

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
	Dependencia	Aprobado	Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADÉMICO</b>	<b>i(96)</b>		

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	<b>NADIN ALEXI JAIMES FERNÁNDEZ</b>		
FACULTAD	<b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b>		
PLAN DE ESTUDIOS	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN</b>		
DIRECTOR	<b>MSc. MARILCE PACHECO CARRASCAL</b>		
TÍTULO DE LA TESIS	<b>ANÁLISIS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE ENCURTIDOS DE CEBOLLA EN EL MUNICIPIO DE OCAÑA ENTRE LOS AÑOS 1990 Y 2018</b>		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>EN ESTE TRABAJO SE PROPUSO CONOCER CÓMO HA SIDO EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE ENCURTIDOS DE CEBOLLA EN EL MUNICIPIO DE OCAÑA ENTRE LOS AÑOS 1990 Y 2018, LAPSO PRUDENTE DURANTE EL CUAL SE PUEDE ANALIZAR LA VARIACIÓN DEL PROCESO, A TRAVÉS DE IDENTIFICAR LAS EMPRESAS Y/O PERSONAS QUE SE HAN DEDICADO A ESTA ACTIVIDAD, IDENTIFICAR LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA, LIDERAZGO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN, DESCRIBIR LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y RENTABILIDAD DEL SECTOR DE ENCURTIDOS DE CEBOLLA Y CARACTERIZAR LOS FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE ENCURTIDOS DE CEBOLLA.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 70	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**ANÁLISIS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE ENCURTIDOS DE  
CEBOLLA EN EL MUNICIPIO DE OCAÑA ENTRE LOS AÑOS 1990 Y 2018**

**AUTOR**

**NADIN ALEXI JAIMES FERNÁNDEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración**

**Directora**

**MSc. MARILCE PACHECO CARRASCAL**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**Ocaña, Colombia**

**Febrero, 2020**

## Índice

<b>Capítulo 1. Análisis del desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en el municipio de Ocaña entre los años 1990 y 2018.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 General.....	3
1.3.2 Específicos.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitación.....	6
1.5.1 Delimitación operativa.....	6
1.5.2 Delimitación conceptual.....	6
1.5.3 Delimitación geográfica.....	6
1.5.4 Delimitación temporal.....	6
 <b>Capítulo 2. Marco Referencial.....</b>	 <b>7</b>
2.1 Marco Histórico.....	7
2.2 Marco Contextual.....	16
2.3 Marco Conceptual.....	17
2.4 Marco Teórico.....	19
2.4.1 Perspectiva del ciclo de vida.....	20
2.4.2 Perspectiva basada en los recursos.....	20
2.4.3 Perspectiva basada en la motivación.....	20
2.4.4 Teoría del crecimiento exógeno.....	21
2.4.5 Teoría del crecimiento endógeno.....	22
2.4.6 Teoría Marshalliana.....	24
2.4.7 Teoría económica espacial.....	24
2.4.8 Teoría de la renta de la tierra.....	25
2.4.9 Teoría de la base económica.....	25

2.5	Marco legal.....	25
<b>3.</b>	<b>Capítulo 3. Diseño Metodológico.....</b>	<b>36</b>
3.1	Tipo de investigación .....	36
3.2	Población y muestra .....	36
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	37
3.4	Análisis de la información.....	37
3.4.1	Etapa 1.....	37
3.4.2	Etapa 2.....	38
3.4.3	Etapa 3.....	38
	<b>Capítulo 4. Resultados .....</b>	<b>39</b>
4.1	Empresas dedicadas a la producción de encurtidos de cebolla en Ocaña .....	39
4.2	Prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña .....	46
4.2.1	Prácticas de gobernanza en el sector de encurtidos de cebolla en Ocaña.....	46
4.2.2	Prácticas de liderazgo en el sector de encurtidos de cebolla en Ocaña. ....	50
4.2.3	Prácticas en la gestión del conocimiento e innovación en el sector de encurtidos de cebolla en Ocaña.....	53
4.3	Principales características de producción, comercialización y rentabilidad del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña.....	54
4.3.1	Características de producción y comercialización.....	55
4.3.2	Características de rentabilidad.....	58
4.4	Factores que han contribuido al desarrollo empresarial de encurtidos de cebolla en Ocaña entre los años 1990 y 2018.....	60
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>66</b>
	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>68</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>69</b>

**Apéndice .....78**

## Lista de Tablas

Tabla 1. Encurtidos de vegetales más producidos en el mundo .....	8
Tabla 2. Principales empresas productoras de encurtidos vegetales en Colombia .....	9
Tabla 3. Tipo de encurtidos y métodos para su conservación y presentación .....	10
Tabla 4. Subgéneros de la planta <i>Allium</i> considerando las plantas comerciales más importantes .....	11
Tabla 5. Tratados de Libre Comercio vigentes en Colombia .....	27
Tabla 6. Empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña creadas en 1990 y con matrícula mercantil vigente.....	42
Tabla 7. Variables más importantes para los empleados de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla según sus líderes .....	52
Tabla 8. Detalle de los costos que representan mayor desembolso de dinero para las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña.....	56
Tabla 9. Variables en las que las empresas encuestadas afirman que es más fuerte su competencia .....	60

## Lista de Figuras

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	28
Figura 2. Entidades nacionales adscritas al sector agropecuario .....	29
Figura 3. Otras entidades nacionales vinculadas al sector agropecuario .....	30
Figura 4. Tamaño de las empresas según el sector y el tipo de ingresos .....	35
Figura 5. Número de empresas productoras de encurtidos de cebolla registradas en Cámara de Comercio de Ocaña entre los años 1990 y 2018.....	39
Figura 6. Distribución porcentual de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña entre los años 1990 y 2018, con matrícula mercantil activa, cancelada y liquidada .....	40
Figura 7. Formas empresariales bajo las cuales se constituyeron las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña entre los años 1990 y 2018.....	41
Figura 8. Ubicación geográfica de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña	43
Figura 9. Origen y cantidad de empresas que hacen encurtidos de cebolla en Ocaña.....	44
Figura 10. Tiempo en el mercado de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña	45
Figura 11. Fuentes de financiación que han utilizados las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña.....	47
Figura 12. Tamaño de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña .....	48
Figura 13. Aspectos hacia los cuales está dirigida la cadena de valor de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña.....	49
Figura 14. Empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña que han desarrollado procesos de innovación.....	53
Figura 15. Aspectos hacia los cuales han desarrollado procesos de innovación las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña.....	54

Figura 16. Estrategias diseñadas por las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña para atraer, mantener y retener clientes .....	58
Figura 17. Factores que han influenciado negativamente el crecimiento de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña.....	61
Figura 18. Factores que han influenciado negativamente el crecimiento de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña.....	62
Figura 19. modelo de crecimiento y desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña .....	63
Figura 20. Modelo de procesos sugerido para las empresas del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña .....	64

## Apéndices

Apéndice A. Formulario de encuesta dirigida a productores de encurtidos de cebolla del municipio de Ocaña..... 79

# **Capítulo 1. Análisis del desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en el municipio de Ocaña entre los años 1990 y 2018**

## **1.1 Planteamiento del problema**

El desarrollo empresarial representa un concepto integrador de una serie de elementos que puede utilizar el empresario para llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos.

Dichos elementos hacen referencia al crecimiento empresarial, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación (Delfín & Acosta, 2016) y su aplicabilidad algunas veces puede ser influenciada por la adopción de modelos de desarrollo local y/o regional muy exigentes o demasiado flexibles.

El desarrollo empresarial en el municipio de Ocaña ha estado direccionado hacia la creación y registro de microempresas y pequeñas empresas con poca participación de grandes empresas, como resultado, en parte, de la situación económica de la región donde, generalmente, los capitales de dichas organizaciones son pequeños pues su objetivo principal es generar ingresos que logren satisfacer sus deseos y necesidades básicas e inmediatas (Cámara de Comercio de Ocaña, 2018).

Adicionalmente, según la Cámara de Comercio de Ocaña (2018) sigue siendo notoria la informalidad comercial, lo que ha dificultado el establecimiento de empresas que generen alto impacto en el desarrollo económico en la región a pesar de la favorable posición geográfica en la que se encuentra ubicada Ocaña que la convierte en el centro de acopio de todos los productos agrícolas que se cosechan en la región del Catatumbo.

No obstante, un ejemplo de desarrollo empresarial es el que ha representado el sector de encurtidos con uno de los productos más representativos de Ocaña como lo es la cebolla, gracias a la creación de algunas empresas locales dedicadas a dicha actividad que han logrado perdurar en el tiempo. Sin embargo, de estas empresas no existe información que permita determinar cuáles han sido los factores claves de su desarrollo, crecimiento y perdurabilidad en la región, que sirva de ejemplo para empresas de otros sectores económicos.

Sumando a lo anterior, no se conoce, en conjunto, información de su fundador, forma de constitución y fuentes de financiación; se ignoran los métodos de producción, estructura de costos, comercialización y ventas, así como también se desconoce el impacto que han tenido en la economía del municipio y la región; procesos cuyo aporte representarían una base para la creación de nuevas empresas productivas en Ocaña.

En este trabajo se propuso conocer cómo ha sido el desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en el municipio de Ocaña entre los años 1990 y 2018, lapso prudente durante el cual se puede analizar la variación del proceso, a través de identificar las empresas y/o personas que se han dedicado a esta actividad, identificar las prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación, describir las principales características de producción, comercialización y rentabilidad del sector de encurtidos de cebolla y caracterizar los factores que han contribuido al desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo ha sido el desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en el municipio de Ocaña entre los años 1990 y 2018?

### 1.3 Objetivos

Para el desarrollo de este proyecto se plantearon los siguientes objetivos:

**1.3.1 General.** Determinar el desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en el municipio de Ocaña entre los años 1990 y 2018.

**1.3.2 Específicos.** Se consideraron tres objetivos específicos en el desarrollo de este trabajo:

Identificar las prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación de las empresas del sector de encurtidos de cebolla.

Describir las principales características de producción, comercialización y rentabilidad del sector de encurtidos de cebolla.

Caracterizar los factores que han contribuido al desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla.

### 1.4 Justificación

Todos los empresarios, dueños de negocios, gerentes, líderes y/o emprendedores tienen un tema común de interés y es observar con cuidado el entorno económico de sus negocios (Mankiw, 1992). Es de suma importancia que conozcan sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para asegurar la sostenibilidad económica de sus empresas y, por consiguiente, el desarrollo económico de una región. En efecto, los modelos de desarrollo endógeno y exógeno representan una herramienta que puede facilitar el estudio del entorno económico de una empresa con relación a las políticas de desarrollo local en respuesta a la globalización.

El modelo de desarrollo endógeno se soporta en el aprovechamiento de los recursos locales (naturales, humanos y culturales) permitiendo tomar iniciativa para crear empresas de servicios o de actividades económicas diversas (Galdeano, 2009) que pueden llevar a la construcción de ciclos productivos eficientes y con un alto valor agregado. Por otro lado, el modelo de desarrollo exógeno tiene como foco principal las economías de escala, direccionando toda actividad a los polos de crecimiento urbano (conductores exógenos de las áreas rurales) creando un desarrollo más dirigido, proveyendo alimentos y materias primas para la expansión de las economías urbanas, pero dependiente de la producción rural (Galdeano, 2009).

La economía de Ocaña es una renta proveniente del trabajo rural y urbano al mismo tiempo; en el primer caso es el centro de acopio de la región del Catatumbo a donde llega la producción en masa de los diferentes productos agrícolas que se cultivan en el departamento y en el segundo caso es el lugar de donde se distribuyen dichos alimentos hacia otros departamentos del país, lo que permite deducir la aplicabilidad que tienen los modelos de desarrollo endógeno y exógeno en la región de Ocaña.

Un ejemplo de los productos agrícolas que es distribuido no solo en el mercado local sino también a nivel nacional e internacional es la cebolla de bulbo, la cual se puede encontrar en su presentación tradicional (cebolla cabeza) y a manera de encurtido.

La presentación de encurtidos de cebolla ha sido resultado del desarrollo de un sector significativo para el progreso empresarial y económico de Ocaña, por su perdurabilidad empresarial y capacidad productiva para llevar la cebolla a otro nivel de encuentro con el comprador final puesto que representa ahorro de tiempo en la preparación y el consumo de este alimento. De ahí que este proyecto haga énfasis en conocer cómo ha sido el desarrollo

empresarial del sector de encurtidos de cebolla en el municipio de Ocaña entre los años 1990 y 2018, a través de identificar las prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación, describir las principales características de producción, comercialización y rentabilidad del sector de encurtidos de cebolla y caracterizar los factores que han contribuido al desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla.

Los resultados obtenidos permitieron, entre otras cosas, desarrollar habilidades gerenciales en torno a la identificación de modelos y buenas prácticas empresariales, toma de decisiones y creación de estrategias empresariales con miras a aprovechar el potencial económico de la región ya sea extrapolando la experiencia del sector de encurtidos a otras empresas del municipio de Ocaña o creando nuevas entidades productivas, considerando, entre otras cosas, la favorabilidad regulatoria de la actividad empresarial en Norte de Santander que, según Doing Business al año 2018, dicho indicador posicionó al departamento con un puntaje de 85,8 en una escala de 0 a 100, donde cero representa el peor desempeño y 100 la frontera, es decir, la práctica más eficiente (Mincit, 2019); ampliar las posibilidades a los campesinos de la región para que lleven su producto a otro nivel de comercialización, actividad que representa el segundo ítem más importante en la composición sectorial del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel departamental con un 18,7%, como búsqueda de la competitividad rural, con el fin de evitar la intermediación, elevar los precios para llegar al consumidor final, aumentar sus ingresos y disminuir el desempleo cuya tasa se ubica a 3 puntos porcentuales por encima de tasa en el resto del país (Mincit, 2019).

También se redactó un artículo producto de esta investigación y se recomendó realizar una capacitación, charla o inducción por parte de la Facultad de Ciencias Administrativas y

Económicas, en especial a la Maestría en Administración, de la Universidad Francisco de Paula Santander, dirigida a los líderes y equipos de trabajo que laboran en las empresas que producen encurtidos de cebolla en Ocaña y que desean penetrar mercados internacionales, acerca de cómo exportar y las formas de hacerlo.

## **1.5 Delimitación**

El proyecto cuenta con las siguientes delimitaciones:

**1.5.1 Delimitación operativa.** Uso de base de datos histórica de la Cámara de Comercio, aplicación de encuestas y disponibilidad de los empresarios para participar del instrumento de investigación.

**1.5.2 Delimitación conceptual.** Crecimiento empresarial, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación.

**1.5.3 Delimitación geográfica.** El proyecto se realizará en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, teniendo como objetivo el análisis del tema en el sector de encurtidos de cebolla del mismo municipio.

**1.5.4 Delimitación temporal.** El tiempo durante el cual se plantea realizar este análisis está comprendido entre los años 1990 y 2018.

## Capítulo 2. Marco Referencial

### 2.1 Marco Histórico

Un artículo publicado por Caro, (2019) menciona que el origen de los encurtidos se encuentra en la antigua Mesopotamia de donde prontamente comenzaron a comercializarse hasta llegar a China y luego fueron distribuidos por todo el mundo. No obstante, esta práctica se remonta hace más de 4.000 años debido a la constante preocupación del hombre por garantizar el consumo de hortalizas, frutos y carnes en situaciones de escases lo que ha llevado a la búsqueda de métodos para conservar, en las mejores condiciones, estos alimentos (Agricultura Social, 2016). El desarrollo de la práctica de encurtidos ha escalado rápidamente hasta convertirse en un sector económico, fundado en el procesamiento artesanal y llevado a la industrialización por empresarios que han demostrado ser capaz de dar una “respuesta creadora” en torno al desarrollo empresarial, es decir, de poner en marcha innovaciones o combinaciones de los factores de producción en favor de crear empresa. (Dávila, 2003)

Los encurtidos, también conocidos como conserva de vegetales, son “productos vegetales preparados previa fermentación láctica en medio salino y luego conservadas en vinagre y sal con la adición de otras especias, carnes o aceitunas usados para acompañar como aperitivo y/o ser consumidos al instante. (Díaz, 2016) Los encurtidos se pueden clasificar en fermentados y no fermentados. En el primer caso se elaboran mediante la fermentación del azúcar de los vegetales, iniciando el proceso con una concentración de sal del 10% la cual debe mantenerse constante para evitar la desintegración del alimento. La elaboración de los encurtidos fermentados puede demorar entre uno y dos meses dependiendo de la temperatura en la que se produzca. Durante este proceso la hortaliza produce ácido láctico (se acidifica) y forma otros productos como ácido

acético, alcohol, esteres y aldehídos que le dan características únicas al producto como textura, sabor y color (Aguirre, 2016). En el segundo caso, los encurtidos no fermentados son los que no producen ácido láctico debido al trabajo que efectúa el vinagre que se emplea en la preservación de este tipo de alimentos. La capacidad de conservación de los encurtidos no fermentados no depende de la cantidad de vinagre agregada durante el proceso, sino de la acidez que produce el mismo alimento, que se calcula como un porcentaje de los componentes volátiles totales asegurando la calidad del producto final (Aguirre, 2016). Los encurtidos de vegetales más producidos en el mundo se relacionan en la Tabla 1.

