183.
- Silvestre, B. S. (2015). A hard nut to crack! Implementing supply chain sustainability in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 96, 171-181.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.009>
- Smida, A. (2004). Utilisation des ingrédients de prospective comme leviers de stratégie. *Innovar*, 14(Enero-junio), 24-39. Retrieved from
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512004000100002&nrm=iso
- Sven, H., Paul, B., & Cornelia, D. (2013). Scenario planning with integrated quantification – managing uncertainty in corporate strategy building. *Foresight*, 15(5), 363-374.
doi:10.1108/FS-09-2012-0064
- Sánchez, F., & Acosta, P. (2001). *Proyecto Indicadores de Competitividad: Colombia*. Retrieved from
- Talluri, S., Kull, T. J., Yildiz, H., & Yoon, J. (2013). Assessing the Efficiency of Risk Mitigation Strategies in Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, 34(4), 253-269.
doi:10.1111/jbl.12025
- Tenhiälä, A. (2011). Contingency theory of capacity planning: The link between process types and planning methods. *Journal of Operations Management*, 29(1–2), 65-77.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2010.05.003>
- Tosi, H., & Slocum, J. (1984). Contingency Theory: some suggested directions. *Journal of Management*, 10, 9-26. Retrieved from
- Uribe, C., Fonseca, S., Bernal, G., Contreras, C., & Castellanos, O. (2011). *Sembrando innovación para la competitividad del sector agropecuario colombiano*. (pp. 180).
- Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., & McHugh, M. (2013). Exploring the important role of organizational factors in IT business value: taking a contingency perspective on the Resource-Based View. *International Journal of Management Reviews*, 15, 30-46. Retrieved from
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*: H. M. Stationery Off.
- Zeriti, A., Robson, M. J., Spyropoulou, S., & Leonidou, C. N. (2014). Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance. *Journal of International Marketing*, 22(4), 44-66.
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. (2000). La gestión de cadenas productivas: desarrollos recientes y aplicabilidad del concepto. *No. 15*, 53-63. Retrieved from

ANEXOS

Anexo 1. Acerca de la generación de valor en las Cadenas Productivas

La clave del encadenamiento de las empresas en una Cadena Productiva reside en la capacidad empresarial de articular acuerdos contractuales, convenios o contratos de cooperación que faciliten y hagan más eficientes los procesos productivos (Isaza, 2008) y que la combinación de los recursos y capacidades de las empresas permita el desarrollo de ventajas competitivas (Franco & Haase, 2015). La cadena productiva vista como sistema tiene componentes que corresponden a las empresas e interacciones entre componentes que dan lugar a los acuerdos que se establezcan entre ellas. Por consiguiente, es fundamental la identificación de una jerarquía que coordine el sistema, en especial las interacciones que toman lugar a través de acuerdos y contratos (Zylbersztajn & Farina, 2000).

La Cadena Productiva genera valor en la medida que sus actores se acercan al logro de los objetivos planteados. Para que tal generación de valor suceda, es indispensable la definición de una estrategia. La siguiente figura permite clasificar el comportamiento de las organizaciones que hacen parte de un mecanismo de cooperación según el nivel de determinación de los objetivos y de la definición de una estrategia para lograrlos:

Nivel de Determinación de Objetivos	Alto	Deliberado	Estratégico
	Bajo	Improvisado	Exploratorio
		Bajo	Alto
Nivel de Definición de la Estrategia			

Figura 9. Comportamiento de un mecanismo de cooperación respecto a la concertación de sus objetivos y la definición de la estrategia (Adaptado de (Franco & Haase, 2015).

La Figura 9 sugiere entonces que para una verdadera generación de valor en un mecanismo de cooperación y para este caso, La Cadena Productiva, se debe tener un comportamiento estratégico donde se hayan determinado objetivos concertados entre los actores de los diferentes eslabones y por consiguiente la definición de una estrategia clara que se oriente a un futuro posible y que permita afrontar las contingencias de manera exitosa.

La participación de los eslabones en las Cadenas Productivas representa decisiones de inversión y cooperación entre las empresas. Dicha participación es orientada a obtener y proveer bienes o servicios y busca la diversificación de mercados para la comercialización de los productos de la cadena. La generación de valor no está limitado al producto final sino que involucra la capacidad discrecional de administración y de coordinación de los eslabones, es así que el alcance la cadena productiva llega a donde terminan las transacciones coordinadas entre sus actores (Isaza, 2008).

Anexo 2. Principales especies de plantas aromáticas que se comercializan en fresco en el mercado local e internacional (Bonilla et al., 2008; Lizarralde, 2014b).

Nombre común	Nombre científico
Albahaca	<i>Ocimum basilicum</i>
Caléndula	<i>Calendula officinalis</i>
Cebollín	<i>Allium schoenoprasum</i>
Cilantro	<i>Coriandrum sativum</i>
Eneldo	<i>Anethum graveolens</i>
Estragón	<i>Artemisia dracunculus</i>
Laurel	<i>Laurus nobilis</i>
Limonaria	<i>Bopogon citratus</i>
Manzanilla	<i>Chamaemelum nobile</i>
Mejorana	<i>Origanum marojana</i>
Menta	<i>Mentha piperita</i>
Orégano	<i>Origanum sativum</i>
Perejil	<i>Petroselinum crispum</i>
Romero	<i>Rosmarinus officinalis</i>
Salvia	<i>Salvia officinalis</i>
Tomillo	<i>Thymus vulgaris</i>
Toronjil	<i>Melissa officinalis</i>

Anexo 3. Ampliación en la definición de las oportunidades de mercado, tratamientos arancelarios y restricciones fitosanitarias para plantas aromáticas en fresco.

