



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283  
Vol. 2 No.2  
2015

## ANÁLISIS SOBRE DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y TECNOLÓGICO DE ASOCIACIONES AGROINDUSTRIALES, DE SERVICIOS Y FINANCIERAS EN MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

PAG 1

### RESUMEN

La presente investigación se centró en evaluar el desarrollo administrativo y tecnológico de las asociaciones en los sectores agroindustrial, de servicios y financieros en los municipios risaraldenses de Apia, Belén de Umbría, Mistrato, Guática, Quinchia, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico. Para ello se realizó un diagnóstico que permitiera identificar el estado de desarrollo y los alcances administrativos y tecnológicos de estas organizaciones. La metodología fue fundamentada en una investigación descriptiva, recolectando información a través de una encuesta y entrevista aplicada a la población objetivo de estudio, representada por 30 empresas asociativas.

El trabajo resalta la baja capacidad de gestión administrativa y tecnológica de dichas organizaciones, lo que las hace poco competitivas para los mercados nacionales e internacionales.

**Palabras claves: asociatividad, competitividad, planeación, administración, tecnología.**

### ABSTRACT

The research focused on assessing the administrative and technological development of partnerships in the agribusiness, financial services and municipalities risaraldenses Apia, Belen de Umbria, Mistrato, Guatica, Quinchia, Balboa, La Celia, Santa Rosa and Pueblo Rico. Performing for this, a diagnosis that identified the state of development, determining the administrative and technological achievements of these organizations. The methodology is based on a descriptive research, which were used as data collection instruments, a survey and an interview with an objective of the study population represented by 30 companies association.

It is noted in the department of Risaralda that the administrative structure and technology of associative processes is playing an important role in the economic organization of the municipalities and the community, contributing to the development of associative networks in agribusiness, financial services and. The results achieved by allowing associations to develop strategies for improving their programs consistent with community and business

**José Fernando Cardona Henao**  
Licenciado en Educación Universidad Católica Popular del Risaralda. Especialista en Pedagogía y Desarrollo Humano Universidad Católica Popular del Risaralda. Magister en Educación Universidad Católica de Manizales. Docente titular Universidad Cooperativa de Colombia seccional Pereira. Líder Grupo de Investigación Desarrollo Disciplinar Categoría "D" COLCIENCIAS. Correo Institucional: jose.cardona@campusucc.edu.co

**Carlos Alberto Hernández Villanueva**  
Licenciado en Ciencias Sociales Universidad Tecnológica de Pereira. Especialista en Alta Gerencia Universidad Libre de Pereira. Magister en planeación urbana y regional Universidad Javeriana de Bogotá. Docente titular Universidad Cooperativa, seccional Pereira. Correo Institucional: carlosa.hernandez@campusucc.edu.co

**Jhon Jairo Mosquera Rodas**  
Licenciado en Español y Comunicación Audiovisual Universidad Tecnológica de Pereira. Magister en Educación Universidad Católica de Manizales. Docente titular Universidad Cooperativa de Colombia seccional Pereira. Correo Institucional: jhon.mosquera@campusucc.edu.co



SECCIONAL PALMIRA



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283  
Vol. 2 No.2  
2015

to improve the living conditions of the inhabitants of the municipalities surveyed. The work highlights the low administrative capacity and technology of these organizations, making them less competitive for national and international markets.

**Keywords: association, competitiveness, planning, management, technology.**

## INTRODUCCIÓN

Colombia asiste al surgimiento de la solidaridad humana, como alternativa para asumir desafíos del mundo globalizado y competitivo; características del actual sistema económico-político mundial, donde la economía solidaria se constituye en eje fundamental para la construcción de procesos a través de esfuerzos entre diversos estamentos públicos y privados, orientados a lograr el bienestar económico-social de la población, la convivencia y la paz.

El trabajo estudia avances en procesos asociativos en Apia, Belén de Umbría, Mistrato, Guática, Quinchia, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico, donde existen grupos sin adecuada capacitación para su creación, promoción y sostenimiento, lo que genera poca capacidad competitiva, falta de reconocimiento y poca consolidación en el mercado. Esta problemática se agudiza por unos inadecuados procesos administrativos y tecnológicos, que generan debilitamiento e inoperancia de los mismos.

El presente estudio busca proponer elementos organizacionales y administrativos que procuren el mejoramiento de procesos, logrando maximizar los beneficios económicos y sociales. Es una investigación tendiente a visualizar el estado actual de 30 grupos asociativos a nivel administrativo y tecnológico. Para ello se aplica una encuesta estructurada y un cuestionario al total de organizaciones. De los resultados obtenidos se deduce que estos grupos asociativos presentan un desarrollo administrativo del 52% y avances tecnológicos del 35%, en áreas de producción y sistemas de información; de los grupos existentes en agro industria, servicios, y financieros.

Se concluye que es fundamental la reorientación del enfoque administrativo, organizacional y tecnológico de dichos grupos, para lograr mejorar su capacidad productiva y de beneficio a la comunidad.

## METODOLOGÍA

Investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, que buscó determinar estado de desarrollo administrativo y tecnológico de las asociaciones en los municipios mencionados. Realizada la fase diagnóstica, se determinaron falencias de las organizaciones a nivel de planeación, mercados nacionales e internacionales, sistemas de información, gestión ambiental y articulación con actividades económicas de los respectivos municipios a partir de la revisión de los planes de desarrollo municipal.



## Población y Muestra

Población objeto de estudio conformada por 30 asociaciones de los municipios Apia, Belén de Umbría, Mistrato, Guática, Quinchia, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico.

