



Agronegocios y Ganadería Sostenible

Nilton Luis Murga Valderrama

Pablo Alfredo Rituay Trujillo

Jonathan Alberto Campos Trigoso

Rosana Melean Romero

Yorberth Montes de Oca Rojas

AGRONEGOCIOS Y GANADERÍA SOSTENIBLE

AGRONEGOCIOS Y GANADERÍA SOSTENIBLE



Universidad del Zulia, Venezuela



Universidad Nacional Toribio Rodríguez
de Mendoza de Amazonas, Perú

Cordinadores editoriales

*Nilton Luis Murga Valderrama
Pablo Alfredo Rituay Trujillo
Jonathan Alberto Campos Trigoso
Rosana Meleán Romero
Yorberth Montes de Oca Rojas*

Proyecto: "Mejoramiento de tecnologías para el incremento de núcleos de ganado bovino de alto valor genético en las estaciones experimentales ganaderas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Chachapoyas, provincia Chachapoyas, región Amazonas" (PROTEGAN - SNIP N°346922).

Instituto de Investigación en Ganadería y Biotecnología; Instituto de Investigación en Negocios Agropecuarios
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú

© Universidad del Zulia
© Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

Depósito legal electrónico: ZU2020000175/ ISBN versión electrónica: 978-980-402-311-8
Depósito legal impreso: ZU2020000190/ ISBN versión impresa: 978-980-402-312-5
Primera edición

Cordinadores editoriales

©Nilton Luis Murga Valderrama
©Pablo Alfredo Rituay Trujillo
©Jonathan Alberto Campos Trigoso
©Rosana Meleán Romero
©Yorberth Montes de Oca Rojas

Autores

©Alejandro Valencia
©Alex Llaja
©Carlos Arboleda
©Carlos Pérez Buelvas
©Dursun Barrios
©Elkin Arboleda Zapata
©Francisco Arias
©Francisco Eladio Restrepo Escobar
©Gabriel Antonio Acevedo González
©Gleni Segura
©Hugo Frias Torres
©Iván A. Montoya-Restrepo
©Jenín Cortez
©Jonathan Alberto Campos Trigoso
©Jovany Sepulveda
©Juan Choque Ticacala
©López Torres Virginia Guadalupe
©Luis Fernando Garcés
©Luz Alexandra Montoya-Restrepo
©María Bonomie Sanchez
©Mario Tamagno
©Mónica Lorena Sánchez Limón
©Nilton Luis Murga Valderrama
©Oscar Hernán Velásquez Arboleda
©Pablo Alfredo Rituay Trujillo
©Rainer Marco Lopez Lapa
©Rosana, Meleán Romero
©Sánchez Limón Mónica Lorena
©Yomar Javier Sánchez Caicedo
©Yorberth Montes de Oca Rojas
©Virginia Guadalupe López Torres

La Universidad del Zulia y Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, se adhieren a los principios de acceso abierto al conocimiento y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 3.0 (CC BY-SA 3.0). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.es>



Septiembre 2020

Made in Venezuela

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en medios electrónicos, mecánicos, fotocopias, grabaciones u otros, sin la previa autorización por escrito de la Universidad del Zulia. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva del/os autor/es. Esta obra cumple con el requisito de evaluación por dos pares de expertos y depósito legal.

Como citar este libro

Murga, N., Rituay, P., Campos, J., Meleán, R y Montes de Oca, Y. (Coords.), (2020). *Agronegocios y ganadería sostenible*. Venezuela; Perú. Universidad del Zulia; Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. <http://doi.org/10.38202/agronegocios>

Publicaciones científicas Universidad del Zulia, en conjunto con la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú.
www.luz.edu.ve ~ www.fces.luz.edu.ve/cee/ / www.fces.luz.edu.ve/cee/index.php/principios-del-cee/1-estructura-organizativa/ / <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1721>.
Centro de Estudios de la Empresa, Edif. de Investigaciones Económicas "Gastón Parra Luzardo". Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Núcleo Humanístico. Ciudad Universitaria. Av. 16 (Guajira). Apartado de Correo 1540. Maracaibo. Estado Zulia. República Bolivariana de Venezuela.

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Rector

PhD. Jorge Palencia Piña

Vicerrectora Académica

PhD. Judith Aular de Durán

Vicerrector Administrativo

Dr. Clotilde Navarro

Secretaria

PhD. Marlene Primera Galué

UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

Rector

Dr. Policarpio Chauca Valqui

Vicerrector Académico

Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón

Vicerrectora de Investigación

Dra. Flor Teresa García Huamán

Decano - Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agronegocios y Biotecnología

M.Sc. Nilton Luis Murga Valderrama

COMITÉ ACADÉMICO Y CIENTÍFICO

Dr. José Luis Peña Alonso

Universidad de Burgos (España)

Dra. Karla Ortiz Palafox

Universidad de Guadalajara (México)

Dra. Ana Lucia Pérez Patiño

Universidad de Antioquia (Colombia)

Dra. María de Jesús Hernández Rangel

Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)

Dr. Bladimir Diaz

Universidad del Zulia (Venezuela)

Dr. Marco Tulio

Universidad de Guadalajara (México)

Dra. Nelly Primera Mendoza

Universidad del Zulia (Venezuela)

Dr. Abraham González

Universidad Militar Nueva Granada (Colombia)

Dra. Matilde Flores Urbaéz

Universidad Técnica de Manabí (Ecuador)

Dr. Oscar Licandro

Universidad Católica de Uruguay (Uruguay)