Mercado Local

El Informe Técnico que caracteriza el mercado colombiano de plantas aromáticas se realizó en 2003 y se apoyó en la Encuesta Nacional de Plantas Medicinales y Aromáticas aplicada a laboratorios naturistas dado que representaban el segmento con mayor demanda (Díaz, 2003).

De consumo de plantas aromáticas en fresco, no se conocen cifras oficiales. El Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras que realiza el Ministerio de Salud y Protección Social con apoyo de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el cual estima los consumos per cápita y la distribución de consumo en el país, no incluye las especies de plantas aromáticas debido al bajo consumo y la discusión acerca de si pueden ser clasificadas como vegetales (MinSalud y FAO, 2013).

En el mercado local sin embargo se observa que las especies más demandadas para comercialización en fresco son limonaria, manzanilla, caléndula y menta (hierbabuena) para infusiones y para usos culinarios laurel, tomillo, orégano y albahaca (Bonilla et al., 2008).

El mercado local tiene tres segmentos representativos: Supermercados de grandes superficies, Plazas de Mercado y Tiendas de Barrio. Las principales especies que demanda este nicho son entre las especies exportables

Empresas exportadoras atienden la demanda de Supermercados de grandes superficies. Este nicho demanda producto fresco empacado y en presentaciones de porción para el consumidor final el cual corresponde a hogares principalmente. El mercado local para Supermercados de grandes superficies es llamativo para los exportadores para mantener una actividad comercial en las temporadas de baja demanda de los mercados de exportación. Sin embargo, los precios y volúmenes en el mercado local, son significativamente menores frente al producto que se comercializa en el exterior.

Las plazas de mercado y tiendas de barrio en su mayoría son abastecidas por pequeños productores. En este mercado no existen contratos de abastecimiento y no existe un control en la calidad del producto. Las oportunidades del mercado local para las especies de aromáticas de uso culinario y comercio en fresco son desconocidas ya que no hay disponible información formal y la demanda corresponde a volúmenes bajos.

Mercado internacional

Los principales destinos en el exterior como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido sufren estaciones que les impide la producción durante los meses de octubre a abril por lo que su demanda es estacional. Parte del otoño, el invierno y parte de la primavera en esos países, son oportunidades de mercado para Colombia. A su vez, para los meses en que la demanda de plantas aromáticas frescas las empresas productoras en Colombia deben afrontar detrimentos en la facturación. Para superar los meses de verano y tener un mejor desempeño durante el invierno o “la temporada” como denominan los actores de La Cadena es indispensable identificar las oportunidades que tienen acceder a los mercados de manera oportuna y competitiva.

El principal destino de las exportaciones de plantas aromáticas de Colombia muestra un constante incremento de la demanda de las partidas 0910 y 1211 como se observa en la Figura 10.

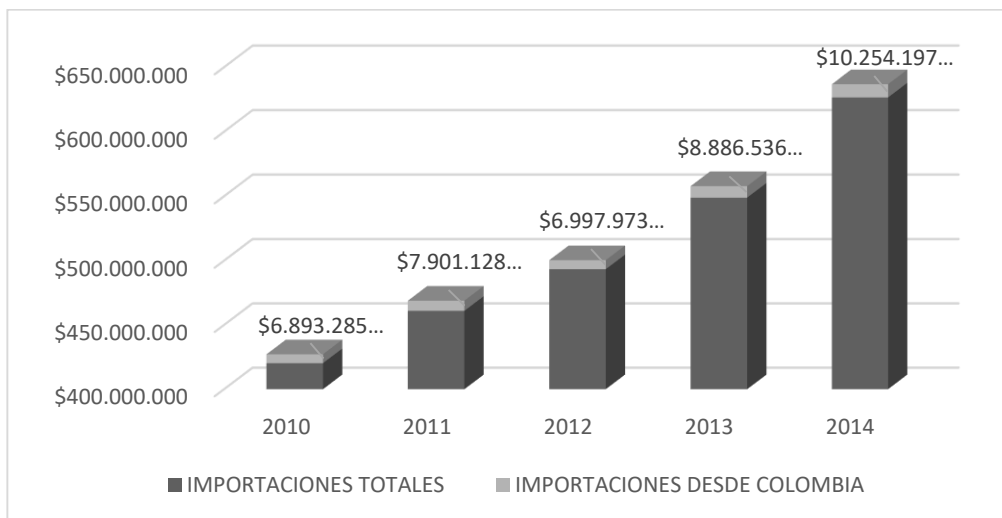


Figura 10. Valor de las importaciones de Estados Unidos para las partidas 0910 y 1211 desde 2010 a 2014 (Elaboración propia; Fuente: Departamento de Comercio de los Estados Unidos).

Las exportaciones de plantas aromáticas en fresco representan una Alternativa de Valor promisorio dentro de La Cadena. La exportación de mercancías con las partidas arancelarias 070310, 091099 y 121190, que reúnen las plantas aromáticas de exportación en fresco, han tenido un incremento positivo desde 2006. Algunas condiciones del mercado favorecen la actividad.