La muestra población es del 100%, de asociaciones existentes, a las cuales se aplicó una encuesta y una entrevista estructurada, como instrumentos de recolección de información.

Analizar el desarrollo administrativo y tecnológico de los procesos asociativos a nivel agroindustrial, así como los ligados a las finanzas y a los servicios, permite conocer los beneficios obtenidos por los habitantes de estos municipios y comprender cómo dichas organizaciones han contribuido al desarrollo, progreso e incremento de procesos de transformación educativa y empresarial, que convierten al sector asociativo en alternativa real a la crisis económica y social.

## Resultados

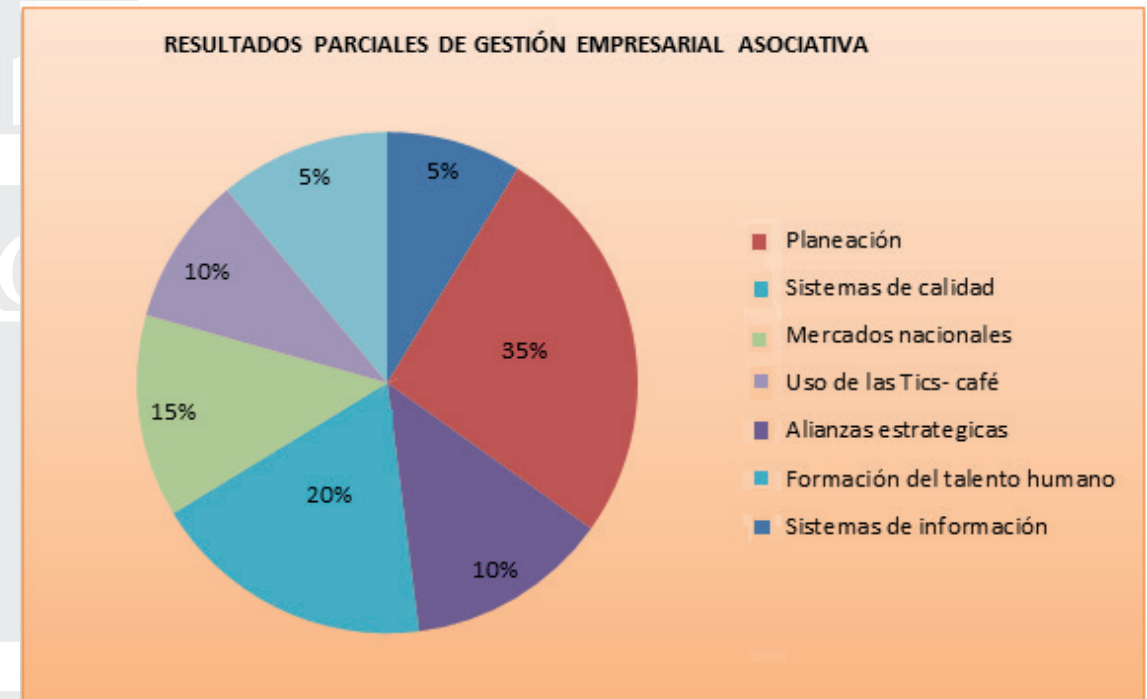


Figura No 1. Diagnóstico grupos asociativos sectores agroindustrial, de servicios y financieros. Municipios de Apia, Belén de Umbría, Mistrato, Guática, Quinchia, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico – Risaralda. Fuente: elaboración propia.



La planeación como herramienta de gestión y organización empresarial la emplean el 35% de las organizaciones. Gestión de calidad se aplica en 20%, por lo que las organizaciones tienen baja capacidad competitiva, al no cumplir estándares de calidad exigidos por las grandes cadenas de mercados.

La escala de participación en mercados sólo llega al 15%, factor preocupante porque las organizaciones presentan falencias altas en procesos de mercadeo y comercialización de sus productos. En Tics (Tecnologías de Información y Comunicación), presentan un 10% de desarrollo, siendo las de servicios y productos financieros las que usan dichas herramientas. El fortalecimiento asociativo en alianzas estratégicas desde lo local o regional alcanza 10%, reflejándose en que las asociaciones de los catorce municipios actúan de forma aislada y no ha sido posible crear una organización de segundo piso denominada federación por los intereses particulares. Sólo un 5% impulsa procesos de formación continua y está articulado con instituciones de educación superior o técnicas para la formación del talento humano.

En sistemas de información, como bases de datos, archivos, solo el 5% de las organizaciones contemplan dicha variable.

