



## **FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

# **ASOCIATIVIDAD: ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE BERENJENA DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE**

**ESTUDIANTE DE MAESTRIA - MBA**

**NÁDER LUÍS CÁRDENAS ACEVEDO**

**CARTAGENA DE INDIAS, ENERO DE 2018**



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**ASOCIATIVIDAD: ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD  
DE LOS PRODUCTORES DE BERENJENA DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE**

**ESTUDIANTE DE MAESTRIA - MBA  
NÁDER LUÍS CÁRDENAS ACEVEDO**

**TUTOR  
JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ**

**CARTAGENA DE INDIAS, ENERO DE 2018**

A mis pilares, mis viejos Luis Arturo y Rosa Amalia

A mi dulce y amada esposa Karel

Y a mis hermosas y amadas hijas:

Andrea, Valentina, Luisa y Amalia

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios padre que siempre me ha acompañado en la realización de mis sueños.*

*A mis padres por los valores que desde niño me han inculcado, los cuales me han permitido alcanzar esta meta.*

*A mi esposa y a mis hijas quienes han sido un punto de apoyo fuerte en todo este proceso, por su amor incondicional y su paciencia.*

*Al Departamento de sucre por apostar a la formación de su gente, a Colciencias por apoyar tan maravilloso proyecto y a la Universidad Tecnológica de Bolívar por tan excelente programa.*

*A los Docentes y profesores que nos orientaron en la construcción de este proceso y en particular al Dr. Juan Carlos Robledo y Jorge Del Rio; y la orientación de Ivan Batista y Carlos Rodríguez.*

*A mis compañeros de maestría por todo el tiempo compartido, en especial a mis compañeros de viaje (Óscar, Helmunt, Efraín y Julieth,), por las anécdotas y risas y por motivarme a seguir adelante en los momentos de flaqueza.*

## TABLA DE CONTENIDO

ASOCIATIVIDAD: ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE BERENJENA DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE.....	1
ESTUDIANTE DE MAESTRIA - MBA .....	1
NÁDER LUÍS CÁRDENAS ACEVEDO .....	1
AGRADECIMIENTOS .....	4
RESUMEN .....	9
CAPÍTULO 1.....	11
1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1.1. Descripción del problema .....	12
1.1.2. Pregunta de investigación.....	16
1.2. OBJETIVOS .....	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos .....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	18
CAPÍTULO 2.....	21
2.1. MARCO REFERENCIAL.....	21
2.1.1. Antecedentes .....	21
2.1.2. Marco teórico .....	30
2.1.3. Marco conceptual.....	34
CAPITULO 3.....	37
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
3.1.1. Enfoque de investigación.....	37
3.1.2. Tipo de investigación y diseño de investigación .....	37
3.1.3. Delimitación del problema.....	37

3.1.4. Alcance de los objetivos .....	38
3.1.5 Fuentes de recolección de datos.....	38
CAPÍTULO 4.....	40
4.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	40
4.1.1. Análisis de las variables que dinamizan el entorno de las variables que dinamizan el entorno de los productores de berenjena en el departamento de Sucre .....	40
4.1.2. Identificación de los procesos y los diferentes actores que se involucran en la cadena productiva y comercializadora de la berenjena.....	55
4.1.3. Lineamientos para la consolidación de estrategias en los procesos asociativos de los actores de la cadena de berenjena con el fin de mejorar la producción y comercialización.	77
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS .....	99

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Análisis DOFA del sector de la berenjena.....	43
Tabla 2. Variables de la dimensión política.....	45
Tabla 3. Variables de dimensión económica .....	46
Tabla 4. Variables de la dimensión socio-demográfica .....	46
Tabla 5. Variables de dimensión tecnología.....	47
Tabla 6. Variables de dimensión ambiental.....	47
Tabla 7. Variables de la dimensión legal .....	48
Tabla 8. Matriz estructural de variables.....	49
Tabla 9. Importaciones de berenjena a nivel mundial año 2015.....	58
Tabla 10. Exportaciones de berenjena a nivel mundial año 2016.....	60
Tabla 11. Exportaciones de berenjena realizadas por Colombia .....	61
Tabla 12. Descripción de actores .....	70

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Participación departamental en la producción de berenjena en Colombia en 2011 .....	40
Figura 2. Participación departamental en la producción de berenjena en Colombia en 2013 .....	41
Figura 3. Plano de Influencia Indirecta y Dependencia, variables sin clasificar .....	50
Figura 4. Plano de Influencia Indirecta y Dependencia, variables clasificadas .....	51
Figura 5. Plano de influencia y dependencia de actores .....	73
Figura 6. Histograma de relaciones de fuerza entre actores .....	75
Figura 7. Lineamientos para mejorar la competitividad de las empresas productoras de berenjena .....	79