Tratamientos específicos para las partidas arancelarias

Las partidas arancelarias están definidas a partir del Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, la última enmienda es del 01 de enero de 2012. Los primeros 6 dígitos que componen una partida, corresponden al Sistema Armonizado Internacional. Sin embargo, los siguientes cuatro números, la subpartida, corresponden a sistemas regionales y locales que difieren de unos países a otros, por lo que lograr la consulta de las exportaciones e importaciones difiere de acuerdo al país que se está analizando.

Este sistema de clasificación internacional del comercio de mercancías entró en vigor en 1988 en los países miembros de la OMA y contiene más de 5.000 subpartidas de 6 dígitos, que se pueden subdividir aún más en función de los requisitos administrativos y estadísticos de los países. Colombia y Estados son miembros activos de OMA.

Ante el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, las partidas arancelarias que se reportan a la salida del producto de las plantas aromáticas más exportadas se observan en la Tabla 2.

Tabla 2. Partidas arancelarias de plantas aromáticas exportables.

Nombre común	Partida Arancelaria	Descripción
Cebollín	0703.10.00.00	Cebollas y chalotes frescos o refrigerados.
Tomillo	0910.99.00.00	Las demás especias.
Caléndula		
Cilantro		
Eneldo		
Perejil		

Toronjil		
Laurel	0910.99.10.00	Hojas de laurel
Orégano	1211.90.30.00	Orégano (<i>Origanum vulgare</i>) fresco o seco incluso cortado, quebrantado o pulverizado.
Albahaca	1211.90.90.00	Las demás plantas y partes de plantas, semillas y frutos
Limonaria		
Manzanilla		
Menta		
Romero		
Salvia		
Estragón		
Mejorana		


Las listas arancelarias siguen la estructura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA) establecido por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) (Organización Mundial de Comercio, 2015). La Comisión de Comercio Exterior de los Estados Unidos publica anualmente una revisión de las partidas arancelarias. La descripción de las mercancías es más específica en Estados Unidos y en algunos casos difiere de la descripción en Colombia. Tanto así que productos clasificados en un capítulo y sección en Colombia se clasifican en otro capítulo y sección en Estados Unidos lo que dificulta que las cifras de comercio exterior coincidan en las bases de datos de ambos países. Sin embargo, para términos de analizar las condiciones arancelarias de ingreso a cada país es necesario considerar las tarifas específicas de cada uno.

Restricciones fitosanitarias para el acceso de las exportaciones en países destino

Por cuestiones de protección fitosanitaria los países restringen el ingreso de productos agrícolas frescos. Las plantas aromáticas admitidas para ser importadas de Colombia a Estados Unidos son cebollín, albahaca, cilantro, eneldo, menta, orégano, perejil, romero, estragón y tomillo (ICA, 2015). Las exportaciones pasan por una inspección sanitaria una vez llegan a Estados Unidos, la cual es realizada por el Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal, APHIS (por sus siglas en inglés Animal and Plant Health Inspection Service). Además, estas especies de aromáticas no tienen que pagar arancel para el ingreso a los Estados Unidos.

Las exportaciones a Canadá, el cual es el segundo destino de las exportaciones colombianas de aromáticas en fresco con un 10%, no hay restricciones de ingreso para las especies agrícolas frescas. Sin embargo debe tramitarse para cada exportación un permiso o certificado fitosanitario el cual es expedido por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) en Colombia.

Anexo 4. Instrumento de Diagnóstico de Competitividad

	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD	

Responsable: Liliana Hidalgo Pachón

El presente instrumento tiene como objetivo hacer un acercamiento al conocimiento de las condiciones actuales de competitividad de las empresas relacionadas a la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas.

Nombre del encuestado: _____	Fecha: _____
Profesión: _____	Cargo: _____
Tiempo de desempeño: _____	Teléfono: _____

A. DATOS GENERALES

1. Razón Social: _____
 NIT: _____
 Dirección: _____
 Ciudad o municipio: _____
 Teléfonos: _____
 Dirección WEB: _____
 e-mail: _____
 Número de trabajadores: _____

2. Actividad de la empresa:
 Producción primaria
 Transformación
 Comercialización
 Otro, ¿Cuál? _____
 Código CIU: _____

3. Productos y servicios que ofrece la empresa:
 Productos en fresco
 Productos transformados
 ¿Cuáles? _____

4. Tipo de Sociedad
 S.A. SAT Sociedad Colectiva
 Ltda. S.C.A. Asociación
 SAS S. en C. Cooperativa
 EAT Unipersonal Empresa comunitaria

Fecha de constitución: _____

5. ¿De qué tamaño es su empresa?
 Micro (< 10 trabajadores; activos <500smv)
 Pequeña (11-50 trabajadores; activos 501-5000 smlv)
 Mediana (51-200 trabajadores; activos 5000-30000 smlv)

6. Destino de la producción:
 Nacional
 Exportación

En caso de señalar exportación, ¿Su empresa es exportador directo?
 Si No

¿Cuáles son los países destino de su producto?

A. COMPETITIVIDAD A NIVEL EMPRESARIAL

1. ¿Qué entiende por cambio Organizacional?

2. ¿Se han presentado en la empresa cambios organizacionales en los últimos tres años?
 No
 Si, ¿Cuáles? _____

3. ¿Cómo se percibe el cambio en la organización?
 Como una necesidad primordial de la empresa
 Como una herramienta de mejoramiento
 Como una estrategia de supervivencia
 No es necesario el cambio

4. ¿En qué áreas de su empresa considera necesario realizar un cambio?
 Técnica Financiera y contable
 Administrativa Mercadeo y ventas
 Recursos humanos

Página 1 de 3

5. ¿Cuál es la Visión de su empresa en 5 años?