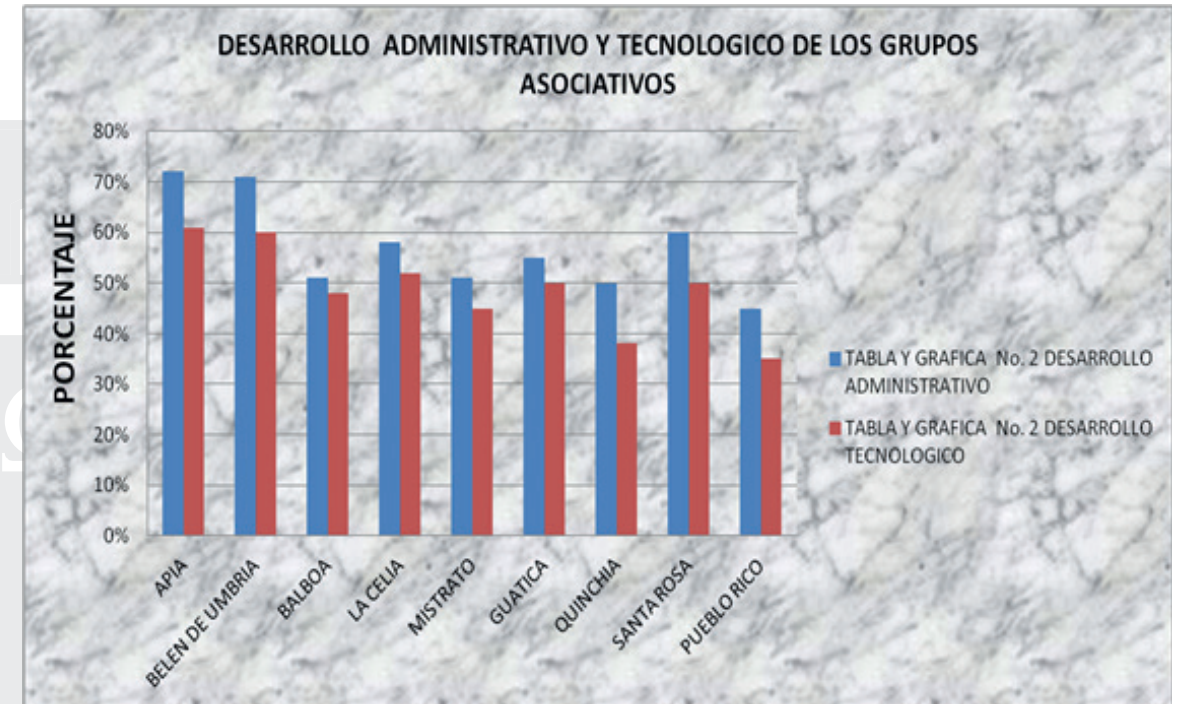


Figura No 2. Desarrollo administrativo y tecnológico de grupos asociativos en sectores agroindustrial, de servicios y financieros. Municipios de Apia, Belén de Umbría, Mistrato, Guática, Quinchía, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico – Risaralda. Fuente: Elaboración propia





En el desarrollo de la gestión administrativa y tecnológica, las estadísticas reflejan el compromiso que se ha de asumir desde las mismas organizaciones para el fortalecimiento de estos procesos, así como en desarrollo de alianzas estratégicas con diversas universidades de la región e instituciones educativas para mejorar su desarrollo tecnológico.

En grafica dos y tabla uno, los municipios de Apia y Belén de Umbría muestran la tendencia más alta de gestión administrativa con 72% y 71%, respectivamente; en aplicación de tecnologías muestran en promedio 63% y 60%. Municipios como la Celia, Guática y Santa Rosa tienen promedios en gestión administrativa del 56% y en desarrollo tecnológico del 55%. El resto de municipios del departamento muestra tendencias por debajo de 50%, en procesos administrativos y de uso de tecnologías.

**Tabla No. 1 Desarrollo administrativo y tecnológico**

	DESARROLLO ADMINISTRATIVO	DESARROLLO TECNOLÓGICO
APIA	72%	63%
BELEN DE UMBRIA	71%	60%
BALBOA	51%	48%
LA CELIA	58%	52%
MISTRATO	51%	45%
GUATICA	55%	50%
QUINCHIA	50%	38%
SANTA ROSA	60%	50%
PUEBLO RICO	45%	35%

*Fuente: elaboración propia*



Los líderes de grupos asociativos concluyen que para enfrentar los tratados de libre comercio, la globalización y la internacionalización de la economía, se necesita un trabajo riguroso de formación aplicada de teorías organizacionales y administrativas, con enfoque asociativo; esto a fin de potencializar el recurso humano, tecnológico y financiero de cada organización. Igualmente, requieren modernizar los conceptos de empresa, de redes empresariales y de asociatividad empresarial.

Se hace necesario el desarrollo de nuevos paradigmas de asociatividad empresarial de cara a los retos del mercado local, regional, nacional e internacional. Para ello, urge una profunda transformación en la formación de líderes empresariales del sector agropecuario y agroindustrial, en aspectos relacionados con capacidad de negociación con proveedores, clientes y con las mismas empresas de su sector.

El paradigma basado en el desarrollo local endógeno, es una nueva alternativa que permite fortalecer organizaciones empresariales asociativas locales, superando la visión de local para forjar una visión de alianzas sub regionales, regionales o nacionales.

**Tabla No 2. Comportamiento del Producto Interno Bruto Agropecuario población objeto de estudio**

AGRICOLA	Café	Plátano	Tomate	Caña Panela	Otros		
Apia	77.9%	13.1%	1.7%	1.3%	5.7%		100%
Belén de U.	65.0%	25.1%	0.9%	1.1%	7.6%		100%
Balboa	34.83%	5.59%	0.7%	0.69%	58.1%		100%
La Celia	88.0%	8.1%	0.5%	3.74%	3.6%		100%
Pueblo Rico	19.4%	6.2%	0%	64.4%	10.0%		100%
Mistrato	28.0%	10.0%	12.0%	50.0%	0%		100%
Guatica	42.0%	38.0%	5.0%	10.0%	5.0%		100%
Santa Rosa	25.0%	28.0%	0.2%	1.2%	30.0%		100%
Quinchía	27.0%	29.0%	0.4%	40.0%	0%		
PECUARIO	Bovinos	Porcinos	Leche	Huevos	Peces	Gallinas	
Apia	40.0%	29.1%	7.3%	6.6%	0%		83.1%
Belén de U.	58.0%	20.9%	5.3%	0%	8.9%		93.1%
Balboa	28.8%	6.10%	11.2%	2.2%	34.0%	5.0%	56,7%
La Celia	66.1%	7.6%	2.5%	6.0%	4.1%		86.5%
Pueblo Rico	79.5%	6.5%	6.5%	0.9%	0%		93.6%
Mistrato	13.0%	28.0%	7.0%	4.5%	2.2%		48.6%
Guatica	17.0%	19.0%	38.0%	13.0%	5.0%		92.0%
Santa Rosa	18.0%	20.0%	18.0%	40.0%	8.0%		100.0%
Quinchía	3.0%	22.0%	10.0%	8.0%	3.0%		46.0%