SECCIÓN I

AGRONEGOCIOS: MODELOS DE GESTIÓN EN EL SIGLO XXI

CONTENIDO

- *GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS*
- *GESTIÓN POR PROCESOS*
- *DESARROLLO DE LA GANADERÍA*
- *REDES SOCIOPRODUCTIVAS*
- *COMPETITIVIDAD DE LOS AGRONEGOCIOS*
- *COSTO DE INVERNADA*



COMPETITIVIDAD DE LOS AGRONEGOCIOS Y PAPEL DE LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS CON Y SIN ÁNIMO DE LUCRO

Competitiveness of the agribusiness and role of the associative entities with and without an attempt to profit

Gabriel Antonio Acevedo González

Zootecnista, Mercadólogo, Especialista en Mercadeo Agropecuario y MBA; profesor asociado de la IES Politécnico Col. Jaime Isaza Cadavid de Medellín – Colombia, Email: gaacevedo@elpoli.edu.co. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0014-6590>

Yomar Javier Sánchez Caicedo

Economista, MBA, profesor asociado de la IES Politécnico Col. Jaime Isaza Cadavid de Medellín – Colombia. Email: yjcaicedo@elpoli.edu.co. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4674-6399>

Resumen

Antiguamente el comercio agrario colombiano operaba de una manera relativamente tranquila, en mercados locales, competidores conocidos y con capacidades de negociación similares. Con el surgimiento de las grandes centrales de abastos a partir de 1972 con Corabastos – Bogotá, incursionan con fuerza los compradores mayoristas con su labor de acopio local y por las regiones productoras, con su lema de comprar lo más barato posible, para ofertar a buen precio en los grandes centros de consumo. El poder de estos compradores no ha parado de crecer y a ello se suma la globalización por medio de la cual los productores deben enfrentarse a una competencia que proviene de muchos países, que conforma complejas redes de alianzas estratégicas, generando un escenario de competencia entre grandes, donde las condiciones principales para acceder a grandes compradores y a mercados con mejor precio, son la calidad y la inocuidad certificadas, la sostenibilidad de la oferta, el volumen, el valor agregado, los bajos costos y alta productividad, entre otros; lo que desafía a los productores a encontrar la manera de ser competitivos, y una buena forma es conformando entidades asociativas, para lo que es necesario definir el modelo más

DOI: <http://doi.org/10.38202/agronegocios5>



conveniente para mover grandes volúmenes de negocios. Partiendo de la enorme variedad de formas asociativas para hacer negocios que se da en Colombia, surge la necesidad de investigar acerca de esta situación, proceso que está en marcha y que en este documento se presenta un informe preliminar acerca del contexto productivo y asociativo rural, un análisis del marco muestral en estudio y de acciones colaterales para posibilitar el desarrollo de los agronegocios asociativos, como lo es la creación de política pública para la promoción de la Economía Social y Solidaria del Departamento de Antioquia.

Palabras clave: Forma asociativa, alianza estratégica, productividad, competitividad, economía de escala.

Abstract

In the past, Colombian agrarian trade operated in a relatively calm way, in local markets, well-known competitors and with similar negotiation capacities. However with the emergence of the large supply centers as Corabastos – Bogotá from early 1970's, wholesale buyers enter with their work of local gathering and by productive regions, with their slogan of buying as cheap as possible, to offer a good price in the large consumption centers. The power of these buyers has not stopped growing added to globalization, in wich producers must face competition from many countries, which forms complex networks of strategic alliances, generating a competition scenario between large companies, where the main conditions to access large buyers and markets with better prices are certified quality and safety, the sustainability of supply, volume, added value, low costs and high productivity, among others; what challenges producers to find a way to be competitive, where a good alternative is to form associative entities, for which it is necessary to define the most convenient model to move large volumes of business. Starting from the enormous variety of associative forms to do business that occurs in Colombia, the need arises to research about this which is underway. In this document shows a preliminary report about the associative rural and productive context as well as an analysis of the sampling frame under and of collateral actions to enable the development of associative agribusiness, such as the creation of public policy for the Social and Solidarity Economy of the Department of Antioquia promotion.

Keywords: Associative form, strategic alliance, productivity, competitiveness, economy of scale.

1. Introducción ●

En este trabajo se presentan algunos avances de la Investigación titulada “Identificación del modelo asociativo más conveniente para desarrollar agronegocios en Antioquia”, que está en proceso de realización y que termina a finales del 2019, la cual se origina como una necesidad de ordenar el uso de las formas asociativas, tanto para hacer negocios, como para otros fines no lucrativos, en una época en que los agronegocios asociativos enfrentan el desafío de ser competitivos, o salir de los mercados.

La dinámica de los mercados globales y de las corporaciones multinacionales dedicadas al procesamiento y comercialización de alimentos, está cambiando la naturaleza de las empresas agropecuarias, en su afán de expandirse para lograr menores costos de producción y mayores ventas. La fuerte presión de estas organizaciones desafía a las más pequeñas a ser más competitivas para poder permanecer en el mercado, so pena de ser absorbidas o entrar en quiebra, razón por la cual se puede sugerir que ganar competitividad para los agronegocios, es un desafío perentorio en aras de la supervivencia de las empresas.

Otro de los grandes retos para los productores agrarios, es atender la demanda por alimentos de la creciente población mundial, a la vez que se reducen los impactos ambientales generados por la agricultura y se logran altos rendimientos en las tierras de cultivo existentes (Foley JA, et al.2011).