6. ¿Cuál es la Misión de su empresa?

7. ¿La empresa tiene definida una estrategia?

Si No

Por favor descríbala

8. ¿Cuáles son los principales competidores de su empresa?

- Productores nacionales
- Productores internacionales
- Comercializadoras nacionales
- Comercializadoras internacionales
- Otro

Por favor indique cuáles son:

9. Señale dos fortalezas de su empresa:

- Disposición al cambio
- Capital humano
- Costos de producción
- Producto certificado
- Conocimiento técnico
- Comercialización
- Otra, ¿Cuál? _____

10. Señale dos debilidades de su empresa:

- Producción
- Comercialización
- Infraestructura
- Conocimiento técnico
- Administración
- Financiación
- Otra, ¿Cuál? _____

11. ¿Su empresa realiza planeación de la producción?

Si No

12. ¿Tiene su empresa procesos de Innovación?

- En producto
- Organizacional
- En procesos
- Ninguno

13. ¿Qué representa una amenaza para su empresa?

- Variabilidad de la tasa de cambio
- Exigencia de certificaciones
- Barreras arancelarias
- Disponibilidad de insumos
- El cambio climático
- Tratados de libre comercio
- Otro, ¿Cuál? _____

14. ¿Qué representa una oportunidad para su empresa?

- Apoyo institucional
- Tendencias de consumo
- Tratados de libre comercio
- Investigación y transferencia de tecnología
- Otro, ¿Cuál? _____

15. Por favor relacione las certificaciones y registros con los que cuenta su empresa:

Certificación o Registro	Organismo que expide	Año

B. COMPETITIVIDAD A NIVEL SECTORIAL

1. ¿Asiste su empresa a las reuniones convocadas por La Cadena Productiva de PAMCyA del Ministerio de Agricultura?

SI NO

¿Qué expectativa tiene de acerca de dichas reuniones? _____

2. ¿Quiénes son sus mayores aliados para desempeñar la actividad?

- Otras empresas de la misma actividad
- Proveedores
- Instituciones públicas, ¿Cuál? _____
- Clientes
- Comercializadoras
- Otro, ¿Quién? _____

3. ¿Tiene alianzas con otra empresa?

SI NO

¿Qué tipo de alianza? _____

4. ¿La empresa realiza actividades de Investigación y Desarrollo?

SI NO

5. Por favor relacione el número de personas vinculadas a la compañía de acuerdo al nivel de estudio y nombre los cargos que desempeñan:

	No.	Cargos
Posgrado		
Profesional		
Técnico o Tecnólogo		
Bachiller		
Estudios sin concluir		
TOTAL		

C. COMPETITIVIDAD MACROECONÓMICA

1. ¿Cuál considera usted que es el factor que ocasiona mayor limitación en el desarrollo de su actividad?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Infraestructura | <input type="checkbox"/> Capital humano |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo científico | <input type="checkbox"/> Productividad |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo tecnológico | <input type="checkbox"/> Comercialización |
| <input type="checkbox"/> Certificaciones | <input type="checkbox"/> Limitantes medioambientales |
| <input type="checkbox"/> El mercado interno | <input type="checkbox"/> Disponibilidad insumos de producción |
| <input type="checkbox"/> Requisitos de Comercio Exterior | <input type="checkbox"/> Otro, Cuál? _____ |
| <input type="checkbox"/> Aspectos tributarios | |

2. ¿Qué tipo de financiamiento tiene o ha tenido la empresa?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ahorros personales | <input type="checkbox"/> Crédito |
| <input type="checkbox"/> Capital familiar | <input type="checkbox"/> Acciones o Bonos |
| <input type="checkbox"/> Capital de Inversión | |

3. ¿Ha accedido a crédito? ¿Con qué Entidad lo ha solicitado? _____

4. Conoce usted programas del Gobierno Nacional que apoyen el crecimiento de su empresa?

- NO
 SI, Cuáles? _____

5. ¿Ha recibido algún tipo de subsidio del gobierno para el desempeño de su actividad?

- SI, ¿Cuál? _____
 NO

D. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

1. ¿Conoce usted los Acuerdos de Libre Comercio vigentes que afectan su actividad?

- NO
 SI, ¿Cuáles? _____

2. ¿Conoce las partidas arancelarias de su producto?

- NO
 SI, Cuáles son? _____

3. ¿Cuáles han sido sus mayores dificultades en las operaciones de exportación?

- Costos
 Interceptaciones
 Tiempos de transporte
 Reclamación de clientes
 Cumplimiento de pago de clientes
 Otro, ¿Cuál? _____

4. ¿Cuántas operaciones de exportación hace su empresa en un mes?

- 1 5 a 8
 2 a 4 Más de 8

5. Su cliente en el exterior:

- Demanda igual cantidad de producto todo el año
 Demanda producto solo en temporada de invierno
 Paga el mismo precio por el producto todo el año
 Cambia el precio del producto en temporada de verano

6. ¿Quiénes son los competidores de su empresa a nivel internacional?

7. ¿Qué requiere su empresa para un mejor desempeño a nivel internacional?

¿Algún comentario adicional?

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

Anexo 5. Empresas participantes en la aplicación de los instrumentos de Diagnóstico empresarial y Diseño Organizacional y Prospección.

