

Evaluación de la asociatividad agroempresarial, en productores víctimas del conflicto armado en Samaná - Caldas

Assessment of agricultural associativity business, among farm producers victims of the armed conflict in Samaná - Caldas

Avaliação da associatividad e agroempresarial, em produtores vítimas do conflito armado em Samaná - Caldas

José Mauricio Herrera Castañeda¹
Alexander Mendoza²

Fecha de recepción: 26 febrero de 2017
Fecha de aceptación: 20 de abril de 2017

RESUMEN

El municipio de Samaná en el departamento de Caldas, presenta un bajo nivel histórico de desarrollo, evidenciado en sus altos índices de pobreza; adicionalmente la presencia de grupos armados generó el desplazamiento de más de veinte mil (20.000) campesinos entre los años 2003 a 2007, una situación que profundizó el atraso económico del municipio. En este contexto, durante los últimos seis (6) años, se viene promoviendo el fortalecimiento y creación de grupos asociativos rurales buscando mejorar la capacidad de negociación, la articulación y la integración de la población rural a los mercados agropecuarios, a través de: (i) la cualificación técnica y organizacional, (ii) la promoción y gestión de programas como Oportunidades Rurales, Alianzas Productivas, programas de empresarización del DPS, etc., y (iii) la orientación de los incentivos de desarrollo rural al favorecimiento de proyectos bajo esquemas asociativos.

El objetivo del proyecto de investigación que se presenta en este artículo, fue evaluar el impacto de los diferentes procesos y programas implementados, en el mejoramiento de los procesos productivos, administrativos y de las condiciones de socioeconómicas de los campesinos. Se aplicó una herramienta de diagnóstico integral, aplicada a una muestra de ocho (8) grupos asociativos. Los resultados mostraron que la ejecución de este tipo de proyectos, inciden positivamente en los procesos comerciales, el trabajo en equipo, el auto

1 SENA Centro Pecuario y Agroempresarial. La Dorada Caldas. E-mail: josemauricio6@gmail.com.

2 SENA Centro Pecuario y Agroempresarial. La Dorada Caldas.

ahorro y la solidaridad entre los miembros de los grupos. Igualmente ha cambiado sustancialmente la visión de empresa que tienen de las microempresas rurales del municipio.

Palabras clave: Asociatividad, desarrollo rural, Programas gubernamentales.

Cómo citar este artículo: Herrera Castañeda, José M., Mendoza, A. (2017). Evaluación de la asociatividad agroempresarial, en productores víctimas del conflicto armado en Samaná - Caldas. *Revista Finnova*, 3(5), 37 - 48.

ABSTRACT

The town of Samaná in the department of Caldas, shows a historical low level of development, revealed in its high rates of poverty; in addition, the occurrence of armed groups caused the displacement of more than twenty thousand (20,000) countrymen from 2003 to 2007, a situation that deepened the economic backwardness of the municipality. In this context, during the last six (6) years, the strengthening and creation of rural associative groups seeking to improve the negotiating capability has been promoted, the manner of articulation and integration of the rural population to the agricultural markets, through: (i) the technical and organizational qualification, (ii) the promotion and management of programmes such as Rural Opportunities, Productive Partnerships, DPS entrepreneurship programmes, etc., and (iii) the targeting of rural development incentives to favouring projects under partnership schemes.

The aim of the research project exhibited in this article was to assess the impact of different processes and implemented programs, into the improvement of productive, administrative processes and socio-economic conditions of the countrymen. A comprehensive diagnostic tool was implemented, focused onto a sample of eight (8) associative groups. The results showed that the implementation of such projects, have a positive impact on business processes, team work, self-saving and solidarity among group members. Similarly, the company's view of the rural microenterprises of the municipality has changed substantially. Company's vision of rural microenterprises of the municipality has also changed substantially.

Keywords: Associativity, rural development, government programmes.

RESUMO

O município de Samaná no estado de Caldas, apresenta um baixo nível histórico de desenvolvimento, evidenciado nos altos índices de pobreza. Além disso, a presença de grupos armados geraram uma deslocalização de mais de vinte mil camponeses nos anos 2003-2007, uma situação que aprofundou o atraso econômico do município. Neste contexto, nos últimos seis (6) anos, vem-se promovendo o fortalecimento e criação de grupos associativos rurais procurando melhorar a capacidade de negociação, a articulação e a integração da população rural com os mercados agropecuários, através de: i) a qualificação técnica e organizacional, ii) a promoção e gestão de programas como Oportunidades Rurais, Alianças Produtivas, programas de empresarialização do DPS, etc. e, iii) a orientação dos estímulos de desenvolvimento rural para os projetos de interesse associativo.