La FAO estima que para el 2050 será necesario aumentar la producción de alimentos en un 70%, por lo que la producción en los países en desarrollo casi tendría que duplicarse y la necesidad de nuevas tierras cultivables se incrementaría en unos 70 millones de hectáreas (FAO, 2009). El reto que plantea la FAO sería posible si la tierra disponible se dedicara a la producción de alimentos, pero la tendencia de los grandes agronegocios es a producir materias primas agrarias y a desarrollar procesos de agregación de valor, quedando la producción de alimentos principalmente en manos de los pequeños y medianos, que cuentan con grandes limitaciones para ser competitivos y sostenibles. De lo anterior se deduce que es de especial importancia mejorar la competitividad de los pequeños y medianos productores agrarios, asunto que deben liderar los gobiernos y las organizaciones gremiales de productores.

2. Escenario productivo y competitivo de los productores agrarios colombianos ●

2.1. Sector agrario y globalización

La globalización agraria es una dinámica mundial impulsada desde la Organización Mundial del Comercio – OMC, que implica reducción de

aranceles, reducción de subsidios a la producción y a la exportación, en un contexto de países con grandes diferencias en su desarrollo y capacidad competitiva, algunos con desventaja por deficiente calidad de tierras y sistemas productivos, con alto nivel de pobreza, entre otros.

La globalización plantea oportunidades y riesgos, pero la realidad es que es un proceso altamente inequitativo, donde unos ganan y otros pierden, y donde la palabra clave para sobrevivir, es la competitividad.

Rojas y Sepúlveda (1999), plantean que la dinámica de la globalización induce a la concentración de los negocios para ganar más competitividad desde el punto de vista financiero, hecho que deja claro que la lucha es entre grandes, y que se requiere elevar los niveles de competitividad de los productores rurales.

Desde 1990 que se inició oficialmente el proceso de globalización en Colombia, el sector agrario enfrenta el desafío de orientar su desarrollo hacia niveles superiores de competitividad, para enfrentar con éxito la competencia internacional, pero el proceso ha sido lento e insuficiente y el agro está poco preparado para aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización.

Colombia es uno de los países con mayor potencial para expandir su producción agropecuaria, y enfrenta una enorme oportunidad para crecer y poder aprovechar el incremento en la demanda mundial. Se están haciendo grandes inversiones en la mejora del sistema logístico nacional, en mejoramiento de vías secundarias y terciarias, entre otras, que directamente apoyan la mejora en la competitividad del sector agrario. Sin embargo, el otro gran componente de la competitividad le corresponde a las empresas, y allí se encuentran falencias como la baja capacidad de respuesta, debido al poco poder de negociación, acción aislada y altamente dispersa de los productores.

Colombia a 2015 produjo 31,6 millones de toneladas de alimentos, exportó 4,4 millones e importó 10,3 millones, lo cual significa que se tiene un consumo aparente de 37,3 millones de toneladas, o sea que el 28,5% de todo lo que se consume en el país es importado y con tendencia a empeorar. En promedio, las importaciones son 25% menores que las exportaciones, el

comportamiento es errático y no muestra una tendencia sólida de cambiar la balanza, lo que indica que no hemos logrado la posición competitiva necesaria (El país.com.co, 2015).

El presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia - SAC en Caracol Radio 26-01-2016, manifestó que estos resultados hacen evidente la dependencia que ha venido desarrollando el país en importación de productos agropecuarios y agroindustriales, resultado de la falta de una política agraria de estado que brinde las condiciones necesarias para potenciar la inversión y el crecimiento de la producción agropecuaria, como si ha ocurrido con países vecinos como Ecuador y Perú.

El sector agrario colombiano, ha logrado un crecimiento acorde con la demanda nacional, y solo tiene excedentes importantes para exportar en subsectores, como: banano, café, azúcar, aceite de palma y flores.

Los productos que han ganado una posición sostenida en el mercado internacional, tienen en común que cuentan con grandes estructuras de tipo asociativo, o alianzas estratégicas, lo cual es esencial para ganar competitividad, cuyos elementos centrales son: lograr costos bajos, alta productividad y ventajas competitivas sostenibles. Los TLCs plantean oportunidades para hacer negocios internacionales, pero para acceder a ellas, se requiere ser competitivo.

2.2. Conceptualización sobre competitividad

Al abordar el tema de la competitividad agraria, se evidencian varios enfoques al momento de hacer explícito un concepto como tal.

Rojas y Sepúlveda (1999), analizan el tema de competitividad agraria bajo un enfoque sistémico, y la definen como la capacidad que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar, de manera continua, su participación en el mercado. Tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel macro, meso y micro. A nivel macro, intervienen aspectos referidos al país y sus relaciones con el resto del mundo. A nivel meso, se destacan factores espaciales, como: distancia,

infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social. En el nivel micro, se destacan factores relevantes para la empresa, referidos a precio y calidad, así como factores espaciales que le condicionan directamente.

Para una corporación desarrollar un enfoque holístico y todos los factores que la hacen competitiva, puede ser lento, pero viable. La situación más compleja es cómo lograr que cada productor o pequeños grupos logren ser competitivos, para que en suma hagan competitiva una cadena productiva.