Razón Social	Departamento
Exotic Organic Herbs	Cundinamarca
Tulsi Herbs SAS	Cundinamarca
La Corsaria SAS	Cundinamarca
Aromayer	Cundinamarca
Asoprohor	Cundinamarca
Inversiones La Tortuga	Cundinamarca
Hierbaroma	Boyacá
Cultivos Bioga	Antioquia
Cl Claro de Luna	Antioquia
Agrícola Los Frutales SAS	Antioquia
Empireo SAS	Antioquia
Comercializadora Josacar SAS	Tolima
Botanic Republic SA	Cundinamarca
Life Herbs SAS	Cundinamarca
Sweet Plants SAS	Cundinamarca
Suagá Organic Herbs	Cundinamarca

Anexo 6. Factores determinantes de competitividad de la Cadena de Plantas Aromáticas identificados en el Diagnóstico de Competitividad

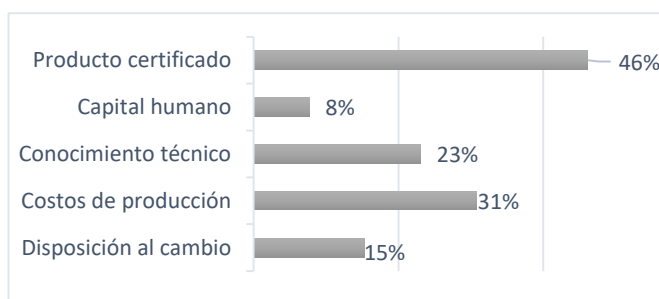
A partir de la valoración del estado actual de La Cadena desarrollado en el capítulo 1 y de la aplicación del instrumento de Diagnóstico de Competitividad se identificaron los factores determinantes de competitividad en los diferentes niveles de análisis sistémico. A continuación se presenta la descripción de cada factor y los comentarios al respecto.

Factores determinantes de Competitividad a Nivel Empresarial (Micro)

Factor	Descripción	Comentarios de los resultados
Cambio Organizacional (Claver-Cortés et al., 2012)	Cambios que deben surgir al interior de las organizaciones para lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas. Se cuestionó acerca de su percepción de su importancia. El 77% de los encuestados consideran el cambio organizacional como una herramienta que contribuye a un mejor desempeño de la organización y un 15% considera que es una necesidad primordial para ser competitivos. Sin embargo solo el 62% de las empresas manifiestan haber realizado algún cambio en los últimos tres años. El 46% de las empresas consideran necesario un cambio en el área técnica, un 31% en el área de Recursos Humanos y el 15% sugieren cambios en las áreas de mercadeo y ventas y en el área administrativa.	La consideración de realizar cambios en el área técnica refleja un aspecto importante y es que existen debilidades reconocidas en el manejo técnico de los cultivos que impiden una mayor productividad. La experiencia de una compañía en implementar un cambio organizacional planta un antecedente de su capacidad de reaccionar a las contingencias que se presentan en el ambiente que se desempeña.
Planeación Estratégica (Sven et al., 2013)	Respecto a la planeación estratégica de la organización se indagó por el elemento de Direccionamiento, puntualmente acerca de la Visión y de la Misión que cada actor tiene formulada para su empresa. Se encontró que la formulación de estos dos aspectos no es precisa y en general, no se tiene presente.	La definición de la visión y misión de las organizaciones es fundamental para direccionar el camino. La definición clara de un futuro permite que las empresas orienten adecuadamente sus esfuerzos.

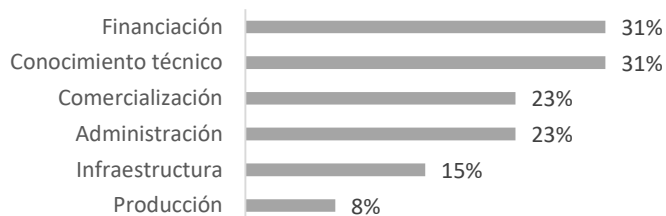
Competencia (Porter, 1987)	¿Quiénes son la competencia? El 54% considera que la competencia se encuentra en el mercado internacional y es dada por productores y comercializadores de países como México y Perú. Este dato coincide con el número de productores que hacen exportación a nombre propio. El otro 46% de los productores vende su producto a comercializadoras nacionales que hacen la operación de exportación.	La competencia es percibida por el productor de plantas aromáticas según su comprador. Cuando el productor es exportador se enfrenta a productos de otros países que hacen competencia en precio y calidad en los almacenes de distribuidores y detallistas en los países destino. Por otro lado, el productor que no cuenta con la capacidad de ser exportador directo y que en la mayoría de casos desconoce los precios de venta en el exterior queda sometido a la competencia local inmerso en un mercado poco eficiente dado por la asimetría de la información que se maneja con la comercializadora y con los demás productores que la proveen, lo que genera detrimento en el nivel de competitividad.
-------------------------------	---	---

Estrategia (Mintzberg et al., 1997)	Las fortalezas se refieren a elementos internos de la compañía. Las empresas identificaron como fortalezas las siguientes:	La certificación de productos en los estándares internacionales para su aceptación en diversos mercados representa una ventaja competitiva para las empresas y lo reconocen como una de sus fortalezas (46%). Las certificaciones que exigen los principales destinos son GLOBALG.A.P. como un estándar de buenas prácticas agrícolas. NOP y EOS son estándares exigidos para las plantas aromáticas orgánicas. Un 31% de los empresarios identifica como fortaleza el manejo de los costos de producción, consideran que los costos que asumen en la actividad son adecuados para dar un precio competitivo en el mercado. Solo un 23% considera que el conocimiento técnico es una fortaleza, un hallazgo más a que se reconocen dificultades técnicas para el manejo de los cultivos. El 15% manifestaron tener capacidad de adaptación al cambio como una de sus fortalezas la cual les permite ser más competitivos ante un ambiente de comercio internacional dinámico.
--	--	---



Estrategia
(Mintzberg et
al., 1997)

A continuación se encuentran las debilidades encontradas y la proporción de productores que las consideran de gran impacto en su actividad.