La tabla No 2, muestra cómo la gestión organizacional y empresarial de los procesos asociativos recae básicamente en la producción cafetera, la que se convierte en eje de crecimiento del producto interno bruto y con la cual los grupos asociativos contribuyen de forma organizada a generar empleo, al mejoramiento de las condiciones de vida de la población y a mitigar los niveles de pobreza que hoy enfrenta el departamento de Risaralda. De igual modo, el plátano es el segundo producto agrícola en importancia, pues contribuye con el producto interno bruto agrícola (PIBA), entre un 10 y un 29 %, convirtiéndose en fortaleza para el departamento y a su vez generando oportunidades en la medida en que se desarrollan valores agregados a la producción y transformación del producto en harinas o insumos para otros sectores industriales, así como en la comercialización de variedades derivadas del mismo.

La mora, el cacao, los frutales y hortalizas son alternativas nuevas para mejorar los ingresos de los productores. Igualmente, hoy en día los grupos asociativos tienen la posibilidad de generar desarrollos tecnológicos que permitan obtener nuevos valores agregados, con los cuales se conquisten nuevos mercados en mermeladas, dulcería y en productos medicinales naturistas. La caña panelera es una interesante alternativa económica, gracias a los procesos de producción, tecnificación y valor orgánico con que se viene dando su cultivo; situación que genera importantes ventajas competitivas para los mercados regionales, nacionales e internacionales.

El sector pecuario requiere fortalecimiento organizacional y empresarial, que permita a grupos asociativos mejorar estructuras administrativas, para lograr eficiencia en producción y comercialización. Los municipios de Pueblo Rico, Apia, y Belén de Umbría, han adquirido significativa importancia en este sector y hoy representan una buena oportunidad de ingresos para grupos asociativos; pero en dichas localidades se requiere de fortalecimiento tecnológico para mejorar especies de peces.

### Discusión

La asociatividad permite la construcción de visiones compartidas en busca de soluciones grupales, permitiendo colaborar para competir, orientando esfuerzos en verdad y transparencia como principios básicos para el fortalecimiento de la unidad. El Compromiso de participación directa y activa en el desarrollo del proceso asociativo, a fin de profundizar en el trabajo y aprendizaje en equipo, permite cimentar un alto nivel de confianza a partir del intercambio de experiencias, información y apertura sin condiciones:

Estos fundamentos son el logro de los avances de la asociatividad en Colombia en regiones como el oriente antioqueño con el turismo; el Urabá alrededor de la producción de plátano y banano, el Eje Cafetero con la producción de café, panela y la explotación artesanal minera; los procesos colectivos de producción y comercialización de



pescado en la Costa, entre otras experiencias positivas. (Clavijo 2010)

La asociatividad en Colombia ha permitido conformar redes empresariales de tipo horizontal, vertical, sectorial, local y regional, buscando niveles superiores de competitividad. Tal es el caso del departamento del Cesar con la explotación de palma africana, sector importante de la economía nacional.

Mediante la asociatividad se promueve el enfoque y la visión empresarial de colaboración y cooperación para competir, rompiendo la postura personalista. La asociatividad es una respuesta a la globalización y a la apertura de mercados, especialmente para mipymes, facilitando posibilidades de transferencia de tecnología, aprendizaje, conocimiento, modernización y reconversión empresarial. Con ella se logra el aprovechamiento de economías de escala y mayor poder de negociación, lo cual facilita el acceso a mercados con mayores volúmenes de producción, distribución y ventas, mejorando capacidad de oferta exportable, propiciando condiciones que elevan la productividad y competitividad de empresas asociativas en el mercado global, permitiendo nuevas formas de organización y gestión empresarial para enfrentar la competencia permitiendo aplicar estrategias para reducir costos en distintos procesos.

Esto deja claro los beneficios de la asociatividad empresarial para Colombia y América Latina como lo demuestra, según Gavilanes (2009), la iniciativa efectiva de asociatividad y gestión en la cadena de

piña en Venezuela; las flores tropicales de Iquitos en Perú; el desarrollo de productos de quinua real para el mercado boliviano; la reconversión de cultivos ilícitos hacia el procesamiento de lácteos en Colombia; la cooperativa comercializadora de Salamina Caldas Colombia; y una empresa solidaria comprometida con el desarrollo y agro exportación campesina del aguacate en Costa Rica, entre otras experiencias exitosas, cuyos beneficios destacables son:

- Ampliar economías de escala y alcanzar nuevos mercados, reducir costos y acceder a tecnologías.
- Acelerar procesos de aprendizaje, intercambiando experiencias e incrementando la especialización en las etapas del proceso productivo en las que presenta mayores ventajas competitivas.
- Aumentar poder de negociación con clientes y proveedores.
- Alcanzar objetivos de mediano y largo plazo, orientados al desarrollo de la competitividad.
- Responder a las señales del mercado, produciendo lo que se necesita con productos diferenciados.
- Alcanzar servicios inaccesibles individualmente, por ejemplo: financieros, capacitación, estudios de mercado y logística (Ministerio de comercio industria y turismo, 2010).





