

Año 27 No. 98  
Abril-Junio, 2022



Año 27 No. 98

Abril-Junio, 2022

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Asociatividad como estrategia de productividad y competitividad del sector agrícola\*

Buenhombre Vasquez, Maira Alejandra\*\*  
Mariño Becerra, Gladys Yaneth\*\*\*

## Resumen

El objetivo de la investigación es caracterizar las formas de asociatividad y su impacto en la productividad y competitividad del sector agrícola. Se aborda la temática desde un referente teórico, casuístico y participativo para el caso de la producción de guayaba en la provincia de Vélez, Santander-Colombia. Se estudia desde la concepción y experiencia de los directivos de cuatro organizaciones asociativas, que agrupan cerca de 80 asociados, alrededor de tres variables: caracterización de la asociatividad y las organizaciones solidarias, impacto de la asociatividad en la productividad y competitividad del sector y beneficios de la dinámica asociativa. Los resultados demuestran que la asociatividad es concebida, por los pequeños productores, como la principal alternativa para solucionar sus problemas de productividad y competitividad. La asociatividad ha generado impacto en el sector con la recuperación de la hegemonía del cultivo, avances en la productividad, tecnificación y calidad del cultivo, sin embargo, se puede considerar apenas incipiente dadas las falencias en visión empresarial, estrategia, planeación, operación, finanzas y comercialización que conducen a privilegiar una dinámica cortoplacista y dependencia de apoyos gubernamentales, lo que dificulta avanzar en términos de competitividad. Se concluye que no existen diferencias notables en las

---

Recibido: 15.10.21

Aceptado: 20.12.21

\* Artículo derivado del proyecto de investigación: "La Asociatividad como estrategia competitiva" grupo de investigación Gerencia del Valor y Finanzas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (2020)

\*\* Zootecnista de la Universidad de La Salle, Bogotá- Colombia. Estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC. Teléfono: 3138614979, correo: [alejandrabueno@hotmail.com](mailto:alejandrabueno@hotmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9230-5965>

\*\*\* Administradora de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, Tunja- Colombia. Magister en Administración UNAB-ITESM, ciudad de México-México. Docente Investigadora del programa de Administración de Empresas de la UPTC Tunja-Colombia. Directora grupo de investigación Gerencia del Valor y Finanzas, teléfono 3214340550, correo: [gladys.marino01@uptc.edu.co](mailto:gladys.marino01@uptc.edu.co) Orcid <https://orcid.org/0000-0002-0519-7100>

características y estructuras de las asociaciones estudiadas, así mismo, se establece que la productividad se ha mejorado, pero en cuanto a competitividad del producto, todavía es necesario generar más y mejores estrategias. Los resultados invitan a profundizar en la identificación de modelos de negocio que impulsen la asociatividad como estrategia de competitividad y desarrollo.

**Palabras clave:** Asociatividad; competitividad; desarrollo rural; Colombia.

# Associativity as a productivity and competitiveness strategy in the agricultural sector

## Abstract

The objective of the research is to characterize the forms of associativity and their impact on the productivity and competitiveness of the agricultural sector. The subject is approached from a theoretical, casuistic and participatory point of view for the case of guava production in the province of Vélez, Santander-Colombia. It is studied from the conception and experience of the managers of four associative organizations, grouping about 80 associates, around three variables: characterization of associativity and solidarity organizations, impact of associativity on the productivity and competitiveness of the sector, and benefits of the associative dynamics. The results show that small producers see associativity as the main alternative for solving their productivity and competitiveness problems. Associativity has had an impact on the sector with the recovery of the hegemony of the crop, advances in productivity, technification and quality of the crop; however, it can only be considered incipient given the shortcomings in business vision, strategy, planning, operation, finance and marketing that lead to favoring a short-term dynamic and dependence on government support, which makes it difficult to advance in terms of competitiveness. It is concluded that there are no notable differences in the characteristics and structures of the associations studied; likewise, it is established that productivity has improved, but in terms of product competitiveness, it is still necessary to generate more and better strategies. The results invite to deepen in the identification of business models that promote associativity as a strategy for competitiveness and development.

**Key words:** Associativity; competitiveness; rural development; Colombia.

## 1. Introducción

El sector agrícola es de gran importancia en Colombia, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2020) este se ha consolidado como la cuarta

actividad productiva más dinámica en Colombia, contribuye a la seguridad alimentaria y a la generación de empleo. Sin embargo, existe una serie de deficiencias estructurales como el acceso a la tecnología, implementación

de sistemas de gestión de calidad, estandarización de producción y costes, y, uso de economías de escala, entre otros, que vislumbran a la asociatividad como una estrategia para lograr competitividad. La investigación tiene como propósito caracterizar las formas de asociatividad y su impacto en la productividad y competitividad del sector agrícola para el caso de la producción de guayaba en la provincia de Vélez, Santander desde la experiencia asociativa del directivo.