**Tabla 1.**  
*Encurtidos de vegetales más producidos en el mundo*

País	Tipo de encurtido producido
Colombia	Cebolla, pepinillos, zanahoria, alverja, tomate, aceitunas, espárragos, maíz, alcachofa, hongos.
Ecuador	Ají, pimiento, cebolla, coliflor, espárrago, palmito, zanahoria, alcaparras.
México	Zanahoria, chile serrano, jalapeño, repollo.
Salvador	Repollo, zanahoria, coliflor, remolacha, papaya verde, chiles, cebolla.
Turquía	Olivas, pepino, pepinillos, pimientos, ajos, guindillas, tomate, cebolla, coliflor.
España	Aceitunas, berenjenas, cebolla, zanahoria, pepinillos.
Italia	Zanahoria, coliflor, cebolla, pepinillos, pimiento.
Gran Bretaña	Huevos, cebolla, remolacha, nueces, pepinillos.
China	Rábano, pepinillos.
Corea	Kimchi, rábano blanco.
India	Zanahoria, rábano, calabaza, jengibre, ajo.
Indonesia	Pimientos, zanahorias, chalotas.
Filipinas	Papaya, zanahoria, gengibre, cebolla, ajo.
Filipinas	Papaya, zanahoria, gengibre, cebolla, ajo.

**Nota.** Fuente: Autor

Como resultado, la Tabla 1 muestra el país y el tipo de encurtido vegetal producido en cada uno de ellos, entre los que repiten los conservados de zanahorias, cebolla, pepinillos, aceitunas, ajo, coliflor, y espárragos.

En Colombia las principales empresas productoras de encurtidos vegetales se puntualizan en la Tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Principales empresas productoras de encurtidos vegetales en Colombia*

Nombre de la empresa	Ubicación	Año de constitución	Breve descripción de la actividad económica	Mercados destino de exportación
CI Doña Paula S.A.	Antioquia	1970	Productor y comercializador de productos alimenticios, dentro de los cuales se encuentran las conservas vegetales.	Estados Unidos, España y Canadá
La Huerta del Oriente Ltda.	Bogotá	1981	Productor y comercializador de productos alimenticios, dentro de los cuales se encuentran las conservas vegetales.	Ecuador, España, Perú, Chile, México
CI Comercializadora y Exportadora Comexa S.A.	Cartagena	1992	Productor y comercializador de productos alimenticios, dentro de los cuales se encuentran las conservas vegetales.	Estados Unidos, Puerto Rico, Guatemala, Bélgica, Haití
Frigorífico de la Costa	Barranquilla	1973	Productor y comercializador de conservas vegetales.	Antillas Holandesas, Ecuador, Venezuela
Seras Colombianas S.A.	Medellín	1991	Productor y comercializador de productos alimenticios, dentro de los cuales se encuentran las conservas vegetales.	Costa Rica, Panamá, Guatemala, México, Venezuela
Zenú	Medellín	1959	Productor y comercializador de productos alimenticios, dentro de los cuales se encuentran las conservas vegetales.	Estados Unidos, México, Canadá

**Nota.** Fuente: Autor con base en la tabla original realizada por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá (ICEX, 2004), complementado con algunas precisiones que se consideraron pertinentes para este trabajo.

La Tabla 2 contiene información acerca de las principales empresas productoras y comercializadoras de alimentos y encurtidos vegetales referenciando características como ubicación, año de constitución y países hacia los cuales exportan sus productos.

Conforme han pasado los años, los encurtidos han evolucionado tanto en el tipo de alimento conservado como en el método de preservación y forma de presentación tal como se detalla en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

*Tipo de encurtidos y métodos para su conservación y presentación*

<b>Tipo de encurtido</b>	<b>Método de conservación</b>	<b>Presentación</b>	<b>Creador/Año</b>
Pescado, carnes	Salazón de las carnes que inhiben el desarrollo de bacterias que deterioraran los alimentos.	Tazas	Práctica antigua
Frutas, hortalizas	Calentar y sellar el alimento en recipientes herméticos.	Frascos de cristal	Nicolas Appert, 1810
Frutas, hortalizas	Se empleaba agua para esterilizar y sellar la comida enlatada, más adelante se le agregaba cloruro cálsico al agua.	Latas revestidas de estaño	Peter Duran, 1810
Frutas, hortalizas	Calentamiento de comida enlatada a vapor a presión para evitar que reventaran.	Latas	Bryan Dorkin y John Hall, 1813
Frutas, hortalizas	Diseñado para mejor conservación del alimento una vez empacado debido a las altas temperaturas.	Bosa retorta	1960
Pescado, jamón y salchichas	Ahumado	Bolsa hermética	

**Nota.** Fuente: Autor

La Tabla 3 muestra los tipos de encurtidos, métodos de conservación y presentación de alimentos en general, ya que no solo se conservan vegetales sino también frutas, pescados y carnes. El encurtido más antiguo fue preparado por el francés Nicolas Appert en 1795, “quien descubrió que, si un alimento se coloca dentro de un recipiente de vidrio hermético y se calienta lo suficiente, no se va a descomponer. Este invento resultó de la necesidad del emperador Napoleón Bonaparte de alimentar a sus tropas. Posteriormente, el inglés Peter Durand llevó la experiencia a otro nivel y desarrolló el método de sellar alimentos dentro de un contenedor de lata. Esta idea la perfeccionaron Bryan Dorkin y John Hall, quienes establecieron la primera enlatadora comercial en el año de 1813. No obstante, no fue sino hasta 50 años más tarde cuando

Luis Pasteur probó que la efectividad de este método se debía a que impedía el crecimiento de los microorganismos por el procesado térmico” (Fraschetti, S.f.).

El proceso de elaboración del encurtido del vegetal puede variar según las características del mismo, pero generalmente pasan por las etapas de selección de la materia prima, calibrado, lavado, fermentación y almacenamiento (Infoagro, s.f.).

Entre los vegetales cultivados para encurtir se encuentra la cebolla, conocida científicamente con el nombre de *Allium*. La cebolla fue dividida por el botánico (Hanelt, 1990) en dos subgéneros considerando las plantas comerciales más importantes como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4.**  
*Subgéneros de la planta Allium considerando las plantas comerciales más importantes*

Subgénero	Sección	Especies	Nombres vulgares
	Rhizirideum	A. tuberosum	Cebollino chino
Rhizirideum	Shoenoprasum	A. shoenoprasum	Cebollín
	Cepa	A. cepa	Cebolla de bulbo
		A. chinense	Rakkyo
Allium	Allium	A. sativum	Ajo
		A. ampeloprasum	Puerro

**Nota.** Fuente: (Pinzón, 2009)

De los tipos de cebolla relacionados en la Tabla 4, en Colombia se han cultivado y consumido con mayor frecuencia, de acuerdo a características como aroma, sabor y propiedades medicinales, la cebolla de bulbo, la cebolla de rama o cebollín y el ajo (Pinzón, 2009). La cebolla de bulbo hace parte de la actividad de cultivos agrícolas transitorios (DANE, 2018) pertenecientes al sector agro colombiano, el cual aportó al Producto Interno Bruto (PIB) durante

el año 2018 un 6,2% (SAC, 2019) del 2,7% que se obtuvo a nivel nacional (Presidencia de la República de Colombia, 2019).

Así mismo, la cebolla de bulbo pertenece a los productos hortícolas, sector que, a nivel nacional, al año 2018, estaban representados en más de 30 productos. Por cultivo, la mayor área de cosecha fue para la arveja 27,336 has (26%); tomate 15,881 has (15%); cebolla de bulbo 10,823 has (10%); zanahoria 7,326 has (7%); cebolla de rama 7,277 has (7%); ahuyama 7,186 has (7%); y, habichuela 6,674 has (6%). Los mayores productores de estos bienes fueron los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Antioquia y Nariño (MinAgricultura, 2018).

Por su parte, Norte de Santander arrojó una producción de cebolla de bulbo de 3,666 has, dentro de las cuales Ocaña cultivó 410 has (MinTic, 2019) durante el año 2018. En tal sentido, Hernán Pinzón afirma que aparte de la cebolla de bulbo común que tradicionalmente ha correspondido al tipo Yellow Granex, caracterizada por tener bulbos grandes, aplanados y con piel de un color amarillo que presenta problemas de almacenamiento debido a la fina capa de su piel, existe otro tipo de cebolla de bulbo llamada la “ocañera” que se caracteriza porque su “sistema de propagación se hace vegetativamente a partir de bulbos, luego la planta genera de 1 a 10 bulbos pero prevalecen plantas de tres a siete bulbos de color rojo pálido a rosado claro y con fuerte sabor picante, apetecido especialmente en la Costa Atlántica” (Pinzón, 2009).

La cebolla ocañera se ha venido cultivando en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, en un clima medio seco, con suelos nutridos de bovina importada del sur del departamento del César. La cosecha se desarrolla los primeros meses del año, esperando a que el abono se encuentre seco gracias a la acción del verano. La reproducción de la cebolla ocañera es asexual,

es decir, se siembran los bulbos que tendrán un período vegetativo de 75 días, aproximadamente, para luego dejar reposar la semilla por 60 días (Verjel, 2016).

Además de constituir un alimento importante para la economía del municipio, la cebolla ocañera también se ha convertido en un distintivo cultural que ha trascendido sus formas de presentación ya que en el mercado no solo se encuentra la cebolla cabezona sino también se puede hallar como cebolla encurtida producida y comercializada por algunas empresas como Frutos de Norte de Santander (FRUDENS) y Comestibles Kany (Villamizar & Sarabia Contreras, 2014).

El encurtido de cebolla tiene un proceso agroindustrial sencillo debido a que es un vegetal no fermentado al que se le puede agregar ácido acético, o vinagre vegetal, permitiendo conservar la cebolla por mucho tiempo. Los métodos de producción utilizados para este producto, generalmente, son por lotes, pedidos pequeños. El proceso se puede llevar a cabo en instalaciones físicas cuyo espacio sea lo suficientemente aireado que cuente con una sección de laboratorio, empaque, bodega, servicios sanitarios, vestidor y oficina para administración. “La construcción debe ser en un bloc repellado con acabado sanitario en las uniones del piso y pared para facilitar la limpieza” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, S.f.). Debe contar con pisos de concreto recubiertos con baldosas o resina plástica, con desnivel para el desagüe. Los techos deben tener estructura metálica, con zinc y cielorraso. Las puertas pueden ser metal o vidrio al igual que sus ventanales (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, S.f.). El equipo y maquinaria necesaria para el proceso de elaboración de encurtidos son habitualmente una fuente de calor, cuchillos, baldes, ollas, tablas de picar, selladora, termómetro, salímetro, frascos de vidrio y/o

bolsas plásticas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, S.f.).

Entre tanto, las personas encargadas del proceso de encurtido deben usar elementos de protección personal tales como gorros, guantes, delantales y/o uniforme antifluido, botas antideslizantes y máscaras de seguridad en consideración a la metodología FAO para la elaboración de encurtidos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, S.f.).

Las empresas que se dedican a la producción y comercialización de encurtidos de cebolla, aparte de tener en cuenta las condiciones de infraestructura física y humana, antes mencionadas, también deben propender por su propio desarrollo como organización que posteriormente desemboque en su crecimiento. En efecto, es necesario comprender, en el desarrollo empresarial, una serie de elementos que puede utilizar el empresario para llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Dichos elementos hacen referencia al crecimiento empresarial, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación (Delfín & Acosta, 2016).

En primera instancia el crecimiento empresarial está ligado, entre otras cosas, con su nivel de productividad, entendida esta como la habilidad para producir, y la forma como utiliza los recursos disponibles para llevarla a cabo. “D’Elía (2001, p.19) afirma que la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos requeridos (que se adecúan al uso), y a la vez del grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento: producir lo que el mercado (clientes) valora y hacerlo con el menor consumo de recursos” (Delfín & Acosta, 2016).

Sumado a lo anterior, el desarrollo empresarial de una empresa se ve notoriamente influenciado por la estructura organizacional y la definición de sus grupos de interés con los que habitualmente se interrelaciona y que generalmente son los trabajadores, clientes, proveedores y accionistas y/o asociados con quien establece una relación con intereses directos ya que son quienes mantienen un contacto permanente con la empresa y con quienes se marcan pautas para actuar en conjunto desde cada uno de los procesos en los cuales se ven involucrados; y, con los grupos de interés estado, comunidad y competidores y colegas se establece una relación con intereses indirectos encaminados a cumplir con responsabilidades externas de la empresa” (Lemus, 2018).

Es necesario mencionar que en la empresa no sólo es importante el contrato legal sino también lo moral, por lo que la organización deberá analizar factores respecto a su ética como son su misión, valores organizacionales, organización interna, relaciones con los bienes externos y cultura organizacional (Cortina, 1994).

La cultura organizacional, es definida como “aquellos valores, supuestos, expectativas y definiciones que caracterizan a la organización y a sus miembros. La cultura empresarial nos dice cómo se realizan las cosas en cada organización, pues representan las ideologías que prevalecen en la cabeza de las personas que la integran” (Delfín & Acosta, 2016).

La cultura empresarial hace introducción a otro elemento importante en el desarrollo empresarial como lo es el liderazgo. Su importancia radica en la “relación directa que tiene con el éxito y logro de los objetivos de la organización” (Delfín & Acosta, 2016). Es una conducta caracterizada por dos aspectos: el primero definido por el trabajo planificado y organizado y el otro referente a la parte emotiva y relacional de quien lidera. Ese líder tendrá a cargo, entre otras

actividades, su capacitación y las de su equipo de trabajo de manera constante y encaminada hacia el entendimiento de la globalización y adecuación de la organización hacia nuevos modelos de trabajo conducentes a ser competitivas por lo que se hace necesario la gestión del conocimiento e innovación.

“El desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierte en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también se puede considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social” (Delfín & Acosta, 2016).

Para Delfín & Acosta, (2016), algunos de los pensamientos históricos de innovación se evidencian a través de los trabajos realizados por “Adam Smith (1776) para quien la innovación tiene un papel central en el crecimiento de la riqueza; Shumpeter (1934) quien definió la innovación como la destrucción creadora; Nonaka y Takeuchi (1995) quienes afirmaron que la innovación consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento; Drucker (1998) quien dijo que la innovación se basa en la creatividad, en el orden, lo sistemático y también en lo imprevisto: se basa en última instancia en asociar una solución a una necesidad”.

## **2.2 Marco Contextual**

La determinación de cómo ha sido el desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en el municipio de Ocaña entre los años 1990 y 2018 de que trata este documento se efectuó, naturalmente, en el contexto ocañero con base en la información recolectada en las

encuestas que se realizaron a las empresas y/o personas que han desarrollado la actividad durante el tiempo mencionado en el que se analizó la variación del proceso identificando las características y los factores que han contribuido a la perdurabilidad empresarial de dicho sector.

### 2.3 Marco Conceptual

Los principales conceptos que se frecuentan en este trabajo se describen a continuación:

**Cadena de valor:** “Principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas” (Quintero & Sánchez, 2006).

**Cebolla:** La cebolla es una “planta hortense, de la familia de las liliáceas, con tallo de 60 a 80 cm de altura, hueco, fusiforme e hinchado hacia la base, hojas fistulosas y cilíndricas, flores de color blanco verdoso en umbela redonda, y raíz fibrosa que nace de un bulbo esferoidal, blanco o rojizo, formado de capas tiernas y jugosas, de olor fuerte y sabor más o menos picante” (RAE, Diccionario de la Real Academia Española, 2019).

**Crecimiento económico:** “Progreso ilimitado, tendiente al perfeccionamiento y evolución” (Galindo & Malgensini, 1993).

**Desarrollo económico:** “Es un proceso continuado cuyo mecanismo esencial consiste en la aplicación reiterada del excedente en nuevas inversiones, y que tiene, como resultado la expansión asimismo incesante de la unidad productiva de que se trate” (Noguera, 2016).

**Desarrollo sostenible:** Desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Organización de Naciones Unidas, ONU, 2015).

**Empresa:** “Es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. La empresa puede ejecutar actividades de naturaleza industrial o productiva; comercial o de prestación de servicios” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

**Encurtido:** Los encurtidos son productos vegetales preparados previa fermentación láctica en medio salino y luego conservadas en vinagre y sal con la adición de otras especias, carnes o aceitunas. La fermentación láctica es importante porque el ácido producido sirve como medio selectivo para los microorganismos indeseables como las bacterias gramnegativas, levaduras y hongos (Díaz, 2016).

**Entorno económico:** “Ambiente económico”, que es el conjunto de agentes, relaciones y procesos que afectan a todos los que intervienen en el juego económico (Ortiz, 2005).

**Estrategia:** Representa la manera cómo la empresa analiza y adecua las condiciones de su entorno sectorial, su capacidad de proyección hacia el futuro sin perder de vista el pasado ni el presente tratando de articular evolución e innovación (Rivera, 2012).

**Gestión del conocimiento:** Forma en que las empresas transforman los datos en información útil para la toma de decisiones rápidas y oportunas (Rivera, 2012).

**Modelo de desarrollo:** Referencia de ordenamiento y transformación de la sociedad (Lavell, 2001).

**Perdurabilidad empresarial:** Es la forma en la que las empresas se adecuan a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado para ser eficiente y productiva (Rivera, 2012).

**Persona jurídica:** Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente (Ley 84 de 1873).

**Productividad:** Evaluación de la capacidad del sistema para elaborar los productos requeridos a la vez que se aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado; produciendo lo que el mercado requiere consumiendo la menor cantidad de recursos posibles (Delfín & Acosta, 2016).