## RESUMEN

El objetivo de esta investigación analizar la producción y la comercialización de la berenjena en el Departamento de Sucre para proponer elementos asociativos que establezcan la configuración estratégica al interior de las organizaciones productoras de berenjena que permitan mejorar las condiciones de competitividad. Para lograr lo anterior, se realiza un análisis por el método MICMAC para conocer las variables (factores) clave del éxito de la cadena productiva. Así mismo, por el método MACTOR se identifican los actores claves y su importancia e influencia en el sector. Además, se presenta un análisis bibliográfico de estudios, reportes e investigaciones relacionadas con el uso potencial de la berenjena. Por último, con base al análisis realizado, se plantean recomendaciones para lineamientos que apunten a la competitividad del sector tanto a nivel nacional como internacional

***Palabras claves:*** Estrategias, competitividad, productores, variables, lineamientos

## ABSTRACT

The object of this research is to analyze the production and trade of eggplant in the Province of Sucre to propose association elements that establish the strategic elements inside the eggplant producing organization to allow better competitive conditions. To achieve the above, an analysis has been made with the MICMAC method to learn the key variables (factors) of success of the productive chain.

In the same way, by the MACTOR method the key actors are identified together with their importance and influence in the sector. Furthermore, a bibliography analysis of studies and related reports and research is presented with the potential use of the eggplant. Finally, based on the analysis done, we present recommendations for factors which lead to the competitiveness of the sector, both at a national and international level.

**Key words:** Strategies, competitive, producers, variable, lineament.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Desde hace aproximadamente 5 décadas, el mundo vive una nueva realidad y efectos de transformación bastantes notables. Entre los cambios que se han generado en los último 50 años, se encuentran los cambios y el mejoramiento de procesos productivos, innovaciones revolucionarias, nuevas tecnologías, nuevos retos, desafíos y diferentes características que identifican un cambio en la educación, nuevas formas de cooperar y avances de distinta índole (Flores, 2001), que, sin duda, también han ido dejando huella en la humanidad y en el mundo, huella que en ocasiones podría considerarse buena, pero que en muchos otros casos podría considerarse como una huella negativa. La agricultura no ha sido ajena a estos procesos, y ha venido avanzando, pero a su vez viene enfrentándose cada vez a más retos de cara a la seguridad alimentaria, al agotamiento de los recursos y al mejoramiento de la calidad de vida de las diferentes poblaciones.

En la actualidad, el sector agrícola se constituye como uno de los sectores de mayor importancia, jugando un papel fundamental a nivel tanto internacional como nacional, que se ve ligado al desarrollo de un país y al mejoramiento de la calidad de vida de su sociedad. En Colombia, un país mayoritariamente rural, la agricultura se constituye en una gran fuente de empleo y de desarrollo.

Dado la importancia de la agricultura en la economía colombiana, y sobre todo en la región Caribe, este trabajo de investigación analiza un producto agrícola de gran potencialidad tanto a

nivel nacional como internacional, la berenjena. El objetivo de este trabajo es analizar la producción y la comercialización de la berenjena en el Departamento de Sucre para proponer elementos asociativos que establezcan la configuración estratégica al interior de las organizaciones productoras de berenjena que permitan mejorar las condiciones de competitividad; se utiliza los métodos MICMAC y MACTOR para analizar las diferentes variables y los diferentes actores.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Descripción del problema**

En los últimos años, las tasas de crecimiento de la producción agrícola a nivel mundial y los rendimientos de los estos cultivos ha disminuido. Esto ha originado temores en muchos sectores, generado por la incertidumbre acerca de la capacidad del mundo de incrementar la producción de alimentos en las cantidades suficientes para asegurar una alimentación adecuada de la población futura (FAO, 2002), afectados, entre otras cosas, por el cambio climático (GreenFacts, 2008), por la erosión y los cambios en los suelos (Do Prado Wildner & Da Veiga, 1992), y la dificultad de financiación y la dispersión o poca asociatividad que muchos presentan (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2014). Sin embargo, aunque dentro de estos productos se encuentra la Berenjena, un producto agrícola originario de África tropical, sus tasas de producción, a diferencia de las tasas de la agricultura a nivel mundial, han venido presentado un crecimiento sustancial, aún así, en muchos países se enfrenta al reto de permanecer competitivos en mercados donde evidentemente su consumo ha ido creciendo considerablemente, como es el

caso de Estados Unidos y Canadá, donde desde el 2004 han venido aumentando sus importaciones para cubrir la demanda (Horticom News, 2004).

