

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(98)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YORDYANDREUS SÁNCHEZ VEGA KLAYREN JULIANA CHINCHILLA RUEDAS		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	CARLOS ALBERTO PACHECO SÁNCHEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	INNOVACIÓN EN LAS ASOCIACIONES PRODUCTIVAS DE OCAÑA: PRÁCTICAS, LIMITACIONES Y RETOS		
RESUMEN			
<p>EL SECTOR PRODUCTIVO DESEMPEÑA UN ROL MUY IMPORTANTE EN LA ECONOMÍA NACIONAL, INCLUSO PODRÍA DENOMINARSE LA COLUMNA VERTEBRAL DEL SISTEMA ECONÓMICO. SIN EMBARGO, LOS ESFUERZOS REALIZADOS EN CUANTO A LA INNOVACIÓN NO PARECEN SER SUFICIENTES. POR LO TANTO, EL PRESENTE DOCUMENTO INCLUYE UNA INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A LAS ASOCIACIONES PRODUCTIVAS DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, CON EL FIN DE CONOCER Y ANALIZAR LAS PRÁCTICAS Y ACCIONES DE INNOVACIÓN.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 98	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 18	CD-ROM:1

INNOVACIÓN EN LAS ASOCIACIONES PRODUCTIVAS DE OCAÑA:
PRÁCTICAS, LIMITACIONES Y RETOS

AUTORES:

YORDY ANDREUS SÁNCHEZ VEGA

KLAYREN JULIANA CHINCHILLA RUEDAS

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

DIRECTOR:

Msc. CARLOS ALBERTO PACHECO SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

A nuestros padres.

A nuestros docentes y universidad.

A nuestros amigos.

AGRADECIMIENTOS

De antemano queremos agradecer a:

El docente Carlos Alberto Pacheco Sánchez, quién nos dirigió y acompañó durante todo el proceso del proyecto y siempre tuvo confianza en nuestras capacidades.

A los docentes Belén Quintero y Yesid Castro, quienes nos orientaron y fueron testigos de este proceso.

A cada uno de los representantes legales de las asociaciones, quienes estuvieron disponibles y abiertos al dialogo para recolectar la información pertinente.

Y finalmente pero no menos importante, a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Índice

Capítulo 1. Innovación en las asociaciones productivas de Ocaña: prácticas, limitaciones y retos	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitaciones	7
1.5.1 Delimitación conceptual.....	7
1.5.2 Delimitación operativa	7
1.5.3 Delimitación geográfica	7
1.5.4 Delimitación temporal.....	7
 Capítulo 2. Marco referencial.....	 8
2.1 Marco histórico	8
2.1.1 Antecedentes a nivel internacional.....	8
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.....	11
2.1.3 Antecedentes a nivel local.....	12
2.2 Marco contextual	12
2.3 Marco conceptual.....	14
2.4 Marco teórico.....	17
2.4.1 Teoría de innovación.....	20
2.4.2 Tipos de innovaciones.....	20
2.4.3 Teoría de la producción.....	23
2.4.4 Teoría de aceptación de la tecnología	24
2.3 Marco legal	25
 Capítulo 3. Diseño metodológico	 28
3.1 Tipo de investigación.....	28
3.2 Población	29

3.3 Muestra	30
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	30
Capítulo 4. Resultados.....	31
4.1 Caracterización del estado actual de las asociaciones productivas del municipio	31
4.2 Procesos de innovación según los eslabones de producción para el diseño de la cadena de valor	47
4.2.1 Innovación en los procesos.	47
4.2.2 Innovación en la mercadotecnia	49
4.2.3 Innovación en el producto.....	50
4.2.4 Innovación organizacional	52
4.3 Identificación de las limitaciones y los retos que enfrenta las asociaciones productivas con relación a su cadena productiva	54
4.4 Propuestas de estrategias de innovación a las asociaciones productivas para fortalecer su cadena productiva	60
Capítulo 5. Conclusiones.....	71
Capítulo 6. Recomendaciones.....	76
Referencias	78
Apéndices.....	85

Lista de Figuras

Figura 1. Representación de cadenas productivas.....	17
Figura 2. Género de los representantes legales de las asociaciones.....	31
Figura 3. Edad de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña	32
Figura 4. Nivel de formación de los representantes legales de las asaciones productivas de Ocaña.....	34
Figura 5. Número de asociaciones productivas en Ocaña con colaboradores	36
Figura 6. Años de funcionamiento de las asociaciones productivas de Ocaña.	37
Figura 7. Número de asociados por asociación productiva.....	39
Figura 8. Principales productos de las asociaciones productivas de Ocaña.....	40
Figura 9. Mercado destino de los productos de las asociaciones productivas	41
Figura 10. Procedencia de los insumos de las asociaciones productiva	43
Figura 11. Cantidad de proveedores de las asociaciones productivas	44
Figura 12. Canal de distribución de las asociaciones productivas	45
Figura 13. Principal fortaleza de las asociaciones productivas.....	46
Figura 14. Innovación en los procesos de las asociaciones productivas.....	47
Figura 15. Innovación en la mercadotecnia de las asociaciones productivas de Ocaña	49
Figura 16. Innovación en el producto de las asociaciones productivas de Ocaña	51
Figura 17. Innovación organizacional de las asociaciones productivas de Ocaña.....	52
Figura 18. Principales dificultades con respecto al suministro de insumos de las asociaciones productivas	55
Figura 19. Principales obstáculos de las asociaciones productivas de Ocaña.....	56
Figura 20. Dinámica de la innovación en el agro.....	70

Lista de tabla

Tabla 1. Género de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña	31
Tabla 2. Edad de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña	32
Tabla 3. Nivel de formación de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña.....	33
Tabla 4. Número de asociaciones productivas en Ocaña con colaboradores.....	36
Tabla 5. Años de funcionamiento de las asociaciones productivas de Ocaña	36
Tabla 6. Número de asociados por asociación productiva.....	38
Tabla 7. Principales productos de las asociaciones productivas de Ocaña	39
Tabla 8. Mercado destino de los productos de las asociaciones productivas.....	41
Tabla 9. Procedencia de los insumos de las asociaciones productivas	42
Tabla 10. Cantidad de proveedores de las asociaciones productivas.....	43
Tabla 11. Canal de distribución de las asociaciones productivas	44
Tabla 12. Principal fortaleza de las asociaciones productivas	46
Tabla 13. Innovación en los procesos de las asociaciones productivas	47
Tabla 14. Innovación en la mercadotecnia de las asociaciones productivas de Ocaña	49
Tabla 15. Innovación en el producto de las asociaciones productivas de Ocaña.....	50
Tabla 16. Innovación organizacional de las asociaciones productivas de Ocaña	52
Tabla 17. Principales dificultades con respecto al suministro de insumos de las asociaciones productivas	54
Tabla 18. Principales obstáculos de las asociaciones productivas de Ocaña.....	56

Capítulo 1. Innovación en las asociaciones productivas de Ocaña: prácticas, limitaciones y retos

1.1 Planteamiento del problema

Los cambios generados por la globalización hacen que cada vez más las economías sean dependientes donde también se exigen mayores rendimientos competitivos, con el fin de ocupar mayores espacios en los mercados. Ese logro de la competitividad ya no es de manera individual, sino de manera colectiva, debido a que se ejecutan las actividades y condiciones que los países y regiones pueden ofrecer para que dichos sectores productivos tengan la capacidad y la competencia de permanecer en el mercado (Campero, 2015).

En gran medida esto es debido a diversas falencias que se han hallado para la implementación de estas iniciativas, destacándose así: el celo profesional de los empresarios que se niegan a hacer parte a las cadenas productivas de valor, por el miedo de revelar sus “secretos” productivos; la localización de las industrias nacionales en la geografía, es decir, las grandes distancias de los puertos, lo que impacta en altos costos de transporte y finalmente la producción de bienes con bajos estándares de valor agregado, lo que genera una escasa necesidad de integrarse a cadenas productivas.

Debido a lo anterior, se encuentra que tan solo el 2% de las empresas Pyme de Colombia pertenecían a una cadena productiva nacional o global al término del primer semestre 2016, lo

que evidencia que las ideas de clúster del país aún no se han afirmado. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2017)

Del mismo modo, cuando una organización busca innovación, con frecuencia encuentra que las posibilidades para hacerlo dependen de la cadena productiva en la que se desarrolla la actividad económica. Incluso, el empresario debe identificar las características de su cadena productiva y de igual forma aquellas con las que se encuentran similitudes, para lograr una mayor comprensión de las oportunidades a las que se podrían acceder, además de plantear objetivos ambiciosos correspondientes a la innovación. (Portafolio, 2009)

Como consecuencia de lo anteriormente mencionado, surgen inquietudes, tales como: ¿Cómo puede avanzar la organización hacia la obtención de un producto o servicio, donde las interacciones con el cliente no se reduzcan meramente a las indicaciones que cualquier otro pueda suplir?, ¿Es posible entonces lograr esa integralidad a partir de mejor y mayor tecnología, mayor servicio y mejor conocimiento de las demandas del mercado? Un correcto y detallado análisis del funcionamiento de las cadenas productivas podría revelar diversas oportunidades que no se han contemplado anteriormente.

Es por ello, que el aspecto innovador cobra gran relevancia en el tema tratado, y aunque en Colombia se hayan realizado esfuerzos encaminados a impulsar la variable tecnológica, todavía existen una serie de retos que se hacen necesarios empezar a abordar, específicamente en el sector agropecuario. Entonces, lo anterior se define como una problemática central, debido a que

existe un desconocimiento de qué esfuerzos y qué oportunidades buscan impulsar los miembros del sector agropecuario para mejorar la calidad de los productos y procesos.

Se hace necesario resaltar que el uso de técnicas innovadoras y tecnologías han sido consecuencia de la globalización, en donde las reglas económicas tradicionales establecidas en los países, especialmente en los latinoamericanos, se están viendo amenazadas por la revolución de las nuevas tecnologías. En consecuencia, cada vez más la incertidumbre aumenta en las organizaciones la innovación está adquiriendo un papel protagonista en los nuevos procesos de desarrollo de productos del agro (Marquez Suárez y Olarte Lasso, 2017).

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las oportunidades de innovación que presentan las asociaciones productivas de Ocaña, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

Para dar respuesta a la problemática planteada se estipuló un objetivo general y unos específicos que ayudarán en su ejecución.

1.3.1 Objetivo general.

Analizar las prácticas y acciones de innovación en las asociaciones productivas en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos específicos. Caracterizar el estado actual de las asociaciones productivas del municipio

Determinar procesos de innovación según los eslabones de producción para el diseño de la cadena de valor.

Identificar las limitaciones y los retos que enfrenta las asociaciones productivas con relación a su cadena productiva.

Proponer estrategias de innovación a las asociaciones productivas para fortalecer su cadena productiva.

1.4 Justificación

Según Clavijo, por medio de ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras) (2017) “Uno de los elementos que todavía nos inquieta es que el segmento Pyme arroja pocos avances en materia de productividad e innovación en Colombia”. Por tanto, el estudio busca que el sector agropecuario se fortalezca a través de conocimientos y oportunidades tecnológicas.

Por medio de la investigación, se apunta a aumentar los conocimientos teóricos en ciertas áreas que permitan incrementar la productividad y de igual forma mejorar la competitividad de las cadenas agro-cadenas productivas, generando condiciones organizacionales para la estructuración y el fortalecimiento de eslabones.

La realización de esto tiene como fin el poder incrementar la participación tanto del municipio de Ocaña, Norte de Santander, como el del sector agro en la estructura económica nacional.

Siguiendo con esta premisa, la innovación juega un papel muy importante con respecto al desarrollo de las cadenas productivas, pues esta es la única forma para resolver el tema relacionado con las barreras que afectan las cadenas en diferentes aspectos, como lo pueden ser el crédito, servicios de apoyo o nexos con el mercado.

Asimismo, se hace necesario lograr identificar las oportunidades de innovación que el sector agricultor podría experimentar desde la perspectiva de la cadena productiva, con el fin de mejorar la competitividad del sector a través de mayores rendimientos, altos niveles de calidad y el posicionamiento en los mercados. Sin embargo, para llegar a lo anteriormente mencionado, es necesario que lograr una consolidación con respecto a nuevas técnicas, insumos y métodos, que de alguna manera promuevan y aumenten la eficiencia y productividad de los sistemas y las cadenas productivos como tal (Uribe, Fonseca, Bernal , Contreras, y Castellanos, 2011).

Por medio de la investigación, se apunta a aumentar los conocimientos teóricos en ciertas áreas que permitan incrementar la productividad y de igual forma mejorar la competitividad de las agro-cadenas productivas, generando condiciones organizacionales para la estructuración y el fortalecimiento de eslabones.

La realización de esto tiene como fin el poder incrementar la participación tanto del municipio de Ocaña, Norte de Santander, como la del sector agro en la estructura económica nacional.

A través de la investigación, se podrán identificar estrategias para la producción de bienes con altos estándares de valor agregado (innovación), para que finalmente logren integrarse a las cadenas productivas.

Asimismo, estas estrategias y oportunidades halladas podrían aportar mayor certidumbre a las organizaciones para que sean más conscientes de la importancia que tiene la innovación en los procesos de desarrollo del producto del agro. La adaptación de una cultura de innovación en el sector agrario, impuesta por la globalización, permitirá que dichas organizaciones no se encuentren en rezago, para minimizar la amenaza con respecto a la revolución de las nuevas tecnologías implantadas en países desarrollados.

1.5 Delimitaciones

En la construcción de delimitantes que ayudarán a realizar un trabajo más específico, se tuvieron en cuenta los siguiente.

1.5.1 Delimitación conceptual. Empresa, cadena productiva, eslabón, asociatividad, bienes y servicios intermediarios, capacidad productiva, competitividad, productividad, ventaja competitiva, norma técnica, retos y barreras.

1.5.2 Delimitación operativa. Los factores que dificultaron el desarrollo de la investigación: el proceso para contactar a los miembros de las asociaciones para la recolección de información, de igual forma, el desplazamiento hacia el sitio donde se encontraba el domicilio de dichas asociaciones. Finalmente, la veracidad de la información suministrada por la muestra seleccionada. Cabe destacar que se esperaba recolectar información de 25 asociaciones, pero debido a la disolución de algunas asociaciones y la dificultad para establecer comunicación con otras hicieron posible que solo con 20 se hiciera el estudio.

1.5.3 Delimitación geográfica. Se tomó el municipio de Ocaña, Norte de Santander para el desarrollo de la investigación. Se tuvieron en cuenta las asociaciones que tenían presencia tanto en el espacio rural como en el urbano.

1.5.4 Delimitación temporal. La investigación fue ejecutada en un tiempo de 8 semanas.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

Para la realización del marco histórico se tuvieron en cuenta los diferentes antecedentes con respecto a la innovación de las cadenas productivas a nivel internacional, nacional y local.

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional. Antes de entrar en una revisión histórica del sobre el tema, es necesario lograr entender adecuadamente el concepto de cadena productiva, el cual proviene de la escuela de la planeación estratégica. De acuerdo con ella, la competitividad de una organización se entiende no solo a partir de las características intrínsecas o internas a nivel organizacional, sino que también está conformada por los factores externos relacionados con su entorno. De tal manera, las relaciones con los clientes, los proveedores, los distribuidores, entre otros, logran impactar con estímulos que a la vez permiten sinergias que facilitan la generación de ventajas competitivas. Por tanto, la cadena productiva podría definirse como “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y que en las características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto” (Departamento Naional de Planeación, 2004).