La calidad de vida en las zonas rurales, presenta un desarrollo muy bajo, las causas son multifactoriales, con instituciones excluyentes que han beneficiado a una pequeña parte de la sociedad (Robinson & Acemoglu, 2012). Lo que ha conducido a una pobre calidad educativa, bajos niveles de innovación y tecnificación, profesionales que no se han formado en la generación de ideas y un número reducido de investigaciones

Basado en lo anterior, la principal estrategia que se ha desarrollado para ayudar a resolver estas dificultades son la asociatividad o el cooperativismo. Estas permiten cambiar la forma de producir, facilitando el acceso a otros factores diferentes de producción, como conocimiento y tecnología (Quiroga & Torrent, 2015).

Por tanto, es importante entender si las dinámicas asociativas estimulan y promueven estos nuevos procesos. Sin embargo, no existe información suficiente para establecer cómo la asociatividad ha promovido la productividad y competitividad en todas las regiones del país, una de estas regiones es la provincia de Vélez, Santander, con el cultivo de la guayaba. En consecuencia, la investigación busca responder la pregunta de ¿Cómo se caracteriza la asociatividad y cuál es su impacto en

la productividad y competitividad de la producción de guayaba de la provincia de Vélez, Santander desde la experiencia asociativa del directivo?

Las variables estudiadas en la investigación buscan encontrar elementos de juicio que sustenten a la asociatividad como estrategia que favorece la sostenibilidad de las organizaciones rurales para potencializar la competitividad del sector y mejorar la calidad de vida de la población campesina.

En esta investigación se logró caracterizar las formas de asociatividad aplicadas en el sector agrícola, para el caso del cultivo de la guayaba, en la provincia de Vélez, Santander. Entre otros aspectos, se encontró que los asociados son minifundistas, poseedores de predios propios, en su mayoría manejados por hombres, en promedio se han realizado ejercicios de asociatividad desde hace 7 años y gracias a la asociatividad, los cultivos han logrado tecnificarse.

En lo que respecta a la razón de ser de la asociación, esta es un medio para cumplir diferentes objetivos, cuyo servicio más importante es la capacitación de los socios. De otra parte, las expectativas que tienen los directivos de la asociación van encaminadas principalmente al sostenimiento de la misma, así como a mejorar el precio de venta y llegar al consumidor final.

Por último, se encontró que las asociaciones de la provincia de Vélez presentan problemas administrativos y organizacionales, siendo este el principal cuello de botella para alcanzar productividad y competitividad, debido a que no existe un conocimiento claro del manejo administrativo tanto de las asociaciones como de las producciones asociadas.

El artículo presenta los ejes conceptuales y contextuales que sustentan la investigación: organizaciones solidarias, productividad y competitividad, desarrollo rural colombiano y comportamiento del cultivo de la guayaba en Colombia; describe la metodología utilizada, expone los resultados obtenidos y plantea las conclusiones.

## **2. Reflexiones metodológicas de la investigación**

La metodología utilizada en esta investigación es un estudio de caso múltiple, basado en las recomendaciones de (Yin, 1998). Este tipo de investigación permite mediante un estudio de caso obtener una percepción más completa del objeto de estudio considerándolo como una entidad holística cuyos atributos se pueden entender en su totalidad al estudiar el objeto como a un todo.

La investigación aborda como estudio de caso el ejercicio de la asociatividad en el sector agrícola, de manera particular para el cultivo de la guayaba, en la provincia de Vélez Santander. La población objeto de estudio, son las asociaciones agrícolas productoras de guayaba en la provincia de Vélez, Santander. La muestra fue seleccionada por conveniencia atendiendo criterios de homogeneidad como: ubicación, distancia respecto a vías nacionales, temperatura, uso de tierras y topografía. Como resultado, se seleccionó a cuatro asociaciones ubicadas en los municipios de Puente Nacional, Barbosa, Guavata y Albán.

Las fuentes de información de carácter primario son los directivos de las 4 organizaciones asociativas de la provincia seleccionadas, la recolección

de la información se realizó a través de la aplicación de entrevistas a profundidad. El instrumento fue validado por dos jueces expertos, el propósito es identificar la percepción de los directivos alrededor de tres variables: ejercicio y concepción de la asociatividad empresarial, impacto generado en el sector y beneficios obtenidos de la asociación.

## **3. Desarrollo rural y producción de Guayaba en Colombia**

En Colombia el sector agropecuario, aunque sigue manteniendo una representación significativa de producción, ha afrontado la tendencia a disminuir su importancia en el marco de las políticas desarrollistas aplicadas en el país. Existen factores culturales, sociales y políticos que no han contribuido en absoluto para que las producciones rurales, que aún subsisten modernicen sus sistemas de producción, adicional a esto como lo menciona Quiñones & Laverde (2019) en el entorno de las organizaciones rurales, es frecuente encontrar factores críticos, relacionados con su estructura organizativa, su capacidad productiva y asociatividad que no están resueltos y por lo tanto dificultan su desarrollo productivo.

La idea de desarrollo del siglo XX consideraba que gran parte del cambio estructural de una economía, implicaba una disminución del sector primario en su participación en el PIB, y un aumento significativo de los sectores modernos en la dinámica de la economía (Syrquin, 1988), como resultado, la contribución de la agricultura en el PIB descendió considerablemente, llegando a bajos niveles de productividad.