O objetivo do projeto de pesquisa que se apresenta no artigo, foi avaliar o impacto dos diferentes processos e programas implementados, no melhoramento dos processos produtivos, administrativos e das condições socioeconômicas dos camponeses. Aplicou-se uma ferramenta de diagnóstico integral, aplicada em uma amostra de oito (8) grupos associativos. Os resultados mostraram que a execução desses projetos tem influência positiva nos processos comerciais, no trabalho em equipe, auto-poupança e solidariedade de entre as pessoas que formam o grupo. Também foram mudadas a visão de empresa nas microempresas rurais do município.

Palavras chave: Associatividade, desenvolvimento rural, Programas do governo.

Introducción

La asociatividad es una opción organizativa que involucra aspectos económicos, pero también culturales, políticos y ambientales; significa en muchos casos, cambiar comportamientos individualistas en dirección hacia la cooperación. La dinámica de la asociatividad está en estrecha relación con lo que se denomina empresariación, en tanto esta es una herramienta que mejora la capacidad de la organización para interactuar en comunidad y también con el mercado. Pero es necesario tener en cuenta que la inmensa diversidad y heterogeneidad de productores, productos, regiones, dinámicas, tipología de organizaciones o aun instituciones del estado con responsabilidades en el tema, hace que el escenario sea complejo y que una de las claves del éxito de procesos como estos sea la articulación de esfuerzos, de políticas y de iniciativas no sólo en la planeación o formulación de propuestas sino también y principalmente, en la ejecución de los distintos recursos (Solarte, 2011).

La realidad económica, social y ambiental actual obliga a los sectores productivos a asumir el reto de diseñar y estructurar nuevos modelos empresariales, para lograr mayores niveles de productividad a menores costos y buscar integraciones entre pequeños, medianos y grandes productores. “Es por ello que la asociatividad se convierte en un modelo eficiente en beneficio de los productores del campo, con el fin de mejorar su acceso a nuevos mercados, lograr la formalización del trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales” (Sociedad de Agricultores de Colombia SAC, 2013, pág. 5).

El municipio de Samaná con 97.581 hectáreas es el más grande del departamento de Caldas (13.16% del total) y del país, se localiza al nor-oriental del departamento, en la ladera Oriental de la Cordillera Central. Este municipio sobresale por su gran riqueza en aguas, flora, fauna y paisaje natural, elementos que caracterizan su potencial en biodiversidad y posibilidades de desarrollo agroecológico (actividades productivas de ecoturismo y agroturismo) e hidroenergético. Estas fortalezas biofísicas se encuentran principalmente en el ecosistema del Bosque de Florencia, la Laguna de San Diego y en la diversidad de

climas y tierras, adicionalmente están los proyectos del complejo hidroeléctrico de los ríos La Miel y Samaná, las aguas esmeraldinas del río Moro y la riqueza minera (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015, pág. 4). El área urbana tiene una extensión de aproximadamente 64 hectáreas, sin tener oficializada la extensión de los centros poblados de los cuatro corregimientos, al igual que los límites veredales.

Las nuevas realidades geográficas y socio-territoriales derivadas del proceso de globalización que el mundo entero experimenta, demandan figuras de organización territorial flexibles que se puedan conformar fácilmente con base en la voluntad de los gobiernos. Dentro de este contexto, los esquemas asociativos adquieren una relevancia particular, en la medida que permiten impulsar estrategias de desarrollo eficaces y construir o reconstruir procesos regionales sólidos a partir de los gobiernos locales, con la participación del sector privado, para generar alianzas entre instituciones y organizaciones y así promover el ordenamiento y el desarrollo territorial.

Antecedentes

Las condiciones básicas de los esquemas asociativos de producción agropecuaria, se basan en la Ley 1454 de 2011 - Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial LOOT -, que contempla la asociatividad como una herramienta que permite abordar de manera mancomunada, el diseño, implementación y ejecución de políticas, programas, proyectos y acciones de desarrollo de interés común, tanto por las autoridades territoriales como por las nacionales, aplicando los principios de coordinación, concurrencia, subsidiariedad y complementariedad para contribuir en el desarrollo sostenible, equitativo, competitivo y de gobernabilidad de los territorios.