Las cadenas productivas están subdivididas en eslabones, los cuales están compuestos por un conjunto de organizaciones con actividades específicas dentro de todo el proceso productivo.

De acuerdo con lo anterior, se destaca que en los trabajos de Hirschman es donde se habla por primera vez de los eslabones o enlaces. En 1958 se dio origen a la idea de los “encadenamientos hacia adelante y hacia atrás”. Para él, estos encadenamientos están conformados por una secuencia de decisiones relacionadas con la inversión que dan lugar durante los procesos de industrialización podrían caracterizar el desarrollo económico. La parte importante de estos encadenamientos residen principalmente en la capacidad empresarial para lograr articular acuerdos o contratos de cooperación, los cuales puedan facilitar y hacer más eficiente los procesos productivos (Hirschman, 1958).

Los encadenamientos hacia atrás mencionados anteriormente están relacionados con las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la fabricación de las materias primas y bienes de capital importantes para la fabricación de los productos terminados. Ínterin, los encadenamientos hacia adelante aparecen por la necesidad de los ejecutivos por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización y distribución de los productos ya existentes (Hirschman, 1958).

Teniendo en cuenta otro aporte realizado por Porter (1990), se entiende por “cadena de valor la descripción del conjunto de actividades que se llevan a cabo para competir en un sector, y que de esta manera puedan agruparse en dos categorías: en la primera están las relacionadas con la fabricación, comercialización, entrega y servicio de posventa; mientras que en el segundo lugar se ubican aquellas que proporcionan recursos humanos y tecnológicos, infraestructura e insumos.

De acuerdo con Porter, “cada actividad emplea insumos comprados, recursos humanos, alguna combinación de tecnologías y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y financieras” (Porter, 1986, págs. 72-73).

Debido a esta importancia de las cadenas productivas, poco a poco y a mediados del 2005 se han ido instaurando como unidad analítica dentro del diseño de políticas de promoción a la pequeña y mediana empresa, tanto en América Latina como en otros países en proceso de desarrollo (Añez , 2007)

La cadena productiva es vista como una unidad de intervención de asociatividad y cooperación entre las micro, pequeñas y medianas empresas. La ventaja que tiene lo mencionado anteriormente yace en la facilidad de coordinar acciones de política de grupos de empresas con cierto nivel de competitividad en los mercados nacionales e internacionales, y respecto de los cuales, se pueden coordinar igualmente estrategias que fortalezcan la generación de empleos y la creación de riqueza sostenible (Isaza Castro, 2008).

De hecho, es necesario resaltar que las cadenas productivas conforman el marco conceptual de competitividad y “acumulación flexible” que, de acuerdo con Moncayo (2002), caracteriza a la “última generación” de políticas de desarrollo nacional y regional en América Latina.

Aunque en esta región, Latinoamérica, el enfoque de las cadenas productivas sea relativamente nuevo, ya en Europa se venía utilizando desde los años setenta para guiar las investigaciones relacionadas con economía agrícola (Chávez Martínez, 2012).

De acuerdo con Gomes, et. At. (2002) La cadena productiva fue desarrollada con el fin de representar el instrumento de producción de bienes como un todo (sistema), es decir, donde se vean involucrados los flujos de información, capital y materiales, para que conecten a los distintos agentes de la cadena que tienen como objetivo proveer un mercado consumidor final. De esta manera, el concepto de cadena productiva tuvo origen en el sector agrícola alrededor de los años 50, comenzando en la necesidad de magnificar la idea de finca.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional. En Colombia, se ha realizado un acercamiento con respecto a los temas de las cadenas productivas, pues son varios los que estudios que se han llevado a cabo para estudiar diferentes aspectos. Entre esos estudios se encuentra “cadenas productivas: estructura, comercio internacional y protección”, llevado a cabo por el Departamento Nacional de Planeación. Para esto, se construyeron perfiles sectoriales para la industria colombiana con relación a volúmenes comerciales, en donde se incluye información de producción de materias primas, insumos, estadísticas de flujos comerciales por producto, entre otros.

En 2003 y 2004 el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural realizó estudios relacionados con el desempeño competitivo de las cadenas productivas, el comportamiento de sus precios, la información de inteligencia de mercados y la articulación de cadenas con la política agrícola nacional.

La ONUDI (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) llevó a cabo un estudio “Manual de Minicadenas Productivas” para orientar a los diferentes organismos e instituciones de apoyo en los procesos relacionados con la identificación, conformación y desarrollo de minicadenas productivas.

Así como estos, otros estudios se han venido realizando en Colombia con el fin de dirigir los esfuerzos y acciones de cooperación entre empresas, organizaciones (Isaza Castro, 2008).

Finalmente, Pacheco, Quintero, Guerrero y Moreno (2018) en su estudio “Innovación y Tecnología en el Tercer Sector: paradigmas y desafíos” establecen que es necesario de la implementación de estrategias que soporten al diseño de nuevos planes y programas dirigidos a mejorar el tercer sector, donde se ven incluidas las asociaciones, con herramientas tecnológicas cruciales para propiciar estrategias innovadoras y competitivas.

2.1.3 Antecedentes a nivel local. Actualmente en el municipio de Ocaña, Norte de Santander no existe una base de datos o información suficiente que logre aportar un contexto real de la temática en la región.

2.2 Marco contextual

Ocaña es un municipio ubicado en el departamento de Norte de Santander, su economía está enfocada en la gastronomía, la agricultura y el turismo. Está situada en el noreste colombiano y se conecta con carreteras nacionales con Santa Marta, Cúcuta y Bucaramanga.

Demográficamente, se constituye en el segundo municipio del departamento después de Cúcuta con 111.643 habitantes (DANE, 2018) , incluida el área rural. Su extensión territorial es de 460 km², que representa el 2,2% del departamento, su altitud máxima es de 1202 m s. n. m. y la mínima de 761 m (Facil Guía, 2014).

Ocaña tiene como actividades económicas fundamentales la agricultura, la ganadería, el comercio, la pequeña industria y la minería, con explotación de plata, cobre, hierro y el turismo el cual es conformado principalmente por ocañeros que se han trasladado a otras regiones del país.

Actualmente en Ocaña se tiene una alta presencia de asociaciones productivas, debido a su dependencia económica de la agricultura, sin embargo, no se involucran en procesos de innovación para sus respectivas cadenas de producción, lo que genera que las asociaciones del municipio no representen un grado de competitividad para el mercado.

Por lo tanto, el trabajo de campo consta de la aplicación de una encuesta a las asociaciones, la cual estará compuesta por diferentes grupos de preguntas que darán respuesta a los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Existen preguntas de caracterización, las cuales aportan en la construcción del diagnóstico actual de las asociaciones con respecto a las asociaciones productivas.

2.3 Marco conceptual

Desde un principio, la empresa ha representado una forma de progreso, para la persona que la crea, su familia y personas que se vinculan a ella. Sin embargo, esta forma de organización genera un impacto más grande que solo en el entorno del empresario, pues dicho impacto se da en la región y genera desarrollo en el país, pues de una u otra manera aporta al crecimiento económico nacional.

De acuerdo con Porter (1997), una empresa es algo más que la suma de sus actividades. La cadena de valor empresarial parte de un sistema interdependiente conectado mediante enlaces. Por lo tanto, siempre dentro de las organizaciones las cadenas productivas serán necesarias para llevar un proceso de trazabilidad, es decir: que se conozca de donde viene y para dónde va el producto.

Así como Isaza (2008) la define, la cadena productiva engloba un conjunto estipulado de actividades, procesos y procedimientos que apuntan a un mismo mercado, en donde las características de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la elaboración de productos en su conjunto.

En este orden de ideas, se entiende por eslabón como el conjunto de empresas u organizaciones que realizan diversas funciones dentro del proceso productivo.

En muchos casos, para que la cadena productiva se conforme y los eslabones estén interrelacionados entre sí, surge la asociatividad, la cual comprende el enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo en equipo o grupo entre las distintas empresas (Vegas, 2008), es decir: la unión de dos o más organizaciones para trabajar en conjunto no solo ayuda a la optimización de costos y gastos de producción, sino que también, al posicionamiento del producto en el mercado. Además, al contar con un mercado más amplio y diferentes aliados, es posible que se aproveche en mayor productiva la capacidad productiva, entiendo que esta como el volumen de producción que se puede alcanzar en un tiempo determinado, o como la velocidad máxima que un sistema puede realizar en un trabajo (López y González).

El resultado de esta sinergia entre diferentes organizaciones está en la ventaja comparativa que se genera, la cual se crea a partir de una diferenciación entre los productos elaborados y la reducción de los costos; como la tecnología, la capacidad de innovación y los factores de especialización (Rojas y Sepúlveda, 1999).

Sin embargo, la ventaja comparativa no es el único resultado producido, sino que también se genera una mayor productividad. De acuerdo con Galindo y Ríos (2015), la productividad se define como la medida en qué tan eficiente se utiliza el trabajo y el capital para lograr producir valor económico. Lo anterior implica que, si existe una alta productividad, se logra producir en grandes cantidades con gran valor económico, pero con poco trabajo y/o capital.

En este orden de ideas, cuando se junta en un mismo contexto la productividad y la competitividad, se genera una necesidad de mejorar los procesos productivos en las diferentes

áreas de la actividad económica, lo cual ha hecho de la productividad el centro de atención del público y de los expertos en el tema de competitividad. No obstante, en un nivel empresarial aún existen barreras cuando se incorporan innovaciones que suponen un aumento de la productividad y un ahorro en los costos. Pese a ello, el incremento de mejoras en la productividad parecen ser el principal remedio para lograr aumentar los rendimientos, superar crisis, mejorar el desempeño, disminuir la inflación y finalmente, conseguir que los productos sean altamente competitivos en un mercado definido (Carro y González , 2012).

Ahora bien, existe una importancia de la innovación en temas de productividad y competitividad, especialmente en las regiones donde se encuentran las organizaciones. Y es que la innovación no es solo una variable independiente de las organizaciones, esta juega un papel fundamental, donde por lo general el estado es la pieza clave para corregir aquellas fallas en el mercado que se hacen presentes en los procesos de la innovación. Por ejemplo, en Colombia se hace notoria la necesidad de generar propuestas orientadas al desarrollo económico por medio de la innovación, específicamente en el planteamiento de estrategias que ayuden a fortalecer las cadenas productivas y los procesos innovadores, a través del mejoramiento de los procesos de aspectos productivos, productos y servicios que involucran mayor diversidad, exclusividad en la producción y más valor agregado. Logrando que sean más atractivas las exportaciones que se realizan a una mayor diversidad de mercados con mayores ingresos, lo cual favorece el crecimiento económico, la productividad y el fortalecimiento del capital no solo de las organizaciones implicadas, sino también los del país (Pardo, 2017).

2.4 Marco teórico

Para la realización del marco teórico se tuvieron en cuenta diferentes teorías, investigaciones y diversos informes que complementan y robustecen el presente proyecto.

De acuerdo con Rojas (2013), las cadenas productivas tienen la posibilidad de que, por medio de su organización y consolidación, se desarrollen grandes efectos de trascendencia significativa en el crecimiento de las regiones y países.

Es decir, con una correcta identificación de los eslabones que se interrelacionan bajo principios de eficiencia y calidad, es posible jalonar el mejoramiento en términos de gestión (disminución de costos de producción, innovación y sofisticación tecnológica y canales de distribución, etc.) los cuales involucran a los diferentes actores en los procesos que se ven relacionados en cada uno de los eslabones se proyecten con competitividad en el mercado.

En la siguiente ilustración se representa gráficamente como se constituye una cadena productiva, donde cada recuadro indica un eslabón, los cuales realizan diferentes actividades.

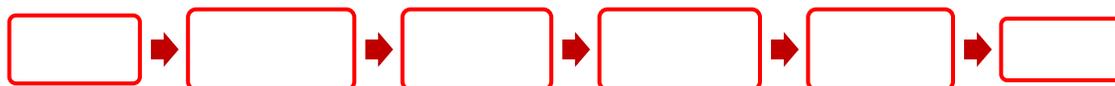


Figura 1. Representación de cadenas productivas

Fuente. Tomado de Manual de minicadenas productivas, Onudi (Oficina regional en Colombia), Bogotá. 25 p.

Sin embargo, es necesario resaltar que cuando esta dinámica de cadenas está regida bajo el sector agrícola, es necesario que se trabaje bajo parámetros de calidad y de producción

particulares, que se relacionen con diferentes agentes, tales como los gubernamentales, aquellos que proveen servicios y bienes formados por insumos para la actividad productiva; comercializadores; distribuidores y demás, para acercarse al deseo de producir para mercados exigentes.

Siguiendo con esta premisa, es necesario que los productores aprovechen al máximo sus conocimientos y experiencia de una manera conjunta, pues son muchas las poblaciones de pequeños productores que no son lo suficientemente competitivos para lograr conformar una cadena productiva y, por tanto, los productos carecen de calidad y estándares aprobados por entes regulatorios.

Por otro lado, Cáceres, Pardo y Torres (2013) en su investigación menciona que es necesario que se modernicen las actividades agrícolas y pecuarias de las regiones con el fin de visualizar y cristalizar nuevos proyectos que impulsen nuevos mercados en espacios no solo departamentales, sino que también nacionales e internacionales.

En detractores de la innovación y la obtención de oportunidades se encontró que la dispersión y la falta de organización por parte de los productores y los agentes involucrados ha generado que no se logre dar un cumplimiento adecuado de las actividades productivas y de comercialización de todo, que a la final, desemboca en un problema más grave, el cual está enfocado con la sostenibilidad para mantenerse en el respectivo sector productivo y que de esta manera no sean reconocidos como actores en el tejido socio productivo local.

En este sentido, también se encuentra que las diferentes autoridades gubernamentales, los líderes de corregimientos, organizaciones públicas y privadas, las universidades y demás entidades señalan la gran importancia de la asociatividad como un impulso para el desarrollo no solo productivo, sino que también de la región, de los micro, pequeños y medianos productores, se presenta una inexistencia de confianza por parte de los agente previamente mencionados y de las entidades de consultoría y capacitación, debido al poco impacto que se ha desarrollado en el sector.

Otro factor para mencionar es que, aunque los productores cuenten con experiencia necesaria en los cultivos y producción, aún se observa la poca experiencia con respecto al desarrollo de las cadenas productivas, pues los productores no tienen trazabilidad sobre sus productos y pierden el control sobre ello. Asimismo, la asociatividad es un concepto poco practicado, pues, aunque este sea pieza fundamental en el desarrollo de las cadenas, los agentes con el poder monetario y de gestión no se han preocupado por vincular a los pequeños productores, sino que, por el contrario, han estado diseñando políticas para las cadenas más importantes y que ya se han establecidos con vistos buenos en la industrialización agrícola, como puede ser el caso del café y el arroz.

Esta desconfianza y falta de cooperación entre los diferentes agentes involucrados ha impedido que los procesos de organización sostenibles se den, pues la organización se está presentando en torno a las personas y no a los procesos sólidos que aumenten la participación del sector productivo.

2.4.1 Teoría de innovación. De acuerdo con el manual de Oslo (2005), los impactos que tiene la innovación sobre las organizaciones pueden ir desde los efectos en las ventas y la cuota de mercado para aumentar la eficiencia y la productividad.