Para lograr entender como los sistemas agropecuarios llegaron a este punto es necesario, pensar en los cambios que se han presentado desde los años 80 en el mundo, cambios culturales, económicos y políticos. Procesos históricos que hoy se comprenden desde la teoría holística del sistema mundo como totalidades, donde las naciones hegemónicas empiezan a salirse de ese sistema y están siendo reemplazadas por las corporaciones privadas de forma tal que todos los sistemas se tornan periféricos a estas grandes naciones (De Venanzi, 2002).

Al tornarse todos los sistemas a estas grandes naciones, el pequeño agricultor es invisible para cualquier gran corporación. Así, la globalización está asumiendo un carácter antidemocrático, y los objetivos que plantea De Venanzi (2002) al citar a Vallespin para asumir adecuadamente la globalización no son tarea fácil.

Sin embargo, las pequeñas organizaciones agropecuarias, no pueden seguir comportándose como si no fueran parte del sistema (Clegg, Ibarra & Bueno, 2014). Por este motivo, hay que fortalecerlas para que retomen la importancia económica que tienen.

Con el objetivo de desarrollar programas que permitieran mejorar la productividad del sector agropecuario, se instauraron las agremiaciones, sin embargo, éstas no han tenido un impacto significativo para la mayoría de los sectores agropecuarios. Siempre ha acontecido que “La vida rural y una economía agraria de cobertura ofrecen escasa oportunidad para la formación de organizaciones, especialmente cuando la gran masa de una sociedad está constituida por una población rural, pobre y sin instrucción, donde solamente

la minoría se dedicara a la formación de algunas organizaciones” (Carrillo, 2009).

En el sector agrícola de Colombia, la guayaba es un cultivo con gran potencial debido a su uso agroindustrial, el bocadillo. De acuerdo con el informe de los indicadores de la cadena de guayaba del Ministerio de Agricultura (2018), se establece que su cadena productiva y su industria, actúa bajo el concepto de desarrollo sostenible y tiene como objetivo fundamental posicionar los productos y sus derivados e insertarlos en el mercado global.

Adicional a esto, el Ministerio de Agricultura (2018) establece que, en la región de origen del bocadillo veleño, en el departamento de Santander y de Boyacá, existe una concentración de 131 fábricas y 500 agroindustrias rurales lo producen y distribuyen a diferentes partes de Colombia y a algunos mercados de exportación en Estados Unidos, Venezuela, América Central y Europa. La diversidad genética de esta especie permite su utilización tanto en mercado fresco, como para la industria en la producción de bocadillos que es un renglón importante en la economía regional.

La información se categoriza en 4 dimensiones: uso de buenas prácticas administrativas y habilidades gerenciales; inversión en tecnología, investigación y desarrollo; procesos de aprendizaje en la producción e innovaciones en la calidad del producto.

Las fuentes de información de carácter secundario comprenden bibliografía especializada, resultados de investigación, informes de instituciones relacionadas y los documentos propios de las asociaciones. La información recolectada fue sistematizada a través de Nvivo.

#### **4. Asociatividad en la producción de guayaba desde la visión de los autores y los directivos**

En las siguientes secciones se incluye información sobre la asociatividad en las unidades estudiadas

##### **4.1. Caracterización de la asociatividad y las organizaciones solidarias**

Las organizaciones rurales, son creadas social y deliberadamente para alcanzar unos objetivos concretos, se caracterizan por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en las comunicaciones Etzioni (1964) citado por Orrego & Arboleda, (2006). Allí es común encontrar organizaciones solidarias como las cooperativas y las asociaciones, las cuales, son organizaciones conformadas por una comunidad de personas asociadas en forma libre, voluntaria y consciente para la producción de bienes, prestación de servicios y autorrealización de sus miembros (Correa & Arboleda, 2006).

Estas organizaciones se diferencian de las organizaciones privadas y estatales, principalmente porque sus excedentes son para beneficio social, para el crecimiento de sus reservas y para que sus asociados puedan recibir parte de estos excedentes (Fajardo, Cabal & Donneys, 2008).

Las formas de asociatividad analizadas en esta investigación no presentan una diferencia notable en sus características y estructuras organizacionales. Comparten aspectos comunes, como las entidades que han apoyado la creación y desarrollo de las asociaciones, el proceso de

dirección, el manejo administrativo y la comercialización de sus productos.

Estas asociaciones son de derecho; la edad promedio de creación es de 5 años, han superado la etapa crítica de constitución que son los 3 primeros años y, por tanto, se puede asumir que tienen mayores posibilidades de sostenibilidad. En cuanto a los asociados, se encontró que son campesinos de la región, minifundistas, con 20 miembros en promedio, cuyo objetivo principal es conseguir un mejor precio para su producto y mejorar su calidad de vida.

##### **4.2. Impacto de la asociatividad en la productividad y competitividad**

El primero en desarrollar el concepto de productividad fue Adam Smith en 1776, en su obra la riqueza de las naciones así lo presentan Morales & Masi (2014), a partir de la segunda guerra mundial el término tomó auge y en 1995 se creó en Japón el Centro de Productividad, lo que condujo al logro de uno de los niveles más sobresalientes de productividad en el mundo en el sector manufacturero (CEFOF, 2014).