La financiación es una debilidad de un tercio de los productores, manifiestan limitaciones para acceder al crédito con bancos. Casi la tercera parte considera débil el conocimiento técnico de la producción de plantas aromáticas, hace falta difusión de conocimiento e investigaciones que permitan mejorar el manejo de los cultivos. La comercialización es una debilidad para aquellos productores que no realizan la operación de exportación directamente, lo que causa incertidumbre por desconocimiento del mercado.

Las instituciones como apoyo a la competitividad de la cadena - Nivel Meso

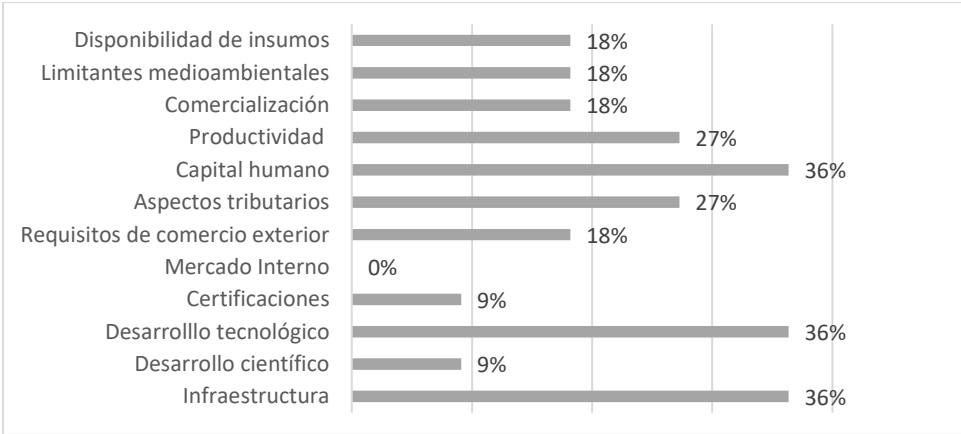
A nivel institucional se ha reconocido el apoyo del ICA, Corpoica, SENA, MADR y Cámara de Comercio. Sin embargo los actores reconocen desarticulación y la falta de fijación de un horizonte para la concentración de esfuerzos. A continuación se exponen conclusiones al respecto del apoyo institucional.

Factor	Descripción	Comentarios de los resultados
Institucionalidad	Solo el 42% de los encuestados asiste a las reuniones convocadas por la organización de cadena del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.	Los productores han manifestado la inconformidad hacia la gestión de la cadena por falta de continuidad en el trabajo. Existen voluntades de trabajo hacia la cadena sin embargo, los programas inconclusos debilitan el compromiso de los actores en la cadena. Los asistentes a las reuniones no conocen el mecanismo de vinculación a la organización de cadena por lo que aun cuando solucionaron la encuesta en el escenario de reunión con la organización de cadena, no consideran que hagan parte de esta.
Financiamiento	Un 31% de productores han accedido al crédito como mecanismo de financiamiento de su empresa. El 62% ha contado con capital familiar y ahorros propios.	La actividad agrícola en general, es una actividad que tiene un alto riesgo para la inversión por condiciones de ambientales y comerciales. Las tasas de interés para los proyectos agrícolas y las garantías exigidas por los bancos, limitan el acceso al crédito.

<p>Asociatividad (Becattini, 2002) Solo el 8% de los empresarios encuestados manifestó tener alianzas con otra empresa.</p>	<p>La asociatividad es postulada como un mecanismo de apoyo entre pequeñas y medianas empresas para apoyar la solución de dificultades de la actividad productiva, sin embargo son desconocidos los mecanismos de formalización de alianzas y se tiene desconfianza entre los actores por la asimetría en la información que se presenta a nivel de cadena.</p>
---	---

Competitividad Nacional y regional: Nivel Macro

La competitividad a nivel del sector individual y el sector inmerso en la economía y política nacional se afecta por las políticas de desarrollo, los planes de educación, la extensión de los desarrollos tecnológicos, los estatutos tributarios y la disponibilidad de insumos adecuados para su actividad productiva. A continuación se presentan los resultados respecto a la percepción de los elementos más limitantes de competitividad para los productores.



El capital humano es sin duda uno de los factores de mayor limitación de la competitividad de la cadena ya que inicialmente no se encuentran profesionales que conozcan la actividad y manejo técnico y segunda medida, la población rural no desea trabajar bajo condiciones de presión, por tanto el capital humano es escaso en las zonas de producción.

La falta de desarrollo de tecnologías para facilitar o generar mayor valor en la cadena productiva es identificado como uno de los factores limitantes expresado en una desarticulación de la academia con el sector productivo y los valiosos avances que logran las universidades.