Cabe señalar que Schumpeter (1934), ha influido notablemente con sus teorías sobre la innovación. De acuerdo con sus aportes, el desarrollo económico de una nación está influenciado principalmente por la innovación, en donde las nuevas tecnologías van desplazando y sustituyendo a las antiguas, conocido como “Destrucción Creativa”. Aquellas innovaciones que son radicales ocasionan cambios de gran magnitud, mientras que aquellas que son progresivas, aportan de manera continua el proceso de cambio.

De acuerdo con él, existen cinco tipos de innovación en una organización:

1. Introducción de nuevos procesos.
2. Innovación de nuevos métodos de producción.
3. Apertura de nuevos mercados.
4. Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos.
5. Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

Las organizaciones no innovan porque sí, la razón principal es que intentan mejorar sus resultados, ya sea en el aumento de la demanda o bien en la reducción de los costos.

2.4.2 Tipos de innovaciones. Una organización tiene la posibilidad de realizar numerosos cambios en los métodos de trabajo, enfatizándose en el uso de los factores de la producción y en

sus tipos de productos, para incrementar el nivel de productividad y el desempeño comercial. En el manual de Oslo, una guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación se mencionan y definen 4 tipos de innovaciones que involucran una amplia variedad de actividades de las organizaciones: innovaciones de producto, innovaciones de marketing, innovaciones de procesos e innovaciones organizativas (OCDE, Eurostat, 2005).

De esta manera, una **innovación de producto** está determinada por la introducción de un producto o un nuevo servicio, o que esté lo suficientemente mejorado, con respecto a sus características o a su uso. En la definición se incluye la mejora significativa de los aspectos técnicos, de los componentes de los materiales, de la facilidad con la que se pueda usar, de la informática integrada u otros factores funcionales (OCDE, Eurostat, 2005). A continuación, se detallan aquellos tipos de innovación tratados en el manual mencionado.

Una **innovación de proceso** requiere la introducción de uno nuevo, o uno que esté significativamente mejorado, ya sea en los procesos de producción o de distribución. Se destaca que para que suceda lo anterior, es necesario el cambio significativo en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.

Las innovaciones en los procesos buscan, por lo general, la disminución de los costos de producción o distribución, la producción o distribución de nuevos productos o el mejoramiento de la calidad de estos últimos.

Con base a los procesos en los que puede haber innovación, según la producción, se incluyen las técnicas, programas informáticos y equipos usados para que se lleve a cabo dicha producción de los bienes o servicios. Ahora bien, desde la perspectiva de la distribución, se mencionan aquellos relacionados con la logística de la organización, y cubre todos aquellos equipos, programas informáticos y también las técnicas del abastecimiento, ya sea de materias primas, la asignación del suministro en la organización o la distribución de aquellos productos y/o servicios finales.

Finalmente, cabe agregar que, las actividades auxiliares como las compras, la contabilización, el mantenimiento o el cálculo también están categorizadas como procesos innovadores cuando ocurren cambios significativos que permiten mejorar la eficiencia y/o calidad de la actividad.

Las **innovaciones de mercadotecnia o marketing** están enfocadas en la aplicación de un método nuevo para la comercialización, que involucre alteraciones significativas en el diseño o el envase del producto, su promoción o su posicionamiento en el mercado.

Estas innovaciones están dirigidas a que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores, la apertura de nuevos mercados o el posicionamiento de una nueva forma para el producto con el propósito de aumentar las ventas. Se destaca que cuando se mencionan de los cambios en los productos, son aquellas modificaciones que alteran la presentación, es decir: forma y aspecto, y no aquellas relacionadas con el funcionamiento o uso del producto. Asimismo, cuando se habla de métodos de comercialización, se refieren principalmente a los

nuevos canales de venta, y no desde un punto de vista logístico (manejo de productos, almacenamiento y transporte), sino mas bien lo que respecta a la venta.

En último lugar, pero no menos importante, se encuentra la **innovación organizativa**, la cual implica la aplicación de una nueva forma de organización en las acciones llevadas a cabo, la organización del espacio de trabajo o las relaciones externas a la organización. Generalmente, este tipo de innovaciones tiene el propósito disminuir los costos de la parte administrativa, incrementando el grado de satisfacción en el trabajo (lo que en consecuencia aumenta la productividad).

Cuando se habla de las relaciones externas mantenidas con otras organizaciones se relaciona con la introducción de nuevas formas para relacionarse con otras organizaciones, así como también la colaboración con diferentes organismos o clientes, proveedores, el outsourcing o tercerización para las diferentes actividades de vital importancia de la organización. Cabe destacar que la formulación de estrategias dentro de la organización no está incluida como una innovación organizativa, pero sí lo pueden ser las respuestas a esas estrategias donde se aplique un nuevo método o forma de gestión.

2.4.3 Teoría de la producción. Es considerado una rama de la economía, debido a que se ocupa de los determinantes de la elección de la empresa sobre las cantidades de insumos, de acuerdo con su función de producción y el nivel de esta que se requiera (Valle, 2004).

Es así como al estar expresada en una función de producción, existe una relación entre la cantidad máxima de producción que se puede obtener con una cantidad de recursos utilizados por la empresa dentro de un tiempo ya determinado, permitiendo un juego hipotético en donde la empresa puede jugar con los cambios de los factores dentro de la producción y las cantidades producidas dentro de la misma, proporcionando así una interdependencia dentro de estos factores (Universidad Nacional del Cuyo, 2016).

Dentro de esta teoría existe la posibilidad de trabajar con dos variables lo que origina una isocuanta que se define como la función del producto de largo plazo que representa a las diferentes combinaciones de insumos que permiten obtener el mismo nivel de producción que permite trabajar con tasas marginales de sustitución establecidas como la cantidad de capital que es posible sustituir por una unidad de trabajo extra, todo lo anterior sin ocasionar efectos en la producción. (Enciclopedia Virtual, 2015).

2.4.4 Teoría de aceptación de la tecnología. Este modelo fue diseñado con el objetivo de realizar medidas evaluadoras de la calidad de los sistemas de información empleados dentro de la empresa, así como su adopción a las necesidades de producción, es por esto que es utilizado con gran frecuencia dentro de los procesos de predicciones o juegos de hipótesis y también dentro del uso de nuevas tecnologías , todo esto se basa en dos variables fundamentales que sostienen la teoría los cuales son la utilidad que perciben los miembros de la organización y la facilidad de uso que ellos mismos perciban (López y Lopez , 2011)

2.3 Marco legal

En la realización del marco legal se añadieron diferentes aspectos legales y normativos que soportan y dan mayor argumento del porqué de la investigación.

De acuerdo con Vilariño (2018), quien cita a la Organización Internacional del Trabajo (OTI), Las cadenas productivas de valor portan un conjunto de aspectos integrados que no solo incluye un grupo de actividades requeridas para desarrollar un producto o servicio determinado, desde su idea o diseño final, sino también a las organizaciones y los colaboradores empleados, y a la localización específica donde se ejecuta el trabajo. En este orden de ideas, las cadenas productivas articulan a organizaciones y personas, políticas comerciales, gobiernos y consumidores a través de redes de producción y comercialización.

Conforme a lo anterior, en la decisión No. 1396, Marco normativo para el fomento de las cadenas productivas y de valor (2017), se menciona que las cadenas productivas y de valor son necesarias debido a que permiten formalizar políticas empresariales que acarrearán mayor desarrollo y riqueza a través del impulso de la competitividad, generando así, un incremento directo en el valor agregado, el empleo y los ingresos.

Asimismo, se menciona que, a través de la asociatividad, es donde se puede lograr una mayor efectividad colectiva, que impulse el desarrollo de las pymes y los sectores tradicionales y no tradicionales (Parlamento Andino, 2017).

Siguiendo con esta premisa, en los últimos años se ha tratado de impulsar la economía colombiana por medio del desarrollo de las cadenas productivas debido a que permiten concretar políticas empresariales que proporcionan riqueza por medio del afianzamiento de ventajas estratégicas competitivas, impactando directamente en el valor agregado, el empleo y los ingresos (Parlamento Andino, 2017). Por esto, en el 2017 el Parlamento Andino promueve un marco normativo por medio de la decisión No. 1396 con el fin de fomentar y fortalecer las cadenas productivas y de valor a nivel regional, promoviendo así la competitividad, la diversificación productiva, la integración económica, la complementariedad y el desarrollo de las economías.

Es necesario mencionar que para la aprobación de esta ley fue necesaria la realización de estudios técnicos por parte de Estados Miembros de la CAN (Comunidad Andina) para demostrar la importancia de desarrollar políticas internas relacionadas con las cadenas productivas.

En Colombia en el año 2003 se emite la Ley 811 que modifica la Ley 101 de 1993, y se componen las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, con el único objetivo de que sus integrantes establezcan previo a la inscripción de las organizaciones como cadenas productivas unos acuerdos tales como: la mejora de la productividad y competitividad, el desarrollo del mercado de bienes y factores, la disminución de los costos de transacción, el desarrollo de alianzas estratégicas, entre otros (Ministerio de Agricultura, 2003).

Así mismo la Ley 1286 de 2009 (Sistema Único de Información Normativa, 2009) modifica la Ley 29 de 1990 para buscar fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Colciencias, para lograr un modelo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación que genere un valor agregado en los productos y servicios de la economía colombiana y generar así el desarrollo productivo.

La Ley 1876 de 2017 producto de los acuerdos pactados en La Habana durante el marco de las negociaciones con la guerrilla de las Farc, ‘‘Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones’’ (Sistema Único de Información Normativa, 2017) tiene como objeto principal el mejorar la productividad y la competitividad del campo, al igual que lograr reducir la brecha tecnológica que existe en el sector del agro.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se tomó un enfoque cuantitativo, debido a que, gracias a la técnica e instrumento seleccionados, se dio cumplimiento a los objetivos de una forma más adecuada, teniendo en cuenta las características del proyecto y de su orientación. Tal y como lo expresa la Universidad de Murcia (2010) en uno de sus artículos, en las técnicas de enfoques cuantitativos la información es recogida mediante cuestiones cerradas que son planteadas al sujeto de forma homogénea, lo cual permite su cuantificación y tratamiento estadístico.

La investigación descriptiva fue el tipo de investigación que se utilizó para, como su nombre lo dice, se pudieran describir las realidades de hecho, y las características fundamentales de las asociaciones de Ocaña.

Gracias a este tipo de investigación seleccionado, se pudo describir el problema, hacer supuestos que se basen en la formulación del problema, llevar a cabo un marco teórico estructurado, categorizar los datos a fin de facilitar relaciones, validar los instrumentos utilizados y, finalmente describir, analizar e interpretar los datos recolectados (Tamayo y Tamayo, 2003).

Finalmente se tuvo en cuenta un diseño transeccional o transversal, debido a que se esperaban recolectar los datos en un solo momento; en un tiempo único, tal como lo dicen Liu,

2008 y Tucker, 2004, citados por Sampieri (2014). El propósito de este diseño permitió que en el proyecto se describieran variables relacionadas con las prácticas, las limitaciones y las oportunidades que presentan las cadenas productivas en las asociaciones de Ocaña, además de analizar su incidencia e interrelación en un período específico.

3.2 Población

Las asociaciones productivas de Ocaña, Norte de Santander fueron el objeto de estudio en la investigación como población. Cabe resaltar que se tuvo en cuenta la base de datos registrada y actualizada por el Ministerio de TIC, en donde existen 25 asociaciones productivas (MinTIC, 2019). Esta base de datos fue suministrada al ministerio por la Alcaldía Municipal de Ocaña, específicamente de la dependencia de Desarrollo Rural, la cual realizó una actualización de los datos el 8 de abril de 2019.

Se aclara que debido limitantes de tipo comunicacional con las asociaciones, únicamente se logró llevar acabo el trabajo de campo con 20 asociaciones, pues tal y como se mencionó en las delimitaciones operativas, no se logró hacer la interacción con 5 de ellas por motivos de fuerza mayor.

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta la cantidad de asociaciones y por criterios de los investigadores se decidió realizar la investigación con el total de la población, por lo cual, la muestra estuvo representada por 20 asociaciones productivas. Asimismo, se seleccionó el tipo de muestreo como aleatorio simple.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta fue la técnica utilizada como método de recolección de información. Además, se realizó un cuestionario como instrumento, donde se establecieron preguntas abiertas y cerradas dirigidas a las asociaciones de Ocaña, Norte de Santander. La obtención de datos arrojados por las asociaciones permitió a dar solución a los objetivos planteados previamente.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Posterior a la entrada de datos, se procedió a realizar un análisis estadístico cuantitativo por medio de tablas y gráficas. En ellas se representaron las respuestas dadas por las asociaciones, donde se expusieron por medio de análisis para dar cumplimiento al objetivo general y a los específicos. El propósito final de este conjunto de aspectos seleccionados fue el análisis final de la muestra, la cual representó (como lo es su función) a la población de estudio del proyecto.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Caracterización del estado actual de las asociaciones productivas del municipio

A continuación, se expresará a través de gráficas y tablas la información concerniente a las características de las asociaciones productivas de Ocaña, Norte de Santander.

Tabla 1.

Género de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	13	65 %
Femenino	7	35 %
Total	20	100 %

Nota: la anterior tabla muestra la cantidad de representantes por género. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

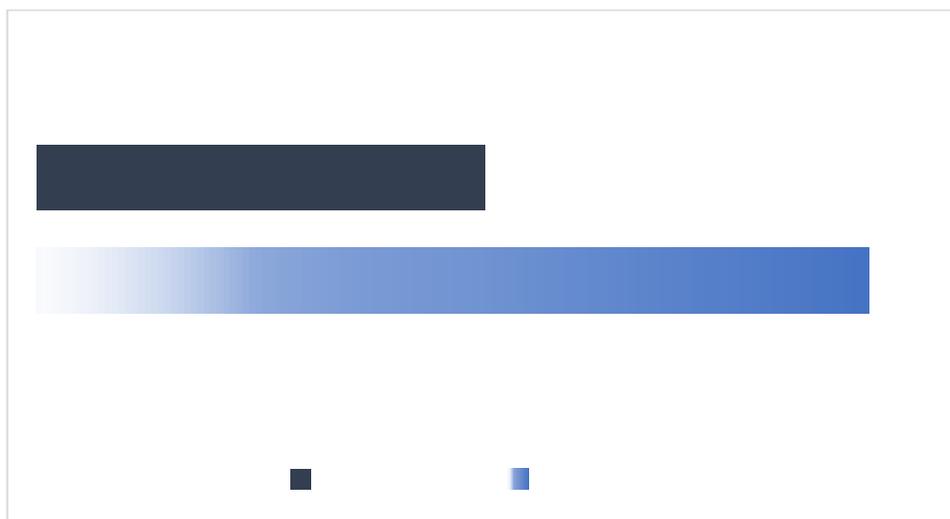


Figura 2. Género de los representantes legales de las asociaciones

Fuentes: Elaboración por autores

La vinculación de la mujer en los diferentes aspectos sociales siempre ha sido un tema complejo que ha vulnerado los derechos de estas para ejercer sus derechos y expresar sus deseos. Sin embargo, y aunque aún es muy grande la brecha que existe entre la igualdad de hombres y

mujeres, es posible observar que en un municipio tan conservador como lo es Ocaña, Norte de Santander, la cantidad de mujeres en roles que representan colectivos y comunidades ha venido creciendo. Cabe resaltar que ese 35 % de asociaciones representadas por mujeres, en su mayoría están conformadas solo por mujeres agricultoras que se han asociado para mejorar su participación en el mercado.

Tabla 2.