**Sector:** “Conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, RAE, 2019).

**Cultura empresarial:** “Conjunto de formas de pensar, sentir y actuar que caracterizan a una empresa y a los miembros que la componen. Aunque en esencia la cultura empresarial permanece a lo largo del tiempo, hay momentos en los que debe ser flexible para adaptarse a las nuevas tecnologías y a la innovación en la empresa, y afrontar los retos que plantea el futuro” (Instituto Colombiano de Contadores Públicos, INCP, s.f.).

**Liderazgo:** Aunque no hay un concepto unificado del término, “es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando” (Bonifaz, 2012).

## 2.4 Marco Teórico

Teniendo en cuenta el trabajo realizado por González, (2014), las teorías en torno al desarrollo empresarial, más importantes, consideradas en este trabajo son:

**2.4.1 Perspectiva del ciclo de vida.** “Desde esta perspectiva, la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles. Así, la empresa va evolucionando hacia la siguiente fase de crecimiento. La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno” (González, 2014).

**2.4.2 Perspectiva basada en los recursos.** Esta teoría “se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como inductores a la decisión del crecimiento empresarial en el que, sin duda, desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo” (González, 2014).

**2.4.3 Perspectiva basada en la motivación.** Esta teoría “expone que existe un sistema determinado de motivación o sumario de valores asociados con el éxito en diferentes contextualizaciones de la organización de modo que los empresarios están más enfocados en llevar a cabo un sistema de tareas o rutinas que en tomar en sí un sistema de rol más adecuado para la función de alta dirección que deben llevar adelante. De esta manera, concibe que tomar una actitud más positiva hacia el logro de las personas, el buscar el feedback, la innovación personal, la alineación hacia el futuro o impedir riesgos innecesarios aumentarán las posibilidades para que la empresa logre el éxito deseado” (González, 2014).

Teniendo en cuenta el papel que juega el desarrollo empresarial en el crecimiento y desarrollo económico local y regional, se consideraron, además, las teorías que se enumeran a continuación:

**2.4.4 Teoría del crecimiento exógeno.** Tiene como foco principal las economías de escala direccionando toda actividad a los polos de crecimiento urbano (conductores exógenos de las áreas rurales) yaciendo un desarrollo más dirigido proveyendo alimentos y materias primas para la expansión de las economías urbanas pero dependiente de la producción rural (Galdeano, 2009). Entre los modelos de desarrollo de esta teoría se encuentran:

**2.4.4.1 Modelo de Harrod – Domar.** Establece que un cambio en la tasa del flujo de inversión producirá un doble efecto. El primero se da a través del acelerador al alterar la capacidad productiva de la economía, en tanto que el segundo opera a través del multiplicador, y afecta a la demanda agregada (Franco González & Ramírez Hassan, 2005). El crecimiento según este modelo es inestable en las economías de mercado como consecuencia del exceso de ahorro sobre las necesidades de capital; es en efecto un modelo de demanda en el que el crecimiento está en función del consumo o de la inversión (Gerald Destinobles & Hernández Arce, 2001).

**2.4.4.2 Modelo de Kaldor.** Este modelo argumenta que “es difícil entender el proceso de crecimiento económico sin tomar en cuenta la importancia de los sectores, distinguiendo entre actividades con rendimientos crecientes y decrecientes. Los primeros se encuentran en el sector industrial, mientras que los segundos en el sector primario. Un mayor dinamismo y crecimiento manufacturero se traduce en el impulso de los demás sectores, de la productividad y competitividad. Por ello, el comportamiento de ese sector define la trayectoria de crecimiento de un país o región” (Quintana, Rosales, & Mun, 2013).

**2.4.4.3 Modelo de Solow.** “Se caracteriza por ser un modelo de oferta en el cual los problemas de mercado están ausentes y el ahorro es igual a la inversión; una de las conclusiones formales de este modelo es que en un régimen transitorio, se observa una correlación entre tasa

de inversión y tasa de crecimiento, mientras que la tasa de crecimiento de largo plazo no depende de la tasa de inversión” (Gerald Destinobles & Hernández Arce, 2001). Además, es importante mencionar que este modelo es conocido como modelo neoclásico, pero también está clasificado dentro del modelo clásico keynesiano.

**2.4.5 Teoría del crecimiento endógeno.** “Consiste en la revitalización del pensamiento con miras a comprender el comportamiento de la productividad ya que considera que los rendimientos decrecientes son tan solo uno de los resultados posibles del funcionamiento del proceso de acumulación de capital. Existen otras vías de crecimiento económico cuando las inversiones en bienes de capital, incluido el capital humano, generan rendimientos crecientes, como consecuencia de la difusión de las innovaciones y del conocimiento entre las empresas y la creación de economías externas” (Vásquez, 2007).

En esta teoría los modelos de crecimiento endógeno integran “el crecimiento de la producción en la organización social e institucional del territorio, adoptan una visión territorial y no funcional de los procesos de crecimiento y cambio estructural, entienden que los mecanismos y las fuerzas del desarrollo actúan sinérgicamente y condicionan la dinámica económica. Tienen, por lo tanto, una visión más compleja del proceso de acumulación de capital, lo que le lleva a plantearse las políticas de desarrollo económico desde el territorio, y darle a la sociedad civil un papel protagonista en la definición y ejecución del futuro de la economía” (Vásquez, 2007).

Entre los modelos de desarrollo de esta teoría se encuentran:

**2.4.5.1 Modelo de Rebelo.** Este modelo “resalta que puede haber crecimiento a largo plazo si existen mejoras tecnológicas. Se abandona entonces la función de producción neoclásica y es reemplazada por una función lineal en el stock de capital. De este modo, Sergio Rebelo (Rebelo,

1991) propone un modelo de crecimiento endógeno con retornos constantes a escala. En este modelo, existen dos tipos de factores de producción, los factores reproducibles, aquellos que pueden ser acumulados en el tiempo (por ejemplo, capital físico y capital humano), y los no reproducibles, aquellos que permanecen constantes en todos los periodos (por ejemplo, tierra)” (Jiménez, 2010).

**2.4.5.2 Modelo Romer.** Este modelo propone una forma de crecimiento endógeno en el cual “el crecimiento de largo plazo está dirigido principalmente por la acumulación de conocimiento, considerado como un bien de capital intangible, por parte de agentes maximizadores de beneficios y previsores perfectos. A diferencia del capital físico, el nuevo conocimiento es producto de una investigación tecnológica que exhibe retornos decrecientes a escala. Dado el stock de conocimiento en un momento en el tiempo, duplicar los insumos necesarios para la investigación, no duplicará la cantidad de nuevo conocimiento producido” (Jiménez, 2010).

**2.4.5.3 Modelo Barro.** “En su trabajo *Government spending in a simple model of endogenous growth* de 1990, Robert Barro presentó un modelo de crecimiento endógeno que incorporó el gasto del sector público e impuestos con una función de producción que exhibía retornos constantes a escala. Este modelo, permite analizar el tamaño óptimo del Gobierno y la relación entre éste, el crecimiento y la tasa de ahorro” (Jiménez, 2010).

**2.4.5.4 Modelo Aghion y Howitt.** Este modelo de crecimiento endógeno menciona que “el proceso de innovación industrial se destina a la mejora de la calidad de los productos a través de una carrera por la obtención de patentes, es decir, muchas firmas realizan inversiones en investigación y desarrollo (I&D) para ser la primera en conseguir una patente, sin embargo, en el

siguiente periodo otra innovación se llevará a cabo y esta reemplazará las innovaciones anteriores. De este modo, se introduce la obsolescencia en el modelo de crecimiento. La obsolescencia ejemplifica una importante característica general del proceso de crecimiento, es decir, que el progreso técnico genera pérdidas como ganancias” (Jiménez, 2010).

**2.4.5.5 Modelo Lucas.** “En su trabajo *On the mechanics of economic development* de 1988, Robert Lucas planteó la construcción de una teoría neoclásica del crecimiento que fuera compatible con los principales hechos empíricos del desarrollo económico. Para ello, incluyó en el modelo tradicional los efectos del capital humano anotando que existían dos tipos de capital: el capital físico, el cual es acumulado y utilizado en la producción [...], y el capital humano, el cual mejora la productividad del trabajo y del capital físico y que es acumulado de acuerdo a una ‘ley’, con la propiedad crucial de que un nivel constante de esfuerzo produce una tasa de crecimiento constante del stock, independientemente del nivel alcanzado” (Jiménez, 2010).

**2.4.6 Teoría Marshalliana.** “Alfred Marshall, en 1890, realizó una distinción entre las economías internas y externas a la firma. Marshall interpretó los retornos crecientes como el resultado de crecimiento proporcional de todos los factores, producidos y no producidos, en una industria, y los consideró internos a la industria, pero externos a la firma. La idea de Marshall sería luego utilizada en la teoría del crecimiento endógeno para modelar retornos crecientes a escala en competencia” (Jiménez, 2010).

**2.4.7 Teoría económica espacial.** Teoría basada en el conjunto de modelos de análisis económico de la ciudad. Uno de sus principales exponentes es el alemán Johann H. von Thunen quien afirmó, en 1826, que la teoría económica espacial, ha sido esencialmente un conjunto de teorías de localización, que han constituido la principal expresión del análisis económico urbano

con su teoría de Centro periferia urbana y rural. Entre tanto, Alfred Weber, en 1909, fundó la teoría de localización espacial óptima para una empresa industrial. Por otro lado, Walter Christaller, en 1933, elaboró su teoría con base en los lugares centrales y sistemas regionales urbanos (Munizaga, 2000).

**2.4.8 Teoría de la renta de la tierra.** Teoría cuyo “enfoque de Walter Izard con respecto a las consecuencias en la renta del suelo derivadas de diferencias de localización, explica que, en economía espacial, junto al mercado, capitales, etc., la distancia o fricción del espacio es un factor fundamental. Esta distancia, económicamente, es asumida por el costo de transporte” (Munizaga, 2000). Dentro de esta teoría destacan los trabajos realizados por David Ricardo (1817) con el tratado sobre renta agrícola y el de William Alonso (1964) con la renta del suelo urbano.

**2.4.9 Teoría de la base económica.** “Originada por el análisis funcional geográfico y utilizando los datos y métodos de la contabilidad regional, se ha constituido en el primer instrumento operacional de predicción del crecimiento urbano. Los modelos predictivos y de planificación originados por esta teoría, están orientados a la explicación del crecimiento como consecuencia de los multiplicadores de empleo de las actividades básicas o exportadoras. Se entiende por actividades básicas, a aquellas actividades productoras de bienes y servicios que satisfacen una demanda externa que va más allá de la ciudad” (Munizaga, 2000).

## **2.5 Marco legal**

En torno al desarrollo de la economía en el mundo, se han diseñado políticas de desarrollo, basadas en experiencias pasadas, que ayuden a los gobiernos y sociedad civil a crear metas e

implementar estrategias efectivas conducentes a aumentar la productividad, acabar con la pobreza y mejorar las condiciones medio ambientales a largo plazo (Banco Mundial, 2014).

De acuerdo con lo anterior, es posible establecer políticas considerando perspectivas tales como financiación, comercialización, producción y bienestar. Entre las políticas de desarrollo relacionadas con la financiación de proyectos de desarrollo a nivel mundial destacan las otorgadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Grupo Banco Mundial.

El BID concede préstamos, donaciones y asistencia técnica además de la inversión que realiza en la ampliación de investigaciones y mantiene un firme compromiso con la consecución de resultados medibles y los más altos estándares de integridad, transparencia y rendición de cuentas (Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2019). Dentro de sus temas prioritarios incluye retos de desarrollo como inclusión social e igualdad, productividad e innovación e integración económica, y tres temas transversales como son igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, capacidad institucional y estado de derecho.

Por su parte, el Grupo Banco Mundial es “una fuente fundamental de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo”, integrado por instituciones que se han comprometido a reducir la pobreza, aumentar la prosperidad compartida y promover el desarrollo sostenible (Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2019).

De otro lado, las políticas de desarrollo relacionadas con el comercio mundial, describen una serie de acuerdos establecidos entre diferentes regiones y/o países y son reconocidas como tratados de libre comercio (TLC). En Colombia los TLC vigentes se relacionan en la Tabla 5.

**Tabla 5.***Tratados de Libre Comercio vigentes en Colombia*

<b>TLC</b>	<b>Marco jurídico</b>
Colombia - México - Venezuela	Colombia: Ley 172 del 20 de diciembre de 1994 y Decretos 2900 y 2901 del 31 de diciembre de 1994. México: Decreto de la Secretaría de Relaciones Exteriores del 31 de diciembre de 1994. Venezuela: Ley Aprobatoria del 29 de diciembre de 1994 - Gaceta Oficial N° 4.833 Extraordinaria.
Colombia - El Salvador - Guatemala - Honduras	Sentencia C-446 del 8 de julio de 2009, que se notificó el 23 de septiembre de 2009.
Acuerdo de Integración Subregional Andino, Acuerdo en Cartagena (CAN)	Acuerdo de Cartagena, decisión 641, 645 y 613.
Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)	Decreto N° 2891 del día 30 de diciembre de 1994 y Decreto N° 793 del 28 de mayo de 1998.
Acuerdo de Complementación Económica No. 72 Colombia – Mercosur	Acuerdo de Complementación Económica No. 72, ACE No. 72, suscrito entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados partes del Mercosur, y el Gobierno de la República de Colombia.
Acuerdo de Libre Comercio Chile-Colombia	Ley 1189 de 2008.
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)	Ley 1372 del 7 de enero de 2010.
Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá	Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009.
Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América	Ley 1143 2007, Sentencia C-750/08, Ley 1166 de 2007, Decreto 993 del 15 de mayo de 2012.
Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C N° 28 entre la República de Colombia y la República Bolivariana de Venezuela	Decreto N° 1860 del 6 de septiembre de 2012, Ley 1722 de 2014.
Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba	Decretos 3275 y 3800 de septiembre de 2008 y 4225 de noviembre de 2008, Decreto 1150 del 06 de Julio de 2018.
Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú	Ley 1669 del 16 de julio de 2013, Decreto 1513 del 18 de julio de 2013.
Alianza del Pacífico	Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico establecido en abril de 2011 y constituido formal y jurídicamente el 6 de junio de 2012.
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea	Ley 1747 del 26 de diciembre de 2014, Decreto 1078 del 30 de junio de 2016.
Colombia - Costa Rica	Ley 1763 del 15 de julio de 2015, Decreto 1231 del 29 de julio de 2016.

**Nota.** Fuente: Autor

La Tabla 5, describe los diferentes TLC vigentes en Colombia y el marco jurídico que los ampara. Estos acuerdos ofrecen altas oportunidades de comercio a las diferentes regiones del país y de paso articula lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo que “busca alcanzar la

inclusión social y productiva, a través del emprendimiento y la legalidad (DNP, 2018) como política de desarrollo nacional.

En cuanto a políticas de producción y bienestar, la más reciente tiene que ver con la definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales eran conocidos anteriormente como Objetivos del Milenio, que fueron adoptados globalmente por los líderes mundiales, el pasado 25 de septiembre de 2015, para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible (Organización de Naciones Unidas, ONU, 2016) como se observan en la Figura 1.

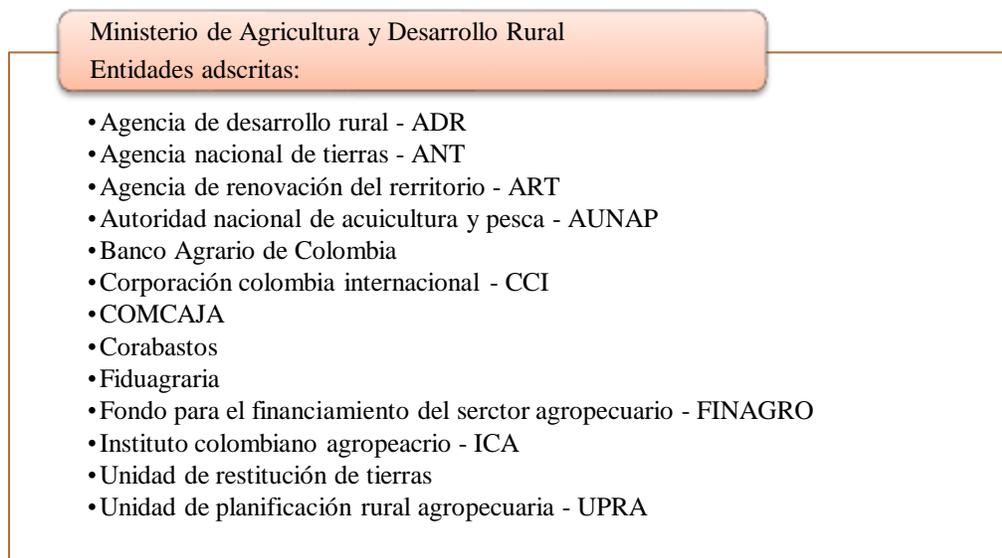


**Figura 1.** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**Fuente:** Organización de Naciones Unidas

Cada objetivo de la Figura 1 tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas como usted (Organización de Naciones Unidas, ONU, 2016). En relación a esto, el ODS N° 12, concerniente a la producción y consumo

responsable, hace énfasis en “reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos como es la agricultura ya que es el principal consumidor de agua en el mundo y el riego representa hoy casi el 70% de toda el agua dulce disponible para el consumo humano” (PNUD, 2015). En tal sentido, el sector agropecuario tiene sus políticas de desarrollo establecidas mundialmente por la FAO quien trabaja por “la seguridad alimentaria elevando los niveles de nutrición, mejorando la productividad agrícola, las condiciones de la población rural, y contribuye a la expansión de la economía mundial” (FAO, 2019) mediante el diseño de metodologías para el tratamiento y producción adecuadas de los alimentos a consumir. En Colombia, además de la FAO, las entidades vinculadas al sector agropecuario se expresan en la Figura 2.

