

# DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y TECNOLÓGICO DE TREINTA ASOCIACIONES AGROINDUSTRIALES, DE SERVICIOS Y FINANCIEROS DE ALGUNOS MUNICIPIOS DE RISARALDA <sup>1</sup>

## ADMINISTRATIVE AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF 30 AGROINDUSTRIAL ASSOCIATIONS FOR FINANCIAL SERVICES IN SOME RISARALDA TOWNS

Carlos Alberto Hernández Villanueva <sup>2</sup>  
José Fernando Cardona Henao <sup>3</sup>  
Yamile Nova <sup>4</sup>

Recepción: Junio 6/2012 - Aceptación: Agosto 2/2012

### RESUMEN

*Esta 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 Apía, Belén de Umbria, Mistrató, Guática, Quinchía, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico. Realizando para ello, un diagnóstico que permitió identificar el estado de desarrollo, determinando los alcances administrativos y tecnológicos de estas organizaciones. La metodología está fundamentada en una investigación descriptiva, en la que se aplicaron como instrumentos de recolección de información, una encuesta y una entrevista a una población objetivo de estudio representada por treinta empresas asociativas. 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. Los resultados logrados por las asociaciones permiten desarrollar estrategias de impacto consecuentes con sus programas comunitarios y empresariales que permitan mejorar las condiciones de vida de los habitantes de los municipios objeto del estudio. 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 CLAVE

*Asociatividad, Competitividad, Planeación, Administración.*

### ABSTRACT

*This research is centered in evaluating the administrative and technological development of agro industrial associations for financial services in some Risaralda Region Towns: Apía, Belén de Umbria, Mistrató, Guática, Quinchía, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico. For this purpose, a survey was made allowing the identification of the current state of development determining the administrative and technological scope of these organizations. The methodology is grounded on a descriptive research, in which a poll and interviews to a representative sample study from 30 associate companies were made as tool to collect information. It was observed that in Risaralda region the administrative and technological structure of the associative processes is playing an important role in the economic organization of the towns and community contributing to the development of an associative network in the agro industrial sector for financial services. The results achieved by the associations allow developing strategies of impact consequent to its communitarian and entrepreneurial programs allowing to improve town's (object of study) inhabitants conditions of life. Work highlights the low capacity of administrative and technological management of the so called organizations making them uncompetitive for national and international markets*

### KEYWORDS

*Associability, competitiveness, Planning, Administration.*

---

1. Este artículo es resultado del proyecto de investigación: "Análisis sobre el desarrollo administrativo y tecnológico de las asociaciones en los sectores agroindustrial, de servicios y financieros en los municipios de Apía, Belén de Umbria, Mistrató, Guática, Quinchía, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico – Risaralda". Financiado por el Comité Nacional de Investigaciones (CONADI) y la Universidad Cooperativa de Colombia.

2. 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.: carlosa.hernandez@campusucc.edu.co. Docente titular Universidad Cooperativa, seccional Pereira. Colombia.

3. 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. Líder Grupo de Investigación Desarrollo Disciplinar Categoría "C" COLCIENCIAS. jose.cardona@campusucc.edu.co. Docente titular Universidad Cooperativa de Colombia seccional Pereira Colombia.

4. Licenciada en Áreas técnicas de la Universidad tecnológica de Pereira. Especialista en Informática Educativa de la Universidad de Santander. Correo electrónico yamilenova@hotmail.com. Asesora de la Corporación social y Comunitaria de Pereira. Colombia.

## **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 Apía, Belén de Umbría, Mistrató, Guática, Quinchía, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico, donde existen grupos asociativos sin adecuada capacitación para su creación, promoción y sostenimiento; lo que genera poca capacidad competitiva, poco reconocimiento y poca consolidación en el mercado. Problemática agudizada por inadecuados procesos administrativos y tecnológicos, que generan debilitamiento e inoperancia de los mismos. El estudio brinda elementos organizacionales y administrativos que procuran el mejoramiento de procesos, logrando maximizar beneficios económicos y sociales para lo cual fueron creadas. Es una investigación tendiente a visualizar el estado actual de 30 grupos asociativos a nivel administrativo y tecnológico, para lo cual se aplica una encuesta estructurada y un cuestionario al total de organizaciones, de donde se deduce 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 asociativos, para lograr mejorar su capacidad productiva y de beneficio a la comunidad.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Investigación descriptiva con enfoque cuantitativo; para 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 treinta asociaciones de los municipios Apía, Belén de Umbría, Mistrató, Guática, Quinchía, 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, de servicios y financieros en los municipios mencionados, permite conocer beneficios obtenidos por los habitantes de estas poblaciones y 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.