Edad de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña

Edad	Frecuencia	Porcentaje
31 a 40	6	20 %
41 a 50	10	50 %
51 a 60	3	15 %
61 a 70	1	5 %
Total	20	100 %

Nota: La anterior tabla muestra las edades de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales.



Figura 3. Edad de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña
Fuentes: Elaboración por autores

Cada vez son menos los jóvenes que se vinculan al sector primario, y en palabras generales, son cada vez menos las personas que ejercen la agricultura. Es una realidad no solo colombiana, sino mundial. De acuerdo con Phil Hogan, Apenas un 5,6 % de los agricultores europeos son menores de 35 años, pues el 56 % superan los 55 años, de acuerdo con datos de la Oficina de Estadística de la Unión Europea, Eurostat (Palacios, 2018).

Esta puede ser una de las razones por las que predomina el rango de edad 41 a 50 años de los representantes legales de las asociaciones con un 50 %. Aunque generalmente las personas de más edad poseen más conocimientos que pueden soportar y direccionar las acciones organizaciones, también se necesitan a las personas jóvenes con ideas que estén más a la vanguardia y que se ajusten más a las condiciones que el entorno exige. Es decir: la participación de los jóvenes podría aportarle a la agricultura un panorama más variado y móvil: nuevas ideas, comportamientos inesperados, lenguajes diversos, formas particulares de relacionar con otras personas y la innata facilidad para interactuar con la tecnología (Goyos, 2015).

Tabla 3.

Nivel de formación de los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña

Nivel de formación	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	7	35 %
Secundaria	12	60 %
Postgrado	1	5 %
Total	20	100 %

Nota: en la anterior tabla es posible observar los niveles de educación de los representantes legales de las asociaciones. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

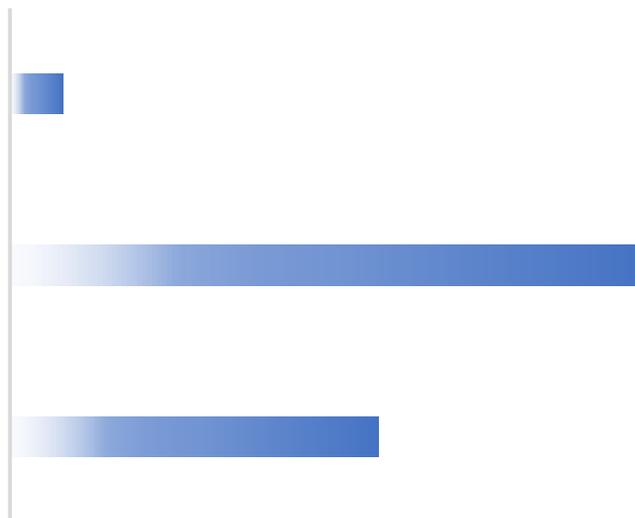


Figura 4. Nivel de formación de los representantes legales de las asaciones productivas de Ocaña
Fuente: Elaboración por autores

Como es posible observar en la información representada anteriormente, la educación de los representantes de las asociaciones apenas alcanza el nivel secundario Cabe destacar que el 50% de los representantes que están en el nivel de secundaria finalizaron esta etapa y el otro 50% no lo hizo, es decir: el 30% corresponde a los representantes que terminaron su educación secundaria y el otro 30% dejaron sus estudios en algún grado entre el sexto y el undécimo. La precaria educación que reciben los hijos de los campesinos hace que sea difícil alcanzar el título de bachillerato, y aún más la educación superior, lo que además dificulta el panorama porque aquellos jóvenes que lo hacen prefieren salir de sus lugares natales en búsqueda de mejores oportunidades y calidad de vida. Esto impacta en gran manera el desarrollo del campo en todos sus aspectos, pues en su mayoría se quedan aquellos que no continuaron sus estudios, aquellos que no quisieron seguir sus aspiraciones y finalmente aquellos que seguirán haciendo lo que sus papá y mamá venían haciendo: cultivar.

Lo anterior ocasiona que se forme un círculo vicioso, donde el avance en conocimientos y mejores técnicas de cultivo no ocurra de manera continua, sino que solo aparezca cuando multinacionales y empresas extranjeras se consolidan para extraer los recursos nacionales.

De acuerdo con Pablo Vera Salazar, rector de la Universidad del Magdalena, de “aproximadamente 18.000 estudiantes apenas 152 provienen de las áreas rurales, quienes antes de escoger una ingeniería agronómica, pesquera o ambiental prefieren irse por la medicina, las ingenierías, la administración de empresas y el derecho. El problema es que no regresan a sus lugares de origen a ejercer su profesión.” (Mercado, 2017).

Según datos de 2016 del Ministerio de Educación, las principales razones por la que los estudiantes desertan en la zona rural se deben a:

- La escasez de docentes.
- Los presupuestos otorgados no lleguen a las escuelas veredales como deberían.
- La conectividad solo existe en las cabeceras municipales.
- La distancia y los costos de transporte y manutención funcionan como un costo de oportunidad para los padres.
- Muchos jóvenes deben estudiar y trabajar al mismo tiempo.
- Algunos consideran que las matemáticas y la lectoescritura son áreas suficientes y que el título de bachiller no les soluciona nada (Mercado, 2017).

Tabla 4.*Número de asociaciones productivas en Ocaña con colaboradores*

Ítem	Frecuencia		Porcentaje	
	Sí	No	Sí	No
Colaboradores		20		100%

Nota: La tabla anterior muestra la cantidad de colaboradores vinculados a las asociaciones. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes de legales de las asociaciones.

Figura 5. Número de asociaciones productivas en Ocaña con colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Ninguna de las asociaciones que fueron parte de la muestra afirmó tener colaboradores que pudieran facilitar las tareas de la asociación. Entre las razones, radica la falta de organización por parte de los asociados para llegar a un acuerdo y establecer metas claras sobre el funcionamiento de la asociación, lo cual dificulta la contratación de un personal que realice actividades específicas. Otra de las razones es la falta de capital para lograr pagar una nómina, por lo que los asociados hacen todo el trabajo en cuanto a la producción y demás aspectos relacionados con la asociación.

Tabla 5.*Años de funcionamiento de las asociaciones productivas de Ocaña*

Años de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5	2	10 %
6 a 11	14	70 %
12 a 16	2	10 %
17 a 21	2	10 %
Total	20	100 %

Nota: En la anterior tabla es posible observar los años de las asociaciones desde su fundación. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

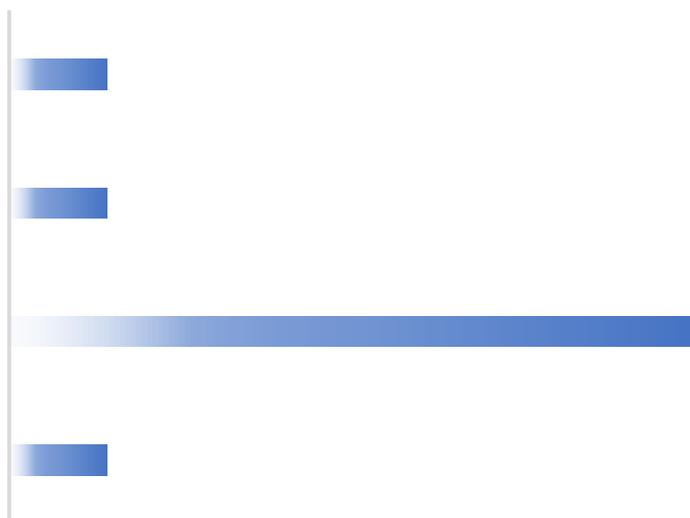


Figura 6. Años de funcionamiento de las asociaciones productivas de Ocaña.
Fuente: Elaboración por autores

Como es posible observar, el 90 % de las asociaciones llevan más de 5 años de estar fundadas, lo cual genera la siguiente pregunta: ¿Por qué cada vez es menor el número de asociaciones enfocadas en el ámbito productivo?

Como se ha mencionado, posibles razones podrían ser el poco apoyo que este sector (pequeños productores) recibe por parte del estado; la falta de profesionales en materia que tecnifiquen e innoven para mejorar la propuesta de valor; la entrada de productos extranjeros que compiten con precios por debajo de lo que le cuesta al productor colombiano cultivar o elaborar el producto o el aumento de los costos de insumos y materias primas.

A pesar de lo anterior, estas asociaciones son muestra de que es posible llegar a una sostenibilidad económica asociándose, pues el objetivo de su creación fue resolver las problemáticas de producción y comercialización de los productos que pertenecen al sector

primario y su base fundamental para la conformación fue y sigue siendo la población campesina con pocos recursos económicos. Pese a que la mayoría de ellas no hayan ejecutado proyectos todavía, aún siguen existiendo legalmente. Es entonces que surge la idea que quizás este sea el resultado de los líderes que potencian e impulsan de forma constante, la vinculación y permanencia de los asociados.

Tabla 6.

Número de asociados por asociación productiva

Asociación	Número de asociados	Porcentaje
AMPROCOM	20	2,36
ASOEC	60	7,09
ASUFUM	45	5,32
ASOPROAGRA	33	3,90
ASOPROVEVI	60	7,09
ASOLISCAS	45	5,32
ASOALPAVE	30	3,55
ASMEVA	20	2,36
ASPROBUEN	30	3,55
AROPAL	115	13,59
AMOSIF	35	4,14
APACAVIR	20	2,36
APROCERRO	31	3,66
APROVEN	20	2,36
ASORODEO	25	2,96
ASOCOLMENAS	78	9,22
ASOPROCONCE	43	5,08
ASPIJAC	50	5,91
ASOPROADES	36	4,26
ASOENLLANADAS	50	5,91
Total	846	100,00

Nota: En la anterior tabla se especifica la cantidad de asociados por asociación productiva. Obtenido de las encuestas realizadas a los representantes legales de las asociaciones.

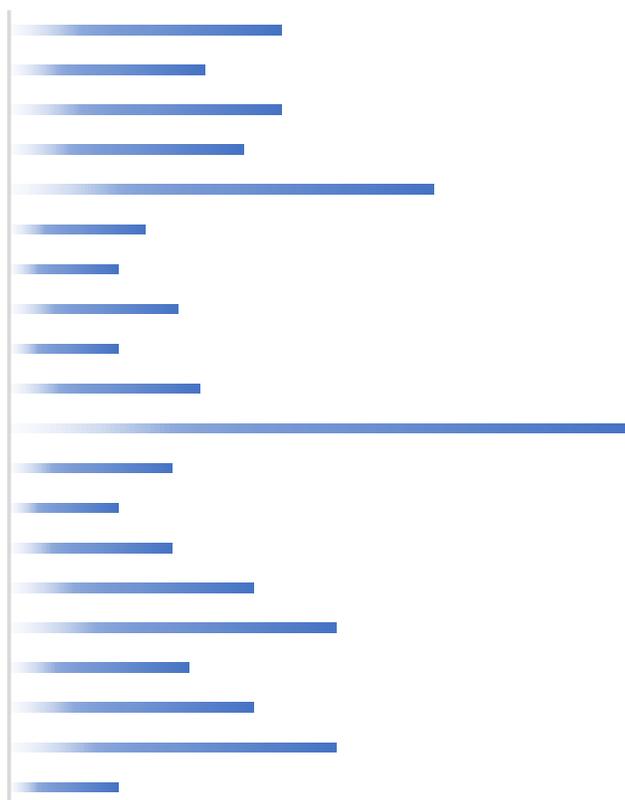


Figura 7. Número de asociados por asociación productiva
Fuente: Elaboración por autores

Como se observa en la figura, la mayor participación de personas en asociaciones se encuentra en la Asociación Resiliente Ocañera De Productores Agropecuarios Luchadores “AROPAL”. Esta asociación se dedica a la siembra de fríjol, cebolla, tomate y cebollín

Tabla 7.
Principales productos de las asociaciones productivas de Ocaña

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Especies menores	4	20 %
Hortalizas y frutas	15	75 %
Miel y derivados	1	5 %
Total	20	100 %

Nota: la anterior tabla muestra la principal producción de las asociaciones. Cabe destacar que algunas de ellas realizan dos de las categorías como actividad, pero se tomó la principal para su clasificación. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

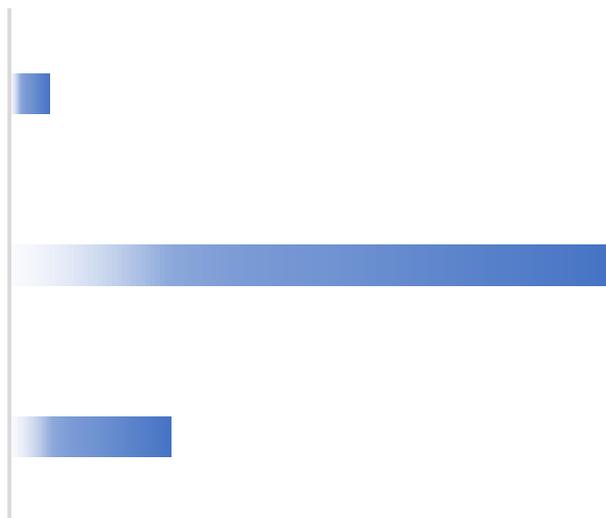


Figura 8. Principales productos de las asociaciones productivas de Ocaña
Fuente: Elaboración por autores

Las asociaciones que se enfocan en la producción de hortalizas y frutas principalmente se dedican al frijol, tomate, cebolla, cebollín, café, remolacha, zanahoria, piña, aguacate, cilantro, arvejas y alverjón, cabe destacar que muchas de las asociaciones también se dedican a la producción de hortalizas orgánicas. Sin embargo, no siempre es posible por diversos factores. En el caso de las piñas, existen algunas enfermedades y plagas que no permiten que la fruta crezca como debería, lo que ocasiona que los asociados deban hacer uso de productos químicos que aceleren el crecimiento y aumenten el tamaño de la fruta.

En el caso de la miel, solo el 5% de las asociaciones se dedica a la actividad de la apicultura, sin embargo, también se dedican en menor cantidad a la producción de bálsamos labiales, venta de colmenas y jalea real.

Finalmente se encuentra la categoría de especies menores con un 20% de participación, específicamente de pollos de engorde. Este pollo se caracteriza por estar en su fase inicial de vida, en la cual es criado en granjas, o fincas para que llegue a una etapa de engorde. La alimentación que recibe básicamente comprende vitaminas y proteínas que fortalecen su crecimiento y su tamaño, para que al final del proceso tenga el mayor peso y finalmente sea sacrificado.

Tabla 8.

Mercado destino de los productos de las asociaciones productivas

Mercado destino	Frecuencia	Porcentaje
Local	18	90 %
Nacional	2	10 %
Total	20	100 %

Nota: La anterior tabla muestra el mercado destino al cual son enviados los productos para su comercialización. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.



Figura 9. Mercado destino de los productos de las asociaciones productivas

Fuente: Elaboración por autores

La comercialización de los productos de las asociaciones es uno de los aspectos más complicados en la cadena productiva, pues los agricultores cultivan y cosechan los productos y una vez realizado esto, se dirigen a la plaza de mercado a buscar un comprador que fije un precio adecuado para sus necesidades. Sin embargo, en muchos casos los agricultores negocian a precios muy por debajo de lo que realmente cuesta su cosecha porque los intermediarios y el mercado público establecen de forma anticipada un precio para el producto, y el agricultor, con el fin de no tener pérdidas, prefiere ganar poco o por lo menos lo que le costó el proceso de producción que quedarse el producto sin vender.