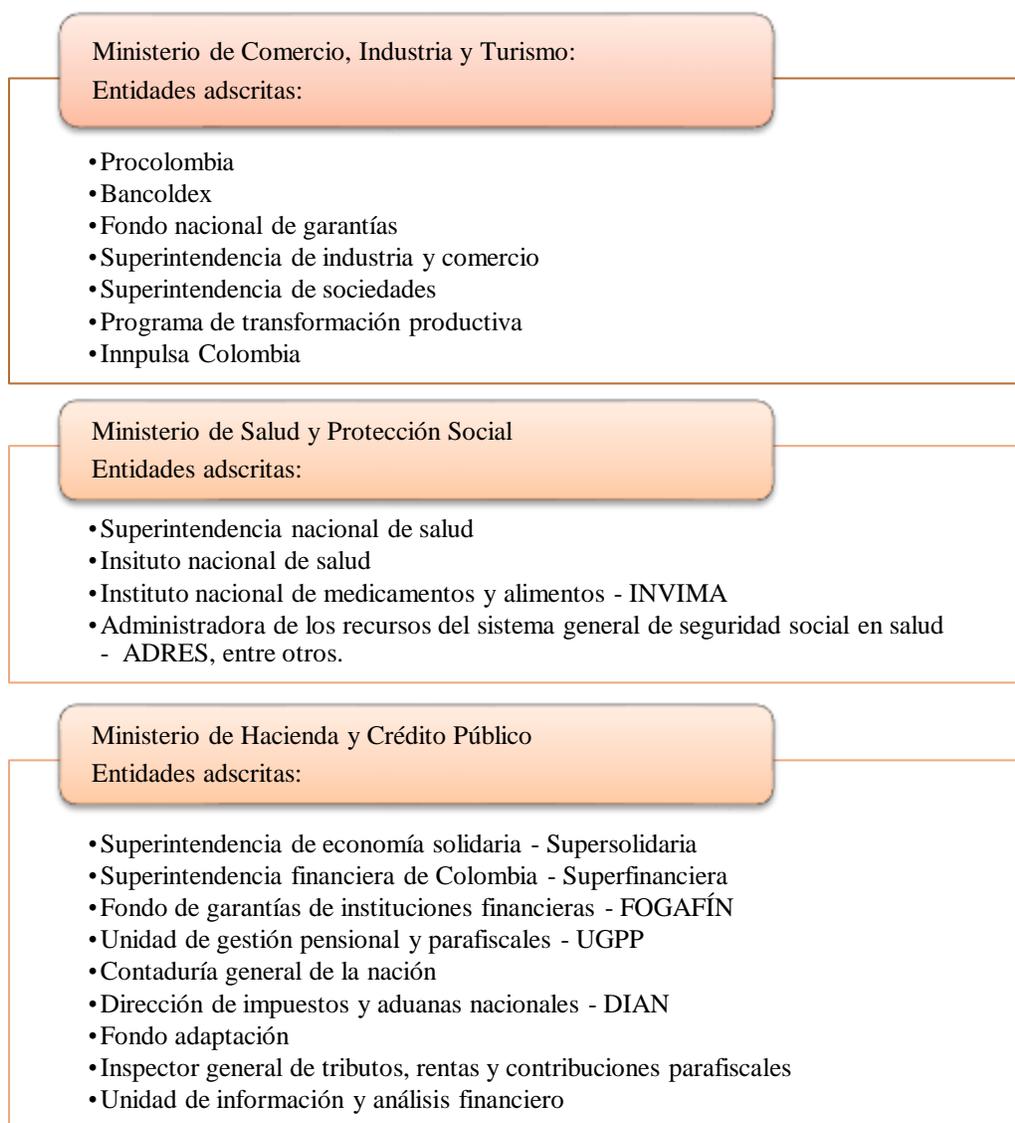


**Figura 2.** Entidades nacionales adscritas al sector agropecuario

**Fuente:** Autor

De acuerdo a la Figura 2, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural es en Colombia la autoridad en la formulación, orientación, direccionamiento y preparación de políticas para el

desarrollo del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural a la cual se encuentran adscritas diferentes entidades comprometidas con el desarrollo productivo del agro empresarial observando metas de competitividad, rentabilidad e inclusión social. Naturalmente existen otras entidades vinculadas al sector agropecuario como las que se observan en la Figura 3.



**Figura 3.** Otras entidades nacionales vinculadas al sector agropecuario  
**Fuente:** Autor

Las entidades señaladas en la Figura 3, como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es la encargada de crear y generar políticas y normas, en el ámbito institucional, las cuales son ejecutadas por las entidades adscritas o vinculadas a éste al igual que sucede con el Ministerio de Salud y Protección Social, quien dirige el sistema de salud y protección social en salud y, por último, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público encargado de definir, formular y ejecutar la política económica colombiana (Presidencia de la República de Colombia, 2019).

Cabe destacar que en el universo del sector agropecuario se encuentran los sub sectores pecuario, caracterizado por la “actividad ganadera, consistente en la crianza de animales para la seguridad alimentaria, su comercialización y aprovechamiento económico” (Mineducación, 2017); y agrícola cuyo frente productivo está enfocado a la actividad primaria haciendo “uso de la tierra para brindar productos (materias primas de origen vegetal) provenientes de sistemas productivos con cultivos permanentes o perennes, transitorios o de ciclo corto, integrando economías a diferentes escalas, y unidades productivas dirigidas a la producción agrícola para consumo directo por parte de personas o animales, o a la agroindustria para la obtención de productos con valor agregado alimentarios y no alimentarios” (Mineducación, 2017) entre los que están frutas y hortalizas.

Para el caso del subsector de frutas y hortalizas dentro del cual se halla la preparación de encurtidos de cebolla, las principales normas tendientes a formalizar la actividad empresarial están la Ley 118 de febrero 9 de 1994, reglamentada mediante Decreto 2025 de 1996. Ley “por la cual se establece la cuota de fomento hortifrutícola, se crea un fondo de fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones” (Secretaria del Senado de Colombia, 1994) y la Ley 726 de diciembre 27 de 2001, reglamentada mediante Decreto 3748

de 2004. Ley que modifica algunos artículos de la Ley 118 de 1994 (Secretaría del Senado de Colombia, 2001). Mediante la Ley 118 de 1994, modificada por la Ley 726 de 2011, se crea una cuota de contribución parafiscal de fomento hortifrutícola que deben pagar los productores de frutas y hortalizas sean personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho. Dichas cuotas deberán ser consignadas al Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola administrado por la Asociación Hortifrutícola de Colombia ASOHOFRUCOL designada mediante contrato N° 206 de 1996 por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Asohofrucol, 2018). Según informe de Asohofrucol al año 2017, los más altos índices de consumo diario de hortalizas se centran en Norte de Santander, Bogotá, Huila y Meta. Así mismo los productos que más se consumen son tomate, cebolla de bulbo, zanahoria y cebolla larga (Asohofrucol, 2018).

En otra instancia la Ley 1731 de julio 31 de 2014, reglamentada mediante Decreto 1071 de 2015, adopta las medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación colombiana de investigación agropecuaria Agrosavia, conocida anteriormente como Corpoica (Presidencia de la República de Colombia, 2014). Agrosavia es una entidad pública descentralizada de participación mixta sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de investigación, tecnología y transferir procesos de innovación tecnológica al sector agropecuario (Corporación colombiana de investigación agropecuaria, AGROSAVIA, S.f.); por medio de Agrosavia es posible adquirir capacitación e información acerca del manejo agropecuario de las cebollas que se utilizan para hacer los encurtidos.

Las Leyes 1819 de diciembre 28 de 2016, reglamentada mediante Decreto 2091 de 2017 1943 de diciembre 28 de 2018, por medio de la cual se adoptaron dos reforma tributarias, una estructural con el fin incrementar el recaudo, mejorar aspectos como equidad, simplificar trámites y progresividad en aras de fortalecer una economía que sea diversificada dando lugar a la generación de empleo formal, controlar la evasión de impuestos, mejorar la competitividad, y otorgar beneficios tributarios (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, 2016) y otra de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones (Deloitte, S.f.), señalan algunos cambios sobre los impuestos que deben pagar las empresas de acuerdo a su actividad económica, ingresos, costos, gastos y patrimonio, que generalmente recaen sobre el impuesto de renta y complementarios, impuesto sobre las ventas, gravamen al movimiento financiero, impuesto de industria y comercio, impuesto predial e impuesto de registro. Así mismo contiene información acerca de los diferentes beneficios tributarios al que tienen derecho los contribuyentes de dichos impuestos entre los que están exclusiones, exenciones, deducciones, tasas preferenciales, créditos fiscales o prórrogas en el pago de algunas obligaciones tributarias. Las empresas dedicadas a la producción y comercialización de encurtidos de cebolla podrán observar cuáles de dichos beneficios pueden ser de utilidad en la causación y pago de sus impuestos.

Mientras tanto la Ley 9 de enero 24 de 1979, reglamentada mediante Decreto 3075 de 1997, dicta medidas sanitarias de orden público, regulan, entre otras cosas, todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos fabricados, procesados, preparados, envasados, almacenados, transportados, distribuidos y comercializados en el territorio nacional (Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Bucaramanga, UPBB, 2019). Esta ley hace referencia al cuidado que debe tener las empresas y/o personas que hacen los encurtidos

de cebolla quienes deberán contar con la respectiva certificación de manejo de alimentos para mayor confiabilidad y control de calidad del producto.

Otras leyes de vital importancia tener presente son la Ley 16 de marzo 28 de 1968, reglamentada mediante Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio de aplicación nacional que rigen las disposiciones de la ley comercial de los comerciantes y asuntos mercantiles (INCP, 2019). Entre los principales asuntos mercantiles que debe cumplir una empresa que desee incursionar en el mundo comercial, se encuentran: a. Registro ante Cámara de Comercio previa definición de tipo de empresa y/o sociedad (natural o jurídica), tamaño de la empresa (microempresa si tiene menos de diez trabajadores, pequeña si tiene un máximo de 49 trabajadores, mediana si tiene menos de 250 trabajadores o grande si tiene más de 250 trabajadores (BBVA, S.f.)); b. Registro ante la DIAN, donde deberá obtener su respectivo Número de identificación tributaria (Nit) como contribuyente; c. Mecanismos de financiación (internos por aporte de socios, capitalización, reparto de utilidades, venta de activos, externos por contratos de leasing, factoring, compraventa, carta crédito, jointventure o externos por inversión extranjera, créditos de fomento (Rodríguez Cervantes, 2012)); d. Registro ante la autoridad sanitaria INVIMA solicitando la respectiva autorización de comercialización y uso de los productos alimenticios a transformar, y la Ley 2663 de agosto 5 de 1950, reglamentada mediante Decreto extraordinario 3518 de 1049, por el cual se crea el Código Sustantivo de Trabajo con el fin de lograr justicia entre las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores (Función Pública, 2019) y mediante la cual se logra cumplir con las obligaciones laborales mínimas propuestas por el Gobierno Nacional en pro de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en todo el territorio nacional.

Adicionalmente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el Decreto 957 de 2019, a través del cual se implementará una nueva clasificación del tamaño de las empresas con base en los ingresos por actividades ordinarias anuales, generando un cambio en la clasificación anterior que se establecía en sus activos o número de empleados como se muestra en la Figura 4:

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066
Grande	desde 59.527	desde 16.558	desde 74.066

**Figura 4.** Tamaño de las empresas según el sector y el tipo de ingresos

**Fuente:** Bancoldex (BANCOLDEX, 2019)

La Figura 4 resume el tamaño de la empresa, clasificada por sector e ingresos por actividades ordinarias anuales en millones de pesos colombianos.

## Capítulo 3. Diseño Metodológico

El diseño metodológico para este proyecto estuvo determinado por la siguiente información:

### 3.1 Tipo de investigación

El marco investigativo de este proyecto fue de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que esta clase de investigación consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos de las variables que se analizan; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Por lo tanto, mediante esta investigación se buscó identificar las empresas y/o personas productoras de encurtidos de cebolla en el municipio de Ocaña, entre los años 1990 y 2018, con el fin de exponer cómo comenzó y desarrolló la actividad de encurtir cebollas en Ocaña, caracterizar los factores que han contribuido a su desarrollo empresarial e identificar las prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación del sector de encurtidos de cebollas.

Es importante señalar que se utilizó un enfoque positivista, mixto, por medio del cual se recolectó, analizó y vincularon datos cuantitativos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) de las variables, bajo el método estadístico para dar respuesta al problema planteado.

### 3.2 Población y muestra

La población y muestra definida para este trabajo comprende el total de personas y/o empresas que han desarrollado la actividad de encurtir cebolla en Ocaña, con personería jurídica

e identificada con Nit que han sido registradas ante la Cámara de Comercio del municipio en dicho periodo.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Se utilizó la técnica de tratamiento de datos, recurriendo al instrumento de encuesta (Apéndice 1), como fuente primaria, mediante el cual se cumplió con la recolección, recuento, presentación, síntesis y análisis de la investigación. El tipo de cuestionario que se utilizó estuvo basado en la escala de Likert. Además, se recurrió a fuentes de información secundaria como: informes de desarrollo económico nacional y regional, consulta de portales web de entidades gubernamentales y empresariales.

### **3.4 Análisis de la información**

La información se analizará en tres etapas de la siguiente manera:

**3.4.1 Etapa 1.** En esta primera etapa se procedió a hacer solicitud formal, a la Cámara de Comercio de Ocaña, del registro e información de contacto de aquellas empresas y/o personas productoras de encurtidos de cebolla inscritas en el período comprendido entre 1990 y 2018; una vez obtenida esta información se construyó una base de datos propia que sirvió de soporte para conocer cuáles empresas/personas aún existían en el mercado, cuáles cancelaron su matrícula mercantil y cuáles se liquidaron. Posteriormente, se hizo acercamiento con cada persona y/o empresa seleccionada con la cual se concretó cita y se llevó a cabo la aplicación de la encuesta de manera personal.

**3.4.2 Etapa 2.** Durante esta etapa se hizo consolidación de los datos recolectados en la encuesta los cuales fueron transferidos al software Survey 123 for ArcGis, programa con el cual se hizo el procesamiento de la información para explicar gráficamente los resultados cuantitativos de las variables referentes a producción, comercialización y rentabilidad del sector de encurtidos de cebolla y se registró la localización exacta de la empresa para afianzar la veracidad de los datos.

**3.4.3 Etapa 3.** Esta etapa consistió en el conteo, clasificación y análisis de los resultados obtenidos en las etapas 1 y 2, teniendo en cuenta las teorías de desarrollo empresarial “Perspectiva del ciclo de vida” y teoría de desarrollo local “endógeno”, con el fin de exponer cómo comenzó y desarrolló la actividad de encurtir cebollas en Ocaña, caracterizar los factores que han contribuido a su desarrollo empresarial e identificar las prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación del sector de encurtidos de cebollas.

Finalmente se redactaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## Capítulo 4. Resultados

En este capítulo se dan a conocer inicialmente las empresas y/o personas dedicadas a la producción de encurtidos de cebolla en Ocaña entre los años 1990 y 2018. Luego se identifican las prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación de las empresas pertenecientes a dicho sector. Se describen las principales características de producción, comercialización y rentabilidad de la actividad de encurtir cebollas y se caracterizan los factores que han contribuido al desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla.

### 4.1 Empresas dedicadas a la producción de encurtidos de cebolla en Ocaña

Las empresas dedicadas a la producción de encurtidos de cebolla en Ocaña, enmarcada, técnicamente, en la actividad económica definida como procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos, registradas ante la Cámara de Comercio, según informe suministrado por dicha entidad, en el período comprendido entre 1990 y 2018 fueron, en total, 25 empresas distribuidas en el tiempo como se observa en la Figura 5.

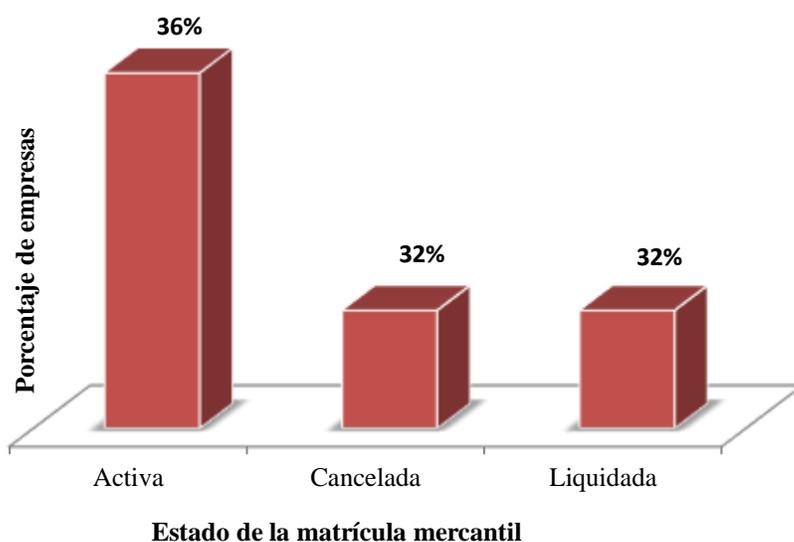


**Figura 5.** Número de empresas productoras de encurtidos de cebolla registradas en Cámara de Comercio de Ocaña entre los años 1990 y 2018

**Fuente:** Autor

De acuerdo a la Figura 5, la cantidad de empresas registradas y por ende constituidas no muestran correlación con el transcurrir del tiempo. No obstante, sí es notable el incremento de

registros entre los años 2000 y 2010 debido, en parte, a las altas oportunidades de actividad comercial que hubo en los diferentes municipios de la región, considerada una zona de alto impacto en el conflicto armado en Colombia, propiciada por la disminución del delito de secuestro como resultado de la exitosa política de seguridad implementada por el entonces presidente Álvaro Uribe (Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2015) lo que conllevó a mayor seguridad para que las personas pudieran desplazarse junto con los diferentes productos cosechados en la región.