## **Revisión sistemática del avance público nacional y mundial de la información y del conocimiento**

Opción de grupos humanos que por interés económico, social o cultural, constituyen alianzas alrededor de metas comunes, para transformar la cultura individualista y egoísta en cultura de participación y cooperación. 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, para 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 del país. (Clavijo 2010)<sup>1</sup>.

### **Ventajas de la Asociatividad empresarial para Colombia**

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; 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; logrando 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. Esto propicia 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)<sup>2</sup>, la iniciativa efectiva de asociatividad y gestión en la cadena de piña en Venezuela; las flores tropicales de Iquitos Perú; desarrollo de productos de quinua real para el mercado boliviano; la reconversión de cultivos ilícitos hacia el procesamiento de lácteos en Colombia; cooperativa comercializadora de Salamina Caldas Colombia; una empresa solidaria comprometida con el desarrollo y agro exportación campesina del aguacate en Costa Rica entre otras experiencias exitosas, en las cuales se destacan como beneficios:

Ampliar economías de escala y alcanzar nuevos mercados, reducir costos y acceder a tecnologías.

Acelerar procesos de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose 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 (financieros, capacitación, estudios de mercado y logística). (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2010)<sup>3</sup>.

A nivel 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), los 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, que 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, 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. (Reynes, 2010)<sup>4</sup>

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 se ha constituido como 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, 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. (Pallares, 2008)<sup>5</sup>

De igual forma, y según Pallares (2008), las grandes empresas transnacionales localizadas en 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.

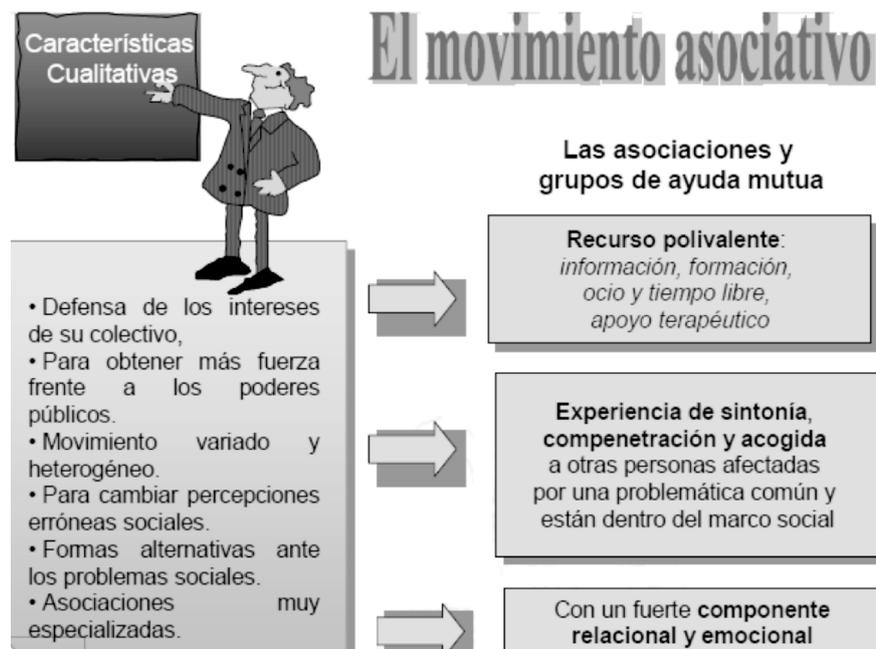
Iniciando el siglo XXI la experiencia asociativa de micro-pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, constituye rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento en países desarrollados y en desarrollo, con diferentes nombres y experiencias. En algunos casos se denominan distritos industriales locales, en otros clústeres regionales, cadenas y mini cadenas productivas, formas que incorporan lo sectorial y lo local, y a sus formas organizativas las denominan consorcios, redes, profos, prodes. Aquí, la asociatividad con Rosales, se entiende como "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)<sup>6</sup>. 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, que estrategias colectivas que se esgrimen para enfrentar la globalización, como redes verticales y horizontales, clústeres, cadenas productivas, cooperativas y aún el benchmarking, se pueden desarrollar a partir de dicho concepto, en la medida que todas necesitan un grupo básico de empresas alrededor de las cuales 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 comparten la necesidad de participar en asociaciones y así mismo, 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, algunas según (Senge, 1995)<sup>7</sup>, relacionadas 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 caso Brasil, Argentina, México, India y aún los de bajos ingresos; como los africanos, contabilizan importantes experiencias sobre formas de organización asociativa de micros-pequeñas y medianas empresas que enfrentan exitosamente la competencia internacional unificadamente.