El éxito comercial de la pequeña producción rural depende cada vez menos del apoyo del Estado y más de la existencia de organizaciones de productores a partir de su iniciativa asociativa, que les permitan la participación y autogestión. Las estrategias de mercadeo asociativo son tan o más importantes que las inversiones en la producción,

dado que garantizan la obtención de mejores precios y la venta total de los productos. Entre las estrategias pueden estar las siguientes: a) acceder a canales comerciales a través de formas asociativas, b) ampliar el ámbito comercial a través de vínculos con otras entidades asociativas o corresponsales comerciales y c) obtener financiamiento para llegar a nuevos mercados o desarrollar nuevas formas de negociación.

Existen múltiples beneficios derivados de la asociación de productores, por ejemplo, la mejora de las condiciones de negociación de los productos, la disminución de los costos de producción, la ampliación del capital social y productivo de carácter colectivo, el mejoramiento de los niveles de vida y la ampliación de las oportunidades a las nuevas generaciones, entre otras (Moreno Cepero, Uribe Chávez, & Santiago, 2011, pág. 25).

Enfoques de desarrollo territorial

Las asociaciones deben ser entendidas bajo un enfoque de desarrollo territorial, que sitúa al territorio como sujeto y protagonista de los esfuerzos de desarrollo y gobernanza en el ámbito regional y local, bajo el liderazgo de las autoridades territoriales. En este orden de ideas “incorporar la lógica territorial implica analizar las características actuales y potenciales de los territorios, la estructura productiva y los eslabonamientos posibles, con miras a generar mecanismos y procedimientos orientados a apoyar procesos de transformación. De esta forma, es un enfoque que pone atención sobre activos, actores y procesos intencionados de desarrollo” (Serrano, 2010, pág. 6).

El enfoque territorial resulta complementario a las estrategias sectoriales y nacionales de desarrollo, está comprometido con la conservación del capital natural para el logro del bienestar humano. Por ello se hace necesario fortalecer los vínculos entre diferentes entidades y niveles de gobierno para ampliar la gobernabilidad y gobernanza en el territorio. Igualmente, ello hace que la asociatividad territorial (AT) para el desarrollo se exprese como un enfoque emergente, esto es, una respuesta desde lo local o regional al servicio de las políticas públicas definidas, por y bajo, el liderazgo de los gobiernos territoriales (Serrano, 2010). En este sentido, las asociaciones territoriales

proporcionan un medio para la implementación eficaz de los principios de coordinación, complementación y concurrencia en un entorno de concertación, cooperación y participación de las entidades territoriales sin menoscabo de sus autonomías.

Un ejemplo muy importante de asociatividad territorial se encuentra en Perú, donde la legislación establece una serie de criterios, para la conformación de asociaciones estratégicas en las municipalidades, tales como: vínculo territorial o espacial en unidades como micro-corredores económicos, microcuencas, valles, corredores viales (que involucran la articulación de planes de desarrollo integrados a un nivel interdistrital); vínculo cultural y/o tradición cultural en relación a la existencia de grupos sociales que representan una historia e identidad común; estas asociaciones tienen como fin generar a) economías de escala y aprovechamiento de recursos o potencialidades comunes b) acceso al mercado regional o nacional y c) representación y desarrollo de capacidades en la gestión del desarrollo local y humano.

Con este marco legal, Perú busca establecer entidades supra municipales de acuerdo a sus competencias y fines, para liderar y organizar el desarrollo integrado lo cual genera varios retos: a) crear nuevos sistemas de participación ciudadana en los espacios integrados (multisectoriales o sociales de base por unidad interdistrital), b) integrar planes inter-municipales previa actualización de planes, c) incorporar el enfoque asociativo municipal al diseño de presupuestos participativos, d) lograr presencia en los espacios de coordinación y/o concertación provincial, regional o nacional, e) formación de equipos técnicos integrados para monitorear su regulación interna, (órganos de gobierno, planes, programas y proyectos estratégicos) y f) generar un marco normativo que brinde personería pública, reconocimiento, asistencia técnica y estímulos compensatorios a la asociatividad municipal.

Por otro lado, se encuentra la asociatividad empresarial que es un mecanismo mediante el cual las organizaciones se unen en torno a sus voluntades, iniciativas y recursos, para promover objetivos comunes y lograr ser más competitivas en el mercado global (Rosales, 1997). Como producto de la implementación de procesos de asociatividad en países de

América Latina, las organizaciones logran obtener una amplia gama de beneficios, entre los que están el surgimiento de economías de escala debido a que cada organización que hace parte del proceso se beneficia como si se hubiese unido a otras organizaciones de manera formal o como si tuviese acceso a una escala mayor (Chang, 2003).