En el contexto de Colombia, conviene resaltar los avances de la Comisión del Centro Regional de Productividad e Innovación de Boyacá (CREPIB) y la Comisión del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca (CREBIC), las cuales, en asocio con el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el desarrollo (CIRAD), tienen entre sus objetivos: incluir el componente de asociatividad como elemento fundamental para el fortalecimiento del sector agroindustrial, por lo cual vienen trabajando en:

- Estructuración de una propuesta para el CREPIB, en torno a qué hacer frente al componente de asociatividad y lograr la vinculación de grupos de investigación agroindustrial; componentes que se han venido desarrollando en el Cauca y son la mayor fortaleza del CREPIC.
- Estructuración de convenios de cooperación. Según Reynes (2010), el CIRAD está interesado en que funcionarios e investigadores de centros puedan desarrollar pasantías en esa institución, de la misma forma que su capital humano desarrolla trabajos en las organizaciones colombianas.
- Participación en la Feria Mundial de Alimentos organizada por el CIRAD, donde se tratan temas de agro transformación y los últimos desarrollos científico/tecnológicos que este instituto francés de Investigación Agronómica ha adelantado en frutas y verduras.

El último cuarto de siglo ha sido un período de grandes transformaciones económicas y políticas, producidas por la tecnología y los mercados y no por la guerra abierta entre naciones. Se modificó el mapa político ideológico de continentes como el Eurasiático; se impuso la concepción neoliberal de la economía en la inmensa mayoría de los países del mundo con sus políticas de liberación de mercados, cuyos beneficiarios han sido los grandes capitales y firmas transnacionales; la reducción del tamaño de los Estados y con ellos de aranceles y subsidios a todo tipo de transacciones y actividades nacionales e internacionales. Según Pallares (2008), nuevos paradigmas como la calidad total, la reingeniería y el kaizen se imponen en el mundo de las organizaciones, tendientes a disminuir costos y aumentar productividad y alianzas estratégicas, redes, asociatividad, clústeres y la colaboración en cadenas productivas, como formas de elevar la competitividad.

De igual forma, y según Pallares (2008), las grandes empresas transnacionales localizadas en territorio colombiano, como sus matrices en el mundo, tenían clara la nueva tendencia globalizadora de la información, de los capitales, de los principales productos (comodities) y servicios, y ajustaron rápidamente sus estrategias para competir en dichos mercados. Las alianzas estratégicas, las inversiones minoritarias, las fusiones, la utilización de licencias, la subcontratación internacional, la maquila, las franquicias y los Joint Ventures, se volvieron formas de unión de capitales, tecnologías y conocimientos para el dominio de los mercados.



Iniciando el siglo XXI, la experiencia asociativa de micro-pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, constituye un rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento en países desarrollados y en desarrollo, con diferentes nombres y experiencias. En algunos casos se denominan distritos industriales locales; en otros, clústeres regionales, cadenas y mini cadenas productivas, formas que incorporan lo sectorial y lo local, y a sus formas organizativas se les denomina consorcios, redes, profos, prodes. A este respecto, la asociatividad según Rosales (2010) se entiende como el "mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde cada participante, manteniendo su independencia, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros para la búsqueda de un objetivo común" (Rosales, 2010). Estrategia colectiva que se ha ido constituyendo en requisito básico para la sobrevivencia de las Pymes, así como en posibilidad para desarrollar ventajas competitivas.

La generalidad del concepto ha permitido comprender cuáles estrategias colectivas que se esgrimen para enfrentar la globalización –como redes verticales y horizontales, clústers, cadenas productivas, cooperativas y aún el benchmarking– se pueden desarrollar a partir de dicho concepto, en la medida en que todas necesitan un grupo básico de empresas alrededor del cual gire la estrategia. De esta manera, los movimientos asociativos están estrechamente conectados con un proceso más amplio de recuperación de la autonomía de los sujetos y de los actores sociales. Además de la recuperación y desarrollo de la autonomía social,

en el marco de la crisis del Estado de bienestar, la mayoría comparte la necesidad de participar en asociaciones y la necesidad de crearlas en lugares en los que hasta ahora no hubieran existido. La meta principal como empresarios es la consecución de ventajas que lleva implícita la asociatividad. Dichas ventajas, según Senge (1995), se relacionan con reducción de costos, logros de economías internas, mejor manejo de información de mercados y precios, aprovechamiento de la especialización productiva y la complementariedad de empresas, implantación de mejores métodos de gestión y producción que eleven la productividad. Países como Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Suecia y España, prestan apoyo abierto del Estado a grupos organizados de este tamaño de empresas. Estados Unidos estimula indirectamente con compras estatales; caso de empresas como Silicon Valley Francia. Países de desarrollo intermedio, como Brasil, Argentina, México, India y aún los de bajos ingresos, como los africanos, contabilizan importantes experiencias sobre formas de organización asociativa de micro-pequeñas y medianas empresas que enfrentan exitosamente la competencia internacional unificadamente.

# El movimiento asociativo



Figura No 3: Movimiento asociativo. Fuente: Rubio Arribas (2008) *Espacios sociales de participación: las asociaciones y los grupos de autoayuda.*

El recurso polivalente y su utilidad en función de nuevas formas de enfrentar dificultades del mercado, además de la importancia de la interacción de los componentes emocional y relacional en procesos de coordinación y consolidación, permite a las asociaciones posicionamiento a nivel social posibilitando lo humano en función de la satisfacción de las necesidades. Al respecto apunta Arribas (2008): "las asociaciones pueden

ser un referente importante para las personas en procesos de reinserción social y laboral, en su vida cotidiana de fortalecimiento de sus relaciones sociales y económicas" (Arribas citado por Rubio, 2008). El proceso de asociatividad empresarial, desde la perspectiva del desarrollo local, estimula la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades derivadas de su agrupación en el territorio, así como de las ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y



las relaciones comerciales y de cooperación para competir ligadas a la proximidad.