**Figura 1:  
Movimiento asociativo**



**Fuente:** Rubio (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 según Arribas, “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)<sup>7</sup>. 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 Amin, (1995), distritos industriales. Estas estrategias, según Narváez, la actividad empresarial se 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. (Narváez, 1998)<sup>9</sup>.

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 elemento democratizador. P. Osterling, 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)<sup>10</sup>; Urrutia, citado por Sáenz (2000)<sup>11</sup>, sostiene que las asociaciones empresariales en Colombia se inclinan a

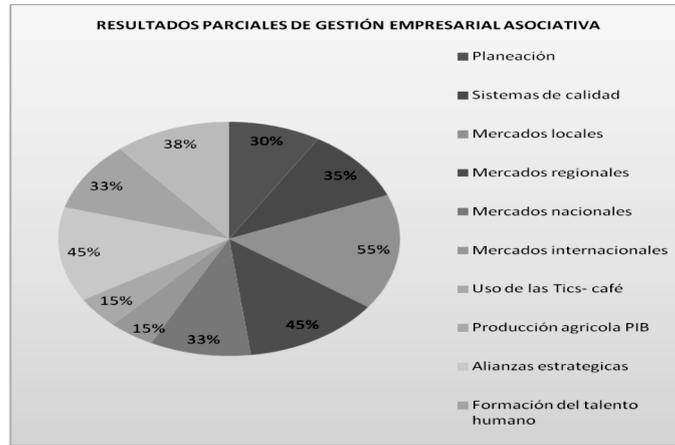
fomentar el apoyo de sus afiliados a las organizaciones. La historia de las asociaciones en Colombia ha determinado un proceso de crecimiento tendiente a fortalecer la asociatividad en función del desarrollo del sector solidario, esto hace que el sector sea altamente competitivo y eficaz al contribuir a la solución de 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 son incipientes, lo que plantea un reto importante para la región; como es el fortalecimiento de la asociatividad como estrategia de desarrollo administrativo y tecnológico.

## RESULTADOS

La planeación como herramientas de gestión y organización empresarial la emplean el 30% de las organizaciones. Gestión de calidad se aplica en 35%, por lo que las organizaciones tienen baja capacidad competitiva, al no cumplir estándares de calidad exigidos por las grandes superficies. Gracias a la Federación Agrosolidaria se fortalecen los mercados locales endógenos y se observa una tendencia significativa de implementación en un 55% de estas asociaciones.

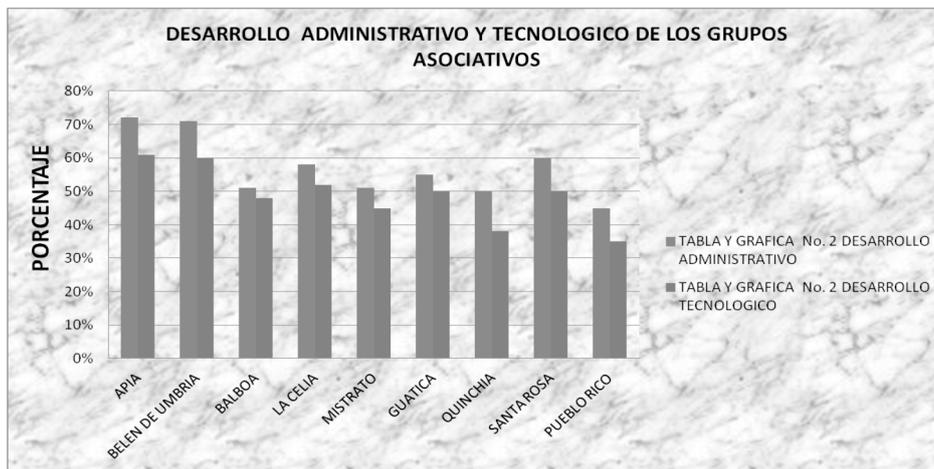
La escala de participación en mercados regionales alcanza 45%. Es preocupante la participación en mercados nacionales; pues su vinculación es de 33%, lo que refleja poca gestión gerencial y organizacional en la vinculación de sus productos y servicios a mercados nacionales. En exportaciones, los grupos asociativos agro industriales están vinculados a algunas actividades de exportación internacional en 15%, con café, plátano y frutales. En tics, presentan un 15% de desarrollo, siendo las de servicios y productos financieros las que usan dichas herramientas. La participación en el producto interno bruto agrícola es en promedio de 33%. El fortalecimiento asociativo en alianzas estratégicas desde lo local o regional alcanza 45%. Solo 33% impulsan procesos de formación continuada y están articuladas con instituciones de educación superior o técnicas para la formación del talento humano.