La Dirección de Desarrollo Rural del DNP dos niveles de empresarización del agro: de base donde se promueve que los productores incorporen buenas prácticas de gestión empresarial a su actividad (llevar registros de sus costos, de su producción, precios de venta, y otras variables que permitan medir su verdadera rentabilidad) y hacer así productivo el campo; y de competitividad donde los productores desarrollan competencias empresariales, habilidades comerciales y condiciones específicas para incursionar en mercados más sofisticados (desarrollo de planes exportadores, protección de la propiedad intelectual, adquisición de sello verde o de denominación de origen, etc.), logrando mayores niveles de diferenciación en sus productos. Así, la generación de competencias empresariales en productores facilita el desarrollo de proyectos productivos rentables, sostenibles y con viabilidad comercial en mercados interno y externo. (Sociedad de Agricultores de Colombia SAC, 2013, pág. 12).

Como forma de asociación, vale la pena hablar de los clústers, que pueden definirse como una aglomeración productiva empresarial, alrededor de un sector o de un núcleo geográfico, mediante los cuales las empresas producen y venden una serie de artículos similares entre sí o complementarios y, por tanto, se enfrentan con problemas y oportunidades de mercado comunes. En Colombia el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo implementó el término cluster para hacer una definición similar, complementando que los clusters dan lugar a “economías externas y a la creación de servicios especializados en aspectos técnicos, administrativos y financieros”. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2002, pág. 3).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OECD - indica que la participación en un cluster le permite a cada organización tener acceso a información relevante, obtener bajos costos de transacción, acceder fácilmente a infraestructura

y obtener economías de escala en la producción. Con base en la experiencia de varios países, se pueden destacar los siguientes logros de las asociaciones tipos cluster:

- Avance en el nivel técnico y tecnológico de las empresas que hacían parte del mismo en comparación con el periodo de tiempo en que habían actuado en solitario.
- Fortalecimiento de las relaciones de las empresas con los proveedores, traders o empresas transnacionales con las que negociaban.
- Fomento de la competencia; las empresas establecieron lazos de colaboración para obtener avances en diseño, calidad y mejoras productivas, aunque también con el objetivo de competir entre ellas.
- Potencia el progreso competitivo de las organizaciones en términos de procesos y de productos y aumentaba la eficiencia colectiva (Grueso Hinestroza, Gómez, & Garay Quintero, 2009, pág. 11).

Un ejemplo de cluster colombiano se encuentra en la caña de azúcar, que está conformado por aproximadamente 1.400 empresas del sector manufactura, comercio y servicios y ha logrado posicionarse como un líder en cuanto al desarrollo tecnológico de actividades de campo y rendimiento de caña por hectárea y ha desarrollado un portafolio de servicios de asesoramiento técnico que vende a países de Suramérica y Centroamérica. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2009).

Otro ejemplo a destacar de modelos asociativos se encuentra en el sector palmicultor, donde se implementa un encadenamiento productivo mediante alianzas, como herramientas para promover el desarrollo empresarial y social de comunidades vulnerables. Estos modelos han generado nodos con formas de trabajo asociado encadenados a empresas ancla, donde la comunidad involucrada en dichos proyectos ha logrado desarrollar capacidades productivas y empresariales. De esta manera, los productores locales han incrementado sus ingresos quincenales hasta en un 300 por ciento y han accedido a protección

social, capacitaciones y a asistencia técnica sobre el manejo del cultivo.

Otras experiencias destacadas son:

- Los proyectos del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible – Cecodes - en el sector camaronicultor en Tumaco, Nariño y las siembras de teca, tabaco, mango y producción de miel en Montes de María, Bolívar.

- La Cooperativa de Lecheros de Guatavita -Colega- que ha logrado desarrollar un modelo asociativo con el apoyo de Colanta y ha mejorado sus procesos de comercialización.

- La empresa Alquería ha diseñado un modelo que consiste en incorporar productores y consumidores de ingresos bajos o de la base de la pirámide a las cadenas de suministro, beneficiando a 1.500 familias en la sabana de Bogotá y Cundinamarca.