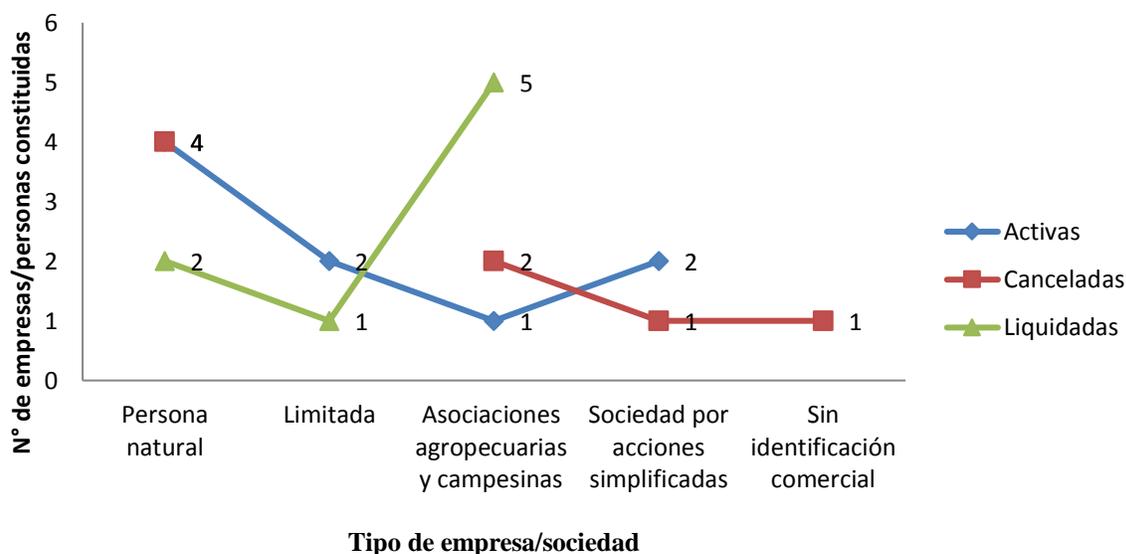


**Figura 6.** Distribución porcentual de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña entre los años 1990 y 2018, con matrícula mercantil activa, cancelada y liquidada

**Fuente:** Autor

De las 25 empresas inscritas que representan el 100% de la población analizada y considerando los resultados de la Figura 6, el 36% (9 empresas) tienen activa su matrícula mercantil y se encuentran realizando actividades comerciales, el 32% (8 empresas) han cancelado su matrícula y el 32% (8 empresas) han liquidado su empresa, esto lleva a identificar que el 64% (16 empresas) han dejado de realizar la explotación de la actividad económica en

estudio, en el periodo comprendido entre 1990 y 2018. Estas empresas fueron constituidas bajo las formas empresariales que se observan en la Figura 7.



**Figura 7.** Formas empresariales bajo las cuales se constituyeron las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña entre los años 1990 y 2018

**Fuente:** Autor

La Figura 7 muestra la cantidad de empresas constituidas, su estado de actividad e inactividad mercantil y el tipo de figura empresarial que adoptaron en su constitución; diez (10) empresas se registraron como persona natural con establecimiento de comercio abierto al público de las cuales cuatro (4) se encuentran activas en el mercado. Seguidamente están las asociaciones agropecuarias y campesinas, con un total de ocho (8) empresas, de las cuales sólo una (1) existe en el mercado, continúan las formas de constitución limitada representada por tres (3) de las cuales dos (2) empresas siguen activas, luego están las sociedades por acciones simplificadas representada por tres (3) empresas de las cuales dos (2) sigue con matrícula activa y finalmente una empresa sin actividad mercantil alguna.

Por otro lado, la razón social de las empresas productoras de encurtidos de cebolla, activas y con matrícula mercantil vigente en el mercado Ocañero y creadas desde el año 1990 son las que se relacionan en la Tabla 6.

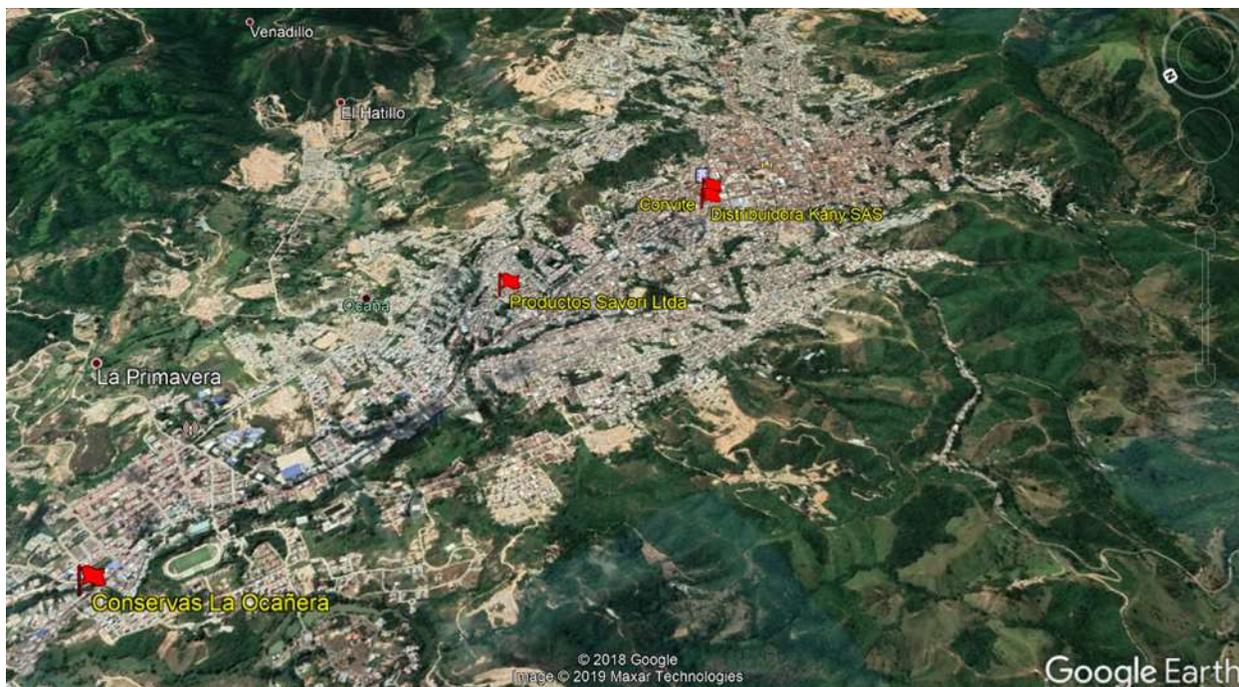
**Tabla 6.**

*Empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña creadas en 1990 y con matrícula mercantil vigente*

Razón Social	Representante Legal	Fecha de Matrícula Mercantil	Último año renovado
		Año Mes Día	
Frudens	Sin información	19900228	2019
Productos Savori Ltda en reestructuración	Jorge Hernán Franco Pérez	19900228	2019
Grupo Marie Poussepin Empresa Asociativa de Trabajo	Luz Marina Anteliz Bayona	20001213	2019
Distribuidora Kany SAS	Sin información	19901103	2019
Conservas la Ocañera	Jonnatan Darío Quintero Ruedas	20051103	2019
Cosechas	Alvarez La Torre S.A.S.	20150527	2019
Convite	José Uriel Rodríguez Rodríguez	20160126	2019
CE Distribuciones	Carlos Fernando Echávez Porra	20170421	2019
Dulce como vos	Dilia Patricia Blanco Pino	20180615	2019

**Nota.** Fuente: Autor

Considerando los datos relacionados en la Tabla 6, en Ocaña existen actualmente nueve (9) empresas productoras de encurtidos de cebolla, algunas con más de 25 años de actividades comerciales, otras con 19 años y unas con no menos de un año de constituidas, lo que refiere un eficiente desarrollo y perdurabilidad empresarial que ha forjado un sector comercial de trascendencia económica y cultural a nivel local, nacional e internacional como lo es el sector de encurtidos en Ocaña, no obstante, y considerando una de las limitaciones definidas en este proyecto, sólo cuatro empresas, de las relacionadas en esta tabla, a través de sus representantes legales, participaron en la encuesta que se llevó a cabo. Dichas empresas fueron: Distribuidora Kany S.A.S., Conservas la Ocañera, Productos Savori Ltda y Convite. Estas empresas tienen su punto de fábrica en los sitios que se pueden apreciar en la Figura 8.

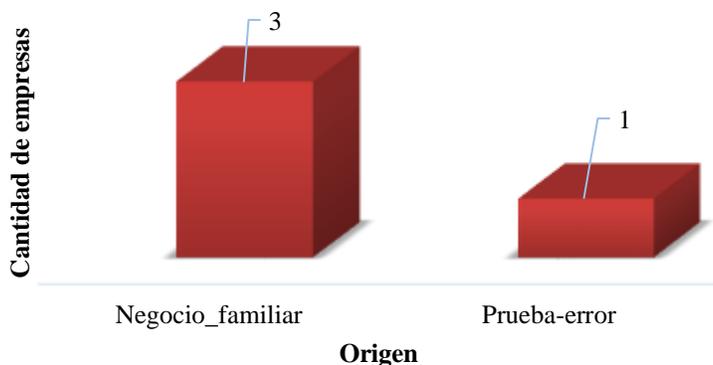


**Figura 8.** Ubicación geográfica de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña

**Fuente:** Autor con base en los puntos geográficos recolectados con la encuesta mediante Survey for ArcGis

En la Figura 8 se puede apreciar que al norte de la ciudad se encuentra el punto de fábrica de la empresa Conservas La Ocañera, entre los barrios La Gloria y La Primavera. Hacia el centro de la ciudad se encuentra la fábrica de Productos Savori Ltda y hacia el sur de la ciudad se sitúan los puntos de fábrica de Distribuidora Kany S.A.S. y Convite, considerando que estas ubicaciones se dan, teniendo en cuenta que no existe en la ciudad de Ocaña una zona industrial, donde puedan ubicarse con unas mejores condiciones, y por ende, deben hacerlo en zonas residenciales y comerciales como se encuentran en la actualidad. Estas empresas fueron constituidas cada una por una persona natural quien a su vez ejerce la representación legal de su establecimiento comercial y algunas han trascendido y han cambiado su naturaleza jurídica a personas jurídicas. Dichas empresas han sido resultado de negocios familiares y

emprendimiento a prueba error, según los datos recolectados mediante la encuesta como se observa en la Figura 9.



**Figura 9.** Origen y cantidad de empresas que hacen encurtidos de cebolla en Ocaña

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

De la Figura 9, se deduce que tres empresas, activas en el mercado y con matrícula mercantil vigente, han nacido como negocio familiar, como lo fueron Distribuidora Kany S.A.S., Conservas la Ocañera, Productos Savori Ltda, donde las cabezas de hogar emprendieron y vieron una excelente oportunidad de negocio en esta actividad, aprovechando la cebolla como base de su producción y el reconocimiento de la misma en el entorno municipal y nacional; mientras que Convite se formó a partir de prueba y error, teniendo en cuenta que esta empresa comenzó con productos alimenticios de otra línea y consideró que este producto le podía ayudar al crecimiento de la empresa. Sumado a esto, Conservas la Ocañera, Productos Savori Ltda y Convite afirmaron que sus empresas tendrían continuidad a manos de sus respectivas familias, pues estas empresas han mantenido su línea de producción; mientras que Distribuidora Kany S.A.S. argumentó que su empresa no tendría sucesión familiar, teniendo en cuenta que esta empresa ha venido cambiando su actividad empresarial y paso de ser productora a comercializar diversos productos de consumo.

De otro lado, se conoció el tiempo en el mercado que tiene cada empresa partiendo desde la fecha de la constitución de la misma como se muestra en la Figura 10.

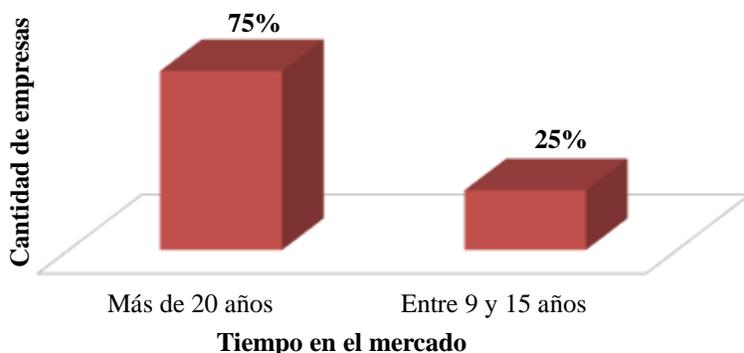


Figura 10. Tiempo en el mercado de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña

Fuente: Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

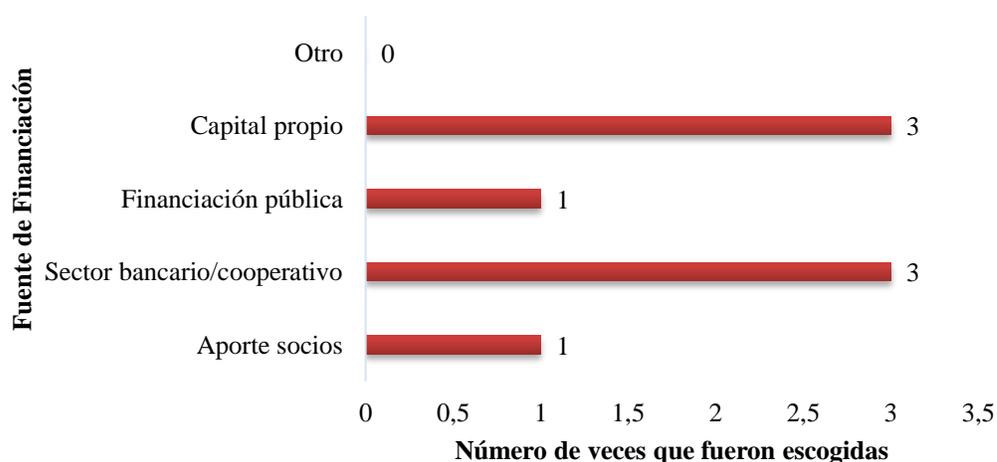
Según la Figura 10, el 75% de las empresas encuestadas tienen más de 20 años de hacer presencia en el mercado mientras que el 25% tiene entre 9 y 15 años. Durante todo este tiempo Distribuidora Kany S.A.S., Conservas la Ocañera, Productos Savori Ltda y Convite han llevado a cabo estrategias de administración y gestión de sus negocios relacionadas con gobernanza, liderazgo y gestión del conocimiento, desde su concepción y experiencia empírica cuyos resultados se han reflejado en una serie de prácticas y factores que los han llevado a representar el sector de encurtidos en Ocaña y a mantenerse vigentes en el mercado, teniendo en cuenta que muchas otras se han constituido y han cerrado sus procesos productivos. Es importante tener en cuenta que Distribuidora Kany S.A.S. y productos Savori Ltda., son empresas que han sido heredadas por nuevas generaciones en sus familias, mientras Conservas la Ocañera se ha mantenido su propietario y tiene vinculados en los nuevos procesos a los posibles sucesores.

## **4.2 Prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña**

Las principales características que ha tenido el sector de encurtidos de cebolla en Ocaña, representada por las empresas encuestadas, relacionadas con prácticas de gobernanza, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña se detallan enseguida.

**4.2.1 Prácticas de gobernanza en el sector de encurtidos de cebolla en Ocaña.** La gobernanza empresarial representa un conjunto de decisiones y políticas que controlan una empresa. Dichas políticas tienen como foco principal el crecimiento y desarrollo de la organización desde aspectos económicos, sociales e institucionales que les permitan ser competitivas y sostenibles (México, 2018).

Dentro de los ejes de la gobernanza empresarial se halla la gestión ejecutiva que si bien refiere un trabajo soportado en un cuadro de mando integral de la organización también repercute en la formulación de proyectos para el crecimiento y desarrollo empresarial. Desde este aspecto, las empresas encuestadas han tenido que comenzar por gestionar los recursos para crear y mantener su empresa, resaltando los datos visualizados en la Figura 11.