Gráfica No 1.  
 Diagnóstico grupos asociativos sectores agroindustrial, de servicios y financieros de los municipios de Apía, Belén de Umbría, Mistrató, Guática, Quinchía, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico – Risaralda.



Fuente: Los autores

Gráfica 2.  
 Desarrollo administrativo y tecnológico de grupos asociativos en sectores agroindustrial, de servicios y financieros Municipios de Apía, Belén de Umbría, Mistrató, Guática, Quinchía, Balboa, La Celia, Santa Rosa y Pueblo Rico – Risaralda



Fuente: Los autores

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.

Tabla No. 1  
Desarrollo administrativo y tecnológico

	DESARROLLO ADMINISTRATIVO	DESARROLLO TECNOLÓGICO
APIÁ	72%	63%
BELÉN DE UMBRIA	71%	60%
BALBOA	51%	48%
LA CELIA	58%	52%
MISTRATÓ	51%	45%
GUÁTICA	55%	50%
QUINCHÍA	50%	38%
SANTA ROSA	60%	50%
PUEBLO RICO	45%	35%

Fuente: Los autores

En la gráfica dos y tabla uno, los municipios de Apía y Belén de umbria muestran la tendencia más alta de gestión administrativa con 72% y aplicación de tecnologías en promedio de 63%. 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, muestran tendencias por debajo de 50%, en procesos administrativos y de uso de tecnologías. 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

<b>AGRÍCOLA</b>	<b>Café</b>	<b>Plátano</b>	<b>Tomate</b>	<b>Caña Panela</b>	<b>Otros</b>		
Apía	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%
Mistrató	28.0%	10.0%	12.0%	50.0%	0%		100%
Guática	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%		
<b>PECUARIO</b>	<b>Bovinos</b>	<b>Porcinos</b>	<b>Leche</b>	<b>Huevos</b>	<b>Peces</b>	<b>Gallinas</b>	
Apía	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%
Mistrató	13.0%	28.0%	7.0%	4.5%	2.2%		48.6%
Guática	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%

Fuente: Los autores

La tabla No 2, muestra como 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 lo 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 producto agrícola de importancia; pues contribuye con el producto interno bruto agrícola (PIBA), de 10 al 29 %, convirtiéndose en fortaleza para el departamento y a su vez generando oportunidades en la medida 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, los grupos asociativos hoy, tienen claridad de generar desarrollos tecnológicos que permitan obtener nuevos valores agregados, con los cuales se conquisten nuevos mercados en mermeladas, dulcería, industria de productos medicinales naturistas. La caña panelera es una alternativa económica interesante, gracias a los procesos de producción, tecnificación y valor orgánico con que se viene dando su cultivo; situación que genera ventajas competitivas importantes, 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, Apía, y Belén de Umbría, han adquirido significativa importancia en este sector y hoy representan una buena oportunidad de ingresos para grupos asociativos; pero requieren fortalecimiento tecnológico para mejorar razas.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado a grupos asociativos de sectores agroindustrial, de servicios y financieros, de los municipios de Apía, Belén de Umbría, Mistrató, Guática, Quinchía, 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 de individualismo que aun 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 Apía, Belén de Umbría, Guática, Quinchía, Pueblo Rico al año 2010–2011 tienen como base el café tradicional, el café orgánico, el plátano y la ganadería.

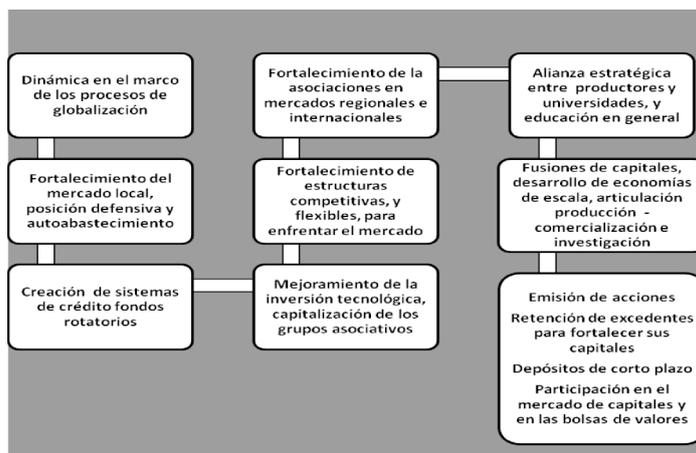
Se observa en el departamento de Risaralda que la estructura administrativa y tecnológica de los procesos asociativos está jugando un importante papel en la organización económica de los municipios y de la comunidad, contribuyendo al desarrollo de redes de asociatividad en el sector agroindustrial, de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