En lo que se refiere a la competitividad, Porter (2007) expone que la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios, así, la competitividad se fundamenta en las bases microeconómicas de una nación. De esta forma, la competitividad se desarrolla en el nivel macro y el nivel micro.

En el nivel macro se encuentran los agregados económicos, este

nivel considera a los países como unidad de análisis, se mide y define la competitividad cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio; y, cualitativamente a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo (Lombana & Rozas, 2009).

En el nivel microeconómico, están los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Aquí la competitividad se mide cuantitativamente en la participación del mercado, los indicadores de productividad y/o costo, los márgenes de ganancia y/o beneficios netos. También, existen mediciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales (Lombana & Rozas, 2009).

Otro aspecto que ha mostrado tener un impacto en la competitividad de las organizaciones es el conocimiento, así Cruz, Sanchez & Sanchez (2013) quien encontraron que las empresas que presentan mayores niveles de competitividad, dinamismo, innovación y generación de valor son las mismas que presentan un mayor compromiso y proactividad con el aprendizaje, mostrando de esta forma la influencia positiva que tienen nuevos factores de producción como el conocimiento en la productividad y competitividad de las organizaciones.

De acuerdo con Rios et al, (2016) para lograr el éxito sostenible y aumentar los niveles de productividad, la asociatividad debe promover la prosperidad a partir de la existencia de estructuras empresariales que sean capaces de generar bienes y servicios a la sociedad. Esto se puede realizar en trabajo conjunto con el gobierno y la sociedad, así lo proponen Paranjothi

y Karanjkar (2020) ya que de esta forma se puede generar una revolución económica y transformar una zona pobre a través de cooperativas agrícolas en zonas económicamente estables.

Estos factores de integración buscan fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas, así como los apoyos institucionales o públicos.

Al involucrar la inversión estatal se logra impulsar el desarrollo de los mercados, permitiendo a los agricultores acceder a las finanzas estacionales y a los mercados de insumos a menor costo (Hooks et al, 2017). Además de políticas que incentiven mejorar el estado de las vías (Poulton et al, 2010) y subsidios gubernamentales para generar productos de investigación y desarrollo (Chagwiza et al, 2016).

En este sentido, los modelos asociativos de la provincia de Vélez, han realizado alianzas con entidades públicas, principalmente con el SENA, de quien han recibido apoyo para la formación y la implementación de las técnicas y tecnologías con las que hoy cuentan. En lo que respecta a alcaldías y gobernaciones, las asociaciones han tenido un apoyo intermedio.

En esta investigación, se evidenció que, con la implementación del trabajo asociativo, se logró la introducción de nuevas técnicas y tecnologías las cuales, difícilmente el campesino hubiera adoptado si no se asocian, y le han permitido mejorar su productividad, como establece Chagwiza et al, (2016) la membresía en organizaciones rurales, tiene un impacto positivo en la productividad gracias a la introducción de nuevas técnicas agrícolas.

De esta forma, en la provincia de Vélez, la asociatividad agrícola les ha permitido cambiar la forma de

producción de un método tradicional, con árboles silvestres, en donde se dificultaba la recolección, por arbustos de tamaños medianos, con semillas mejoradas, programas de fertilización y podas periódicas, que han hecho que su productividad mejore sustancialmente. Estos resultados están de acuerdo con los obtenidos por Abebaw y Haile (2013), donde con la implementación de innovaciones tecnológicas, tales como la mecanización y la fertilización de las tierras, se afectó positivamente su productividad.

En lo que concierne en mejorar la competitividad del sector, este se ha enfocado en el apoyo estatal, el cual, como se mencionó anteriormente tiene un papel fundamental en las organizaciones rurales de los países en vía de desarrollo. Así por ejemplo en Asia y África, fue fundamental para mejorar la competitividad de las organizaciones rurales (Poulton et al, 2010), debido a que les permitió impulsar el desarrollo de mercados necesario para competir frente a otros sectores.

Otro aspecto importante que ha sido implementado en países desarrollados y que es un pilar importante en términos de competitividad cuando de asociaciones o cooperativas se habla, es de acuerdo con Tregear & Cooper, (2016) la implementación de estrategias comerciales, financieras y de marketing, en estos países el conocimiento obtenido a partir de la asociatividad en estos temas, le ha facilitado desarrollar sus productos y en algunos casos entrar a competir en mercados internacionales.

En esta investigación se observa que no se han desarrollado estrategias en torno a mejorar la participación del mercado, generación de indicadores de productividad, desarrollar programas de investigación y desarrollo y las

estrategias gerenciales son incipientes, por lo cual no hay un impacto importante en la competitividad del sector productor de guayaba en la zona.