Aunque la mayoría de los cultivos de berenjena se producen en países orientales, en América Latina, la berenjena, al igual que otra gran cantidad de productos hortofrutícolas originarios de otros continentes, ha encontrado características adecuadas para su cultivo y producción, permitiendo así una tasa de crecimiento del 1,12%, entre el 2009 y el 2014. Aun así, en esta región del mundo se presentan cultivos de berenjena, no se vislumbran mejoras potenciales que permitan el posicionamiento y el aumento de la exportación de este producto, que es mucho más bajo que comparados con la cantidad promedio de exportación de China, en los últimos cinco años; a pesar de que las exportaciones de berenjena en China han disminuido, reportando 2909 toneladas exportadas en el año 2013, aun así siguen siendo mayores que en Sur América, donde las exportaciones alcanzaron 189 toneladas en el año 2013 (FAO, 2017)<sup>1</sup>.

En Colombia, el Producto Interno Bruto Agropecuario aportó el 7,7 al PIB nacional de 2010 a 2014 y en la última década creció 2,2% en promedio, mientras que la economía en general lo hizo a 4,6% el mismo periodo (SAC, 2015). Durante 2011-2015 las exportaciones de productos agropecuarios aumentaron 2,1% en volumen y disminuyeron 0,3 en valor; en tanto que las importaciones aumentaron 7,4% en volumen y 2% en valor, lo que muestra que casi el 30% de lo consumido en el país es importado (SAC, 2016). A pesar de que el cultivo de la berenjena presenta una tasa de crecimiento de la producción un poco más alta que el promedio en Latinoamérica, las exportaciones siguen siendo bajas con respecto a la de otros países

---

<sup>1</sup> Este es resultado del análisis de las estadísticas generadas por la FAO, que fueron actualizadas en el primer semestre del año 2017.

latinoamericanos, dejando entrever que también existe un reto latente de mejora, pues a pesar de que el país cuenta con recursos naturales muy valiosos, favorables para el cultivo de hortalizas, no se cuenta con un sistema organizado que permita comprender la complejidad de los productos, ni la creación de industria ajustada a la realidad del países con respecto a los aspectos de comercialización de productos (Salinas y Raigosa, 2005, en Correa, Araméndiz, Azeredo, Pombo, & Cardona, 2010). Lo anterior, revela el bajo desempeño productivo y la urgencia manifiesta de implementar acciones que mejoren su competitividad en la producción y comercialización de cultivos de berenjena en el país.

Por su parte Sucre, una región reconocida por su tradición agropecuaria, donde el 12,8% del PIB departamental corresponde al sector agropecuario (MinCIT, 2017, p. 4), se basa en sistemas de producción de materias primas sin valor agregado, que dependen en gran medida de capital humano poco desarrollado y escasa visión empresarial. Es un departamento que reporta niveles muy bajos de competitividad en cadenas productivas agrícolas, pues tiene desventajas en técnicas de producción, fortalecimiento tecnológico, cumplimiento de normas sanitarias y de calidad, conocimiento de mercados potenciales, formación técnica y desarrollo del empresariado agrícola (DNP, 2007)vv. Se estima que más del 70% de la producción nacional de berenjena proviene de la Región Caribe Colombiana y el departamento de Sucre ha sido uno de los principales productores con participaciones mayores al 30% de la producción nacional durante las dos últimas décadas. Con 80, 64, 84, 61,10 y 71 ha. cosechadas en los años 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2013 respectivamente, con 734 Ton reportadas en el 2013, año en cual se ubicó como el segundo departamento del país en área cosechada y el segundo en producción nacional, después de Magdalena (AGRONET, 2016), lo que indica que el Departamento de Sucre, tiene

gran potencial para desarrollo del cultivo de la berenjena. No obstante, la producción de berenjena en el Departamento de Sucre se realiza artesanalmente y esto se traduce en pérdida de competitividad, pues con los actuales métodos de cultivo y comercialización se deja de atender, por ejemplo, requerimientos de grandes compradores como Canadá y Estados Unidos, los cuales importan desde México, Honduras y República Dominicana casi el 90% de su producción (FAO, 2013, citado en Araméndiz-Tatis, Cardona-Ayala, & Correa-Álvarez, 2014). A esto se suma que las iniciativas de asociación de productores de berenjena en Sucre son inexistentes, puesto que en la actualidad no se registra la constitución de ninguna asociación de productores de berenjena, según información suministrada por la cámara de Comercio de Sincelejo.

Por lo anterior, el sistema de producción-comercialización de la berenjena urge de la configuración de una planificación estratégica que conduzcan al mejoramiento de la cadena, desde el cultivo, producción y distribución, con el propósito de que esta hortaliza incursione en mercados nacionales e internacionales como producto fresco y procesado, atendiendo los requerimientos de exportación y procurando rendimientos atractivos para los pequeños productores y demás eslabones de la cadena.