- La Compañía Nacional de Chocolates que, con el apoyo de USAID, ha iniciado un modelo donde la empresa ancla realiza alianzas estratégicas con agricultores basadas en el beneficio mutuo, donde se conforma una alianza entre una entidad financiera, un operador, una asociación o cooperativa de productores y la empresa ancla. (Sociedad de Agricultores de Colombia SAC, 2013, pág. 11).

En resumen, se debe resaltar que la asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación que contribuye a que los productores mejoren su participación en el mercado. Por medio de esta figura se busca que la producción cumpla con las condiciones y requisitos necesarios para penetrar y lograr sostenibilidad en mercados, lo que aumenta el poder de negociación y permite desarrollar economías de escala para responder a las exigencias de la actividad comercial. Esto implica la formalización de la actividad, el cumplimiento de registros y requisitos ante la DIAN y las Cámaras de Comercio, que va a facilitar el acceso a recursos financieros y a otros beneficios como la asistencia técnica integral, la formación del recurso humano y el mejoramiento de infraestructura.

La formalización también facilita la actividad comercial disminuyendo las asimetrías existentes entre productores e intermediarios, aumentando la

capacidad de negociación, logrando contratos de venta de cosecha con anterioridad a un precio justo, evitando así la marginalización en procesos de comercialización y logrando una mejor distribución de beneficios. Uno de los impactos de la formalización de asociaciones rurales es garantizar el acceso al crédito, ya que la obtención del NIT del colectivo o del RUT en la representación legal del mismo es considerado un requisito de elegibilidad en programas como el de Oportunidades Rurales y Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, así como de los programas de otorgamiento de crédito del Banco Agrario y Finagro.

Método

Se realizó una investigación de carácter exploratorio donde se utilizó el método de estudio de caso, de una muestra total de 30 asociaciones, fueron seleccionados (8) ocho grupos asociativos. Para la selección se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Que la asociación estuviera integrada por pequeños productores
- Que participara en varios programas de apoyo al fortalecimiento asociativo,
- Que tuviera permanencia en el tiempo y
- Disponibilidad de información sobre la organización.

Mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico empresarial, aplicadas a cinco (5) integrantes por asociación se hicieron los diagnósticos. La información fue tabulada y organizada de acuerdo a varios componentes temáticos: Administrativos, de operación, de mercadeo, contables y financieros, fuentes de financiación, innovación, asociatividad e impacto; allí se asignaron valores de uno (1) si cumplían y de cero (0) si no cumplían, estos valores fueron calculados asignando un porcentaje, el puntaje total asignó en tres rangos así:

- 0 a 50 en peligro
- 50 a 80 Indefensa
- 81 a 100 fortalecida

Herramienta de diagnóstico empresarial y caracterización de unidades productivas

Regional:	
Centro de formación:	
Nombre de la unidad productiva:	
Código unidad productiva (Sofia Plus)	
Producto/servicio:	
Dirección:	
Municipio:	
Teléfono:	
Lider de la unidad productiva:	
Número de integrantes de la UP:	
Fecha de aplicación:	
Profesional responsable de la aplicación:	
Página web (si la tiene)	

Indicadores

Aspectos administrativos	Cumple=1 No cumple=0	Puntaje total 5%	% Participac.	% Cumpum.	Observaciones cualitativas (hallazgos)
Direccionamiento estratégico (objetivos, misión, visión y valores)	0	0,00%	0,5%	0,0%	
Estructura organizacional, Perfil de cargos y Funciones	0		0,5%	0,0%	
Planeación operativa de la unidad productiva	0		0,5%	0,0%	
Manejo de registros (RUT, Invima, normas fitosanitarias y permisos) en el caso que aplique	0		1,0%	0,0%	
Capacidades administrativas (uso de Tic's en la UP)	0		0,5%	0,0%	
Se encuentra formalizada (Cámara de Comercio)	0		1,0%	0,0%	
Genera empleos directos/indirectos	0		1,0%	0,0%	
Aspectos de operación	Cumple=1 No cumple=0	Puntaje total 20%	% Participac.	% Cumpum.	Observaciones cualitativas (hallazgos)
Conocimientos técnicos del proceso de producción del bien o prestación del servicio	0	0,0%	4,0%	0,0%	
Cuenta con instalaciones locativas/ terreno (alquiler, propio, comodato...)	0		2,8%	0,0%	
Montaje agropecuario, agroindustria, servicios	0		1,5%	0,0%	
Servicios tecnología-maquinaria	0		2,5%	0,0%	
Diagrama Flujos de procesos	0		1,5%	0,0%	
Fichas técnicas (nombre y especificaciones del bien/servicio)	0		0,6%	0,0%	