### **4.3. Beneficios de la dinámica asociativa**

La dinámica asociativa ha beneficiado a los productores de guayaba, los resultados se categorizan en 4 dimensiones: procesos de aprendizaje, uso de buenas prácticas administrativas y habilidades gerenciales; inversión en tecnologías de información e investigación y desarrollo e innovaciones en la calidad de los productos

### **4.4. Procesos de aprendizaje**

En este aspecto se encuentra que la comercialización es un factor clave que motiva la asociatividad. En la provincia de Vélez existen 130 fábricas de bocadillo que consumen anualmente 46.800 toneladas de guayaba (Ministerio de agricultura, 2018), de esta forma la comercialización en esta región se hace casi de forma exclusiva para las fábricas de bocadillo.

Mejorar las condiciones de comercialización y el precio de venta, están dentro de los objetivos principales de las asociaciones, por lo cual, los productores entendieron que era necesario unir recursos y capacidades, para alcanzar esta y otras metas en conjunto. Así, en palabra de Orrego & Arboleda (2006), este tipo de organizaciones se conforman para la producción de bienes y la autorrealización de sus miembros.

Las organizaciones de tipo solidario, se fundamentan en principios sociales, se conforman para solucionar

problemas conjuntos, de acuerdo a lo que expone Fajardo et al, (2008), en estas asociaciones los excedentes son para beneficio social, para el crecimiento de las reservas de la organización y para que sus asociados puedan recibirlos.

El ejercicio de la asociatividad ha influenciado cambios en la producción del cultivo, el primero tiene que ver con la visión, de forma tal que encuentran en la asociatividad un medio para suplir sus necesidades y cumplir diversas expectativas. Sucede igual que en cualquier organización, en donde la razón principal de ser es la consecución de un objetivo común (Fayol, 1930; Porter 2007), pero que en este caso impacta con más fuerza, debido a la característica que los individuos son unidades económicas con falencias para conseguir sus objetivos y ser competitivos.

Esta necesidad de alcanzar un beneficio común, es descrita también por Antilla et al, (2012), quien encontró que la formación de las asociaciones se da principalmente para recibir beneficios económicos, para mitigar los riesgos y para obtener servicios sociales. En correspondencia con esta afirmación, las organizaciones asociativas de la provincia de Vélez, se formaron para poder comercializar a mejor precio la fruta, hacer el cultivo más rentable, ser escuchados por las instituciones y obtener colaboración para la compra de insumos.

En cuanto al apoyo brindado, los recursos de los que disponen solo les permite apoyarlos con gestión para articular colaboración entre los socios, consecución de capacitaciones y dinámica en ventas contactando más compradores. La dinámica de las asociaciones ha permitido mayor acceso a nuevas tecnologías, lo cual les permitió

a los productores de guayaba asociados, pasar de una forma de cultivo tradicional a una tecnificada.

A través de la capacitación se ha logrado desarrollar nuevas habilidades y fortalecer las capacidades existentes, que se evidencia en el aumento de la producción del cultivo de la guayaba. De otra parte, el apoyo y solidaridad que se da entre asociados cuando existen calamidades y la posibilidad de ser escuchados especialmente ante las entidades estatales ha beneficiado a los productores con mayor capacidad y poder de negociación. En este mismo sentido Mojo, Fischer & Degefa (2017) encontraron que los miembros de las cooperativas hubieran ganado significativamente menos si no se hubieran asociado, destacando el impacto positivo en las regiones de la asociatividad.

En estas asociaciones se evidencia, la dependencia de recursos de fuentes diferentes a las propias, especialmente del Estado. Así mismo, se identifica que no están produciendo suficientes ingresos, porque la población que compone estas asociaciones tiene recursos escasos, por lo cual la cuota de sostenimiento es muy baja y no les permite realizar muchos programas.

## **5. Uso de buenas prácticas administrativas y habilidades gerenciales**

Las prácticas administrativas son necesarias en todas las organizaciones, Pérez (2016) expresa como con el transcurrir de los años los productos y servicios son cada vez más complejos y con ello las exigencias de los clientes en cuanto a calidad, tiempo y precio, siendo necesario para triunfar una adecuada

gestión y relación de las áreas de la entidad apoyándose en herramientas como las que integran la Contabilidad de Gestión, las cuales sirven de sostén tanto para la planeación como para el control y por tanto para la toma de decisiones.

Las asociaciones siguen modelos democráticos, cuentan con juntas directivas que se encargan de representar las opiniones de los asociados y tomar decisiones en su nombre. El proceso de dirección es realizado por el presidente de la asociación, quien orienta, ayuda a la ejecución, comunica, lidera y motiva las decisiones que se toman.

La cooperación entre los socios es un elemento que ha tenido relevancia en otras regiones, como en Grecia, en donde les permitió abandonar su rol pasivo especialmente en el mercado, creándose orientaciones de marca, impactando positivamente los ingresos de los miembros (Benos et al, 2016).

Los directivos encuentran dificultades y aspectos positivos de la experiencia asociativa, Brandão & Breitenbach (2019) encontraron que además de la dificultad de competir en mercados oligopolizados, la principal dificultad de la asociatividad es la poca participación de los miembros en la gestión de procesos y toma de decisiones. Está misma dificultad, se presenta en los modelos asociativos de la provincia de Vélez, debido a que *"no siempre todos tienen la disposición para participar y son poco proactivos"* afirma Wilmar Granada directivo de ASOAGROPUNTE.