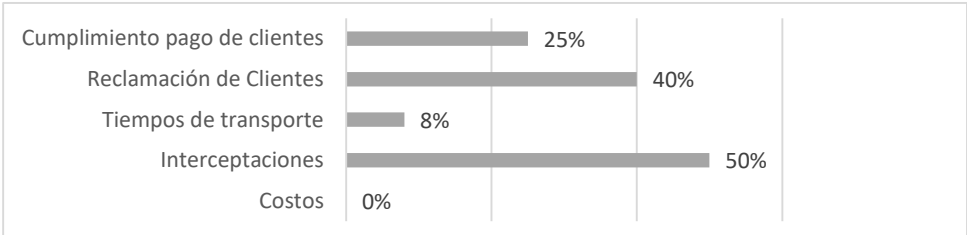
Escenario Internacional: Nivel Meta

En el escenario internacional se ubica como factor determinante de la competitividad las capacidades para acceder a mercados extranjeros. Se manifiesta como una ventaja el conocimiento

de las condiciones de comercio internacional y las dificultades en el este nivel que se identificaron a partir de la aplicación del instrumento de Diagnóstico de Competitividad.

Factor	Descripción	Comentarios de los resultados
Internacionalización	El 88% de los productores conoce las condiciones de comercio internacional referente a los tratados de libre comercio.	Los productores que tienen actividad directa de exportación, conocen como estos tratados pueden permitir ventajas a su actividad y como pueden restringir o favorecer el acceso a mercados.

Internacionalización Las mayores dificultades que presentan los exportadores en el mercado internacional son las siguientes:



Anexo 7. Definición de los factores críticos que afectan la competitividad


A partir de la identificación de los factores determinantes de la competitividad a través del Diagnóstico Competitivo y la valoración del estado actual de La Cadena abordado en el capítulo 1, se realizó una categorización para definir los siguientes ocho factores críticos Tabla 3 que afectan la competitividad.

Tabla 3. Definición de los factores críticos que afectan la actividad productiva en la Cadena de Plantas Aromáticas en Colombia.

Factor Crítico	Definición
Capacidad de adaptación de la organización	Es la disposición de la compañía a realizar adaptaciones en su estructura para acoger los cambios que le presenta el ambiente en que se desempeña, considerando como necesaria la adopción del cambio para mantener un nivel competitivo.
Apoyo Institucional	Intervención de instituciones públicas y privadas para el apoyo y fortalecimiento de la actividad productiva. Las instituciones públicas apoyan a la empresa privada mediante el control y la asesoría. Las organizaciones que brindan apoyo a la actividad de la cadena productiva se encuentran: Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica), la Secretaria de la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas, Condimentarias y Afines del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Cámara de Comercio, Procolombia y Universidades públicas. Las instituciones privadas apoyan la actividad de la cadena mediante asesoría, dichas instituciones corresponden generalmente a universidades del sector privado e institutos de investigación privada.
Conocimiento Técnico	Relativo al conocimiento técnico concerniente al manejo agronómico de los cultivos de plantas aromáticas y del manejo poscosecha para la obtención de productos que cumplen con los estándares de producción internacionales ya que el producto se destina para exportación.
Desarrollo del mercado	Estrategias conducentes a la creación de condiciones necesarias para la colocación de las plantas aromáticas colombianas en los mercados destino. Relativo al crecimiento del mercado, consecución de nuevos mercados y al incremento de cuota en los mercados actuales.
Financiamiento	Origen de fondos económicos para el establecimiento y ampliación de la operación de las empresas productoras de plantas aromáticas. Relativo también al acceso a crédito.
Intercepciones fitosanitarias en destino	Intercepción del producto en aeropuertos de países destino de exportación. El producto es inspeccionado por un oficial de la autoridad competente, para el caso de Estados Unidos la APHIS, en el cual se determina la presencia de plagas de tipo cuarentenario. Estas plagas corresponden generalmente a insectos u hongos que afectan los cultivos y que han sido catalogados como amenazas para los cultivos de los países destino y por lo tanto se restringe su ingreso. Las

	interceptaciones sanitarias causan pérdida de valor de los productos que resultan con un concepto positivo a plagas.
Tecnologías para mejor desempeño productivo	Desarrollo de nuevas tecnologías que faciliten las labores de campo, mejoren los rendimientos y la calidad, permitan un mayor control de los procesos, optimicen la actividad de clasificación en poscosecha, entre otros.
Coordinación empresarial: Mecanismos de asociación empresarial	Escenarios en los cuales los empresarios de la cadena productiva, logren coordinar acciones para beneficios colectivos. Las empresas pueden participar en mecanismos de asociación con diferentes niveles de compromiso, sin embargo es indispensable manejar acuerdos formales que establezcan la contribución de cada una de las partes participantes.

Anexo 8. Instrumento de Diseño Organizacional y Prospección

	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DISEÑO ORGANIZACIONAL Y PROSPECCIÓN	

Responsable: Liliana Hidalgo Pachón (Contacto: Lrhidalgop@unal.edu.co)
 El presente instrumento tiene como objetivo la identificación del diseño organizacional de las empresas productoras de plantas aromáticas para exportación en fresco. Involucra un ejercicio prospectivo acerca de los principales factores que inciden en la competitividad de la cadena de plantas aromáticas a fin de definir un horizonte y tomar dicho resultado para la definición de estrategias considerando el enfoque Contingencial dentro de las teorías de la administración.