En segunda instancia aparecen los costos de transporte, pues es conocido que los terrenos dispuestos para la producción, en su mayoría, están localizados en áreas rurales de difícil acceso, lo que hace más complicado y costoso que la producción sea vendida en zonas lejanas.

Por las anteriores razones, el 90 % de las asociaciones productivas de Ocaña dirigen principalmente sus productos al mismo municipio.

Tabla 9.

Procedencia de los insumos de las asociaciones productivas

Procedencia	Frecuencia	Porcentaje
Empresas locales	20	100 %
Empresas nacionales		
Empresas internacionales		
Total	20	100 %

Nota: La anterior tabla muestra la procedencia de los insumos para las asociaciones. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

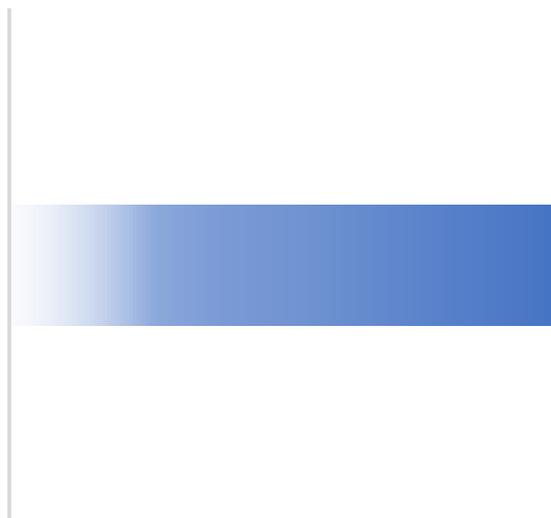


Figura 10. Procedencia de los insumos de las asociaciones productiva
Fuente: Elaboración por autores

El 100% de las asociaciones realizan sus compras de insumos y materias primas en el municipio de Ocaña, pues en la localidad logran encontrar todos aquellos suministros necesarios para sus procesos de producción. Cabe destacar que una parte de los encuestados mencionó que no siempre es posible comprar en grandes cantidades esos suministros debido a la falta de capital en primera instancia, además de que no poseen un vehículo para trasladar las compras hasta el lugar de producción, lo cual termina haciendo mucho más costoso el proceso de compra, pues al comprar en pequeñas cantidades no logran disminuir los costos.

Tabla 10.
Cantidad de proveedores de las asociaciones productivas

Cantidad de proveedores	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3	11	55 %
4 a 6	6	30 %
7 a 9	2	10 %
Más de 10	1	5 %
Total	20	100 %

Nota: La anterior tabla muestra la cantidad aproximada de proveedores que las asociaciones contratar para el suministro de insumos para el funcionamiento de la asociación. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones.



Figura 11. Cantidad de proveedores de las asociaciones productivas
Fuente: Elaboración por autores

Las asociaciones, al estar compuestas por diferentes personas (asociados) y al no estar tan bien organizadas, no adquieren las materias primas e insumos de forma conjunta, sino que cada asociado hace la compra de forma individual, aumentando la cantidad de proveedores necesarios para el proceso de producción. Esto, además, dificulta en algunos casos el proceso de articulación con otras entidades, pues al no realizarse una producción de forma estándar con los mismos insumos, difícilmente se logran negociar grandes cantidades de los cultivos al tener estos, en algunos casos, distintas características y calidades.

Tabla 11.
Canal de distribución de las asociaciones productivas

Canal de distribución	Frecuencia	Porcentaje
Directo	4	20 %
Indirecto	11	55 %
Directo e indirecto	5	25 %
Total	20	100 %

Nota: La anterior tabla muestra la cantidad de asociaciones por canal de distribución utilizado, cabe destacar que la tercera categoría hace referencia a las asociaciones que recurren tanto al canal directo como indirecto para comercializar sus productos. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

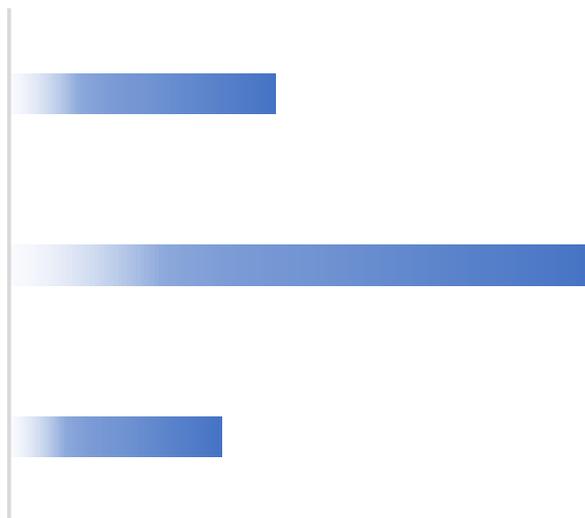


Figura 12. Canal de distribución de las asociaciones productivas

Fuente: Elaboración por autores

Como se mencionó anteriormente, los asociados se han acostumbrado a negociar con los intermediarios, los cuales a su vez interactúan con tiendas de barrios o expendedores de alimentos, hasta que finalmente llega a las manos de los consumidores. Son pocos los asociados y asociaciones que venden directamente al consumidor, apenas el 20 %, pues estas lo hacen ofreciendo sus productos en sus veredas y pequeñas poblaciones cercanas, pero debido a la cantidad de sus producciones, no son muchas las familias cercanas que puedan adquirir los productos. Por esto, es que el 55 % de las asociaciones y asociados prefieren usar el canal indirecto, pues, aunque la rentabilidad de la producción sea muy mínima, por lo general se logra vender todo el producto al intermediario.

Tabla 12.
Principal fortaleza de las asociaciones productivas

Principal fortaleza	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de los productos	19	95 %
Gran disposición de tierra	1	5 %
Total	20	100 %

Nota: La tabla anterior muestra las principales fortalezas de las asociaciones. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

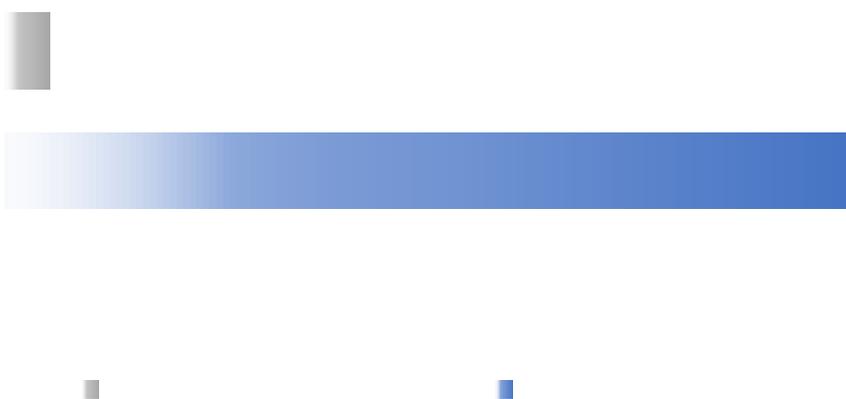


Figura 13. Principal fortaleza de las asociaciones productivas
Fuente: Elaboración por autores

Al preguntarle a los representantes legales acerca de las fortalezas que poseían como asociación, el 95% afirmó que sus productos son de muy buena calidad, debido a las formas en la que se cultivan, pues la mayoría de estos no se cultivan con químicos y demás sustancias que alteran las características finales del producto. Además, como las cantidades en las que son cultivados por asociado no son muy extensas, es más fácil controlar las plagas y enfermedades que puedan afectar a los productos.

4.2 Procesos de innovación según los eslabones de producción para el diseño de la cadena de valor

De acuerdo con el Manual de Oslo se determina el proceso de innovación de las asociaciones estudiadas.

4.2.1 Innovación en los procesos.

Tabla 13.

Innovación en los procesos de las asociaciones productivas

Ítem	Frecuencia			Porcentaje		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
Uso e implementación de herramientas y maquinarias que optimicen el proceso de producción.	5	15	20	25%	75%	100 %
Uso de tecnologías digitales que permita mayor rendimiento en las actividades de la asociación.		20	20		100%	100%
Implementación de software que permite mayor rendimiento organizacional.		20	20		100%	100%
Nuevos métodos de producción que incluyan técnicas, equipos y programas informáticos.		20	20		100%	100%

Nota: La tabla anterior muestra la cantidad de asociaciones que han incorporado procesos de innovación. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

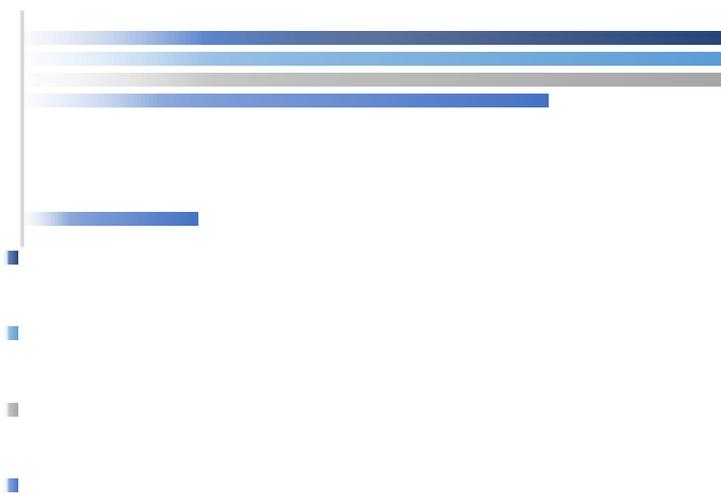


Figura 14. Innovación en los procesos de las asociaciones productivas

Fuente: Elaboración por autores

El 75 % de las asociaciones no cuentan con máquinas necesarias para mejorar la productividad de los cultivos, y las que si cuentan, no son suficientes, pues poseen una o dos máquinas que no pueden ser usadas por todos los miembros de la asociación. Una de las asociaciones hizo énfasis en que la maquinaria que poseían se trasladaba entro los asociados que estaban más cerca, pero aquellos que estaban más alejados, debían hacer la producción sin esta debido a los altos costos de transporte que se deberían cubrir para desplazarla.

En cuanto a los demás aspectos tenidos en cuenta para la valorización de la innovación en los procesos de las asociaciones, fue posible detectar que el 100 % no está a la vanguardia de lo que exige en mercado. No hacen uso de tecnologías digitales que ayuden a la comercialización directa; no uso de softwares contables debido a que cada asociado hace su comercialización de forma independiente, lo que ocasiona que pierdan participación en el mercado al no estar dando cumplimiento a sus exigencias.

4.2.2 Innovación en la mercadotecnia.

Tabla 14.

Innovación en la mercadotecnia de las asociaciones productivas de Ocaña

Ítem	Frecuencia			Porcentaje		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
Nuevos métodos de promocionar los productos.		20	20	100%	100%	
Nuevos métodos de distribución que involucren equipos, programas informáticos o técnicas para el abastecimiento de insumos, asignación de suministros para la asociación o la distribución de los productos finales.	3	17	20	15%	85%	100%
Nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades de compras, contabilización o mantenimiento.		20	20	100%	100%	
Diseño y creación innovador en la empaque y envasado del producto.		20	20	100%	100%	

Nota: La anterior tabla muestra las asociaciones que han incorporado innovaciones en cuento a la mercadotecnia. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

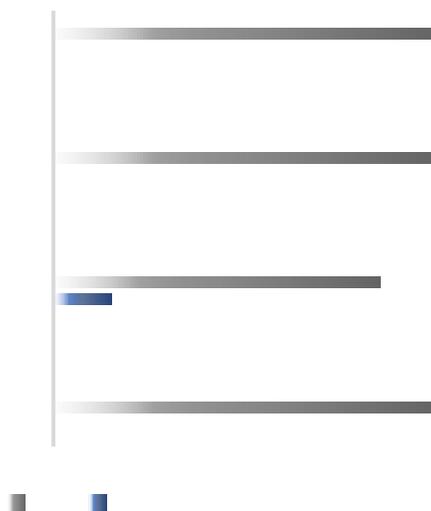


Figura 15. Innovación en la mercadotecnia de las asociaciones productivas de Ocaña

Fuente: Elaboración por autores

En cuanto a la mercadotecnia, el 85% de las asociaciones no hace un esfuerzo por innovar. Se destacan las acciones del 15% en cuanto a su interacción con otras asociaciones y cooperativas, ya sea con respecto a la compra de insumos o la venta de producto terminado. Las

alianzas estratégicas siempre han demostrado que aporta mayores oportunidades de éxito en el mercado para las organizaciones en cuestión. Tal y como menciona Del Prado, las alianzas estratégicas pueden agregar valor a una actividad y aumentar las capacidades aprendiendo de sus competidores (2011).

En cuanto a los demás aspectos de la mercadotecnia valorados, generalmente no son tenidos en cuenta por las asociaciones, en parte por la falta de conocimientos e interés en este aspecto, y también por la falta de recursos que generen la inversión en factores de marketing.

4.2.3 Innovación en el producto.

Tabla 15.

Innovación en el producto de las asociaciones productivas de Ocaña

Ítem	Frecuencia			Porcentaje		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
Diseño y creación de un producto nuevo.	1	19	20	5%	95%	100%
Introducción de un producto significativamente mejorado.	1	19	20	5%	95%	100%

Nota: La anterior tabla muestra las asociaciones que han incorporado innovaciones en cuanto a los productos. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.



Figura 16. Innovación en el producto de las asociaciones productivas de Ocaña

Fuente: Elaboración por autores

Un 5 % de las asociaciones tenidas en cuenta para el estudio confirmó tener en cuenta aspectos de innovación con respecto a la introducción y mejoramiento de productos provenientes de la miel. Los bálsamos labiales y jaleas reales son los productos a los cuales la asociación encargada de la apicultura enfoca una parte de sus esfuerzos. Pocos asociados se han percatado que estos productos son un gran potencial para la región, sin embargo, la poca producción que logran alcanzar es insuficiente para llegar a producir grandes volúmenes de estos dos derivados de la miel.

El 95 % de las asociaciones implicadas mostró un leve interés en cuanto a la introducción de nuevos productos o productos significativamente mejorados, pero se mantienen en la posición de cultivar y cosechar aquellos que han venido haciendo por años. La falta de visión ha hecho que los agricultores de la región permanezcan en su zona de confort, lo cual hace que produzcan más de lo mismo sin ningún tipo de valor agregado.

4.2.4 Innovación organizacional

Tabla 16.

Innovación organizacional de las asociaciones productivas de Ocaña

Ítem	Frecuencia			Porcentaje		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
Nuevos programas de capacitación al personal de la asociación en materia administrativa o técnica.	20		20	100%		100 %
Nuevas maneras de relacionarse con otras organizaciones.	5	15	20	25%	75%	25%
Implementación de Norma Técnica relacionada con la gestión documental.		20	20		100%	100%
Cumplimiento de normas y exigencias tributarias.	18	2	20	90%	10%	100 %

Nota: La anterior tabla muestra las asociaciones que han incorporado algún tipo de innovación organizacional. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.



Figura 17. Innovación organizacional de las asociaciones productivas de Ocaña

Fuente: Elaboración por autores

El 100 % de las asociaciones confirmaron haber estado en capacitaciones con el gobierno o alguna entidad del estado en materia técnica, especialmente en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), sin embargo, es de destacar que la profundización y la cantidad de estas

capacitaciones no han sido las necesarios para que genere un impacto realmente significativo para la producción de las hortalizas y frutas.