Los directivos de las Asociaciones la proyectan hacia el futuro, esperan que se pueda sostener y seguir creciendo, además, les motiva seguir trabajando en pro del campesino, a pesar de las dificultades que en ocasiones se

presentan. Este sentido de resiliencia está planteado por Emery, Forney y Wynne, (2017), debido a que, para las asociaciones agrarias, esto es algo que les permite lograr fortaleza y oportunidad.

Así, las emociones desempeñan un papel esencial, al desempeñar sus motivaciones, se observan los comienzos de un colectivo sentido de identidad, arraigada a una concepción de comunidad y de conciencia de logros de objetivos en conjunto (Emery et al, 2017). Las diferencias, radican básicamente en el direccionamiento estratégico.

En lo que respecta a la planificación, prepondera el corto plazo, las actividades se planifican por medio de reuniones mensuales y se realizan con todos los socios, es decir que no se planifican las actividades anualmente. La dinámica operacional de las asociaciones objeto de estudio gira alrededor del apoyo en calamidades, por daños en el cultivo por plagas o veranos prolongados, búsqueda de recursos ante entidades estatales. En este sentido, no existe la cultura de la planeación estratégica.

En lo que respecta a la toma de decisiones, autores como Brandao & Breitenbach, (2019) afirman que en este punto existe una problemática general en las asociaciones rurales, debido a que los miembros de las cooperativas no participan ni en la gestión de procesos ni en la toma de decisiones. En los modelos asociativos de Vélez, las decisiones se toman entre todos, pero para la elaboración de las propuestas no existe una participación colectiva.

Se ratifica que, en las asociaciones rurales de países en vía de desarrollo, no existe la planeación de las actividades, a diferencia de los países en desarrollo, donde las asociaciones y cooperativas establecen sus planes de acción cada

año en la búsqueda de mercados (Ajates, 2020).

Con respecto a la innovación en la calidad de los productos, aun cuando se identificaron elementos que generaron cambios positivos en el cultivo de guayaba de la zona, es necesario el fortalecimiento de acciones encaminadas a superar fallas por la mala administración, las deficiencias en la planeación, los planes insostenibles en el tiempo y la limitada participación de los miembros, tal como lo establecen (Altman 2016, Chagwiza et al, 2016, Getnet et al, 2018).

En lo que respecta a la inversión en tecnologías de información (TIC) cada vez cobran mayor importancia para el desarrollo productivo de las organizaciones, así lo establece Castellano & Díaz (2020) quien encontraron que estas son primordiales para desarrollar las actividades, procesos, nuevos métodos y técnicas en las empresas modernas.

En este aspecto, el principal servicio que estas organizaciones asociativas brindan a sus asociados es la capacitación, ha sido una herramienta de crecimiento para ellos; este acompañamiento al productor en la transmisión de conocimiento de los adelantos tecnológicos, les ha facilitado a las organizaciones mejorar su proceso productivo.

En la provincia de Vélez, los asociados lograron cambiar la forma de producción de un método tradicional, por arbustos de tamaños medianos, con semillas mejoradas, programas de fertilización y podas periódicas, que han hecho que su productividad mejore. Así mismo, ha ocurrido en países en desarrollo como Etiopia, donde con la implementación de innovaciones tecnológicas, tales como la mecanización

y la fertilización de las tierras, se afectó positivamente la productividad agrícola (Abebew & Haile, 2015).

Para Ajates (2020), allí están enfocados en mejorar la producción agrícola, dejando de lados temas administrativos, organizacionales, de marketing y de procesamiento. Sin embargo, la capacitación ha contribuido para que las organizaciones rurales tengan éxito, les ha permitido mejorar la productividad de los cultivos (Poulton, Dorward & Kydd, 2010) y mejorar la competitividad de los productos (Szelağ, Cupiał & Niemiec, 2015).

En cuanto a las innovaciones en la calidad de los productos, la dinámica asociativa alrededor del cultivo de la guayaba en la provincia de Vélez, Santander ha generado impacto territorial, se percibe con la recuperación del cultivo de guayaba que estaba perdido casi en su totalidad, a causa de plagas y enfermedades en la zona, seguido por la generación de empleo en la zona.

Las organizaciones asociativas de la provincia de Vélez han logrado realizar alianzas con entidades públicas, principalmente con el SENA, de quien han recibido apoyo para la formación y la implementación de las técnicas y tecnologías con las que hoy cuentan. En lo que respecta a Alcaldías y Gobernaciones, las asociaciones han tenido un apoyo intermedio.

Las asociaciones tienen un objetivo común, llegar al consumidor final por medio de la comercialización directa del producto en fresco o procesado. De manera que, los modelos asociativos estudiados se ajustan a la definición de Craviotti (2014), en donde el término utilizado para definir estas economías es el de agronegocio, término que implica una visión sistémica, que va más allá de

la dimensión de producción rural y tiene en cuenta aspectos como el marketing y el procesamiento.

## **6. Conclusiones**

La investigación permitió evidenciar, como están caracterizadas las asociaciones en la provincia de Vélez, Santander, el impacto en la competitividad y productividad de la actividad agrícola de la guayaba, así como los beneficios obtenidos de la asociación.