En la práctica, el concepto de asociatividad ha permitido la estructuración de estrategias colectivas utilizadas por las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local y que algunos autores como Porter (1991), denominan clúster empresariales; Vázquez (1998), sistemas productivos locales; Becattini (1979), Marshall (1980) y Amín (1995), distritos industriales. Estas estrategias, según Narváz (1998), la actividad empresarial las realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabones productivos con proveedores, clientes y mercados, reflejando experiencias de endogenización del desarrollo.

Se hace necesaria claridad contextual respecto a la importancia de las asociaciones a nivel socio-económico a razón de su utilidad al interior del contexto económico. Parte de la literatura sociológica considera las asociaciones empresariales en Colombia como un elemento democratizador de la sociedad. Osterling (1989) señala que "en cuanto al papel político jugado por los grupos de interés económico, estos continúan jugando un papel importante en la conservación de la democracia de la nación" (Osterling 1989). Urrutia, citado por Sáenz (2000), sostiene que las asociaciones empresariales en Colombia se inclinan a fomentar el apoyo de sus afiliados a las organizaciones. La historia de las asociaciones en Colombia ha determinado un proceso de crecimiento tendiente a fortalecer la

asociatividad en función del desarrollo del sector solidario. Esto hace que el sector sea altamente competitivo y eficaz al contribuir a la solución de los problemas económicos del país. Sin embargo, Risaralda está lejos de avanzar en clústeres o grupos empresariales que fortalezcan el desarrollo administrativo y tecnológico; sus experiencias en este campo son demasiado incipientes. Esto plantea un reto importante para la región, como lo es el fortalecimiento de la asociatividad en cuanto estrategia de desarrollo administrativo y tecnológico.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado a grupos asociativos de los sectores agroindustriales, de servicios y financieros, de los municipios de Apia, Belén de Umbría, Mistrato, Guática, Quinchia, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico, deja claro que el principal obstáculo que frena el desarrollo y la competitividad de organizaciones asociativas en Risaralda está representado en la debilidad de sus modelos gerenciales y en la baja capacidad de gestión gerencial, organizacional y en la cultura individualista que aún prevalece en el sector agropecuario y agro industrial. Por lo tanto, los empresarios de la nueva generación del campo necesitan enfrentar con responsabilidad la construcción de redes que permitan trabajar en la solución de problemas tecnológicos, comerciales, de capital humano, logísticos, entre otros. Esto implica conectarse con la producción de





conocimiento universal para resolver problemas y proponer alternativas que superen la pobreza, el atraso económico y social y el subdesarrollo. La construcción de un nuevo paradigma de desarrollo local endógeno significa la exploración de modelos de desarrollo que articulen territorio, sociedad civil, academia e institución pública, capaz de alcanzar desarrollos sostenibles que mejoren condiciones de vida de la población.

Los avances en gestión organizacional y empresarial de procesos asociativos en las asociaciones de los municipios de Apia, Belén de Umbría, Guatica, Quinchia, Pueblo Rico al año 2010-2011 tienen como base el café tradicional, el café orgánico, el plátano y la ganadería.

Se observa en el departamento de Risaralda que la estructura administrativa y tecnológica de los procesos asociativos está jugando un importante papel en la organización económica de los municipios y de la comunidad, contribuyendo al desarrollo de redes de asociatividad en el sector agroindustrial, de servicios y financieros.

### Recomendaciones

El desarrollo del sector agropecuario y agro industrial de Risaralda requiere una profunda transformación administrativa, organizacional y tecnológica. Urge la construcción de políticas públicas para el sector que posibiliten intervención del Estado a largo plazo, al tiempo que fortalezca alianzas entre empresarios, a fin de obtener mejores condiciones

de productividad, desarrollo tecnológico y competitividad. Para ello se recomienda establecer una ruta estratégica donde las asociaciones se conviertan en actores del desarrollo económico y social en el territorio, de acuerdo a Cook y Royers (2009), quienes proponen reorientar el enfoque de capacidad competitiva y asociativa en sectores agropecuarios y agro industriales e implementar un nuevo modelo de administración y organización empresarial. Esta propuesta busca contribuir al desarrollo del campo, basado en el desarrollo de propuestas de innovación, ciencia y tecnología.

Lo anterior se plantea con miras a fortalecer el plan regional de competitividad de Risaralda, ello con la finalidad de superar problemas estructurales como el desempleo, el atraso tecnológico, la falta de gestión empresarial, el individualismo, la baja capacidad asociativa, la baja productividad y capacidad competitiva de nuestros productos para enfrentar los mercados nacionales e internacionales.