Este concepto es respaldado por Pérez (2008), quien lo presenta de manera didáctica y propone una relación directa con la excelencia en los procesos empresariales. Desde un enfoque de industrialización de la agricultura, Uribe (2011) consideran que la competitividad puede ser concebida como la habilidad de una empresa para crear valor para el consumidor, de una manera rentable, a través de un proceso de diferenciación de la producción primaria, aspectos que estimulan el acceso y posicionamiento del producto en el mercado objetivo. Sin embargo, se queda corto, porque agregar valor no es suficiente, dado que en todo momento hay muchos actores tratando de acceder a mercados, todos con alto valor agregado, pero no todos lo logran con éxito.

Bejarano (1995), hace un análisis acerca del papel del Estado para propiciar la competitividad de las empresas. El País desarrolla políticas e infraestructura con el fin de estimular el sector productivo a buscar unos niveles superiores de actividad y ser competitivos en los mercados, ya que no son los países los que la logran.

Becerra, Cendales y Giampiero (2015), presentan un enfoque de cómo mejorar la competitividad del sector agropecuario colombiano, aumentando la productividad en el marco de no generar impacto negativo en los ecosistemas naturales. Existen muchas definiciones, pero se pueden consolidar en que la competitividad de una empresa, organización o país, es la capacidad para acceder a un mercado, ganar una posición destacada, sostenerla y mejorarla continuamente. Implica productividad, ventajas competitivas, economía de escala, bajos costos y capacidad para generar

bienestar, situaciones que se potencian con la suficiencia del equipamiento que provea el Estado.

Rojas y Sepúlveda (1999), sugieren que competir en ambientes de competencia intensa y altamente desigual, genera ganadores y perdedores, y que el sistema competitivo no tiene consideraciones con nadie. Si se mira el caso Colombia, el gobierno se limita a garantizar la libre competencia, luego el lema parece ser: *tienes que ser competitivo, o salir del mercado*. El sistema competitivo agrario basado en centrales de abasto, ha hecho valer este lema y ha llevado a muchos pequeños y medianos productores a un nivel de supervivencia.

La labor empresarial sola no es suficiente para lograr ser competitivo, ya que esta depende de factores externos, como: a) la oferta de bienes públicos o equipamiento social del país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), b) situaciones relacionadas con el sector al que pertenece, que favorecen o no la posición competitiva (efecto sector o industria) y c) limitaciones de tipo estructural, derivadas del deficiente desarrollo del país o del sector de negocios, como altos costos, poca velocidad de respuesta, deficiente sistema comercial, entre otros; barreras muy difíciles de ser superadas por una empresa por buena que sea su gestión, y en este aspecto los pequeños productores tienen mayor desventaja.

El sector agrario colombiano en general, cuenta con bajo nivel de competitividad en muchos productos ante países vecinos como Ecuador y Perú, y ante otros de ubicación geográfica semejante, como Tailandia y Malasia, siendo las causas más relevantes, las siguientes: baja oferta de bienes públicos, baja infraestructura empresarial, rezago tecnológico, poca generación de valor agregado y deficiente comercialización, poca innovación (Agronegocios, Julio-2016).

Lograr ser competitivo es el resultado de una suma de factores, y algunos de los más relevantes y de carácter estructural, son los siguientes:

Desarrollar ventajas competitivas sostenibles: implica una profunda comprensión del contexto y activa labor de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Es un proceso que nunca termina y que tiene altibajos

generados principalmente por la acción de la competencia y los cambios del mercado, entre ellos: a) Ganar economía de escala, como estrategia para bajar costos; b) Lograr niveles adecuados de productividad y calidad y c) Capacidad gerencial, con enfoque holístico.

Ser competitivo implica sostenibilidad en el tiempo, por lo cual se debe velar por el crecimiento y la rentabilidad, en un marco de generación de bienestar, tanto social como ambiental.

2.4. Competitividad a nivel de Pymes rurales

Según Salcedo (2007), más del 80 por ciento de las explotaciones agrarias de América Latina se consideran Agricultura Familiar, las cuales se caracterizan por gran heterogeneidad en sus formas de producción y con variedad de productos por finca. El tamaño de las unidades productivas varía desde microfundios que están por debajo de una unidad agrícola familiar - UAF, minifundios con una UAF y medianas empresas en las cuales hay mayor nivel de intensificación productiva, luego la cantidad de tierra no es tan determinante.

Estas unidades de producción generalmente operan a nivel familiar, comercializan excedentes por su cuenta, tienen altos costos de insumos por la compra fraccionada y dependen de varios niveles de intermediación, por lo que logran precios bajos dada su escasa capacidad de negociación.

Actualmente cuando la producción agraria se enfrenta a grandes actores nacionales e internacionales, la producción de las Pymes agrarias queda en gran desventaja, luego se puede decir que no es competitiva en grandes mercados y queda supeditada al autoconsumo y a mercados locales, en los cuales se comparte un panorama competitivo similar. Desde una mirada holística, el Dr. Rafael Mejía, Presidente de Sociedad de Agricultores de Colombia - SAC, en agosto de 2015, plantea las bases gruesas que se requiere para que el sector logre ser competitivo, y son: a) oferta adecuada de bienes públicos: carreteras, puertos y aeropuertos de calidad, entre otros; b) Seguridad jurídica para los grandes inversionistas del campo que requieren globos de tierra de mayor tamaño, y apoyo para los pequeños, afectados por

la lentitud y altos costos en titulación de tierras, entre otros y c) Reforma tributaria que incentive la inversión en procesos de producción rural. La actividad es de alto riesgo, luego requiere acompañamiento del gobierno y este ha sido tibio.

Se deduce de su planteamiento que el estado debe asumir su papel promotor, estimulador, de soporte y respaldo, para que los productores ganen confianza y decidan invertir, adoptar tecnología, proyectar su crecimiento y posición competitiva acorde con los requerimientos del entorno competitivo.