En la generalidad, el ejercicio de la asociatividad en el cultivo de la guayaba en la provincia de Vélez Santander se caracteriza y genera impactos en la productividad y competitividad del sector agrícola similares a los hallados por diferentes autores en el mundo. Se ratifica que la asociatividad es el principal medio, que pequeños productores vislumbran como salida para mejorar su productividad y competitividad, desafortunadamente, el desarrollo de estos mecanismos es apenas incipiente dado que prevalece la dependencia de los mecanismos de asociatividad hacia los apoyos gubernamentales, la visión empresarial es escasa, se carece de estrategia, la planeación y operación es cortoplacista, los principales avances se logran en el mejoramiento y tecnificación de los procesos productivos.

En cuanto a los impactos generados en el sector, estos fueron posibles gracias a la gestión de las asociaciones en procesos de aprendizaje en la producción e inversión en tecnologías, los principales impactos encontrados fueron el acceso a nuevos mercados, la mejora de las tecnologías de producción, el aumento de la producción y la mayor capacidad y poder de negociación. Todos estos factores tienen un impacto

común en los ingresos de los asociados debido a que las organizaciones rurales, promovieron la comercialización de los productos de pequeños agricultores en el mercado, permitiéndose obtener precios competitivos.

En cuanto al uso de buenas prácticas administrativas o habilidades gerenciales, el ejercicio de la asociatividad adolece de planeación estratégica, no se diseñan planes, programas o proyectos, lo que representa una debilidad que incide en el impacto de la asociatividad en la región y el éxito de las asociaciones, en consecuencia, no existe interés decidido en factores clave de competitividad como la investigación, desarrollo tecnológico, emprendimiento, innovación, financiamiento y nuevas formas de administración, entre otros.

Las asociaciones tienen una alta dependencia del Estado, por lo cual es importante, que encuentren mecanismos efectivos para generar ingresos, debido a que el mantener esa dependencia, puede generar la creencia de que el fortalecimiento solo puede darse con ayuda externa, como lo están sintiendo en este momento la mayoría de los directivos de las asociaciones aquí estudiadas, disminuyendo su autoconfianza.

Las Asociaciones presentan fallas administrativas y organizacionales, las políticas y los programas de apoyo se enfocan en mejorar la producción, se recibe asesoría y acompañamiento para el desarrollo de los cultivos, pero no existe un apoyo en la consolidación de liderazgos estratégicos, que evolucionen con las organizaciones y que sean capaces de visionar, articular las metas y establecer los sistemas, las estrategias y los mecanismos para alcanzarlas.

## Referencias bibliográficas

- Abebew, D. y Haile, M.G. (2013). The Impact of Cooperatives on Agricultural Technology Adoption: Empirical Evidence from Ethiopia. *Food Policy*, 38, 82-91.
- Ajates, R. (2020). Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalised food system: At what cost to members, the cooperative movement and food sustainability? *Organization*, 27(2). [https://discovery.dundee.ac.uk/ws/files/40500161/Agricultural\\_cooperatives\\_Organization\\_SI\\_paper\\_Final\\_version\\_published\\_27.11.19.pdf](https://discovery.dundee.ac.uk/ws/files/40500161/Agricultural_cooperatives_Organization_SI_paper_Final_version_published_27.11.19.pdf)
- Altman, M. (2006). Workers Cooperatives as an Alternative Competitive Organizational Form. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 9, 213-235.
- Anttila, J., Jussila, K., Kajava, J., & Kamaja, I. (2012). Integrating ISO/IEC 27001 and other managerial discipline standards with processes of management in organizations. *Proceedings - 2012 7th International Conference on Availability, Reliability and Security*, St. Petersburg. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6329214>
- Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P., & Pennings, J. M. E. (2016). Cooperatives' Organizational Restructuring, Strategic Attributes, and Performance: The Case of Agribusiness Cooperatives in Greece. *Agribusiness*. 32(1), 127-150. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/agr.21429>
- Brandão, J. B., & Breitenbach, R. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land Use Policy*, 85, 121. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837718308810>
- Carrillo, A. (2009). Las organizaciones gremiales del sector agrario y su influencia en la política sectorial. un análisis en el contexto de la transición económica. *Revista Colombiana de Sociología*, 6(1), <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/25147>
- Castellano, N., y Díaz, B. (2020). Tecnologías de información y comunicación en la sociedad del conocimiento. *Negotium*. 47, 5-12. [www.revistanegotium.org](http://www.revistanegotium.org)
- CEFOF, C. (2014). Costa Rica crecerá a través del incremento de la productividad. Plan Nacional de Productividad. *TEC Empresarial*, 8, 41-49.
- Chagwiza, C., Muradian, R., & Ruben, R. (2016). Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia. *Food Policy*, 59, 165-173. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306919216000178?via%3Dihub>
- Clegg, S., Ibarra, E., & Bueno, L. (2014). Global Management: Universal Theories and Local Realities. In *Global Management: Universal Theories and Local Realities*. <https://sk.sagepub.com/books/global-management>
- Correa, C., & Arboleda, O. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de Administración*, 34, 97-110, <https://redalyc.org/pdf/225020897004.pdf>
- Craviotti, C. (2014). Agricultura familiar-Agronegocios: disputas, interrelaciones y proyectos.