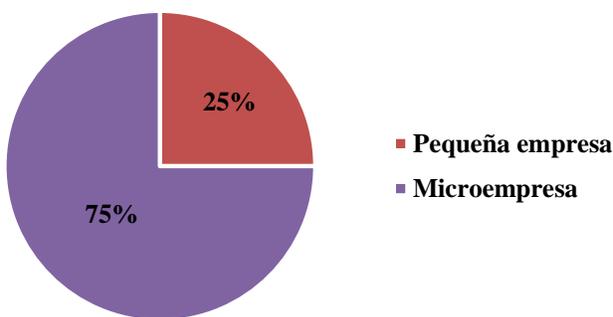
**Figura 11.** Fuentes de financiación que han utilizado las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

De la Figura 11 se deduce que las fuentes de financiación utilizadas para crear y mantener las empresas, han sido con frecuencia el capital propio y la financiación a través del sector bancario/cooperativo. En menor medida la financiación pública y aportes de socios. Con relación a la utilización del capital propio, se entiende que al ser actividades emprendidas de manera familiar y artesanal, respondiendo a una necesidad de supervivencia, con un capital que hace parte de su manutención diaria y en algunas oportunidades con la confianza de los proveedores, quienes les han facilitado los insumos con crédito personal, pero una vez han crecido en su producción, han contado con el apoyo de entidades propias de la región, que les han financiado capital de trabajo. En cuanto a la financiación pública se entiende que productos Convite, ha logrado acceder a algunos recursos de entidades públicas y privadas (ONG's) quienes han cofinanciado con algunos proyectos esta empresa.

No obstante, a pesar de apalancarse con recursos de terceros y de la dificultad que han manifestado tener para conservar sus negocios, las empresas Distribuidora Kany S.A.S.,

Conservas la Ocañera, Productos Savori Ltda y Convite también han gestionado su propio talento humano, ofreciéndoles oportunidades para su crecimiento personal y familiar, contando con la oportunidad de pertenecer a estas empresas; esto las ha impactado, entre otras cosas, en la definición del tamaño de cada empresa como se muestra en la Figura 12.



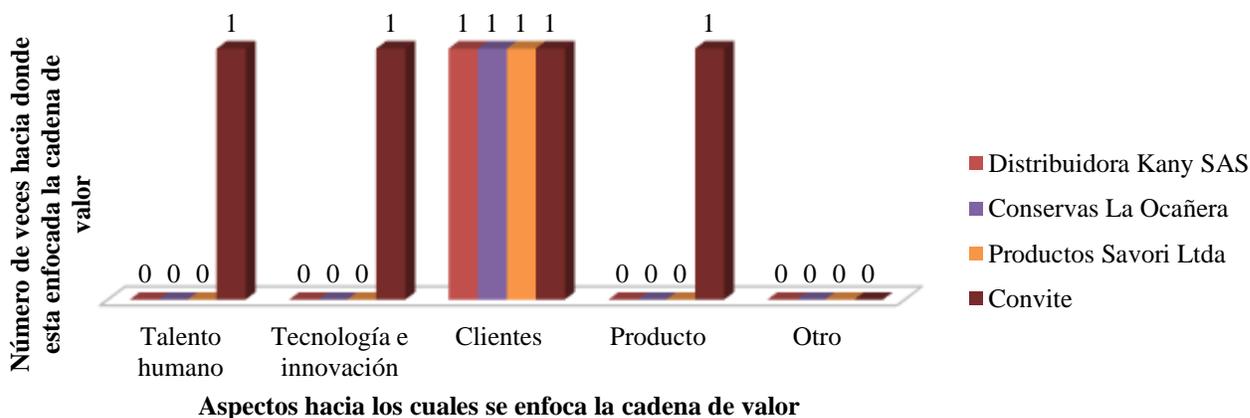
**Figura 12.** Tamaño de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

El 75% de las empresas productoras de encurtidos de cebolla, encuestada, son microempresas, teniendo en cuenta que a pesar de tener tanto tiempo explotando la actividad comercial, no han logrado crecer en capital y número de empleados para categorizarse como pequeña empresa, mientras que el 25% se clasifican en pequeña empresa, ya que esta ha incrementado su capital y ha llevado un proceso de crecimiento y de innovación en su actividad comercial empresarial.

Adicionalmente, la gobernanza de las empresas encuestadas se han caracterizado por la mejora de procesos relacionados con la cultura empresarial mediante la definición de visión, misión y valores empresariales; el reconocimiento de la importancia que tiene el diseño de una estructura organizacional a pesar de no contar con una clara estructura que separe la administración de la empresa y las cuestiones familiares y el enfoque que le han dado a su cadena de valor como se relaciona en la Figura 13., pues la mayor importancia para todas esta

empresas es satisfacer a los clientes, ya que la concepción de ellas, es que lo único importante para la empresa es el cliente, pues es éste quien le da la oportunidad de mantenerse en el mercado, sin considerar que existen otros factores, que apoyaran el proceso de crecimiento y mantenimiento en el mercado de la empresa.



**Figura 13.** Aspectos hacia los cuales está dirigida la cadena de valor de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

De acuerdo a la Figura 13, la empresa Convite ha sido la única empresa que ha considerado los factores de talento humano, tecnología e innovación, clientes y producto en la gestión de su cadena de valor, esto se evidencia teniendo en cuenta que es la única empresa que ha obtenido recursos de cofinanciación y apoyo de entidades gubernamentales y ONG's, quienes apoyan en el proceso de identificación de estos factores; a diferencia de su competencia que lo ha hecho solo hacia los clientes, pues son estos quienes manifiestan que su necesidad es satisfacer al cliente sin considerar, que el talento humano, la tecnología, la innovación son fundamentales para mantener vigentes las empresas.

Es importante señalar que, aunque existe un reconocimiento de la importancia de una estructura organizacional y la definición de una cultura empresarial, las empresas encuestadas no

cuentan con una estrategia empresarial definida con excepción de Convite quien sí tiene su propia estrategia y está orientada hacia aspectos de tipo económico, pues se puede identificar que las empresas solo están en un proceso de supervivencia y mantenimiento en el mercado de manera improvisada, con mucha experiencia pero sin aplicación de procesos técnicos.

**4.2.2 Prácticas de liderazgo en el sector de encurtidos de cebolla en Ocaña.** A nivel empresarial, ya sea privado o público, se deben enfrentar retos que se vislumbran constantemente en el entorno organizacional para lo que es necesario contar con “individuos quienes a través de sus comportamientos movilizan a otros para la solución de problemas” (Zamora & Poriet , 2011) y son conocidos como líderes.

“Los autores “Kets De Vries y Florent-Treacy (1999), consideran que los líderes de mayor éxito deben cumplir cuatro tareas principales: presentar estrategias globales, diseño de estructuras adecuadas, infundir valores, movilizar y motivar a una visión de futuro” (Zamora & Poriet , 2011).

En consideración de lo anterior, las empresas encuestadas representadas por sus gerentes, administradores y/o dueños han venido ejercido dos tipos de liderazgo. En primera instancia se conoció que las empresas Distribuidora Kany S.A.S., Conservas la Ocañera y Convite han venido cultivando un liderazgo participativo, de tipo positivo, donde hay un líder que inspira y genera constantes cambios, es servicial y tiene en cuenta a sus empleados. En segunda instancia se encontró, por el contrario, que Productos Savori Ltda ha practicado un liderazgo autocrático, caracterizado porque la toma de decisiones la asume el dueño, así mismo, es quien dirige y controla a los empleados, suele ser un liderazgo bastante rígido, exigente y limitado en aspectos afiliativos y humanísticos.

A pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas ejercen un liderazgo participativo ninguna cuenta en la organización con programas y procesos sólidos para involucrar a los colaboradores en las decisiones de la gerencia, tales como cambios importantes en las operaciones de la organización (por ejemplo, reestructuración), así como tampoco en las operaciones diarias. La participación la hacen de manera informal, no se encuentra debidamente consignada en una guía o manual de referencia.

No obstante, Conservas La Ocañera y Convite, a diferencia de Distribuidora Kany SAS y Productos Savori Ltda, sí llevan a cabo un monitoreo de adecuación entre los valores declarados y su correspondencia en las prácticas diarias en todos los niveles jerárquicos dentro de lo que de manera empírica constituye su estructura organizacional.

Es importante resaltar que todas las empresas encuestadas comparten el nivel de importancia que tienen los empleados, indistintamente del nivel jerárquico en el que se encuentren en cada uno de los procesos de la organización y han llegado a clasificarlos dentro de unas variables como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Variables más importantes para los empleados de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla según sus líderes*

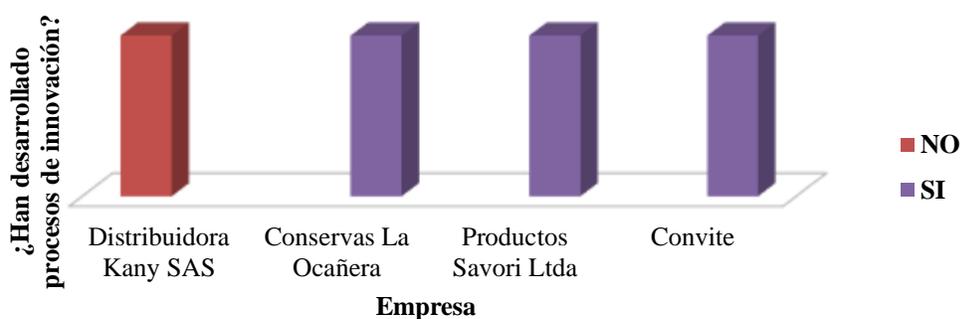
<b>Variables</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Total</b>
Proyección profesional	Nada importante	2	50	100
	Ligeramente importante	1	25	
	Moderadamente importante	0	0	
	Importante	1	25	
	Muy importante	0	0	
Beneficios económicos	Nada importante	0	0	100
	Ligeramente importante	0	0	
	Moderadamente importante	0	0	
	Importante	4	100	
	Muy importante	0	0	
Estabilidad laboral	Nada importante	0	0	100
	Ligeramente importante	0	0	
	Moderadamente importante	0	0	
	Importante	1	25	
	Muy importante	3	75	
Gestión del conocimiento (capacitación)	Nada importante	0	0	100
	Ligeramente importante	1	25	
	Moderadamente importante	0	0	
	Importante	3	75	
	Muy importante	0	0	
Reconocimiento	Nada importante	0	0	100
	Ligeramente importante	0	0	
	Moderadamente importante	0	0	
	Importante	2	50	
	Muy importante	2	50	

**Nota.** Fuente: Autor con base en las encuestas realizadas a las empresas que elaboran encurtido de cebolla en Ocaña

Según los resultados que contiene la Tabla 7, para los líderes de las empresas que elaboran encurtidos de cebolla, que fueron encuestados, las variables más relevantes para sus empleados son las que tienen que ver con beneficios económicos, estabilidad laboral, gestión del conocimiento y reconocimiento mientras que en menor importancia se encuentra la proyección profesional.

**4.2.3 Prácticas en la gestión del conocimiento e innovación en el sector de encurtidos de cebolla en Ocaña.** La gestión del conocimiento se da, entre otras cosas, por el aprovechamiento de las capacidades, experiencias y comportamiento de los empleados de una organización. “A partir de ese conocimiento que poseen los individuos, las empresas que pueden ser capaces de crear e innovar nuevos productos, procesos o servicios, o mejorar los existentes de manera más eficiente o eficaz” (Dominguez & Plaza, 2012).

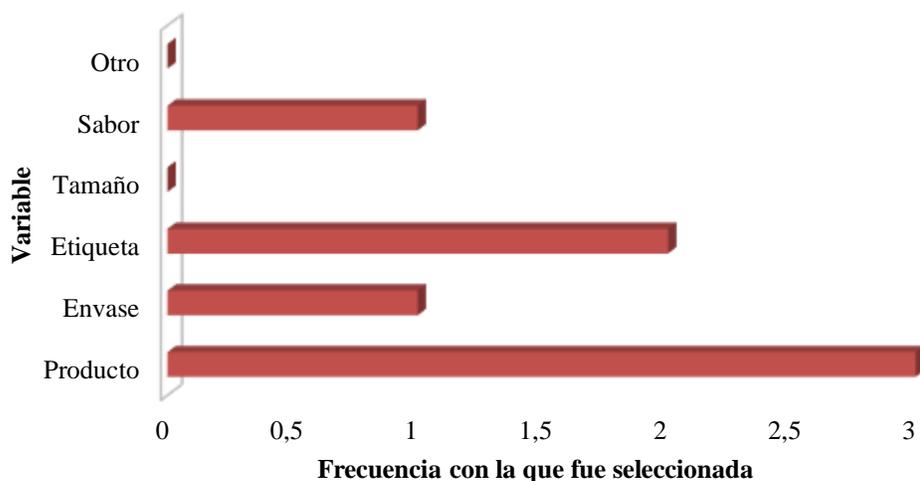
En efecto, las empresas ocañeras que elaboran encurtidos de cebolla han considerado de suma importancia la variable referente a la gestión del conocimiento, determinada exactamente por las capacitaciones que los empleados les gusta recibir por parte de sus empleadores, las cuales normalmente son relacionadas con los procesos de producción. Esta situación ha puesto en evidencia el trabajo de los líderes en la implementación de la innovación en sus negocios. Tres de las cuatro empresas encuestadas (conservas la ocañera, productos savori ltda. y convite) comprueban esta afirmación según la información de la Imagen 14.



**Figura 14.** Empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña que han desarrollado procesos de innovación

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

De acuerdo a la Figura 14, tres de las cuatro empresas encuestadas han desarrollado procesos de innovación y han estado orientados hacia los aspectos que se relacionan en la Figura 15.



**Figura 15.** Aspectos hacia los cuales han desarrollado procesos de innovación las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

Según la Figura 15, las empresas que elaboran encurtidos de cebolla seleccionaron con mayor frecuencia procesos de innovación del producto y la etiqueta del mismo, en parte porque consideran muy importante la gestión de los mencionados procesos que generan una relevante participación en el desarrollo económico del municipio y la región, al igual es el factor clave de la empresa para su crecimiento y mantenimiento, por ende los propietarios y los empleados siempre están enfocados a tener un producto que satisfaga las expectativas de los consumidores.

### **4.3 Principales características de producción, comercialización y rentabilidad del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña**

Dentro de las principales características de producción, comercialización y rentabilidad de las empresas pertenecientes al sector de encurtidos de cebolla en Ocaña que participaron del instrumento de investigación se encuentran las siguientes:

**4.3.1 Características de producción y comercialización.** La producción es un gran sistema determinado por la cantidad de producto que se desea o necesita fabricar, las condiciones sobre las cuales se opera (infraestructura física, máquinas), los costos en los que se incurren, forma de distribución del producto terminado, estilos de dirección o procedimientos, entre otros. El objetivo final es optimizar los procesos para ser eficientes en los costos, tiempos de entrega y calidad.

De acuerdo a lo anterior, las empresas encuestadas, que hacen encurtidos de cebolla, han referido tener un proceso de producción por lote el cual es definido como un “sistema de producción industrial mediante el cual se crea una pequeña cantidad de productos idénticos y limitada” (School, 2018).

La producción por lote de encurtidos de cebolla puede gastar entre una (1) y cuatro (4) semanas, según manifestaron Conservas La Ocañera, Productos Savori Ltda y Convite, y puede ir máximo hasta ocho (8) semanas en el caso de Distribuidora Kany SAS. De otro lado, el inventario de materia prima utilizado en el caso de Distribuidora Kany SAS y Productos Savori Ltda es bajo, mientras que para Conservas La Ocañera es medio y para Convite es alto al igual que sucede con los costos de la maquinaria que normalmente utilizan con excepción de Convite para quien el costo de la maquinaria usada es relativamente bajo lo que quiere decir que no hace gran inversión en este tipo de costos.

Por otro lado, el costo por unidad producida oscila entre las variables de medio y alto y el detallado de los costos que representan mayor desembolso de dinero para las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña puede analizar con mayor detalle en la Tabla 8.

**Tabla 8.**

*Detalle de los costos que representan mayor desembolso de dinero para las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña*

<b>Variables</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Total</b>
Costos de producción	Nada costoso	0	0	100
	Ligeramente costoso	0	0	
	Moderadamente costoso	0	0	
	Costoso	3	75	
	Muy costoso	1	25	
Costos de comercialización	Nada costoso	0	0	100
	Ligeramente costoso	1	25	
	Moderadamente costoso	3	75	
	Costoso	0	0	
	Muy costoso	0	0	
Costos de administración	Nada costoso	0	0	100
	Ligeramente costoso	1	25	
	Moderadamente costoso	2	50	
	Costoso	1	25	
	Muy costoso	0	0	
Costos financieros	Nada costoso	1	25	100
	Ligeramente costoso	0	0	
	Moderadamente costoso	3	75	
	Costoso	0	0	
	Muy costoso	0	0	
Costos de distribución	Nada costoso	0	0	100
	Ligeramente costoso	1	25	
	Moderadamente costoso	1	25	
	Costoso	2	50	
	Muy costoso	0	0	

**Nota.** Fuente: Autor con base en las encuestas realizadas a las empresas que elaboran encurtido de cebolla en Ocaña

Teniendo en cuenta los resultados de la Tabla 8, los costos más altos son los relacionados con producción, administración y distribución mientras que los menos onerosos están representados por los costos de comercialización y financieros.

Como resultado de los altos costos de producción, sólo la empresa Convite ha tenido alianzas estratégicas con sus proveedores que van desde el pago al contado de sus mercancías hasta la definición de un sistema de contratación con ellos; mientras que Distribuidora Kany SAS, Productos Savori Ltda y Conservas La Ocañera no han tenido alianzas estratégicas con sus proveedores, pero si han manejado de manera informal, por ejemplo, las condiciones de pago de las cuales resaltan de contado y a crédito y han establecido algunos parámetros comerciales referentes a la calidad de la materia prima, descuentos, devoluciones y sistemas de contratación. Es importante señalar que ninguna de las empresas encuestadas se ha involucrado en el desarrollo de sus proveedores en proyectos que signifiquen mejoras en los procesos.