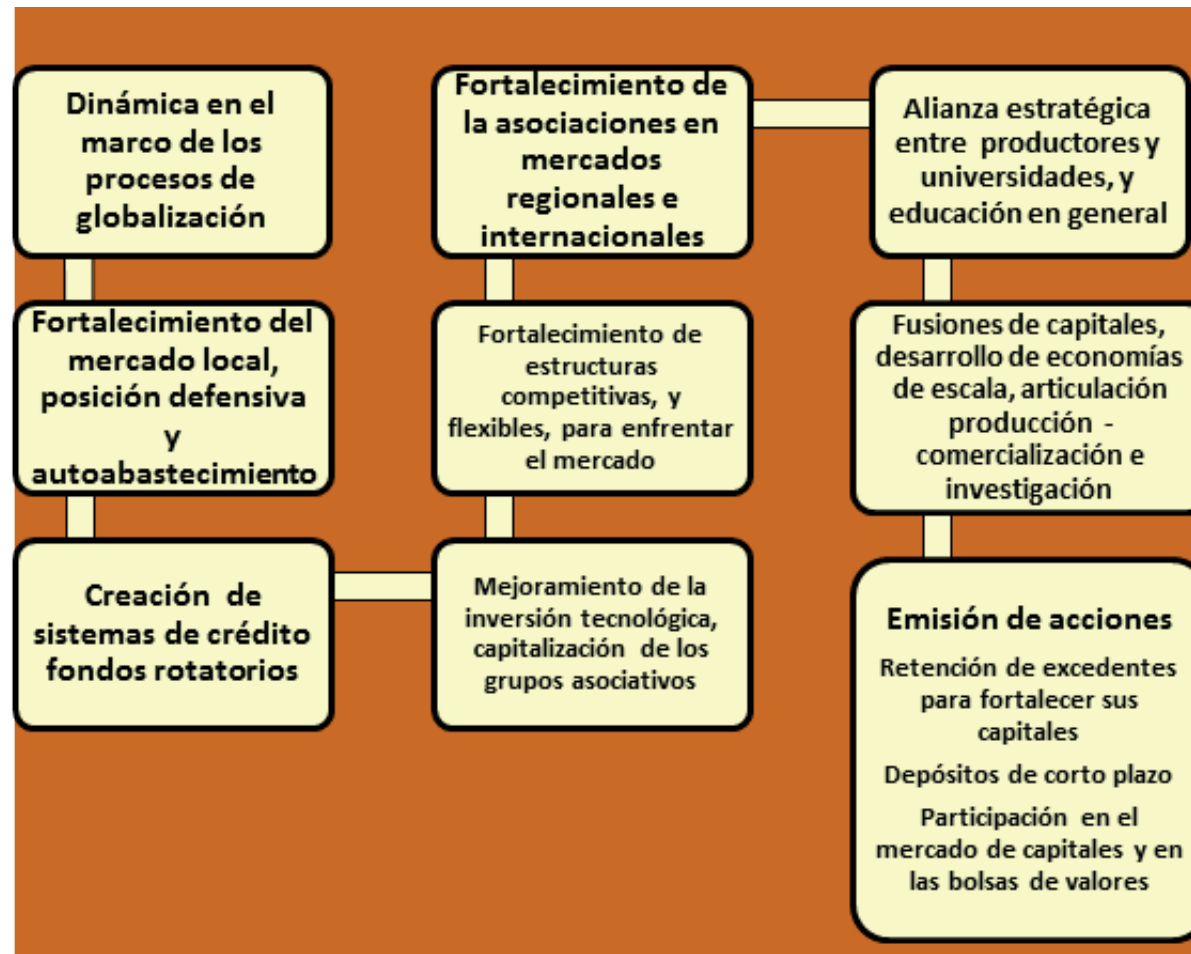


Figura No 4. Propuesta de ruta estratégica (Cook y Royers, 2009). Fuente: revista del Ministerio de agricultura 2008

La ruta propuesta por Cook y Royers (2009) se articula con las nuevas exigencias del proceso de asociatividad iniciado en Risaralda. Los retos de la globalización, de la internacionalización de la economía y del desarrollo local endógeno, permiten

el desarrollo de un nuevo paradigma organizativo, administrativo, tecnológico y financiero.

Esta propuesta se orienta al fortalecimiento de grupos asociativos en sectores agropecuarios y agroindustriales para que se conviertan en actores fundamentales del desarrollo; aquí, una política pública departamental de competitividad contribuiría a superar problemas del desarrollo



en el departamento. Por tanto, el desarrollo local endógeno, los fondos rotatorios, el desarrollo de mercados regionales y nacionales donde se eliminen intermediarios, permite la creación de valor agregado en producción, comercialización, operación logística de productos agropecuarios y agro industriales de los municipios del occidente del departamento; aspectos que deberían quedar insertos en la política departamental del agro en Risaralda.

Estas variables permiten mayor capacidad competitiva de las asociaciones del departamento. Queda implicado que los grupos asociativos desarrollen nuevos paradigmas de competitividad. Para cumplir con este objetivo, se exige un reordenamiento administrativo y organizacional, fundado en el desarrollo de base tecnológica de alta potencia que genere valor agregado en el sector agropecuario y agro industrial.

**Figura No 5. Reorientación enfoque de capacidad competitividad asociativa en Risaralda.**



*Fuente: elaboración propia*



**Figura No 6. Modelo administración y organización empresarial grupos asociativos de Risaralda. Fuente:**



El modelo propuesto tiene como columna vertebral del desarrollo de cadenas productivas un nuevo ordenamiento del territorio a partir del fortalecimiento de alianzas estratégicas. Lo que debería reflejarse en el mejoramiento del bienestar de los productores, reduciendo la pobreza, lo

cual implica una visión de empresa rentable, sostenible, apoyada, con capacidades tecnológicas e investigativas, fundamentada en la cooperación pública y privada. La diversificación de las actividades asociativas en nuevas estructuras financieras y de mercadeo debería permitir el funcionamiento sistémico del modelo.