La mayoría de los representantes legales afirmó que los miembros de la asociación no poseen muchos conocimientos técnicos que podrían mejorar la estabilidad de la actividad a la que se dedican, pues podrían cultivar y elaborar un producto más tecnificado, con mayor cumplimiento de las normas existentes para los alimentos.

De acuerdo con Juan Gonzalez, director ejecutivo de la Asociación de la Industria de Protección de Cultivos y Salud Animal (APCSA) de Ecuador, las pérdidas del agro por mal manejo de los insumos agrícolas se estiman entre el 15% y 20%. Específicamente los pequeños productores son los más afectados, pues estos no cuentan con la asesoría técnica de un profesional agrónomo y tampoco ejecutan investigaciones y trabajos en materia de protección al cultivo (El Universo, 2011).

Como se mencionó en la innovación en mercadotecnia, El 25% de las asociaciones sí mantiene relaciones con otras entidades, las cuales fortalecen su actividad económica. Ejemplos de esto son los asociados que venden su café a COOPERACAFÉ (Cooperativa de Caficultores del Catatumbo), o los asociados que solían vender sus cultivos de piña a las cooperativas de piña. Estas alianzas permiten que ambas partes se beneficien. El agricultor por un lado recibe una remuneración económica un poco más alta que la que recibe del mercado, aparte de que es de manera continua, pues la entidad recibe los productos de forma permanente y, por otro lado,

estas entidades reciben un cultivo de calidad nacional que luego puede ser comercializados con otras empresas para ser procesado.

En cuanto a la adhesión a las normas de gestión documental, ninguna de las asociaciones mostró interés o confirmó realizar actividades encaminadas a este ámbito.

Finalmente, el 90 % de las asociaciones sí mantiene sus documentos al día con respecto a la legalidad, además de los pagos tributarios y demás impuestos como asociación. Los representantes legales son conscientes que necesitan estar legalmente constituidos si quieren funcionar como una asociación.

4.3 Identificación de las limitaciones y los retos que enfrenta las asociaciones productivas con relación a su cadena productiva

Tabla 17.

Principales dificultades con respecto al suministro de insumos de las asociaciones productivas

Dificultades	Frecuencia	Porcentaje
Elevados precios de los insumos	19	95 %
Baja capacidad de producción	1	5 %
Total	20	100 %

Nota: La tabla anterior muestra las principales dificultades que tienen las asociaciones con respecto al suministro de sus insumos. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.



Figura 18. Principales dificultades con respecto al suministro de insumos de las asociaciones productivas

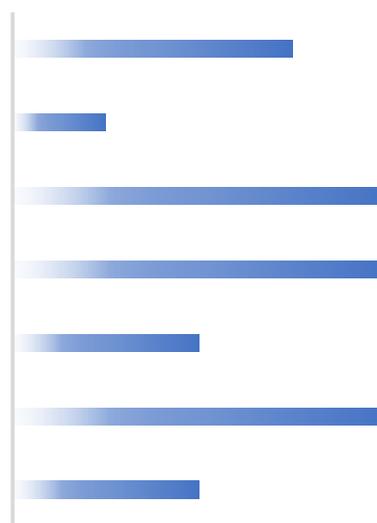
Fuente: Elaboración por autores

Cuando las asociaciones se disponen a hacer la compra de sus insumos y tener contacto con sus proveedores, la dificultad que prima es el costo de ese material que están adquiriendo. Los asociados hacen adquieren sus insumes de forma separada y no se organizan para hacer una compra colectiva en grandes volúmenes que pueda disminuir el valor de la compra. Esta dificultad desmotiva en gran medida al asociado, pues, aunque sus volúmenes de producción son grandes, no siempre esa producción se logra vender y termina degradándose y siendo una pérdida para el agricultor, por lo que la inversión realizada no tiene el retorno esperado.

Tabla 18.*Principales obstáculos de las asociaciones productivas de Ocaña*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Costos y suministro de las materias primas	2	10 %
Falta de capital de trabajo	4	20 %
Implementación y actualización tecnológica	2	10 %
Competencia desleal	4	20 %
Ausencia de apoyo institucional	4	20 %
Altos gastos tributarios	1	5 %
Baja cualificación de la mano de obra	3	15 %
Total	20	100 %

Nota: La tabla anterior muestra los principales obstáculos que tienen las asociaciones. Obtenido de las encuestas aplicadas a los representantes legales de las asociaciones.

**Figura 19.** Principales obstáculos de las asociaciones productivas de Ocaña

Fuente: Elaboración por autores

En cuanto a los obstáculos que los representantes legales definieron, se encontraron distintos ejes que afectan fuertemente el sector productivo, por lo menos en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Los altos gastos tributarios, y no solamente en materia económica, sino que también, todo el proceso de legalidad que deben de realizar, el proceso de documentación y de gestión parece

ser bastante amplio, sin mencionar que, en el presente año, 2020, deben ajustarse a las nuevas reformas que se han realizado por parte del gobierno, donde deben realizar nuevos trámites que dificultan el proceso de legalización para los agricultores que tienen pocos o ningún conocimiento en esta materia.

Seguido a esto, un 10 % menciona los altos costos de las materias primas, pues como fue mencionado anteriormente, los insumos y elementos necesarios para el proceso de producción suelen ser de alto costo, lo que dificulta su compra y la rentabilidad del asociado, además de mencionar que estos no realizan la compra de forma conjunta.

La implementación y actualización tecnológica es otra de las dificultades con las que cuentan las asociaciones, así lo dieron a conocer el 10% de las asociaciones, pues al no poseer maquinaria y tecnología que haga que la producción sea más productiva y rentable, se genera un esfuerzo mucho mayor en cuanto al recurso humano, pues es bien conocido que las labores del campo requiere de gran resistencia física; al factor tiempo, el cual influye directamente al ralentizar las actividades inherentes al proceso de producción y el factor calidad, pues al realizarse las actividades de forma manual, la probabilidad de que la calidad con la que se realice el proceso no sea tan excelente como se espera.

En cuanto a la baja cualificación de la mano de obra, ya se mencionó que son pocas que terminan sus estudios en el sector rural, y los que lo hacen, se inclinan más en la selección de programas y carreras diferentes a las relacionadas con el campo, lo que hace que, al momento de ejecutar las actividades agrícolas, no se cuenten con los conocimientos técnicos necesarios para

que la producción sea óptima. Algunas de las asociaciones afirmaron que la falta de conocimientos técnicos ha dificultado su progreso como asociación. La asociación dedicada a la apicultura afirmó que la mayoría de los asociados no tenían los conocimientos suficientes para llevar a óptimo desempeño su actividad. Ejemplo de esto sucede cuando las abejas empiezan a enfermarse y la producción empieza a disminuir, los asociados no saben exactamente qué es lo que sucede, y no comprenden que lo que realmente sucede es que, al estar cerca de campos agrícolas y cultivos, muchos de los insecticidas y pesticidas llegan a donde están las abejas, por lo que les afecta directamente. Como este, muchos otros sucesos ocurren en esta y otras asociaciones que no saben cómo operar ante situaciones inesperadas donde no se tienen los conocimientos y la experiencia que el campo requiere.

La ausencia y falta de apoyo institucional por parte de entidades del estado hace que las asociaciones sientan que no existe un respaldo en cuanto a su actividad que están importante para la economía nacional. El 20% de los representantes comentaron que en muchas de las convocatorias que el Ministerio de agricultura y el estado en general realizan, los pequeños productores como ellos no tienen la oportunidad de competir contra los grandes productores que son los que finalmente se terminan quedando con las licitaciones y contratos. Además de que justamente la falta de capacitación, no solamente en aspectos técnicos, sino que también en administrativos, ha dificultado la participación de estas organizaciones al no saber cómo construir un proyecto que pueda ser apoyado o financiado por entidades con tal fin.

En cuanto a la competencia desleal, el 20% de los asociados y representantes están de acuerdo con que la importación de productos similares a los que ellos producen, no favorecen la

comercialización, pues estas grandes cadenas de comercialización y empresas multinacionales lanzan al mercado productos a un precio muchísimo menor al que ellos establecen, y es entendible que esto suceda debido a que otros países cuentan con mayor industrialización y disposición tecnológica, lo que hace más rentable y productivo el proceso de producción y se generan las conocidas “economías a escala”.

Y finalmente aparece un obstáculo que genera muchos de los anteriormente mencionados: la falta de capital de trabajo. El 20 % de las asociaciones confirmaron no poseer los recursos necesarios para realizar inversiones en cuanto a tecnología, pues, aunque tanto quieran poder adquirir maquinaria que facilite y mejore el proceso, no es posible. La falta de capital de trabajo también afecta la compra de la materia prima y de los insumos, pues su escasez provoca que los volúmenes de compras no sean significativos, lo que ocasiona que el precio sea más alto al no comprarse en grandes cantidades. La falta de capital de trabajo, además, no hace posible la inversión en empaque y presentación de los productos que haga más atractiva su comercialización, y debido a esto, se realiza de la forma tradicional en cajas de madera, bultos de fique o similares.

4.4 Propuestas de estrategias de innovación a las asociaciones productivas para fortalecer su cadena productiva

Propuestas Administrativas

Para que una organización sea exitosa en los negocios, goce de posicionamiento y perdurabilidad en el tiempo no solo basta con producir un producto demandado, también es necesario que existan procedimientos eficientes y eficaces que sean capaces de resolver y obtener resultados positivos en cada uno de los procesos internos. Por esto, las asociaciones deben conocer las tendencias administrativas que actualmente hacen que las organizaciones tengan mejores resultados.

Con lo anterior, aparece las relaciones humanas como un factor que permite el desarrollo dentro de las organizaciones y hace que estas sean más cohesionadas, con mayor adaptación al ambiente, horizontales y humanas.

Por lo tanto, aparecen propuestas alternativas que incluyen a todo el personal de las asociaciones enfocadas en diferentes acciones, como lo pueden ser la capacitación; la toma de decisiones; el trabajo en equipo y reforzamiento de aptitudes y valores que de manera constante potencien las capacidades laborales de los colaboradores y que, de esta manera, se beneficie a la asociación y apoyen a alcanzar los objetivos establecidos a lo largo de su ejercicio (Çetin, Sossa, & Brian, 2016).

Como primera tendencia, se propone el *coaching*. Definido como un proceso de interacción a través del cual el coach o entrenador y la persona o grupo de involucrados en el proceso buscan la forma más eficaz para cumplir con las metas fijadas mediante el uso de sus capacidades y recursos. Es necesario destacar que esta tendencia no solo busca que se alcancen los objetivos propuestos en un tiempo determinado, sino que también busca entrenar a las personas de forma tal que adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades necesarias para el trabajo

Ahora bien, aparece el *mentoring* como segunda propuesta de innovación administrativa. Ya que el *coaching* busca el acompañamiento de un entrenador con un grupo de personas, que en este caso son los asociados, el *mentoring* busca a un nivel superior que los que una vez fueron entrenados, se conviertan en entrenadores, esto con el fin de crear un círculo sostenible en las asociaciones, pues una vez los asociados en un tiempo determinado posean los conocimientos técnicos suficientes sobre la ejecución de su actividad productiva, los futuros asociados no necesitarían de un entrenador especializado, sino que más bien, podrían aprender directamente de los asociados más antiguos. Tal y como lo mencionan Boseman y Feeney (2007), mentoring hace referencia al proceso donde se transmite, de forma informal, el conocimiento, el capital social y el apoyo psico-social. Es decir: es la comunicación informal durante un período de tiempo entre una persona que posee los conocimientos o experiencia relevante (el mentor) y una persona que adquiere (el protegido).

Finalmente aparece la última tendencia sugerida: círculos de calidad. Definidos por Thompson como:

Un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo Mentor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si esta lo aprueba, llevar a cabo su implantación (Thompson, 1984, pág. 35).

Lo que busca la incorporación de esta tendencia en las asociaciones es que los asociados más jóvenes y los que hayan recién ingresado estén preparados para situaciones de complejidad. Es decir: que se apliquen aquellos conocimientos recibidos mediante el entrenamiento dado por los mentores, para que de esta manera se logren resolver los inconvenientes presentados en ausencia de los asociados que fueron capaces de hacer su trabajo bajo presión.

Con respecto al eslabón de producción, las asociaciones deben contar con asistencia técnica tanto externa como interna que acompañe los procesos productivos con el fin de asegurar la calidad de los productos y las BPA. Es decir: por un lado, necesitan el acompañamiento de un experto en materia que esté de forma permanente y, por otro lado, necesitan recibir capacitaciones en cuanto al aspecto productivo, porque no basta con tener la guía de alguien, también es necesario aprender a realizar el proceso adecuadamente. Asimismo, es necesario la adquisición de diferentes maquinarias (dependiendo su actividad) para agilizar y optimizar los rendimientos de producción.

La diversificación de productos dentro de las asociaciones es necesaria para llegar a mercados no satisfechos o que no han sido atendidos por otras organizaciones. Es decir, son

muchas las asociaciones que se encargan de cultivar exactamente los mismos productos, sin ninguna propuesta de valor más que la calidad que aclaman tener. Por esto, se propone innovar en cuanto a los productos que se están llevando al mercado haciendo mejoras significativas o cultivando productos que sean demandados, pero no producidos en la región.

La asociación debe funcionar como una sola, pues muchos de los asociados ejecutan algunas de las actividades de forma individual, como lo puede ser el la compra de insumos o la venta de producto final. Por lo tanto, se recomienda que los asociados trabajen en conjunto en los diferentes aspectos para que la unión de los esfuerzos logre mejorar el estado en el que se encuentran. Mayor compromiso y trabajo en equipo.

En el eslabón de comercialización, las asociaciones necesitan realizar alianzas estratégicas con otras entidades y organizaciones. Es notorio y conocido que los intermediarios como canal de comercialización no es una opción tan rentable, por lo que la articulación con otras asociaciones, cooperativas, instituciones, empresas o demás organizaciones podrían abrir el abanico de opciones para comercializar los productos de una forma más estable y rentable. Del mismo modo, la participación en diferentes festivales, eventos, concursos y demás escenarios podría impulsar las relaciones con otras instituciones y más aún con otros clientes.

Los aspectos de mercadotecnia también son fundamentales para llegar a mejorar el factor innovación. La inversión en mejoras en cuanto al producto podría traer grandes beneficios. Un producto adecuadamente envasado y empacado podría atraer a un mercado más amplio.

Apoyo institucional

Considerando que la falta de capital es una de las dificultades más grandes que presenta el sector, se proponen algunos instrumentos de financiamiento creados por el Ministerio de Agricultura, específicamente por el Programa Desarrollo Rural con Equidad – DRE Programa Desarrollo Rural con Equidad avalados por la Ley 1133 de 2007, y tiene como objetivos fundamentales mejorar la competitividad y productividad del sector agropecuario y contribuir a reducir las desigualdades en el campo. (MinAgricultura, s.f.)

1. Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)

Es un beneficio económico que consiste en un abono que ejecuta FINAGRO al saldo de un crédito contraído por beneficiario (ya sea persona natural o jurídica), para que se puedan financiar las actividades de inversión objeto del incentivo.

Los siguientes son campos de inversión que pueden ser objeto de ICR

- Adecuación de tierras.
- Biotecnología.
- Plantación y sostenimiento de cultivos de tardío rendimiento.
- Renovación de cultivos de tardío rendimiento.
- Suministro y manejo del agua.
- Compra de maquinaria agrícola.
- Infraestructura para la transformación primaria y comercialización.