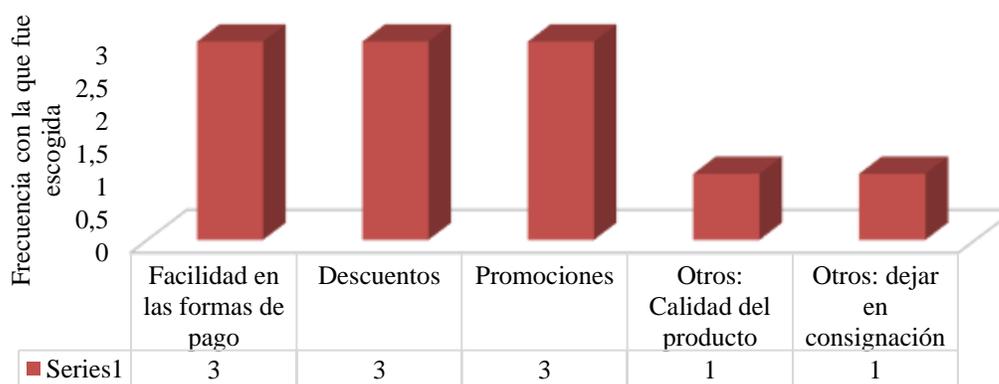
Por otro lado, los altos costos de administración están directamente relacionados con los pagos de salarios y prestaciones sociales a los empleados de cada una de las empresas, así como también la inversión que hacen alguna de ellas en temas de capacitación en programas de educación interna que llevan a cabo y donde inculcan a colaboradores y directivos la importancia y el respeto por el cliente y consumidor como es el caso específico de Convite y Conservas La Ocañera.

Finalmente, los altos costos de distribución e incluso comercialización se deben a los factores de innovación, como la etiqueta y envase del producto, y de transporte del producto para llevarlo hasta el consumidor final aun cuando Distribuidora Kany SAS, Productos Savori Ltda y Conservas La Ocañera son distribuidores minoristas, de venta directa, mientras que Convite por su nivel de distribuidor mayorista tiene más canales de distribución de producto como al detalle lo que hace que sus costos se incrementen un poco a diferencia de las demás empresas.

**4.3.2 Características de rentabilidad.** Dentro del análisis de rentabilidad del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña se consideraron tres aspectos importantes que se interrelacionan entre sí: el precio de venta, los clientes y la competencia.

Los precios de venta que actualmente manejan las empresas productoras de encurtidos de cebolla, encuestadas, en comparación con la competencia, que corresponden a las empresas que también hacen encurtidos de cebolla, es alto en el caso de Distribuidora Kany SAS, Productos Savori Ltda, y medio en el caso de Conservas La Ocañera y Convite y sus márgenes de rentabilidad oscilan entre 0% -10% y 10%-20%. Esta situación ha sido sobrellevada gracias a la gran confianza que dichas empresas han logrado generar en sus clientes lo que ha motivado a estos últimos a adquirir y consumir sus productos.

Conscientes de la importancia que representan los clientes para la venta y continuidad de la empresa en el mercado, las empresas encuestadas han precisado una serie de estrategias conducentes a atraer, mantener y retener clientes como las que se puntualizan en la Figura 16.



**Figura 16.** Estrategias diseñadas por las empresas que elaboran encurtidos de cebolla en Ocaña para atraer, mantener y retener clientes

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

De acuerdo a la Figura 16, las estrategias que tuvieron mayor elección, por parte de las empresas, fueron la facilidad en las formas de pago que dan a los clientes, con esta abarcando más mercados y logrando que su producto se mantenga en los diferentes puntos de distribución y venta; seguida por los descuentos que les otorgan y finalmente las promociones, llevando a que los consumidores puedan acceder y conocer los productos. También es importante mencionar que Productos Savori Ltda y Convite, además de las anteriores estrategias, utilizan otras relacionadas con la calidad del producto y la opción de dejar producto en consignación; en el primer caso si el producto sale defectuoso o no fue del agrado del cliente éste tendrá cambio o devolución del dinero, esto como garantía que el productos es de óptima calidad, generando al consumidor confianza y seguridad frente a ellos.

A pesar de la sustancial atención que reciben los clientes por parte de las empresas encuestadas, éstas manifestaron tener como mercados objetivos a parte del local (Ocaña y región del Catatumbo), el nacional (resto del país) e internacional (exterior del país), no obstante, ninguna de ellas importa y/o exporta actualmente lo que deja en evidencia una oportunidad para sobresalir y competir. Esta clara oportunidad de competitividad para las empresas estudiadas, representan una actividad importante, ya que por ser un sector pequeño es muy frecuente que tengan relación entre ellos frecuentemente y se conozcan entre sí. En consecuencia, indicaron cuales son aquellas variables en las que dicha competencia es más fuerte que ellos (Tabla 9).

**Tabla 9.**

*Variables en las que las empresas encuestadas afirman que es más fuerte su competencia*

<b>Empresa / Variable</b>	<b>Producto</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costos</b>	<b>Talento humano</b>	<b>Otro: Antigüedad</b>
Distribuidora Kany SAS	*	*			
Conservas La Ocañera		*			*
Productos Savori Ltda			*		
Convite			*	*	

**Nota.** Fuente: Autor con base en las encuestas realizadas a las empresas que elaboran encurtido de cebolla en Ocaña

Según la Tabla 9, las empresas estudiadas consideran que las variables que hacen más representativa a la competencia, en mayor medida, son ventas y los costos seguido por producto, talento humano y antigüedad. También se suma a esta situación la presión que ejercen en el mercado los productos sustitutos los cuales según Distribuidora Kany SAS y Convite han disminuido su producción y venta mientras que Productos Savori Ltda y Conservas La Ocañera afirmaron que no ha existido variación alguna.

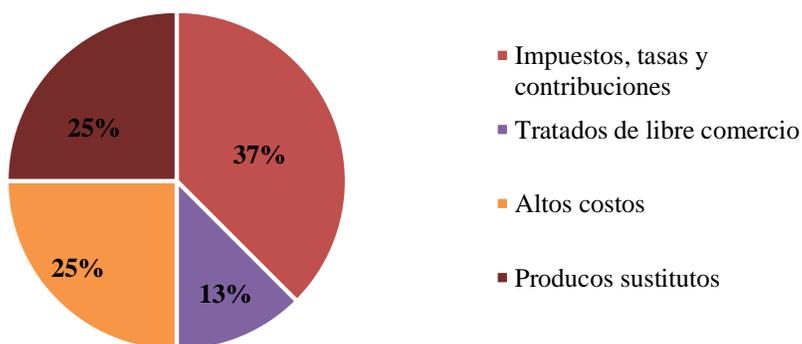
Los hechos descritos anteriormente han llevado a definir la situación productiva, comercial y financiera en la que actualmente se encuentran cada uno de los negocios, Para Distribuidora Kany SAS, Conservas La Ocañera y Convite el escenario es bueno y caso contrario para Productos Savori Ltda quien lo ha considerado malo debido, entre otros, a los altos costos.

#### **4.4 Factores que han contribuido al desarrollo empresarial de encurtidos de cebolla en Ocaña entre los años 1990 y 2018**

Es evidente el alcance que han tenido entre los años 1990 y 2018 los diferentes líderes de las empresas ocañeras dedicadas a la actividad de encurtir cebollas en Ocaña, así como también la trascendencia de las marcas que han creado y perdurado en el mercado durante todo este tiempo. En concordancia, se comprobó que existen una serie de competencias directivas

desarrolladas a partir de emprendimientos propios relacionadas con a) innovación, lo que ha permitido que sus empresas se hayan mantenido, crecido y posicionado tanto en el mercado local como nacional; b) fidelización del cliente mediante el establecimiento de habilidades sociales y comerciales de atracción y retención del mismo; y c) diseño de estrategias de promoción y venta con base en sus costos y uso de elementos favorables, disponibles, en el entorno.

Adicionalmente, se conocieron algunos factores que han influido de manera negativa en el crecimiento de cada una de las empresas encuestadas como se observa en la Figura 17.

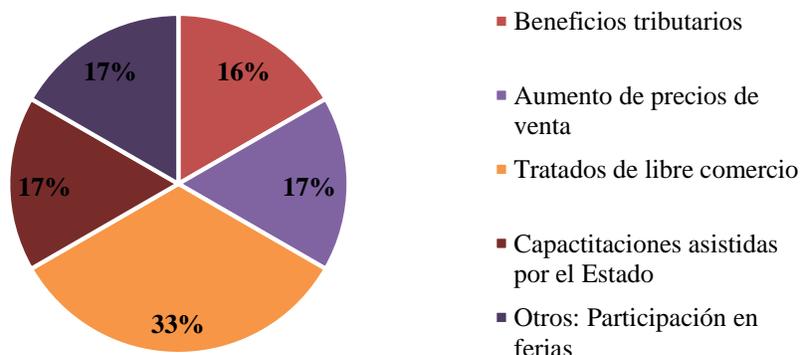


**Figura 17.** Factores que han influenciado negativamente el crecimiento de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

Dentro de los factores más representativos, según la Figura 17, se tienen los impuestos, tasas y contribuciones (37%), los tratados de libre comercio y los altos costos (25% cada uno) y productos sustitutos (13%). Los empresarios han considerado que los impuestos en el país son muy altos y esto les genera una desventaja frente a la competencia, esta competencia se presenta en artículos o productos similares traídos de otros países y con productos sustitutos, teniendo en cuenta que la posibilidades de competir frente a grandes empresas o multinacionales es mínima.

Sin embargo, las empresas también han señalado que existen algunos factores que por el contrario han influenciado positivamente a cada una de ellas y se visualizan en la Figura 18.



**Figura 18.** Factores que han influenciado positivamente el crecimiento de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña

**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

De la Figura 18 se deduce que el aspecto que más impactado de manera positiva el crecimiento de las empresas que producen encurtidos de cebolla en Ocaña son los tratados de libre comercio (33%) seguido por beneficios tributarios (17%), aumentos en los precios de venta (17%), participación en ferias (16%) y capacitaciones asistidas por el Estado (17%). Por esta razón, los líderes de Distribuidora Kany SAS, Productos Savori Ltda, Conservas La Ocañera han distinguido como importante la intervención del Estado a diferencia de Convite quien declaró que era neutral. En este momento se puede identificar que existen factores que pueden influir de manera positiva o de manera negativa dependiendo del papel que juega, en esta oportunidad se puede notar que los tratados de libre comercio son importantes y pueden influir positivamente, ya que con ellos se pueden adquirir insumos y se pueden conquistar nuevos mercados en el exterior, al igual se encuentran los beneficios tributarios, pues ellos les pueden ayudar a obtener oportunidades de negociaciones.

Sumado a lo anterior, aunque las empresas encuestadas consideran muy importante la cebolla encurtida para el mercado tanto local como nacional y excluyendo los cambios del entorno económico de sus negocios, tres de las cuatro empresas encuestadas aseguran que el volumen de sus ventas ha decrecido y mientras una de ellas que considera que no ha variado.

En efecto, se evidencia un modelo de crecimiento y desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña basado en lo que se plantea en la Figura 19.



**Figura 19.** Modelo de crecimiento y desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña  
**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

La Figura 19 resume los procesos que representan el actual crecimiento y desarrollo de las empresas encuestadas. Aunque ha sido una constante el empuje y visión a largo plazo de los líderes de cada una de ellas, no dejan de ser un negocio de limitadas aspiraciones que solo se centran en producir, innovar en elementos básicos, atraer clientes, promocionar y vender. Por eso, se sugiere un modelo de procesos, considerando los mismos aspectos, pero debidamente planeados como se indica en la siguiente Figura 20.



**Figura 20.** Modelo de procesos sugerido para las empresas del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña  
**Fuente:** Autor con base en los datos recolectados mediante la encuesta

De acuerdo a la Figura 20, en consideración de los elementos básicos que actualmente generan especial atención por parte de las empresas productoras de encurtidos de cebolla en Ocaña se sugiere un modelo de procesos basado en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) identificando procesos macros de planeación, negocio, soporte y verificación empresarial que les ayude a estructurar mejor cada actividad para aprovechar al máximo su talento humano y los demás recursos con los que cuenta y poder dar el paso que lleve a la internacionalización del producto.

Siendo consecuente con la participación activa del Estado, en este caso, a través de la academia, se sugiere, además, el diseño de un plan de capacitación acerca de los aspectos

generales de exportación de encurtidos de cebolla y/o uso de tecnologías de la información dirigida a los líderes y equipos de trabajo de las empresas Distribuidora Kany SAS, Productos Savori Ltda, Conservas La Ocañera y Convite, que aún permanecen en el mercado local y nacional, como retribución a todo ese esfuerzo y trabajo que han hecho con un producto local, representativo de la cultura ocañera, considerando los riesgos que corren de decrecer por la ausencia de información y preparación para conocer cómo penetrar nuevos mercados.

## Conclusiones

El desarrollo empresarial del sector de encurtidos de cebolla en Ocaña ha estado enfocado a considerar sólo cuatro factores básicos: producto, innovación, clientes, promoción y venta.

Aunque el sector de encurtidos de cebolla en Ocaña no cuenta con una estrategia empresarial definida, si han puesto en práctica acciones para formalizar relaciones tanto con sus proveedores como con sus clientes.

De las empresas estudiadas, solo la empresa Convite ha considerado los factores de talento humano, tecnología e innovación, clientes y producto hacia donde enfoque su cadena de valor a diferencia de su competencia que lo hace solo hacia los clientes, considerando que es el único factor que hace que la empresa se mantenga activa, descuidando la integralidad que existe en los procesos gerenciales.

Las empresas de encurtidos de cebolla en la ciudad de Ocaña, en su gran mayoría han nacido gracias a las iniciativas familiares, por su necesidad de sobrevivencia, contando con líderes que ejercen un liderazgo participativo, de manera empírica, pero logrando unos resultados interesantes frente a su perdurabilidad y a su crecimiento.

La constancia, el empeño y la firmeza de los empresarios productores de encurtidos de cebolla en Ocaña, es lo que ha genera la permanencia de estas pequeñas industrias, logrando un posicionamiento muy importante en la mente y cultura del consumidor, siendo un elemento diferenciador de alto impacto.

Existe una intención de participar en mercados internacionales aprovechando los tratados de libre comercio por lo que sería excelente brindarle el conocimiento y herramientas necesarias desde la academia para que logren su objetivo, ya que estas empresas cuentan con unos proceso productivos y conocimiento que pueden fortalecerse y así lograr productos que tengan la posibilidad de competir en estos mercados.

## Recomendaciones

Se recomienda el diseño de un plan de capacitación, charla o inducción acerca de los aspectos generales de exportación de encurtidos de cebolla y/o uso de tecnologías de la información dirigida a los líderes y equipos de trabajo de las empresas Distribuidora Kany SAS, Productos Savori Ltda, Conservas La Ocañera y Convite, que aún permanecen en el mercado local y nacional, como retribución a todo ese esfuerzo y trabajo que han hecho con un producto local, representativo de la cultura ocañera, considerando los riesgos que corren de decrecer por la ausencia de información y preparación para conocer cómo penetrar nuevos mercados.

Brindar apoyo a los líderes de las empresas estudiadas desde diferentes aspectos: contables, tributarios, comercio, administración, entre otros, para generar conocimiento y experiencia tanto para ellos como para la Universidad.

Lograr que se construya un plan de desarrollo para el sector encurtidos de cebolla de Ocaña, donde se pueda considerar los factores claves para su resurgimiento, y al mismo tiempo las posibles estrategias para mejorar cadenas de producción y nuevos productos derivados de la materia prima como es la cebolla de bulbo, logrando fortalecer las industrias existentes que hacen parte de este sector y el nacimiento de nuevas en la localidad de Ocaña.

## Referencias

- Agricultura Social*. (22 de 01 de 2016). Recuperado el 23 de 05 de 2019, de <https://www.agriculturasocial.org/los-encurtidos/>
- AGROSAVIA. (S.f.). *Corporación colombiana de investigación agropecuaria*. Recuperado el 01 de 06 de 2019, de <http://www.corpoica.org.co/menu/qhc/>
- Aguirre Serrano, J. (2016). *Encurtidos Típicos Cuencanos*. Ecuador.
- Asohofrucol. (24 de 08 de 2018). *Asociación Hortifrutícola de Colombia*. Recuperado el 27 de 05 de 2019, de <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=10013&scat=10061&act=1>
- Banco Mundial*. (02 de 12 de 2014). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/12/02/development-economics-policy-redesign-world-bank-report>
- BANCOLDEX. (05 de 06 de 2019). Obtenido de <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-2344>
- BBVA. (S.f.). *Banco Vilbao Vizcaya Argentina*. Recuperado el 01 de 06 de 2019, de <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano/index.jsp>
- BID. (2019). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 26 de 05 de 2019, de <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/perspectiva-general>
- Bonifaz Villar, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Estado de México: Tercer Milenio S.C.

*Cámara de Comercio de Ocaña*. (2018). Recuperado el 14 de 09 de 2019, de <http://camaraocana.com/wp-content/uploads/estudio-economico-2018.pdf>

*Cámara de Comercio de Bogotá*. (2019). Recuperado el 24 de 05 de 2019, de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-es-una-empresa>

Código Civil. (s.f.). Colombia.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.

Caro, L. (20 de 03 de 2019). *Bon Vivreur*. Recuperado el 24 de 05 de 2019, de <http://www.bonviveur.es/gastroteca/que-son-los-encurtidos>

Carrizosa, J. (1998). *Construcción de la Teoría de la Sostenibilidad*. Santa Fe de Bogotá: 5.