Además del papel promotor, el estado tiene que asumir un apoyo más fuerte con las comunidades productoras menos aventajadas, y por tanto viene al caso un planteamiento del Ex Canciller Alemán de la posguerra, Konrad H. Joseph Adenauer, cuando dijo que “Se requiere tanta acción privada como sea posible y tanto estado como sea necesario”.

La globalización plantea dificultades especiales para la producción de alimentos, que en su mayoría está en cabeza de los pequeños productores, tales como: a) Para acceder directamente a grandes canales de compradores, es necesario cumplir requisitos, como certificaciones de buenas prácticas, de buen manejo ambiental y laboral, entre otros; b) Los grandes compradores exigen cantidad y calidad sostenible todo el año y la oferta de los campesinos es pequeña, dispersa e inestable y c) El acopio de los productos se concentra en un sistema oligopsonico de comercialización, con mucho poder de negociación y con compradores o aliados que hacen presencia en las zonas de producción, lo que les permite tener control sobre los precios.

El sector agrario, a nivel de pequeños y medianos productores, salvo excepciones, no está preparado para aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización, porque no es competitivo. Se conforma por miles de productores dispersos, actuando por su lado, la mayoría a nivel de supervivencia, con mucha tierra inexplorada, con sistemas de producción ineficientes y cuyos esfuerzos se ven neutralizados por el perverso sistema de comercialización que no le permite ganar, ni capitalizar.

Responder con éxito en el nuevo escenario competitivo, hace necesario emprender cambios rápidos y de gran tamaño, y el punto de partida está

en acceder de una manera rentable a mercados con mayor valor y para ello se requiere alta capacidad de negociación y respuesta, lo que se puede lograr creando grandes empresas asociativas sin ánimo de lucro (ESALs), y promoviendo alianzas estratégicas con empresas consolidadas, entre otros.

En el camino hacia la competitividad del pequeño y mediano productor, se debe considerar los siguientes factores determinantes de competitividad:

- La Tecnología; la economía campesina (EC) contaba con la ventaja de que los grandes productores no invertían en sus procesos por ser muy intensivos en mano de obra, pero ya lo están haciendo con métodos de alto nivel tecnológico, luego los pequeños se tienen que asociar para acceder a la tecnología moderna, con el apoyo del gobierno.
- La economía de escala; los compradores se están concentrando y fusionando para ganar más capacidad de negociación y penetración en los mercados, conformando empresas comercializadoras integradas, con centros de producción y acopio, plantas de proceso, cadenas de almacenes en diferentes formatos, con cobertura nacional e internacional. Estos grandes compradores fijan todas las condiciones, cerrando las puertas a los pequeños por las exigencias de calidad, volumen, sostenibilidad del abastecimiento, exigencia de crédito a plazos insostenibles, devoluciones, entre otros. Esta situación lleva a entender que los campesinos tienen que conformar organizaciones capaces de competir en este contexto.
- El Mercadeo; es la era de la innovación, del valor agregado, de las marcas y el posicionamiento, y estos factores no los puede manejar ningún pequeño productor aislado.
- La asociatividad; para pequeños productores es la única forma de ganar capacidad de negociación, de acceder a mercados de grandes detallistas, de agregar valor a sus productos vía agroindustria, de hacer labor de mercadeo y evitar la dependencia del mercado mayorista.
- Para el análisis de la cadena de valor del pequeño y mediano productor identificando fortalezas y debilidades relacionadas con el sistema de producción, el componente ambiental, social y de origen, elementos

claves para la estrategia competitiva, lo cual se direcciona a:

1. Analizar el sistema de competencia en los mercados a los que se tiene acceso, para conocer las fuerzas competitivas y las oportunidades y amenazas que plantea.
2. Crear estructuras empresariales capaces de enfrentar el desafío comercial que plantea la época. A partir de una clara comprensión de la capacidad competitiva con que se cuenta y de las exigencias del mercado, se deberá definir la magnitud de las estructuras que se debe generar para enfrentar los mercados actuales.
3. Recursos financieros requeridos; teniendo claridad de los requerimientos de estructura empresarial y recursos económicos para llevar a cabo la estrategia, se debe identificar las opciones de apoyo estatal y de cooperación, dada la baja capacidad de inversión de los productores.
4. Capacidad gerencial y técnica requerida; para gerenciar grandes organizaciones, se requiere de personal entrenado para ello, luego el productor se debe dedicar a lo que es bueno, que es producir, y delegar la dirección de la empresa comercializadora y agroindustrial a expertos, pero con activa participación en las decisiones estratégicas y con equipos directivos bien entrenados en control.
5. Comprensión del contexto competitivo actual por los productores; es necesario que los productores entiendan que los escenarios están cambiando y que en adelante se tienen que enfrentar a un mercado organizado, poderoso y de alto rendimiento.

También deberán entender que, para mantenerse en el negocio, tienen que lograr un buen nivel de competitividad empresarial, y que para ello se requiere de organizaciones grandes y dirigidas por expertos. Lograr este objetivo, es labor de los equipos interinstitucionales que deberán promover dichos emprendimientos.

2.5. Competitividad a nivel de la hacienda con alto nivel tecnológico

La hacienda puede tener unos indicadores de productividad que para nosotros pueden ser satisfactorios, pero cuando se habla de competitividad, se hace referencia a comparar nuestra capacidad de incursionar en ciertos mercados, con la de otros productores. Se identifican varios factores que determinan esta capacidad, y son: productividad y calidad de los productos, innovación en los procesos de mercadeo y optimización de los costos de producción (Morales, 2013).