Estandarización del Producto/Servicio	0	0,0%	0,5%	0,0%	
Existe capacidad instalada y/o proyectada	0		1,8%	0,0%	
Existe capacidad operativa	0		1,8%	0,0%	
Tiene conocimiento de los proveedores (materia prima)	0		2,0%	0,0%	
Implementa normas de higiene y Seguridad industrial (BPA, BPM...)	0		1,0%	0,0%	
Aspectos de mercado	Cumple=1 No cumple=0	Puntaje total 20%	% Participac.	% Cumpum.	Observaciones cualitativas (hallazgos)
Cuenta con elementos de publicidad (volantes, pancartas, tarjetas de presentación, pendón, participación en eventos comerciales, perifoneo) de acuerdo al presupuesto y al tipo de negocio	0	0,0%	2,0%	0,0%	
Tiene identificado sus clientes actuales y potenciales, sabe cuantos son, tiene una base de datos, frecuencia de compra, volumen de consumo, satisfacción del cliente	0		3,0%	0,0%	
Conoce sus competidores, donde están ubicados, qué productos venden, qué los diferencia de usted, qué precios manejan	0		1,0%	0,0%	
Tiene definido un portafolio claro de productos o servicios	0		3,0%	0,0%	
Existe algún tipo de encadenamiento productivo o existe la posibilidad de desarrollar alianzas o acuerdos comerciales	0		3,0%	0,0%	
Tiene estrategias de mercadeo que pone en práctica en su empresa (de servicio, comunicación, promoción, ventas)	0		3,0%	0,0%	
Utiliza algún canal de distribución para su negocio (vende a tiendas, mayorista o directamente al consumidor final)	0		3,0%	0,0%	
Tiene establecida una proyección de ventas con respecto a cada producto, les hace seguimiento para conocer tendencias	0		1,0%	0,0%	
Ofrece la empresa algún valor agregado o un diferencial a sus clientes en comparación a la competencia	0		1,0%	0,0%	
Aspectos contables y financieros	Cumple=1 No cumple=0		Puntaje total 10%	% Participac.	% Cumpum.
Registros contables (ingresos, egresos flujo de caja)	0		2,0%	0,0%	

Definición de costos y gastos	0	0,0%	2,5%	0,0%	
Punto de equilibrio	0		2,5%	0,0%	
Estados financieros básicos	0		1,5%	0,0%	
Inventarios	0		1,5%	0,0%	
Fuentes de financiación	Cumple=1 No cumple=0	Puntaje total 15%	% Participac.	% Cumpum.	Observaciones cualitativas (hallazgos)
Propias	0	0,0%	5%	0%	
Otras fuentes	0		10%	0%	
Innovación	Cumple=1 No cumple=0	Puntaje total 10%	% Participac.	% Cumpum.	Observaciones cualitativas (hallazgos) Describir cuáles son las características innovadoras
Posee un componente de innovación y/o de valor agregado	0	0,0%	10%	0,0%	
Asociatividad	Cumple=1 No cumple=0	Puntaje total 15%	% Participac.	% Cumpum.	Observaciones cualitativas (hallazgos)
Existe encadenamiento productivo	0	0,0%	7,5%	0,0%	
Mejora la productividad a través de este encadenamiento productivo	0		7,5%	0,0%	
Impacto	Cumple=1 No cumple=0	Puntaje total 5%	% Participac.	% Cumpum.	Observaciones cualitativas (hallazgos)
Social (generación de empleos directos e indirectos), jornales, pasantías, contrato de servicios, empleos en nómina	0	0,0%	2,5%	0,0%	
Política ambiental	0		2,5%	0,0%	
Total general		0,0%			
Resultado					
En peligro	De un puntaje total de 0-50				
Indefensa	De un puntaje total de 51-80				
Fortalecida	De un puntaje total de 81-100				

Figura 1. Estructura de Seguimiento Integrada.

Fuente. Herramienta elaborada para el programa SER. SENA.