- Territorios, 30(6), <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/territorios/article/view/3107/2471>
- Cruz, M., Sánchez, F., y Sánchez, M. (2013). Aprendizaje individual, social y competitividad: Aplicación a la Acuicultura en España. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX(3), 457 – 471.
- De Venanzi, A. (2002). La teoría corporativa del sistema mundo. En: *globalización y corporación el orden social en el siglo XXI*. Ed. Anthropos.
- Emery, S. B., Forney, J., & Wynne-Jones, S. (2017). The more-than-economic dimensions of cooperation in food production. *Journal of Rural Studies*, 53, 229, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074301671730493X?via%3Dihub>
- Fajardo, C., Cabal, C. y Donneys, O. (2008). La economía solidaria: de lo legal a la formación integral. *Criterio Libre*, (9), 47-72, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4547093.pdf>
- Fayol, H. (1930). Industrial and general administration. In *Sir I. Pitman & Sons*. <https://www.jstor.org/stable/258475?origin=crossref>
- Getnet, K., Kefyalew, G., & Berhanu, W. (2018). On the power and influence of the cooperative institution: Does it secure competitive producer prices? *World Development Perspectives*, 5, 120-150. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2452292916300868?via%3Dihub>
- Hooks, T., McCarthy, O., Power, C., & Macken-Walsh. (2017). A cooperative business approach in a values-based supply chain: A case study of a beef cooperative. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 5(2), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2213297X17300848?via%3Dihub>
- Lombana, J., & Rozas, G. S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, 26, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002)
- Ministerio de Agricultura (2018). Indicadores e instrumentos de la cadena de la guayaba 2018. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Guayaba/Documentos/2018-09-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio de agricultura, (2020). El sector agropecuario creció 6,8% e impulsó la economía colombiana en el primer trimestre de 2020. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-creci%C3%B3-6.8-e-impuls%C3%B3-la-econom%C3%ADa-colombiana-en-el-primer-trimestre-de-2020.aspx>
- Mojo, D., Fischer, C., & Degefa, T. (2017). The determinants and economic impacts of membership in coffee farmer cooperatives: recent evidence from rural Ethiopia. *Journal of Rural Studies*, 50, 84-89, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016716307380?via%3Dihub>
- Morales, C., & Masis, A. (2014). La Medición de la Productividad del Valor Agregado: Una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 8(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4808514>
- Orrego, C. & Arboleda, L. (2006). Las Organizaciones de Economía Solidaria: Un Modelo de Gestión Innovador. *Cuadernos de Administración*, 34, 97-

110. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897004.pdf>
- Paranjothi, T. & Karanjkar, A. (2020). Cooperatives: a panacea for rural population: A case study with reference to Rajarambapu Patil Sahkari Sakhar Karkhana Ltd in Maharashtra. *Journal Waking the Asian Pacific Co-Operative Potential*, 2(137). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128166666000124?via%3Dihub>
- Pérez, D. (2016). Incidencia de las Técnicas de Gestión en la mejora de las decisiones administrativas. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 6(12), 199-213. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504551172005/html/>
- Porter, M. E. (2007). La Ventaja Competitiva De Las Naciones. *Harvard Business School*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0439568914000102?via%3Dihub>
- Poulton, C., Dorward, A., & Kydd, J. (2010). The Future of Small Farms: New Directions for Services, Institutions, and Intermediation. *World Development*, 38. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X10000987?via%3Dihub>
- Quiñones, C & Laverde, L. (2019). Construcción participativa de modelos de negocios en organizaciones rurales. *Telos*, 21(3), 776-794. <https://doi.org/10.36390/telos213.14>
- Quiroga-Parra, D. J., & Torrent-Sellens, J. (2015). Las nuevas fuentes de productividad en América Latina y la OCDE. *IN3 Working Paper Series*, 14 (009). <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/1382>
- Rios, M & Rivera, M., (2016). Redefining rural prosperity through social learning in the cooperative sector: 25 years of experience from organic agriculture in Spain. *Journal Land use policy*, 54, 85-94. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026483771600034X?via%3Dihub>
- Robinson, J., & Acemoglu, D. (2012). *Por Qué Fracasan Los Países*. Bogota, Ediciones Deusto.
- Syrquin, M. (1988). Patterns of structural change. In *Handbook of Development*. 203-273. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1573447188010101?via%3Dihub>
- Szeląg, A., Cupał, M., & Niemiec, M. (2015). Productivity of Farms in the Aspect of Various Activity Forms. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 7, 94-98. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210784315300437?via%3Dihub>
- Tregear, A. & Cooper, S. (2016). Embeddedness, social capital and learning in rural areas: The case of producer cooperatives, *Journal of Rural Studies*, 44, 101-110. <https://www.researchgate.net/publication/292190122>
- Yin, R. K. (1998). The Abridged Version of Case Study Research- Design and Method. In *Handbook of Applied Social Research Methods*.