Productividad. En la medida en que se logre niveles de productividad más alta, ello permite bajar los costos de producción por unidad producida. Para lograrlo, se requiere hacer arreglos en el sistema de producción, y elegir el tipo de cultivo o ganado más adecuado al potencial de los terrenos y de los agroecosistemas disponibles.

Un factor limitante de la competitividad de la hacienda, es que con mucha frecuencia se explota una actividad que ha sido tradicional, incluso en las condiciones inadecuadas, lo que lleva a grandes inversiones y mucho trabajo, con deficientes resultados. Para corregir esta limitación, será de gran ayuda consultar los estudios del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) y el Plan de ordenamiento territorial Agrario de Antioquia (POTA) de la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Antioquia.

Calidad de los productos. Con los cambios en estilo de vida que implica la globalización y los tiempos modernos, también está cambiando el consumo de alimentos y por tanto la demanda. Si el agronegocio genera el producto requerido por el mercado, con las especificaciones definidas, con las certificaciones de calidad e inocuidad y con la presentación deseada, puede esperar que su producto sea preferido, y tendrá un mejor precio en el mercado (Rosso, 2004).

Innovación en los procesos de mercadeo. Implica conocer muy bien a la competencia y plantear estrategias de mercadeo superiores, que permitan llegar a mejores mercados, con la fuerza suficiente para sostener la posición ganada. Muchas haciendas cuentan con grandes extensiones e inversiones en

procesos productivos, pero la labor comercial se limita a llevar los productos a las centrales de abastos, a las ferias o subastas, en las cuales se le informa a como le van a pagar, pero no tiene la oportunidad de hacer una buena negociación y cuando intenta vender a grandes compradores, su oferta resulta no ser lo suficientemente grande, no logra sostener el abastecimiento todo el año y no tiene las certificaciones que le permitan dar evidencia de la calidad e inocuidad.

Optimización de los costos de producción. Un camino es la adopción de un sistema de producción adecuado, con una excelente administración de los recursos y con un volumen que permita diluir los costos fijos. Cualquiera de estos elementos requiere de investigación, alta capacidad gerencial y músculo financiero para lograr la escala que lo haga competitivo.

Los cuatro factores estudiados son difíciles de desarrollar por un empresario solo, salvo excepciones; luego la adopción de formas asociativas con sus colegas competidores, le pueden permitir ganar la posición competitiva para enfrentar compromisos con grandes superficies, con mercados internacionales, para montar empresas integradoras y las unidades de negocios que involucren toda la cadena de valor.

Rojas y Sepúlveda (1999), plantean que la meta es ser competitivo como miembro de un eslabón y como cadena productiva. Hay que mirar la cadena productiva como un sistema que permite consolidar modelos asociativos para crear eslabones fuertes en la cadena, crear integración vertical (alianzas hacia atrás y hacia adelante) y horizontal (con aliados hacia los lados) dentro de la cadena, para lograr sinergias y reducción de costos. Cada eslabón, por su parte, está conformado por varias empresas (Cluster), con alianzas estratégicas entre ellas, la calidad de las interacciones y desempeño, dependerá la competitividad de la cadena.

3. Las formas asociativas en agronegocios sin ánimo de lucro (ASAL) y la competitividad ●

Cuando se habla de Agronegocio o Empresa, va implícito el deseo por obtener rendimientos y utilidades a favor de un particular o grupo de

asociados. Si un grupo de productores agrarios se asocian conformando una empresa, con el fin de ganar competitividad y poder permanecer como productores, uno de sus fines es ganar más dinero para mejorar sus negocios y su calidad de vida, y esto se hace con las ganancias.

La empresa con ánimo de lucro (ECAL), es aquella que reparte las utilidades de un período determinado, igual que el valor acumulado en caso de liquidación. La empresa sin ánimo de lucro (ESAL), no distribuye las utilidades o excedentes obtenidos y tampoco el valor acumulado, ya que este estaría al servicio del asociado mientras mantenga esta condición, pero en caso de liquidación sería propiedad del sistema solidario.

El desafío de la ESAL es facilitarle y potenciar la labor del asociado para que gane dinero con su negocio, vía apoyo en insumos a bajo costo, asistencia técnica, garantía de compra, precio justo, entre otros; y competir con fuerza en los mercados para generar utilidades que permitan la reinversión para el crecimiento y consolidación en los mercados, así como prestar otros servicios complementarios que mejoren la calidad de vida de los asociados y de sus comunidades.

La condición de ESAL, permite que los asociados luchen por la prosperidad de su empresa, y nunca estén interesados en liquidarla para repartirse su valor, lo que favorece la sostenibilidad en el tiempo.

3.1. Agronegocios asociativos SAL en Colombia (ASAL).

En países con un sector agrario altamente desarrollado como Italia y España, tienen claro que hay formas asociativas SAL aptas para actividades no lucrativas y otras para asuntos de negocios, de modo que muchos productores se asocian para hacer empresa en unas pocas formas asociativas, como cooperativas y sociedades agrarias de transformación (SAT). En Colombia se utilizan casi todas las formas asociativas existentes para hacer negocios, siendo la mayoría de los agronegocios muy pequeños, informales, bajo la forma de asociación de productores y poco sostenibles.