Resultados

Los resultados obtenidos mostraron que en un 60% de las organizaciones, los programas implementados han generado un impacto positivo, reconocible en variables como empleos indirectos principalmente, el 58% evidenció beneficios en sus fuentes de financiación lo que les ha permitido mejorar sus

procesos productivos (adquiriendo maquinaria, mejoras o innovación en la venta de sus productos), además de la creación y fortalecimiento de fondos rotatorios, un 85% percibe un mejoramiento en las condiciones de comunicación y trabajo en equipo entre los asociados, el 100% de las asociaciones evidencian la necesidad de continuar con este tipo de programas por los beneficios que representan.

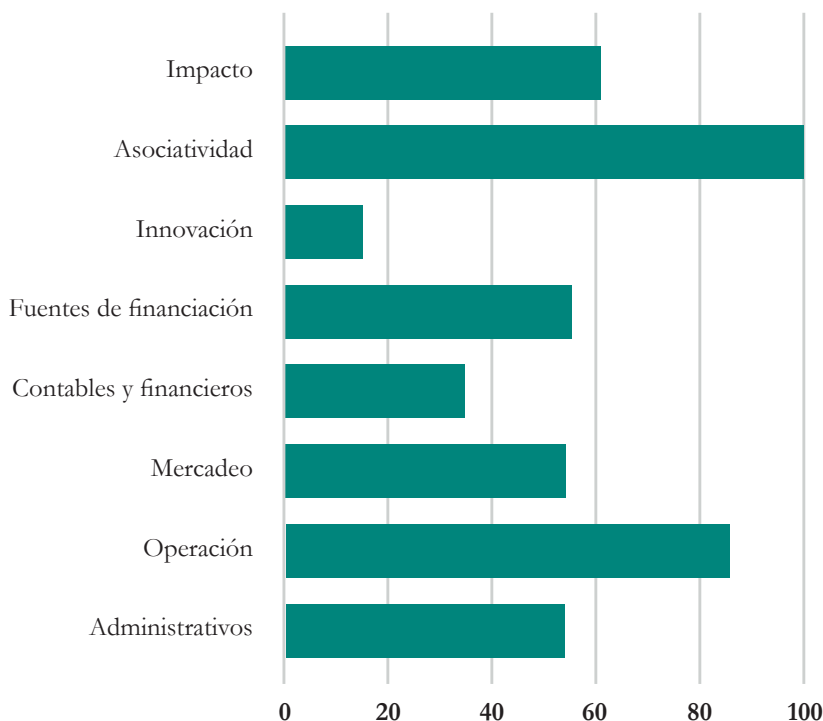


Figura 2. Resultados de las variables medidas en las asociaciones.

También se evidenció que el 90% de las organizaciones accedieron a asistencia técnica en el desarrollo de los programas, particularmente en temas relacionados con sistemas, lo que ha representado mejoras en sus procesos operacionales (82%). Así mismo, se identificó que un 55% de las asociaciones perciben que mejoraron sus procesos comerciales debido al acceso a maquinaria, el cambio de empaques, el aumento de volumen de producción y la comercialización conjunta, lo que ha permitido el mejoramiento del proceso comercial.

En el diagnóstico realizado por componentes, muestra resultados muy interesantes que se sintetizan a continuación:

Componente administrativo

De acuerdo a la recopilación y análisis de la información, se pudo evidenciar que existe una deficiencia importante en los procesos de planeación y organización de las asociaciones. Otro aspecto a resaltar es la falta de un análisis detallado de los

procesos productivos implementados por las asociaciones que es causa de baja información y de una oportuna comunicación entre los socios de la empresa, generando rupturas en la coordinación de las actividades, estancamiento y limitación de las metas propuestas.

Componente comercial

En este aspecto es donde las asociaciones presentan mayor evolución, porque existe una demanda amplia en el mercado por sus productos y cuando se asocian logran el acceso a otros mercados con mejores precios, adquieren mejores herramientas publicitarias, hacen un mejor análisis del mercado, todo esto resultado de las capacitaciones brindadas en la ejecución de los programas. Igualmente, al estar registradas en Cámara y Comercio aumentan la posibilidad de hacer convenios con otras entidades, lo que promueve la formalización agropecuaria.

Componente técnico

Las asociaciones tiene grandes vacíos en el tema técnico - productivo; el diagnóstico mostró su capacidad en torno a la elaboración de productos acordes con los estándares del mercado, pero aún se requiere mayor cualificación del producto frente a aspectos como presentación y empaque del mismo. Por otra parte, hay una falencia con respecto al abastamiento continuo según la demanda, falta tecnificar y planificar mejor producción (las máquinas y equipos adquiridos por las asociaciones no se están aprovechando al 100%) de manera que haya una oferta de productos consistente y permanente garantizada, que cumpla con las exigencias del mercado y así se mejore la competitividad con respecto a otras empresas del sector.