## RECOMENDACIONES

El desarrollo del sector agropecuario y agro industrial de Risaralda requiere profunda transformación administrativa, organizacional y tecnológica. Urge la construcción de políticas públicas para el sector que posibiliten intervención de estado a largo plazo; al tiempo que fortalezca alianzas entre empresario; mejorando 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 Cook y Royers, (2009)<sup>12</sup>; reorientando el enfoque de

capacidad competitiva y asociativa en sectores agropecuarios y agro industriales e implementando 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, con miras a fortalecer el plan regional de competitividad de Risaralda. Y con ello 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.

Gráfica 3.  
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 deben quedar insertos en la política departamental del agro en Risaralda.

Gráfica 4  
Reorientación enfoque de capacidad competitividad asociativa en Risaralda



Fuente: Los autores

Estas variables, permiten mayor capacidad competitiva de las asociaciones del departamento; implica que grupos asociativos desarrollen nuevos paradigmas de competitividad; 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.

Gráfica 5.  
Modelo administración y organización empresarial grupos asociativos de Risaralda



Fuente: Los autores

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 debe reflejarse en el mejoramiento del bienestar de los productores, reduciendo pobreza, lo cual implica una visión de empresa rentable, sostenible, apoyada, con capacidades tecnológicas e investigativas, fundamentada en la cooperación pública y privada. Así como diversificando actividades asociativas en nuevas estructuras financieras

y de mercadeo que permitan 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 gráfica 5, son claves en una política departamental que desee proyectar la región.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Clavijo, F. (2010). *Asociatividad empresarial camino a la competitividad*. Consultado el 16 de Septiembre, 2010. En: [http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem\\_AsociatividadEmpresarial\\_camino\\_alacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD2%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf](http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem_AsociatividadEmpresarial_camino_alacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD2%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf).
- (2) Gavilanes C. (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*. Consultado el 12 de Agosto, 2011. En: <http://iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Publicaciones%20de%20Agroindustria%20Rural/B1647e.pdf>
- (3) Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2010). *Algunos beneficios de la asociatividad empresarial*. Consultado el 19 de Julio, 2011. En: <http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=101&idcompany=45>
- (4) 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*. Consultado el 16 de septiembre de 2010. 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).
- (5) Pallares, Z. (2008). *La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*. Consultado el 5 de agosto de 2010. En: <http://www.microfinanzas.org>.
- (6) Rosales, R. (2010). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, en SELA*. Consultado el 17 de Agosto de 2010. En: <http://www.ucentral.edu.co/pregrado/cienciaseconomicas/economia/anexos/La%20asociatividad.pdf>
- (7) Sengen, M. (1995). *La Quinta disciplina*. Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona. España. Consultado el 10 de septiembre de 2011. En: [www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/8\\_7\\_Feuerman.pdf](http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/8_7_Feuerman.pdf).
- (8) Rubio, F. (2010). *Espacios sociales de participación: las asociaciones y los grupos de autoayuda*. Consultado el 10 de Septiembre, 2010. En: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/181/18101817.pdf>.
- (9) Narváez, M., Fernández, G. y Sénior, A. (2008). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*. Op. Vol 24. Número 57. Pp. 74-92. Consultado el 12 de agosto 2011. En: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/icio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31011437006>.
- (10) Osterling, J. (1989). *Democracy in Colombia. Clientes Politics and Guerrilla Warfare*. Transaction Publisher. New Brunswick. Pp. 204. Consultado el 23 de Septiembre de 2011. En: <http://books.google.com.co/books?id=1Ys5vULo8KsC&pg=PA20&lpg=PA20&dq=En+cuanto+al+papel+político+jugado+por+los+numerosos+grupos+de+interés+económico,+>
- (11) Sáenz, E. (2002). *Colombia años 50: industriales, políticas y diplomacia*. Universidad nacional de Colombia. Bogotá. Editorial colombiana. Pp. 265. Consultado el 16 de septiembre de 2011. En: <http://www.salomonkalmanovitz.com/..../Reseña%20Saenz%20Rovner>.
- (12) 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. Bogotá: Ministerio de Agricultura.