Al revisar el peso del cooperativismo agrario en el sistema cooperativo

colombiano, se accedió al informe de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) a 2018, en el cual se clasificaron las cooperativas así: ahorro y crédito 85%, mercadeo 7%, servicios 3%, actividades agropecuarias 2%, transporte 1%, salud 1%, y otras 1%. En este informe las cooperativas de agricultura familiar aparecen como varios, dado su tamaño micro y su baja sostenibilidad en el tiempo.

Se encontró que en Colombia había 669 cooperativas agrarias, que es solo el 8% de las cooperativas del país, cuando en España eran 3.762 (13,2%), en Argentina 1.606 (25,8%), en Perú 395 (29,7%), y en México 395 (29,7%). También se reporta en el informe que similar a los países analizados, cerca del 90% son MiPyMes. Se deduce de lo anterior, que el cooperativismo agrario en Colombia es incipiente al compararlo con países vecinos y con relación a las necesidades de organización asociativa de los productores agrarios del país.

Es de resaltar los éxitos logrados por el cooperativismo de los sectores lechero y cafetero, dado que, de las 50 cooperativas más grandes de Colombia en 2012, hay 23 con actividad agropecuaria, siendo 5 lecheras y 18 cafeteras, lo que muestra que si se puede lograr resultados importantes por esta vía.

3.2. Competitividad de los ASAL en Colombia

Si se parte de que el 90% de los ASALs son MiPyMes, que la mayoría operan dispersas sin organizaciones de segundo piso para conformar redes y sin apoyo sólido del gobierno, como consecuencia no podrán enfrentar los factores generadores de competitividad, como los son la alta productividad, la economía de escala, la capacidad para acceder a mercados con mejor capacidad económica y lograr mejor remuneración, y por tanto se deduce que, salvo excepciones, es muy baja la capacidad competitiva. Derivado de lo anterior y como resultado de un trabajo inter-institucional, se logró crear Política Pública en el Departamento de Antioquia, con el fin de lograr mayor compromiso del estado y direccionar el proceso de promoción del asociacionismo a todo nivel en el territorio.

3.3. Política Pública para la Economía Social y Solidaria (ESS) en Antioquia

El Departamento de Antioquia carecía de Política Pública para apoyar la ESS y es así como en diciembre del 2017 se logra aprobar por la Asamblea Departamental la Ordenanza 68 de 2017, por medio de la cual se crea la Política Pública para apoyar la ESS en la región. En el proceso participaron unas 32 ONGs de la ESS, la Red de Universidades (10) con actividad investigativa en temas de ESS -UNICOSOL y algunas agencias del Gobierno. Con esta Política se abre una ventana para el desarrollo agropecuario, como se plantea en el 4° componente de la Ordenanza, a saber: “Con base en la focalización de necesidades, promover la creación de nuevas ESAL, con enfoque de competitividad y sostenibilidad, en todos los campos de actividad económica, con énfasis en el agrario, dados los desafíos que plantea la globalización, el posconflicto y sus víctimas”.

El proceso de implementación de la Política se inició durante el 2018, bajo el liderazgo de la Secretaría de Productividad y Competitividad del Departamento de Antioquia, con un Comité central en el cual están representadas la mayoría de las instituciones privadas y siete agencias del Gobierno, llamado COPRODES.

Una de las acciones más relevantes es la creación de mesas de Política Pública Asociativa en cada pueblo, con sub-mesas sectoriales, como herramienta para identificar y priorizar necesidades organizativas e iniciar los procesos con alto componente participativo. También se busca comprometer a las administraciones municipales con estos procesos, a través de la creación de Acuerdos sobre Política Pública para la ESS por los Concejos Municipales.

4. Materiales y método ●

En este informe se reportan resultados preliminares de una investigación en proceso, por medio de la cual se trata de identificar los modelos asociativos

SAL más convenientes para desarrollar agronegocios en el Departamento de Antioquia. En la primera fase se requería seleccionar el marco muestral, que corresponde a la totalidad de Agronegocios Asociativos SAL existentes en todos los municipios del Departamento y para ello se revisaron bases de datos de varias entidades y se encontró que estaban desactualizadas y con muchas inconsistencias, dado que las organizaciones asociativas SAL nacen y mueren constantemente, razón por la cual fue necesario partir de cero y hacer la consulta en cada uno de los 125 municipios.

El procedimiento fue diálogo directo con líderes de ASALs y de las unidades de asistencia técnica rural, y los medios fueron el contacto telefónico, por correo electrónico y reunión directa con algunos líderes que fueron contactados en la capital. En este proceso se encontró una enorme cantidad de negocios asociativos muy pequeños y con escasa actividad solidaria, razón por la cual se optó por no incluir asociaciones que operan trapiches comunitarios, otras que disponen de tanques con refrigeración para acopio de leche, y pequeños grupos con granjas comunitarias.

5. Resultados ●

Con las restricciones enunciadas, se encontró que hay 237 Agronegocios asociativos SAL en Antioquia (ASAL), y que en 30 pueblos no existe ni un ASAL (24%), aunque tienen varias asociaciones de productores.

Al clasificar los ASAL encontrados, 185 son Asociaciones de productores (78%), con 62.6 asociados promedio); 27 son Cooperativas (11.4%), con 2.114 asociados promedio, y bajo otras formas asociativas hay 25 organizaciones (10.5%). Se estima que en promedio hay unas 10 organizaciones asociativas SAL de productores agrarios por pueblo (1.250), luego solo el 19% de ellas hacen negocios, por lo que se puede decir que abundan los pequeños gremios locales, pero no se atreven a emprender procesos económicos.