Nombre del encuestado: _____ **Fecha:** _____

Profesión: _____ **Cargo:** _____

Correo electrónico: _____ **Teléfono:** _____

A. DATOS GENERALES

1. Razón Social: _____
 NIT: _____
 Dirección: _____
 Ciudad o municipio: _____
 Teléfono: _____
 Dirección WEB: _____
 e-mail: _____
 Número de trabajadores: _____

2. Actividad de la empresa:
 Producción primaria
 Transformación
 Comercialización
 Otra, ¿Cuál? _____

Código CIU: _____

3. Productos y servicios que ofrece la empresa:
 Plantas aromáticas en fresco
 Productos transformados

¿Cuáles?

B. DISEÑO ORGANIZACIONAL

4. ¿De qué tamaño es su empresa?
 Micro (< 10 trabajadores; activos <500smvl)
 Pequeña (11-50 trabajadores; activos 501-5000 smvl)
 Mediana (51-200 trabajadores; activos 5000-30000 smvl)
 Grande (>200 trabajadores; activos >30000 smvl)

5. Por favor relacione el número de personas vinculadas a la compañía de acuerdo al nivel de estudio y nombre los cargos que desempeñan:

	No.	Cargos
Posgrado		
Profesional		
Técnico o Tecnólogo		
Bachiller		
Estudios sin concluir		
TOTAL		

6. ¿Se encuentra definido un presupuesto para las tareas relevantes de la organización?
 SI
 NO

7. ¿Están definidas y documentadas las tareas de los trabajadores?
 SI
 NO

8. Cómo se toman decisiones en su organización?

Página 1 de 5

*La información consignada se utilizará únicamente para términos de la investigación, no se publicará información puntual de las empresas participantes.

C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE

Dentro del cuadro interior, realice un esquema de la estructura de su organización. Incluya por favor lo siguiente:

- Entre paréntesis el número de personas en cada cargo.
- Con flechas indique las relaciones entre cargos.
- Subraye los cargos tomadores de decisión.

En el cuadro exterior identifique los elementos externos a su organización que impactan su desempeño.

AMBIENTE

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

D. EJERCICIO DE PROSPECCIÓN PARA ACTORES DE LA CADENA PRODUCTIVA DE PLANTAS AROMÁTICAS

ANÁLISIS DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

La metodología del Análisis de Importancia y Gobernabilidad (IGO) tiene como propósito, establecer la importancia y la gobernabilidad de cada uno de los factores críticos identificados en un primer diagnóstico que se realizó a actores de la cadena.

- **Importancia**, se refiere hasta qué punto, el factor va a influir o generar consecuencias en el desarrollo competitivo de la organización.
- **Gobernabilidad**, indica hasta qué punto la organización puede ejercer dominio sobre el factor y así direccionarse hacia un fortalecimiento de su competitividad.

Indique en una escala de 0 a 4 el grado, tal como se muestra a continuación, en el cual cada información corresponde a la realidad de cada variable en la actualidad.

Grado	Importancia
0	No es importante
1	Poco importante
2	Medianamente importante
3	Importante
4	Muy importante
NS	No sabe o no opina al respecto

Grado	Gobernabilidad
0	Ingobernable
1	Poco gobernable
2	Medianamente gobernable
3	Gobernable
4	Muy gobernable
NS	No sabe o no opina al respecto

Factor	Importancia	Gobernabilidad
Capacidad de la organización a adaptarse y adoptarse a los cambios en el ambiente		
Apoyo institucional		
Conocimiento técnico		
Desarrollo del mercado		
Financiamiento		
Interceptaciones fitosanitarias en destino		
Tecnologías para el mejor desempeño de la actividad		
Coordinación empresarial: mecanismos de asociación con otras empresas		



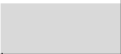
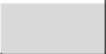






Página 3 de 5

*La información consignada se utilizará únicamente para términos de la investigación, no se publicará información puntual de las empresas participantes.

E. FORMULACIÓN DE ESCENARIOS













A continuación se presenta los factores críticos que impactan la actividad de producción y comercialización de las plantas aromáticas en fresco. A la derecha de cada factor se encuentran tres casillas. En la casilla Escenario Tendencia indique como cree que será la situación de ese factor dentro de 5 años considerando como ha venido siendo en los últimos 5 años. En la casilla Escenario Pesimista, indique como sería este factor en una situación pesimista. En la casilla Escenario Futurible indique cual sería la condición futura Ideal y Posible en cada factor.

En la casilla gris que se encuentra en la esquina de cada casilla, indique la probabilidad de que la situación descrita por usted ocurra.

Factor	Escenario Tendencia	Escenario Pesimista	Escenario Ideal
Capacidad de la organización a adaptarse y adoptarse a los cambios en el ambiente			
Apoyo institucional			
Conocimiento técnico			
Desarrollo del mercado			

Página 4 de 5

*La información consignada se utilizará únicamente para términos de la investigación, no se publicará información puntual de las empresas participantes.

Factor	Escenario Tendencia	Escenario Pesimista	Escenario Ideal
Financiamiento			
Tecnologías para el mejor desempeño de la actividad			
Interceptaciones fitosanitarias en destino			
Coordinación empresarial: mecanismos de asociación con otras empresas			

COMENTARIOS ADICIONALES

Cordialmente agradezco su atención en el diligenciamiento de este instrumento y el tiempo dedicado.

*La información consignada se utilizará únicamente para términos de la investigación, no se publicará información puntual de las empresas participantes.

Anexo 9. Método de planificación estratégica por escenarios (Adaptado de Godet (2000))