- Infraestructura para la producción.
- Equipos pecuarios y acuícolas.
- Modernización pesquera.
- Sistemas silvopastoriles.

2. Fondo Agropecuario de Garantías (FAG)

Este fondo respalda los créditos redesconectados frente a FINAGRO u otorgados en condiciones FINAGRO, por medio de programas especiales de fomento y desarrollo agropecuario, orientados principalmente a financiar proyectos del sector agropecuario y rural que sean viables desde aspectos técnicos, financieros y ambientales y que, además, se concedan a productores que no puedan ofrecer las garantías que son exigidas por las instituciones de crédito.

3. Líneas Especiales de Créditos (LEC)

Son los recursos que son concedidos con tasas de interés con subsidios a través de aportes del Gobierno Nacional, además de plazos bastante favorables. Estas líneas están orientadas a un segmento de actividades agropecuarias o productores que necesitan especial atención, y que, además, por razones extraordinarias se estipula que estos productores necesitan de un apoyo especial del Gobierno Nacional.

5. Fondo de Solidaridad Agropecuaria (FONSA)

Tiene como objetivo aportar apoyo monetario a aquellos pequeños productores agropecuarios y pesqueros, con respecto a la condonación parcial o total de sus deudas, cuando en el ejercicio de estas actividades ocurran situaciones de índole climatológica, fenómenos naturales, problemas de tipo fitosanitario o alteraciones de orden público perceptibles.

6. A Toda Máquina

Consiste en una línea de crédito para la modernización de maquinaria con el fin de que los productores del campo den un paso más hacia la innovación en cuanto a los productos.

La maquinaria tenida en cuenta para la asignación de recursos será: Tractores, combinadas, cosechadoras e implementos como arados, rastrillos y equipos para la actividad pecuaria.

7. Grano A Grano

Grano a Grano es una línea de capital de trabajo con recursos de redescuento de FINAGRO que busca la reducción de los costos de producción a los cafeteros a través de las cooperativas de caficultores, donde podrán acceder a los recursos de créditos hasta por 20 SMMLV. Entre los beneficios que se ofrecen se encuentra la flexibilidad en el pago de las amortizaciones a capital que pueden ser trimestrales, semestrales o anuales.

8. Coseche y venta a la fija.

Es un programa encaminado en la mejoría de los ingresos y calidad de vida de los agricultores. Con esta estrategia se busca una mayor equidad en el campo. Su ventaja radica en que se conecta de manera directa los productores con el comercio y la agroindustria, garantizando las ventas anticipadas de las cosechas, incluso antes de sembrar, además de materias primas de calidad y alimentos que sean sanos a precio asequibles.

9. Colombia Siembra

En cuanto a políticas agropecuarias impulsadas por el Gobierno Nacional colombiano aparece Colombia Siembra, la cual busca el renacer del campo colombiano. El objetivo de esta política es fomentar las exportaciones de tipo agropecuario con valor agregado y la oferta de productos agropecuarios por medio de una mayor área sembrada y la mejora de la productividad. Se enfoca principalmente en los actores del agro como la agricultura familiar, los finqueros y agroempresarios a través de la oferta de herramientas financieras que se ajusten a las necesidades de su ejercicio productivo. Se espera que con Colombia Siembra se aumenten las inversiones en cuanto a las nuevas áreas de producción, soluciones de agua, infraestructura, maquinaria, investigación e infraestructura tecnológica.

A continuación, será posible observar algunas instituciones y entidades que constantemente están dando acompañamiento y dirección al sector productivo. Por lo tanto, se recomienda a las

asociaciones mantener permanente actualización acerca de los servicios que estas presentan con el fin de obtener información oportuna y solución a problemáticas presentes.

Agencia de Desarrollo Rural- ADR: es una entidad encargada de gestionar, promover y hacer financiamiento al desarrollo agropecuario y rural con el fin de transformar el campo y avanzar en cuanto a la ejecución de programas que tengan un impacto regional. ADR tiene como objetivo ofrecer servicios dirigidos a la comunidad agrícola que son necesarios para la producción de tierra, así como la mejora de las condiciones de vida del sector rural.

Agencia Nacional de Tierras-ANT: Tiene como función principal garantizar el acceso a la tierra para las personas del campo que no la poseen o que la poseen, pero de forma insuficiente para su supervivencia. Para aquellos campesinos que si la tengan, pero no de forma legal, la ANT servirá como un apoyo para que se legalice de la manera correcta. Asimismo, asegurará que el uso de la tierra sea el adecuado en cuanto a la función social que esta ocupa y finalmente que su explotación ambiental sea de forma responsable (Agencia Nacional de Tierras, 2015).

Agencia de Renovación del Territorio – ART: Tiene como objetivo coordinar e intervenir frente a las entidades nacionales y de presencia territorial en aquellas zonas rurales que son influenciadas por el conflicto y en las cuales el gobierno nacional tenga prioridad en cuanto a la realización de proyectos que permitan la reactivación económica y social. Lo anterior podría incidir en el fortalecimiento de las instituciones y la distancia de su impacto en el desarrollo del país (Agencia de Renovación del Territorio , s.f.).

Corporación Colombia Internacional – CCI: Esta entidad o plataforma busca el desarrollo de una proveeduría integral y que se implemente la ejecución de proyectos de tipo productivo, especializados en la parte agroempresarial, que sean rentables y competitivos y se caractericen por ofrecer inclusión social, en especial a las personas del campo (CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL - CCI, s.f.).

Instituto Colombiano Agropecuario-ICA: Entidad nacional que tiene la responsabilidad de controlar la sanidad agropecuaria de Colombia, a través de medidas sanitarias y fitosanitarias. Además, coordina e intensifica las acciones tendientes a la investigación, enseñanza y extensión de las ciencias correspondiente al agro, con el fin de mejorar y aumentar el desarrollo rural de las actividades del sector (Instituto Colombiano Agropecuario, s.f.).

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria – UPRA: Es la entidad que orienta la formulación y realización de políticas públicas enfocadas en la planificación del ordenamiento productivo y de la propiedad rural, para promover la usabilidad de forma correcta del suelo. Lo anterior tiene el fin de generar desarrollo rural agropecuario.

VECOL: Busca la promoción y el estímulo de la producción agropecuaria y sus insumos. Asimismo, el mejoramiento de la salud animal y humana, a través de la venta, producción, comercialización, importación y exportación e investigación científica de los productos biotecnológicos químicos, farmacéuticos, agrícolas e industriales.

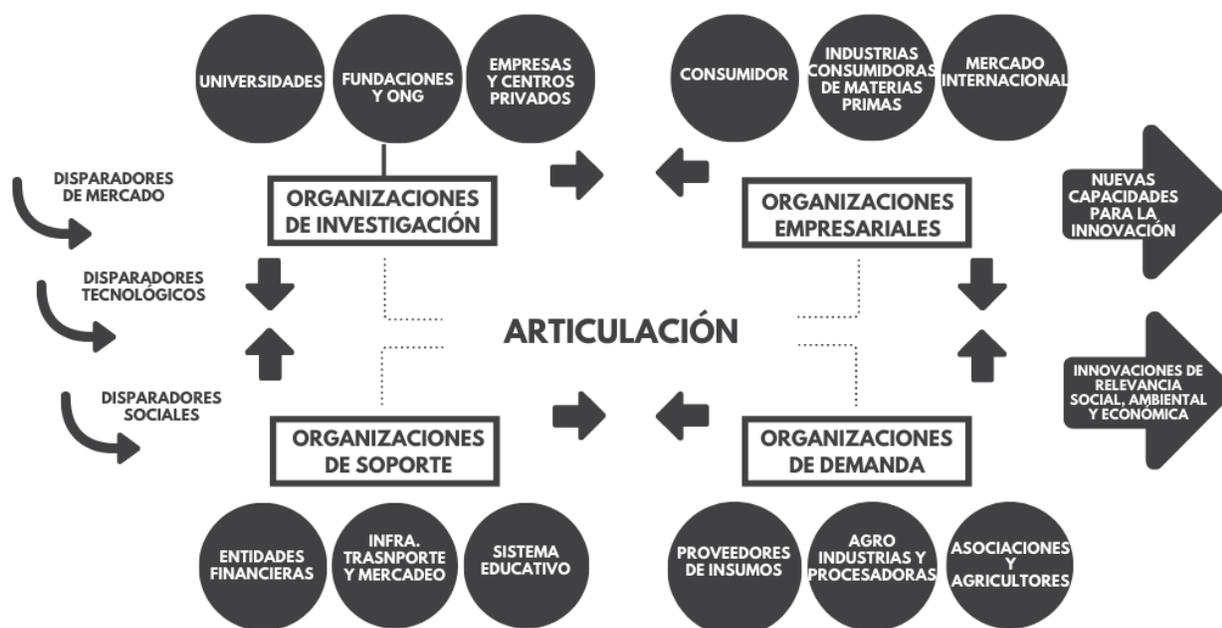


Figura 20. Dinámica de la innovación en el agro
Fuente: Adaptación propia de la OCDE (2013)

Capítulo 5. Conclusiones

La importancia que genera la implementación de la innovación es posible evidenciarla en los resultados donde los diferentes actores (investigador, productos, articulación con los entes y el mejoramiento de las capacidades) se articulan para que exista una apropiación, desde el punto de vista social, de las innovaciones, ya sean de producto, proceso, organizacional y de mercadotecnia. Todo esto a través de un enfoque de mayor interacción y participación por parte de los pequeños y medianos productores.

De acuerdo con el estudio realizado, el sector productivo se encuentra en desaceleración, pues considerando los instrumentos de recolección de información y la interacción con los representantes legales de las asociaciones productivas de Ocaña, Norte de Santander, estas organizaciones en primer lugar no sienten un respaldo real por parte del estado y de las entidades estatales. Seguido a esto, es inquietante el gran número de personas en cargos de representación sin los conocimientos que el sector demanda (técnicos y administrativos).

Es importante resaltar la manera como hace presencia el factor gestión, caracterizado por proceder con una cierta sencillez, reflejo y producto a su vez del escaso conocimiento administrativo por parte de sus estructuras directivas. Tal sencillez administrativa no es otra cosa que una cierta manera incipiente de tomar decisiones, decisiones en algo desprovistas de las técnicas administrativas convencionales. De otro lado, los recursos materiales que administran en general son muy escasos.

Con respecto a las características que representan a las asociaciones de Ocaña Norte de Santander es posible mencionar y ahondar en que:

Quienes dirigen las asociaciones, es decir, los representantes legales, no fueron formados en el saber administrativo, son completamente empíricos, pues algunos hasta fueron y son presidentes de juntas de acción comunal, y su relación con la gestión está basada en la realidad cotidiana de ser, de forma simultánea, administradores y productores de sus propios terrenos. Es decir: están constantemente tomando decisiones con respecto a los horarios de trabajo, compra de suministros, períodos de siembra y cosecha, comercialización de productos, transporte desde las granjas a las plazas de mercado, mantenimiento de las vallas, etc.

Cabe adicionar que las personas que realizan esta labor de representación legal no lo hacen de tiempo completo. Es decir: inicialmente llevan a cabo actividades en sus terrenos para llevar un sustento a sus propias familias. Ya con el tiempo disponible dedican a la asociación escasos momentos cuando han terminado de realizar sus labores personales.

La representación legal de las asociaciones está llevada a cargo en su mayoría por personas entre los 41 y los 50 años, lo cual indica que es necesario que los jóvenes del campo no están asumiendo cargos de representación donde logren expresar ideas de cambio que se ajusten más a los requerimientos y necesidades del entorno. Asimismo, esta representación está llevada a cabo por hombres en un 80%, siendo el 20 % restante ejecutado por mujeres.

Los representantes de asociaciones apenas alcanzan el nivel secundario en cuanto a su educación, lo cual indica que parte de la falta de tecnificación e innovación en el sector productivo se debe a la ausencia de profesionales y expertos en el tema, pues la forma de producción con la que llevan a cabo sus actividades en las asociaciones se hace de forma rudimental y empírica, sin tener en cuenta factores que están fuera del alcance de sus conocimientos.

La introducción de nuevas asociaciones productivas parece haber estado disminuyendo con el transcurrir el tiempo, pues es notorio el hecho que la mayoría de las asociaciones tiene de estar constituida más de 5 años y son muy pocas las que se han establecido en este sector en los últimos años.

La actividad principal a la que se dedican las asociaciones es a la producción de hortalizas y frutas, ya en menor medida a la producción de pollo de engorde y miel y sus derivados. La diversificación de productos en la región es un aspecto fundamental para darle cabida a la comercialización de productos innovadores, que generen demanda por la producción local. Es necesario resaltar sí existe el interés por parte de algunas asociaciones dirigir esfuerzos hacia la introducción de productos diferentes a los existentes, con el fin de quizás encontrar mayor éxito en su comercialización.

Dadas las condiciones de las carreteras y los elevados costes de transporte que los asociados deben afrontar, el 90 % de la producción es dirigida al mercado local, direccionando el 10 % a municipios aledaños y regiones no muy distantes. Cabe destacar que también la mayoría

se comercializa a través de intermediarios que retienen parte de la rentabilidad, pues muchos de los asociados no se sienten conformes con los precios establecidos por el mercado, los cuales desmeritan las largas temporadas de cultivo y cosecha o producción animal, sin embargo, estos se mantienen con la misma forma de comercialización, porque de acuerdo con ellos, “peor es recibir nada y tener pérdidas”. Las pocas asociaciones que utilizan el canal directo orientan los productos a las mismas personas que viven cerca de sus veredas con el fin de ahorrarse los altos costes de desplazamiento y encontrar un poco más de rentabilidad.

Durante la fase de hallazgos también fue posible encontrar que la percepción que los representantes legales y sus asociados tienen sobre la principal fortaleza de su actividad es la calidad con la que realizan los productos. Y las mayores dificultades con las que se enfrentan radican en la falta de capital, falta de apoyo institucional, competencia desleal y ausencia de mano calificada.

Por otro lado, y de acuerdo con la proposición de estrategias se menciona que, efectivamente sí existen entidades e instituciones con diversas funciones, las cuales tienen en común el apoyo al sector productivo, además que muchas de ellas hacen énfasis en la implementación y desarrollo de la innovación.

Así mismo, el Gobierno Nacional propone diferentes programas, políticas, rutas de apoyo, métodos y demás ayudas enfocadas en la activación del campo y el aumento de los pequeños, medianos y grandes productores, haciendo énfasis en la financiación de diferentes líneas de

créditos dirigidas a los campesinos, para que estos sean usados y su impacto se ve reflejado en la implementación de innovación.

Capítulo 6. Recomendaciones

Como se mencionó en la última fase de hallazgos, especialmente en la proposición de estrategias, los asociados deben de trabajar de forma conjunta y en equipo en cuanto a la producción, las compras, las ventas y la disposición con el fin de mejorar los resultados obtenidos hasta este momento.

Se recomienda aumentar las capacitaciones recibidas con el fin de mejorar los conocimientos técnicos y administrativos necesarios para el funcionamiento de la asociación. Además, también es necesario el acompañamiento de profesionales expertos en el tema de producción.

También se recomienda articularse con otras entidades y organizaciones que puedan ofertar a las asociaciones mayor estabilidad en cuanto a las comercializaciones. No obstante, también se necesita el apoyo institucional externo para actividades diferentes a la comercialización.