Otra característica encontrada, fue que muy pocas ASALs tienen más de 10 años de creadas, lo que da cuenta de la poca sostenibilidad, derivada de la baja capacidad de negociación y de modelos de negocio de poco funcionales, entre otros, consecuencia de la improvisación y de que se piensa más en lo

fácil y rápido, que en las condiciones competitivas de los mercados.

6. Conclusiones

La competencia en tiempos de globalización, implica procesos comerciales entre grandes compradores y grandes proveedores, razón por la cual los actores cada día se concentran más logrando mayor tamaño y mayor capacidad de negociación. Una empresa logra ser competitiva en el contexto en que compite. Si el enfrentamiento en el mercado es entre grandes, le toca ser grande o hacer alianzas para lograrlo.

La competitividad es un resultado de acciones estratégicas del estado (desarrollando bienes públicos suficientes), de la organización, de la cadena productiva, y del interés y voluntad asociativa de los actores para conformar eslabones fuertes. Un empresario solo, pequeño o grande, puede lograr ser competitivo a nivel local, pero enfrentará gran incertidumbre en cuanto a la sostenibilidad del negocio.

La competencia es cada vez más intensa, con actores que vienen de todas partes, luego para ser competitivo es determinante lograr diferenciación, desarrollo de marcas y capacidad competitiva. Bajo el actual escenario competitivo, lograr alto nivel de competitividad para un productor agrario es perentorio, dado que determina la viabilidad del negocio, y ello es posible participando en modelos asociativos pertinentes y de gran alcance.

Referencias bibliográficas

- Becerra, M., Cendales, M. y Renzoni, G. (2015). *Diálogo: Instrumentos para el desarrollo agropecuario sostenible en Colombia*. Documento de trabajo: Retos del sector agropecuario Colombiano - Sostenibilidad para la competitividad. Earth Innovation Institute. <https://earthinnovation.org/events/3865/>
- Bejarano, J. (1995). Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario. *Colección de documentos IICA, serie competitividad*, (3). <http://repiica.iica.int/DOCS/B0103E/B0103E.PDF>
- Caracol Radio (2016). Entrevista al Presidente de la SAC, Dr. Rafael Mejía López.
- Confecoop- Confederación de Cooperativas de Colombia (2018). *Confecoop presenta en Cifras el cooperativismo colombiano*. Confecoop: Bogotá

- FAO. (2009). *La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050*. Foro de expertos de alto nivel. http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf
- Foley, J.A, et al (2011). Solutions for a cultivated planet. Universidad de Minnezota. <https://experts.umn.edu/en/publications/solutions-for-a-cultivated-planet>
- Morales, F. (2013). Factores para mejorar la competitividad ganadera. <https://es.slideshare.net/Fedegan/factores-para-mejorar-la-competitividad-ganadera>
- Pérez, V. (2008). Competitividad empresarial, un nuevo concepto. http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto
- Periódico Agronegocios, (Julio 2016). *Opiniones del Dr. Rodrigo Lozano, Director de la Especialización en Agronegocios de la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá*.
- Periódico El País.com.co (2015). *Colombia importa el 28% de sus alimentos: Presidente de la SAC, Dr. Rafael Mejía López*. http://caracol.com.co/radio/2016/01/26/nacional/1453827733_790206.html
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). *El reto de la competitividad en la agricultura*. San José, C.R.: IICA, xii, 24 p. Serie Cuadernos Técnicos/IICA; # 08. <http://repiica.iica.int/docs/B0245e/B0245e.pdf>
- Rosso, A. (2004). La competitividad de la carne en una nueva etapa. Instituto Plan Agropecuario de Uruguay, *Revista Economía y Mercados*. https://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R111/R111_11.pdf
- Salcedo, S. (2007). *Competitividad de la agricultura en América Latina y el Caribe*. FAO – Santiago de Chile. http://www.fao.org/docs/up/easypol/769/comp_agri_america_221sp.pdf
- Uribe, et al (2011). *Sembrando innovación para la competitividad del sector agropecuario colombiano*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá, D.C. http://www.bdigital.unal.edu.co/3567/1/Diagramacion_Libro_MADR_V2.pdf

Los agronegocios sostenibles representan un modelo de gestión innovador. El hecho de asumirlo como parte de las operaciones agrícolas y pecuarias exige disponer de herramientas para el direccionamiento gerencial, considerando visiones integrales que respondan a dimensiones económicas, ambientales y sociales.

Planificar y liderar unidades de producción desde la complejidad de realidades agrícolas, así como la identificación de puntos de control para un monitoreo constante de actividades y procesos, son aspectos clave para gestionar y potenciar la marcha de estos sistemas agroproductivos altamente complejos que deben manejarse desde la sustentabilidad de cada una de sus operaciones.

Lo anterior exige el reconocimiento y comprensión de modelos y herramientas gerenciales que despliegan innovación y modelos de gestión emergentes en los sistemas agroproductivos ganaderos, de manera que se responda a exigencias de realidades actuales, marcadas por un fuerte dinamismo. Son necesarios desempeños plenos y sustentables de quienes gerencian el agro en nuestras realidades latinoamericanas.



www.inna.edu.pe |   



FACULTAD DE
INGENIERIA
ZOOTECNISTA,
AGRONEGOCIOS
Y BIOTECNOLOGÍA



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN
GANADERÍA Y BIOTECNOLOGÍA



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN
EN NEGOCIOS AGROPECUARIOS