Conclusiones

Es evidente que, a partir de los programas implementados, los procesos de asociatividad estudiados se encuentran en consonancia con los hallazgos que presentan otros estudios realizados en Latinoamérica y otros contextos. En concreto la investigación permitió llegar a varias conclusiones, sobre

los beneficios de la participación en los procesos de asociatividad:

- Permite a las organizaciones mejoras significativas en su estructura, procesos, capacidad de negociación, eficiencia y capacidad de aprendizaje e innovación.
- A nivel de indicadores de desempeño operativo, potencia en las organizaciones un incremento en las ventas, disminuye los costos de compra de materiales, aumenta la tasa de empleo y aumenta los activos fijos.
- Posibilita en las regiones un crecimiento socioeconómico y mejoran en los indicadores de competitividad.

La literatura sobre procesos de asociatividad, también ha permitido concluir que este mecanismo tiene efectos positivos especialmente para las MIPYMES que, debido a sus características cuentan con mayores limitaciones para operar en solitario y se convierte en herramienta para lograr la perdurabilidad de las empresas y del tejido empresarial.

Los programas, además han mostrado efectos muy positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores asociados, sin embargo, es incuestionable la falta de coordinación entre las diferentes entidades, donde se repiten las mismas actividades y no permite a los grupos evolucionar en los diferentes procesos productivos. Igualmente se presentan grandes falencias en el acompañamiento y seguimiento de los programas que permitan un mejoramiento continuo. Otras necesidades que se deben mencionar son:

- La principal necesidad de las asociaciones se encuentra en el trabajo social, debido al frecuente individualismo, bajo compromiso de los productores con la organización y falta de capital financiero para competir con los intermediarios.
- En las capacitaciones se requiere abordar de manera integral aspectos: Económicos, técnicos, ambientales, políticos y sociales, en la ejecución de programas y proyectos.

- Es necesario crear instrumentos para guiar la planificación sostenible del territorio y complementarlos con la creación de capacidades locales, para que las regiones identifiquen sus potenciales y se articulen en igualdad de condiciones con la oferta institucional del Gobierno Central.

Bibliografía

Chang, L. (2003). *Iniciativa de Asociatividad: Actores, Procesos y Experiencias*. Quito: Corporación Andina de Fomento.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2009). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*. Santiago de Chile.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2013). *Definición legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia*. Bogotá: Comité Especial Interinstitucional.

Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Documento Conpes 3484: Política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público - privado*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial.

Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Grueso Hinestroza, M. P., Gómez, J. H., & Garay Quintero, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Bogotá: Documentos de investigación. Facultad de Administración. Universidad del Rosario.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2002). *Cadenas, redes empresariales y asociatividad*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=52129&name=CadenasRedesAsociatividad.pdf&prefijo=file>

Moreno Cepero, D., Uribe Chávez, M. C., & Santiago, L. F. (2011). *Comunicación y manejo social. Mecanismo para la sostenibilidad rural*. Convenio SENA - SAC.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Perfiles productivos y económicos del municipio de Samaná*. Bogotá.

Rosales, H. (1997). La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMES. Cambios estratégicos en las políticas industriales. *Revista Capítulos de SELA*, 311 - 319.

Saiz Vélez, J. E. (2013). Capital social y empresas rurales: un estudio de caso. *Criterio Libre*, 143 - 161.

Serrano, C. (2010). *Coaliciones regionales de desarrollo en América Latina*. Obtenido de http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/4_claudia_serrano1_2.pdf

Serrano, C. (noviembre de 2010). *Políticas de Desarrollo Territorial en Chile*. Obtenido de Rimisp – Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural : https://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUE1/Descentralizacion/Políticas_de_desarrollo_territorial_en_Chile.pdf

Sociedad de Agricultores de Colombia SAC. (abril - junio de 2013). *Asociatividad para el bienestar del campo*. Obtenido de Revista Nacional de Agricultura: <http://www.sac.org.co/images/contenidos/revistanacional/2baja.pdf>

Solarte, G. (Marzo de 2011). *Asociatividad, empresarialización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de los territorios rurales*. Obtenido de Corporación Latinoamericana Misión Rural : http://www.misionrural.net/publicaciones/pactos/empresarializacion_pactos_pdf.pdf