CCB. (S,f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 04 de 07 de 2019, de [http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca\\_CIIU/01.html](http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html)

CECODES. (22 de 05 de 2017). Obtenido de <https://www.cecodes.org.co/site/por-que-realizar-un-informe-de-sostenibilidad/>

DANE. (22 de 11 de 2018). *Departamento de Administración Nacional de Estadística*. Recuperado el 20 de 05 de 2019, de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IIItrim18\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim18_produccion_y_gasto.pdf)

Dávila Ladrón de Guevara, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*. Bogotá: Norma S.A.

de la Poza perez, J. (1998). Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1988). *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 14(3), 355-373.

Delfín Pozos , F. L., & Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gestión*(40), 184-202.

DIAN. (29 de 121 de 2016). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/Prensa/HistoricoCentrales/Ley%201819%20del%2029%20de%20Diciembre%20de%202016.pdf>

Díaz Del Mar, Y. (2016). *Instalación de una planta de encurtidos fermentado - salados de hortalizas*. Perú.

DNP. (2018). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Dominguez Santiago, M., & Plaza Gómez, M. (2012). La adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su relación con las políticas de recursos humanos: análisis de casos en empresas valencianas. *Univ. Empresa Bogotá*, 141-156.

Deloitte. (S.f.). Recuperado el 01 de 06 de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/tax/LEY%201943%20DE%20L%2028%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202018.pdf>

FAO. (2019). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. Obtenido de <http://www.fao.org/unfao/procurement/general-information/es/>

FAO. (S.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.

Recuperado el 23 de 05 de 2019, de <http://www.fao.org/3/a-au169s.pdf>

Franco González, H., & Ramírez Hassan, A. (2005). El modelo Harrod - Domar: implicaciones teóricas y empíricas. *Ecos de Economía*, 127-151.

Fraschetti. (S.f.). *Mexicana de Importación S.A. de C.V.* Recuperado el 24 de 05 de 2019, de

<http://productos-italianos.com/la-historia-de-las-conservas-y-encurtidos/>

Freeman, Edward; Reed, David. (1983). Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on

Corporate Governance. *California Management Review*, 88-106.

*Función Pública*. (2019). Recuperado el 31 de 05 de 2019, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (2015). *Breve historia económica de*

*Colombia*. Bogotá: Salomón Kalmanovitz.

Galdeano Gómez, E. (06 de 2009). Recuperado el 20 de 05 de 2019, de

<http://www.indirural.ual.es/descargas/docDescargas/pIII2-6.pdf>

Galindo, M., & Malgensini, G. (1993). Crecimiento económico. Principales teorías desde Keynes.

*Cuadernos*, 61-68.

Gerald Destinobles, A., & Hernández Arce, J. (2001). El modelo de crecimiento de Solow.

*Aportes*, 147-152.

González Díaz, J. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial. *Aglala*, 86-106.

Hanelt, P. (1990). Taxonomy, evolution and history. *Rabinowicht H.S. y L.L Brewster*, 1-26.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

ICEX. (2004). *El serctor de las conservas vegetales en Colombia*. Bogotá.

INCP. (2019). *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Recuperado el 31 de 05 de 2019, de <https://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/410/11410.htm>

INCP. (s.f.). *Instituto Colombiano de Contadores Públicos*. Recuperado el 13 de 09 de 2019, de <https://www.incp.org.co/la-cultura-una-empresa/>

Jiménez, F. (2010). Crecimiento económico: Enfoques y modelos. Capítulo 5: Teoría del crecimiento endógeno. Lima: Cartolan Editora y Comercializadora E.I.R.L.

Lavell, A. (2001). Sobre la gestión del riesgo: apuntes hacia una definición. *Scripta Nova*.

Lemus Quintero, J. (08 de 2018). *Análisis relacional de la Responsabilidad Social Empresarial y los beneficios tributarios aplicables al impuesto sobre la renta de contribuyentes de naturaleza jurídica, privada, del régimen ordinario en Colombia*.

Lemus Quintero, J. (17 de 08 de 2018). Análisis relacional de la Responsabilidad Social Empresarial y los beneficios tributarios aplicables al impuesto sobre la renta de contribuyentes de naturaleza jurídica, privada, del régimen ordinario en Colombia. Colombia.

MinAgricultura. (09 de 2018). *Ministerio de Agricultura*. Recuperado el 20 de 05 de 2019, de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Hortalizas/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Septiembre%20Hortalizas.pdf>

Mincit. (03 de 2019). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 13 de 07 de 2019, de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos/norte-de-santander/oeo-op-perfil-departamento-norte-santander.pdf.aspx>

*Ministerio de Educación Nacional*. (08 de 05 de 2018). Recuperado el 29 de 06 de 2018, de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-350650.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-350650.html?_noredirect=1)

Mineducación. (2017). *Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el 27 de 05 de 2019, de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362822\\_recurso.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362822_recurso.pdf)

MinTic. (22 de 02 de 2019). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia*. Recuperado el 20 de 05 de 2019, de <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Cebolla-Area-Produccion-Y-Rendim/wcva-8qge>

México, C. (24 de 08 de 2018). Obtenido de <http://cio.com.mx/la-gobernanza-corporativa-importante-ponerla-en-practica/>

Munizaga Vigil, G. (2000). *Diseño Urbano: Teoría y Método*. México: Alfa Omega Grupo Editor S.A. de C.V.

Noguera Tur, J. (2016). *La visión territorial y sostenible del desarrollo local*. JPM Ediciones.

ONU. (2015). *Organización de Naciones Unidas*. Recuperado el 24 de 05 de 2019, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>

ONU. (2016). *Organización de Naciones Unidas*. Recuperado el 26 de 05 de 2019, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

- Ortiz Correa , J. (2005). Empresa y entorno económico, experiencia del Grupo de Estudios de Economía y Empresa de la Universidad EAFIT. *Universidad EAFIT*, 19-35.
- Pacheco Carrascal, M., & Arévalo Ascanio, J. G. (Julio- Diciembre de 2013). Caracterización de la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña. (UDI, Ed.) *I+D Revista de investigaciones*, 2(2), 6-19.
- Pacsi-choque, A. Y., Estrada-Mejia, W., Pérez-Vásquez, A., & Cruz-Machaca, P. (enero-junio de 2015). Liderazgo Laissez Faire. (u. P. Unión, Ed.) *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 9-16.
- Presidencia de la República de Colombia*. (31 de 07 de 2014). Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/LEY%201731%20DEL%2029%20DE%20JULIO%20DE%202014.pdf>
- Pinzón, H. (2009). Los cultivos de cebolla y ajo en Colombia: estado del arte y perspectivas. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 3(1), 45-55.
- PNUD. (2015). *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html>
- Quintana, Romero, L., Rosales, R., & Mun, N. (2013). Crecimiento y desarrollo regional de México y Corea del Sur: un análisis comparativo de las leyes de Kaldor. *Investigación Económica*, 83-110.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta de pensamiento estratégico. *Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 377-389.

RAE. (s.f.). Recuperado el 30 de 05 de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=K50foEH>

RAE. (2019). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=XPWJMeO>

RAE. (2019). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 23 de 05 de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=84vDaDg>

Rebelo, S. (1991). Long-Run policy analysis and log-run growth. *Journal of Political Economy*, 500-521.

Rivera Rodríguez, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 103-113.

Rodríguez Cervantes, M. (2012). Mecanismos de financiación empresarial en. *Derecho y Realidad*, 107-116.

*Secretaria del Senado de Colombia*. (09 de 02 de 1994). Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0118\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0118_1994.html)

SAC. (2019). *Sociedad de Agricultores de Colombia*. Recuperado el 23 de 05 de 2019, de <https://sac.org.co/>

School, E. B. (10 de 10 de 2018). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-de-sistemas-de-produccion-industrial-y-sus-caracteristicas/#targetText=Existen%20cuatro%20tipos%20principales%20de,a%20escala%20cada%20vez%20mayor>.

Stuart Mill, J. (1980). *El Utilitarismo*. Argentina: Aguilar.

- UPBB. (2019). *Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Bucaramanga*. Recuperado el 31 de 05 de 2019, de [http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/ley\\_9\\_1979.Codigo%20Sanitario%20Nacional.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/ley_9_1979.Codigo%20Sanitario%20Nacional.pdf)
- Vásquez Barquero, A. (2007). Desarrollo Endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 183-210.
- Verjel Sánchez, S. (2016). La cebolla ocañera, un producto ligado a la historia, tradición y cultura de un pueblo. *Mundo Fesc*, 12, 74-85.
- Villalva, M., & Fierro, I. (abril de 2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. (UIDE, Ed.) *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Villamizar, J., & Sarabia Contreras, L. (2014). *Investigación de mercados para conocer el grado de aceptación actual de productos convite en la ciudad de Ocaña*. Colombia.
- Zamora, Á., & Poriét, Y. (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 101-115.

## **Apéndices**

## Apéndice A. Formulario de encuesta dirigida a productores de encurtidos de cebolla del municipio de Ocaña

**Objetivo:** Recopilar información acerca de la experiencia que han tenido los productores de encurtidos de cebolla en Ocaña, con fines académicos e investigativos para determinar cómo ha sido el desarrollo empresarial de dicho sector en el municipio.

### A. INFORMACIÓN BÁSICA

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

### B. DESARROLLO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

1	¿Cuál es el origen de su empresa?	Negocio familiar	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
		Emprendimiento	<input type="checkbox"/>	
		Fusión	<input type="checkbox"/>	
		Prueba-error	<input type="checkbox"/>	
		Otro	<input type="checkbox"/>	
2	¿Considera usted que su empresa tendrá continuidad a manos de su familia?	SI	<input type="checkbox"/>	
		NO	<input type="checkbox"/>	
3	¿Cuál es el tamaño de su empresa? (Según sus ingresos, sector comercial)	Microempresa (hasta 1,535)	<input type="checkbox"/>	
		Pequeña (desde 1,535 hasta 14,781)	<input type="checkbox"/>	
		Mediana (desde 14,781 hasta 74,066)	<input type="checkbox"/>	
		Grande (desde 74,066)	<input type="checkbox"/>	
4	¿Cuáles han sido las fuentes de financiación utilizadas para crear su empresa?	Aporte socios	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
		Sector bancario/cooperativo	<input type="checkbox"/>	
		Financiación pública	<input type="checkbox"/>	
		Capital propio	<input type="checkbox"/>	
		Otro	<input type="checkbox"/>	
5	¿Cuánto tiempo lleva su empresa en funcionamiento?	Entre 1 mes y 1 año	<input type="checkbox"/>	
		Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/>	
		Entre 4 y 8 años	<input type="checkbox"/>	
		Entre 9 y 15 años	<input type="checkbox"/>	
		Más de 20 años	<input type="checkbox"/>	

- |   |   |   |  |              |
|---|---|---|--|--------------|
| 6 | ¿Qué tan difícil ha sido mantener su empresa en funcionamiento?                                 | Muy difícil<br>Difícil<br>Neutral<br>Fácil<br>Muy fácil   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |              |
| 7 | ¿Cuál de los siguientes factores ha influenciado negativamente en el crecimiento de su negocio? | Impuestos, tasas y contribuciones<br>Tratados de libre comercio<br>Competencia<br>Altos costos<br>Productos sustitutos                | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |              |
| 8 | ¿Cuál de los siguientes factores ha influenciado positivamente en el crecimiento de su negocio? | Tratados de libre comercio<br>Capacitaciones asistidas por el Estado<br>Aumento de precios de venta<br>Beneficios tributarios<br>Otro | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> | ¿Cuál? _____ |

### C. CULTURA EMPRESARIAL

- |    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 9  | ¿Qué tan importante considera la estructura organizacional de una empresa?  | No es importante<br>Poco importante<br>Neutral<br>Importante<br>Muy importante | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |  |
| 10 | ¿Se tiene una clara estructura que separe la administración de la empresa y las cuestiones familiares, tratándose de empresas familiares? | SI<br>NO   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   |  |
| 11 | ¿Cuál de los siguientes elementos están definidos en su empresa?  | Visión<br>Misión<br>Valores<br>Cultura empresarial                             | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |  |
| 12 | ¿Cuenta su empresa con una estrategia empresarial definida?   | SI<br>NO   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   |  |

13	En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿hacia qué aspecto está dirigida su estrategia?	Social Ambiental Económica Cultural Sostenibilidad Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
----	--	--	--	--------------

#### D. LIDERAZGO

14	¿Cómo ha sido el liderazgo ejercido en su empresa?	Participativo Persuasivo Autocrático Democrático	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
15	¿Hacia qué aspectos está enfocada su cadena de valor?	Talento humano Tecnología e innovación Clientes Producto Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿Cuál?
16	De 1 a 5, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante, ¿Cuál cree que es el nivel de importancia de los siguientes aspectos para sus empleados?	Proyección profesional Beneficios económicos Estabilidad laboral Gestión del conocimiento (capacitación) Reconocimiento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
17	¿Cuenta la organización con programas y procesos sólidos para involucrar a los colaboradores en las decisiones de la gerencia, tales como cambios importantes en las operaciones de la organización (por ejemplo, reestructuración), así como también en las operaciones diarias?	SI NO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
18	¿Cómo considera la participación del Gobierno Nacional respecto al desarrollo de su actividad?	No es importante Poco importante Neutral Importante Muy importante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

- |    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 19 | ¿Se lleva a cabo un monitoreo de adecuación entre los valores declarados y su correspondencia en las prácticas diarias, en todos los niveles jerárquicos? | SI<br>NO   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   |
| 20 | ¿Cómo considera usted la actual situación productiva, comercial y financiera de su empresa?   | Buena<br>Satisfactoria<br>Mala   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   |
| 21 | ¿Cómo considera usted la participación de su empresa en el desarrollo económico del municipio y la región?  | No es importante<br>Poco importante<br>Neutral<br>Importante<br>Muy importante | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |

#### E.PRODUCCIÓN

- |    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 22 | ¿Qué método de producción utiliza?   | Por trabajo (orden de compra)<br>Por lote<br>Masiva  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   |
| 23 | De 1 a 5, siendo 1 lo menos costoso y 5 lo más costoso, ¿cuáles costos representan mayor desembolso de dinero para su empresa? | Costos de producción<br>Costos de comercialización<br>Costos de administración<br>Costos financieros<br>Costos de distribución | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 24 | El costo por unidad producida es   | Bajo<br>Medio<br>Alto  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   |
| 25 | El inventario de materia prima manejado es   | Bajo<br>Medio<br>Alto  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   |
| 26 | El costo de la maquinaria utilizada en el proceso es   | Bajo<br>Medio<br>Alto  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>   |

27	El tiempo requerido para la producción de encurtidos de cebolla generalmente es de	1 a 4 semanas 1 a 8 semanas 1 a 12 semanas Más de 12 semanas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
28	¿Tiene o ha tenido alianzas estratégicas con sus proveedores?	SI NO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
29	¿Cuál es la manera de pago que utiliza con sus proveedores?	Crédito Contado Credi-contado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
30	Las estrategias formalizadas con sus proveedores están relacionadas con	Sistema de contratación Calidad de la materia prima Plazos para pago Descuentos y devoluciones Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
31	¿La organización se involucra en el desarrollo de sus proveedores en proyectos que significan mejoras en los procesos?	SI NO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>F. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN</b>				
32	¿Cómo considera usted la innovación en un producto?	No es importante Poco importante Neutral Importante Muy importante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
33	¿Ha desarrollado procesos de innovación en su empresa?	SI NO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
34	Si la respuesta anterior fue afirmativa, indique ¿en qué aspectos ha innovado?	Producto Envase Etiqueta Tamaño Sabor Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____

## G. COMERCIALIZACIÓN Y RENTABILIDAD

35	¿Qué tan importante considera usted que es la cebolla encurtida para el mercado?	No es importante Poco importante Neutral Importante Muy importante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>							
36	Su empresa	Exporta Importa	<table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 2px;">SI</th> <th style="padding: 2px;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SI	NO									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
37	¿Cuáles son los canales de distribución y comercialización que utiliza en su empresa?	Distribuidor mayorista Venta directa Distribuidor minorista Retail Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____						
38	¿Cómo es el precio de venta de su producto en comparación con el de la competencia?	Bajo Medio Alto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>							
39	Excluyendo los cambios del entorno económico de su negocio, ¿cómo considera usted que ha sido el volumen de sus ventas en los últimos 5 años?	Creciente No ha variado Decreciente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>							
40	Las formas de negociación con sus clientes están encaminadas a otorgar	Facilidad en la forma de pago Flexibilidad en los tiempos de pago Descuentos/promociones Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____						
41	¿Cuál cree usted que es el nivel de confianza de sus clientes?	Nula Baja Regular Alta Muy alta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>							

42	¿Qué tan importante considera usted la competencia?	No es importante Poco importante Neutral Importante Muy importante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
43	¿Con que frecuencia tiene usted contacto con la competencia?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Casi todos los días Todos los días	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
44	¿En qué aspectos cree usted que es más fuerte su competencia?	Ventas Producto Costos Talento humano Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
45	¿De qué manera han afectado su producción y venta los productos sustitutos en el mercado?	Aumentándola No ha variado Disminuyéndola	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
46	¿Cuál es su mercado objetivo?	Local Nacional Internacional Todas las anteriores	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
47	¿Aplica la organización programas de educación interna que inculquen a sus colaboradores y directivos la importancia y el respeto por el cliente y consumidor?	SI NO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
48	Su margen de rentabilidad ha oscilado entre:	0% y 10% 10% y 20% 20% y 30% Otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____