La vinculación de personas y asociados más jóvenes y preparadas podrían traer buenos acontecimientos para las asociaciones, la globalización y los grandes avances están al alcance los más jóvenes, pues se adaptan con mayor facilidad a los cambios provocados por el entorno. Por lo tanto, una mirada diferente, una perspectiva alterna podría aportar grandes cambios beneficiosos para la actividad económica de cada asociación.

La inversión y maquinaria y equipos es algo que realmente se necesita en cada una de las asociaciones, todas necesitan de las disminuciones de costes de producción, agilizar los tiempos

y disminuir el trabajo físico necesario para la llevar a cabo el producto. La innovación tecnológica no solo proporciona lo anteriormente mencionado pues, además, permite estandarizar la producción y realizar productos más acordes a las necesidades de los consumidores finales.

La comercialización de los productos no necesariamente tiene que hacerse en su forma completa en el municipio de Ocaña, sino que también se pueden abarcar municipios aledaños que no cuenten con la producción de tales productos de forma masificada. Esto podría diversificar un poco los mercados a los cuales son enviados los productos. Incluso se podrían articularse con transformadoras más industrializadas así ser un eslabón dentro de la cadena productiva de un producto procesado.

En cuanto a la interacción con otras instituciones, se sugiere un mayor contacto con aquellas instituciones y, en especial a las pertenecientes del Ministerio de Agricultura, pues es posible que las asociaciones no conozcan de forma oportuna, de los proyectos que estas adelantan en pro del campo y del sector productivo.

Asimismo, es necesario que las asociaciones conozcan los canales de información existentes para la divulgación programas enfocados en el financiamiento de las actividades relacionadas al agro, pues efectivamente si existen programas, políticas, instituciones y demás recursos que buscan una mejoría en la calidad del campesino, a través de la innovación del ejercicio económico.

Referencias

- Agencia de Renovación del Territorio . (s.f.). *Agencia de Renovación del Territorio - ART*.
Obtenido de Agencia de Renovación del Territorio - ART
- Agencia Nacional de Tierras. (Diciembre de 2015). *Creación de la Agencia Nacional de Tierras*.
Obtenido de ANT: <http://www.agenciadetierras.gov.co/la-agencia/creacion/>
- Añez , C. (2007). LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS:
CRECIMIENTO O DEPENDENCIA. *revista venezolana de análisis y conyuntura*, VIII,
55-68.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (15 de Marzo de 2017). *Centro de Estudios Económicos*. Recuperado el 14 de marzo de 2019, de Data-Atlas Colombia y las cadenas productivas: <http://www.anif.co/Biblioteca/politica-fiscal/data-atlas-colombia-y-las-cadenas-productivas>
- Bozeman, B., & Feeney, M. (2007). *Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique* (Vol. 39). Administration and Society.
- Cáceres Gómez, , L., Pardo Enciso, C. E., & Torres, A. M. (2013). La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare. *Cooperativismo y Desarrollo*, 69-75.
- Campero, E. (ene.-dic. de 2015). Las cadenas productivas como fuente de oportunidades para emprendedores en el medio rural. *Ingeniería Solidaria*, 11(18), 75-85.
- Carro, R., & González , D. (2012). Productividad y competitividad. *Universidad Nacional de Mal del Plata*. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

- Çetin, Ö., Sossa, R., & Brian, P. (2016). Tendencias administrativas: El empoderamiento en las empresas. *ECONOGRAFOS*.
- Chávez Martínez, J. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tentze de Zaragoza, Oaxaca*. Oaxaca de Juárez: Instituto tecnológico de OAXACA. Recuperado el 21 de agosto de 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/index.htm>
- CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL - CCI. (s.f.). *CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL - CCI*. Obtenido de <http://www.cci.org.co/quienes-somos/>
- DANE. (31 de Diciembre de 2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenido de ¿Cuántos Somos?: <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>
- Del Prado, L. (2011). Alianzas Estratégicas. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*. Obtenido de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>
- Departamento Naional de Planeación. (7 de Julio de 2004). *DNP*. Obtenido de Cadenas productivas: estructuras, comercio internacional, y protección: www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?dp=336
- El Universo. (20 de agosto de 2011). *Pequeños agricultores demandan capacitación en el uso de insumos*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/2011/08/20/1/1416/pequenos-agricultores-demandan-capacitacion-uso-insumos.html>
- Enciclopedia Virtual. (2015). <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=4&def=944>. Obtenido de Eumed.Net: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=4&def=944>

- Facil Guía. (12 de Junio de 2014). *Facil Guía*. Obtenido de Ocaña Norte de Santander:
<https://www.facilguia.com.co/pst/ocana-norte-de-santander/>
- Galindo , M., & Ríos , V. (2015). "Productividad" en ere de Estudios Económicos. *México ¿cómo vamos?, 1*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de
https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf
- Gomes de Castro, A., & et. al. (2002). Cadena productiva: marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. *Espacios*. Recuperado el 21 de agosto de 2019, de
http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152002000200003&lng=es&nrm=iso
- Goyos, A. (2015). *¿QUÉ PIENSAN, QUIEREN Y ESPERAN LOS JÓVENES DE HOY?* Bogotá: Kimpres SAS. Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117043817/quepiensan.pdf>
- Hirschman, A. (1958). *The Strategic Of Economic Development*. (Y. U. Press, Ed.) New York: Yale University Press.
- Instituto Colombiano Agropecuario. (s.f.). Obtenido de ICA: <https://www.ica.gov.co/el-ica/historia>
- Isaza Castro, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Universidad Externado de Colombia*.
- López, C., & González, L. (s.f.). Modelo de ampliación de la capacidad productiva. *Ciencia, investigación, academia y desarrollo*, 14(3).
- López, L., & Lopez , J. (2011). Los modelos de adopción de tecnologías de la información desde el paradigma actitudinal. *Scielo*. Obtenido de
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000100011

- Marquez Suárez, E., & Olarte Lasso, M. A. (2017). Análisis de la cadena productiva y la implementación de tecnología en el cultivo de la yuca en Colombia. *Universidad del Rosario*.
- Mercado, B. (7 de agosto de 2017). *Semana*. Obtenido de Análisis: ¿cómo superar la crisis de educación en el campo colombiano?:
<https://www.semana.com/nacion/articulo/panorama-de-la-educacion-en-el-campo-colombiano/531885>
- MinAgricultura. (s.f.). *Programa Desarrollo Rural con Equidad - DRE*. Recuperado el 18 de Enero de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos/Paginas/Programa-Desarrollo-Rural-con-Equidad-DRE.aspx>
- Ministerio de Agricultura. (2 de julio de 2003). *Ley 811 de 2003*. Obtenido de Ministerio de Agricultura:
<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20%20811%20de%202003.pdf>
- MinTIC. (2019 de Abril de 2019). *Asociaciones Productivas del Municipio de Ocaña*. Obtenido de Ministerio de TIC: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Asociaciones-Productivas-del-Municipio-de-Oca-a/jtmh-cr5n/data>
- Moncayo, E. (2002). *Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en perspectiva histórica*". Obtenido de Departamento Nacional de Planeación.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación* (primera ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- OCDE, Eurostat. (2005). *Manual de Oslo* (Tercera ed.). Obtenido de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

- Pacheco, C., Quintero, B., Guerrero, L., & Moreno, E. (2018). Innovación y tecnología en el tercer sector: paradigmas y desafíos. *Revista Colombiana de Tecnologías Avanzadas*, 1(33). Obtenido de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/RCTA/article/view/3323/1826
- Palacios, C. (29 de Julio de 2018). *La Crónica Verde*. Obtenido de El campo envejece: cada vez hay menos jóvenes agricultores en Europa: <https://blogs.20minutos.es/cronicaverde/2018/06/29/el-campo-envejece-cada-vez-hay-menos-jovenes-agricultores-en-europa/>
- Pardo, C. (5 de Mayo de 2017). *La importancia de la innovación para la productividad y competitividad*. Obtenido de portafolio.co: <https://www.portafolio.co/innovacion/la-un-factor-clave-para-las-mejoras-en-productividad-y-competitividad-a-nivel-regional-505542>
- Parlamento Andino. (24 de Octubre de 2017). *Marco normativo para el fomento de cadenas productivas y de valor*. Obtenido de Parlamento Andino : http://www.congreso.gob.pe/Docs/ParlamentoAndino/files/informes/empresaandina/marco_normativo_para_el_fomento_de_cadenas_productivas_y_de_valor_aprobado_pdf.pdf
- Parlamento Andino. (Noviembre de 2017). *Marco normativo para el fomento de cadenas productivas y de valor*. Obtenido de Parlamento Andino: https://parlamentoandino.org/wp-content/uploads/2018/01/mn_cadenasproductivasydevalor.pdf
- Portafolio. (26 de febrero de 2009). *Innovación y las cadenas productivas*. Recuperado el 7 de marzo de 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/innovacion-cadenas-productivas-407270>

- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A de C.V.
- Rojas Martínez, F. (2013). FORMAS DE ASOCIATIVIDAD QUE PREVALECE EN LA DINAMIZACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS AGRÍCOLAS EN COLOMBIA. *Universidad de la Salle*, 5-20.
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad? *IICA*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL. Recuperado el 2 de Octubre de 2019
- Schumpeter, J. (1934). *Teoría del desarrollo económico*. Cambridge: Universidad de Harvard Press.
- Sistema Único de Información Normativa. (23 de Enero de 2009). *Sistema Único de Información Normativa*. Obtenido de Ministerio de Justicia: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1676840>
- Sistema Único de Información Normativa. (29 de Diciembre de 2017). *Sistema Único de Información Normativa*. Obtenido de Ministerio de Justicia: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30034416>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *Proceso de la Investigación Científica*. México: Grupo Noriega de Editores. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>
- Thompson, P. (1984). *Círculos de Calidad: ¿Cómo hacer que funcionen?* Bogotá: Norma.

Trabajo decente en las cadenas de suministro: retos y oportunidades, . (26 de Noviembre de 2018). Obtenido de Compromiso empresarial :

<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2018/11/trabajo-decente-en-las-cadenas-de-suministro-retos-y-oportunidades/>

Universidad de Murcia. (27 de Septiembre de 2010). *La metodología cuantitativa: encuestas y muestras*. Obtenido de Documentos:

<https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/master2.pdf>

Universidad Nacional del Cuyo. (16 de octubre de 2016). *Teoría De La Producción*. Obtenido de

Docsy: <https://www.docsity.com/es/teoria-de-la-produccion-apuntes-microeconomia/195075/>

Uribe, C., Fonseca, S., Bernal , G., Contreras, C., & Castellanos, O. (2011). *Sembrando*

Innovación para la Competitividad del Sector Agropecuario Colombiano. Bogotá, D.C:

Universidad Nacional y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Valle, A. (2004). *CURSO BÁSICA DE ECONOMÍA*. Obtenido de CURSO BÁSICA DE

ECONOMÍA: <http://www.angelfire.com/bc3/valle/capitulo0.htm>

Vegas, J. (2008). *Asociatividad*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Prese)

[content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Prese](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Prese)
[ntaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Prese)

Apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a los representantes legales de las asociaciones.

La presente encuesta está dirigida a los representantes legales de las Asociaciones productivas de Ocaña, Norte de Santander y, tiene el objetivo de recopilar información de dichas instituciones con el fin llevar a cabo la investigación “Innovación en las asociaciones productivas de Ocaña: prácticas, limitaciones y retos.”

Nombres y apellidos _____
 Edad ___ Sexo _____ Correo _____
 Móvil _____
 Nivel de formación _____ No. colaboradores ___ No. Asociados ___
 Nombre de la asociación _____
 Años de funcionamiento de la asociación ___
 Tipos de productos (Organizar los productos de acuerdo con su importancia o alta participación en producción y ventas).

	Productos
1	
2	
3	
4	
5	

¿A qué mercado están dirigidos los productos que elabora la asociación? (Múltiple opción)

Local	
Nacional	
Internacional	

El suministro de insumos a su asociación es realizado por: (Múltiple opción)

	¿Cuáles y de dónde?
Empresas locales	
Empresas nacionales	
Empresas extranjeras	

¿Su asociación cuenta con una red de proveedores fijos? Seleccione con una X		Los canales más frecuentes que utiliza su asociación para ofertar los productos en el mercado son (Seleccione con una X más de dos opciones si es necesario):	
Sí	1 a 3	Canal	
	4 a 6	Directo	
	7 a 9	Indirecto	Corto
	Más a 10		Largo
	Muy largo		
No			

El plan y el proceso de ventas de su asociación está dirigido a: (Seleccione con una **X** más de dos opciones si es necesario) (Seleccione con una x al tipo de cliente que está dirigida su producción)

		Tipo de empresa	
Industrias manufactureras		Micro	
		Pequeña	
		Median	
		Gran	
Comercializadoras nacionales		Micro	
		Pequeña	
		Median	
		Gran	
Comercializadoras internacionales		Micro	
		Pequeña	
		Median	
		Gran	
Empresas importadoras		Micro	
		Pequeña	
		Median	
		Gran	
Empresas multinacionales o extranjeras		Micro	
		Pequeña	
		Median	
		Gran	
Personas naturales			

Seleccione con una **X** las principales dificultades que tiene su asociación respecto a los proveedores.

ÍTEM	
Baja capacidad de producción	
Pocas facilidades de pago	
Baja calidad del producto	
Poca variedad de insumos	
Elevados precios de los productos y/o servicios	
Costos de transporte	

Otra ¿cuál? _____

Indique con una **X** la principal fortaleza que posee su asociación

ÍTEM	
Calidad de los productos	
Precios competitivos	
Excelente atención al cliente	
Infraestructura adecuada	
Personal calificado	
Tecnología	

Otra ¿cuál? _____

En el desarrollo de la actividad de la asociación ¿cuál (es) ha sido el principal obstáculo?
(Seleccione máximo tres opciones)

ÍTEM	
1. Costos y suministro de las materias primas	
2. Falta de capital de trabajo	
3. Baja demanda	
4. Implementación y actualización tecnológica	
5. Poca innovación y diseño del producto	
6. Contrabando	
7. Competencia desleal	
8. Ausencia de apoyo institucional	
9. Infraestructura y costos logísticos	
10. Baja cualificación de la mano de obra	
11. Altos gastos tributarios	
12. Poca publicidad	

Otra ¿cuál? _____

Por favor, marque con una **X** en la respectiva casilla, aquellos ítems que se cumplan en la asociación y en la casilla alterna, describa cómo se cumple dicha afirmación.

ÍTEM		Descripción de innovaciones
1. Uso e implementación de herramientas y maquinarias que optimicen el proceso de producción.		
2. Uso de tecnologías digitales que permita mayor rendimiento en las actividades de la asociación.		
3. Implementación de software que permite mayor rendimiento organizacional.		
4. Nuevos métodos de producción que incluyan técnicas, equipos y programas informáticos.		
5. Nuevos métodos de promocionar los productos.		
6. Nuevos métodos de distribución que involucren equipos, programas informáticos o técnicas para el abastecimiento de insumos, asignación de suministros para la asociación o la distribución de los productos finales.		

7. Nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades de compras, contabilización o mantenimiento.		
8. Diseño y creación innovador en la empaque y envasado del producto.		
9. Diseño y creación de un producto nuevo.		
10. Introducción de un producto significativamente mejorado.		
11. Nuevos programas de capacitación al personal de la asociación en materia administrativa o técnica.		
12. Nuevas maneras de relacionarse con otras organizaciones.		
13. Implementación de Norma Técnica relacionada con la gestión documental.		
14.. Cumplimiento de normas y exigencias tributarias.		