El estado debe asumir un compromiso de apoyo al fortalecimiento de la gestión administrativa, organizativa, comercial y financiera de grupos asociativos en Risaralda, con el fin de que sean competitivos y contribuyan al desarrollo del sector agropecuario y agro industrial. Los componentes especificados en la figura 5 son claves en una política departamental que desee proyectar la región.

### Referencias bibliográficos

Arribas, F.J. (2008). Espacios sociales de participación: las asociaciones y los grupos de autoayuda. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica Redalyc. En línea, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=18101817>. Recuperado septiembre de 2011.

Becattini, G. (1997), Marshall, (1980) y Amín, (1995). El desarrollo local sobre a base de la asociatividad empresarial. Una propuesta estratégica. Distritos industriales. En línea, disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-15872008000300006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-15872008000300006&script=sci_arttext). Recuperado septiembre de 2011.

CENTRO REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN DE BOYACÁ. CREPIB. (2010) Asociatividad, componente indispensable para el fortalecimiento del sector agroindustrial de Boyacá.

En línea, disponible en: [http://www.crepic.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=261:asociatividad-componente-indispensable-para-el-fortalecimiento-del-sector-agroindustrial-de-boyaca&catid=1:noticias&Itemid=29](http://www.crepic.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=261:asociatividad-componente-indispensable-para-el-fortalecimiento-del-sector-agroindustrial-de-boyaca&catid=1:noticias&Itemid=29). Recuperado Septiembre 20 de 2011.

Cook y Royers. (2009). Propuesta de una ruta estratégica en donde las asociaciones se convierten en actores del desarrollo económico y social en el territorio. Revista Ministerio de Agricultura 2008.

Clavijo. F. (2010). Asociatividad empresarial camino a la competitividad. En línea, disponible en: [http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem\\_AsociatividadEmpresarial\\_caminoalacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD2%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf](http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem_AsociatividadEmpresarial_caminoalacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD2%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf). Recuperado el 16 de Septiembre, 2010.

Gavilanes C, Carlos E. (2009). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. IICA. (2009). Una mirada a experiencias exitosas de agroindustria rural en América Latina / IICA San José, Costa Rica; IICA, 2009. 141 pp. En línea, disponible en: <http://iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Publicaciones%20de%20Agroindustria%20Rural/B1647e.pdf>. Recuperado el 12 de Agosto, 2011.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2010). Algunos Beneficios de la Asociatividad Empresarial. En línea, disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail>.



asp?id=101&idcompany=45 (Recuperado el 19 de Julio, 2011).

Narváez M., Fernández G. & Sénior A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. Op. Vol 24. Número 57. Pp. 74-92. En línea, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31011437006>. Recuperado Agosto 12 de 2011

Osterling, J. (1989). Democracy in Colombia. Clientes Politics and Guerrilla Warfare. Transaction Publisher. New Brunswick. Pp. 204. En línea, disponible en: <http://books.google.com.co/>

Pallares, Z. (2008). La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. En línea, disponible en: <http://www.microfinanzas.org/centro-de-informacion/documentos/la-asociatividad-empresarial-una-respuesta-de-los-pequenos-productores-a-la-internacionalizacion-de-las-economias/>. Recuperado el 05 de Agosto, 2010.

Porter, M. (1991). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso ventaja competitiva de las naciones, Vergara, Buenos Aires, 1ª edición, 1990, 535 p. En línea, disponible en: [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_47/an%C3%A1lisis/asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf). Recuperado septiembre de 2011.

Reynes. M. (2010). Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo –CIRAD. Asociatividad, componente indispensable para el fortalecimiento del sector agroindustrial de Boyacá. En línea, disponible en: [http://www.crepic.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=261:asociatividad-componente-indispensable-para-el-fortalecimiento-del-sector-agroindustrial-de-boyaca&catid=1:noticias&Itemid=29](http://www.crepic.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=261:asociatividad-componente-indispensable-para-el-fortalecimiento-del-sector-agroindustrial-de-boyaca&catid=1:noticias&Itemid=29). Recuperado el 16 de septiembre de 2010.

Rosales, R. (2010). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, en SELA. En línea, disponible en: <http://www.ucentral.edu.co/pregrado/cienciaseconomicas/economia/anexos/La%20asociatividad.pdf>(Recuperado el 17 de Agosto, 2010).

Rubio, F. J. (2010). Espacios sociales de participación: las asociaciones y los grupos de autoayuda. En línea, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/181/18101817.pdf>. Recuperado el 10 de Septiembre, 2010.

Sáenz, E. (2002). Colombia años 50: industriales, políticas y diplomacia. Universidad nacional de Colombia. Bogotá. Editorial colombiana. Pp. 265. En línea, disponible en: <http://www.salomonkalmanovitz.com/.../Reseña%20Saenz%20Rovner>. (Recuperado 16 de septiembre de 2011)



*Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas*

ISSN -e: 2382-3283  
Vol. 2 No.2  
2015



Sengen, M. P. (1995). La Quinta disciplina. Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona. España. 1995. En línea, disponible en: [www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/8\\_7\\_Feuerman.pdf](http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/8_7_Feuerman.pdf). Recuperado septiembre de 2011.

Vásquez, B, A. (1998). "Dinámica productiva y desarrollo urbano. La respuesta de la ciudad de Vitoria a los desafíos de la globalización". Revista Eure, Vol. XXV, núm. 74, pp. 19-33. En línea, disponible en: [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0119/desarrollo\\_endogeno\\_y\\_globalizacion.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0119/desarrollo_endogeno_y_globalizacion.pdf). Recuperado septiembre de 2011.