El presente estudio plantea la evaluación del sector productivo y los actores de comercialización de la berenjena del departamento de Sucre a partir de un análisis realizado con los métodos MICMAC y MACTOR, para determinar las variables y los actores clave del sistema y su relación y proponer elementos asociativos que establezcan la configuración estratégica al interior de las organizaciones productoras de berenjena para mejorar sus condiciones de competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

**1.1.2. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los elementos asociativos que requieren la configuración estratégica de las organizaciones productoras de berenjena del Departamento de Sucre para ser competitivos en el mercado nacional e internacional?



## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar la producción y la comercialización de la berenjena en el Departamento de Sucre para proponer elementos asociativos que establezcan la configuración estratégica al interior de las organizaciones productoras de berenjena que permitan mejorar las condiciones de competitividad.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar las variables que dinamizan el entorno de los productores de berenjena en el departamento de Sucre.
- Identificar los procesos y los diferentes actores que se involucran en la cadena productiva y comercializadora de la berenjena.
- Proponer lineamientos para la consolidación de la configuración estratégica a partir de procesos asociativos en los actores de la cadena productiva de la berenjena para mejorar la producción y la comercialización.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

La dinámica progresiva y de globalización en los mercados, demanda el constante cambio y adaptación de las organizaciones para afrontar adecuadamente los nuevos escenarios, y sobrevivir a una competencia cada vez más agresiva. Por lo tanto, los modelos asociativos constituyen una oportunidad de fortalecimiento productivo y de mejoramiento de poder de negociación, que impacta positivamente en la economía, generando divisas y oportunidades de empleo. Para consolidar estas cadenas productivas es necesario tener en cuenta diferentes actores y factores, que en últimas, garantizar el funcionamiento de esta, en términos de costos y precios competitivos (Lozano Monroy, 2010).

Según el Banco Mundial el crecimiento económico que ofrece la agricultura es más efectivo para reducir la pobreza si se compara con otros sectores y esto se debe al efecto multiplicador que tienen las inversiones en el área, las cuales impactan entre 30% y 80% al resto de la economía (Banco Mundial, 2014). De esta manera, fortalecer la agricultura se convierte en un elemento crítico para garantizar la seguridad alimentaria, el desarrollo industrial y la sostenibilidad de la humanidad, por lo que hoy es muy importante la gestión de cadenas productivas, agroalimentarias y agroindustriales, que potencialicen la competitividad.

La metodología de proponer elementos de asociatividad productiva de la berenjena en Sucre, en primer lugar, apunta a la necesidad global de fortalecer y aumentar la oferta de alimentos en el Departamento y en Colombia para la población en los siguientes años. En segundo lugar, establece una ruta de acción a los actores interesados en el incremento de la productividad agroindustrial del país y calidad de vida de pequeños y medianos productores, puesto que a pesar

de que en el agro funcionan cadenas productivas que realizan aprovisionamiento, cultivo y distribución de productos; estas etapas actualmente no están estructuradas y son carentes de estándares operacionales logísticos que garanticen el adecuado flujo de materiales e información entre los eslabones de la cadena de valor.

Este factor de competitividad se deriva en gran parte de la ubicación geográfica de los centros productivos y de la disponibilidad de una infraestructura básica que permita que el transporte multimodal se convierta en una poderosa herramienta para mitigar la compleja ubicación de los centros productivos, de forma tal que, en primer lugar, intercomunique a las empresas participantes en las redes de exportación y, además, les proporcione eficiencias en la cadena logística que se reflejen en costos moderados y precios internacionales competitivos (Lozano Monroy, 2010).

En este sentido es de vital importancia, luego de realizado un diagnóstico integral y de un análisis de la situación actual de los pequeños productores, generar procesos de mejoramiento organizacional, a través del impulso de un propuestas de asociatividad integradas a la estrategia organizacional de las cadenas productivas, acompañado de asistencia técnica-gerencial, que demuestre que unidos los pequeños productores también podrán salir adelante, que solos y aislados no tendrán futuro y que asociados conformaran un gran actor que les procure lo que individualmente no pueden lograr y les permita ser productivos y competitivos en el mercado Nacional e internacional.

El esfuerzo se encaminará a fortalecer los productores de berenjena, a promover la inclusión en la economía formal de los grupos caracterizados por una alta informalidad, y a crear condiciones para que nuevos emprendimientos puedan surgir y asociarse y tengan sostenibilidad, apalancados en un plan departamental de capacitación empresarial y gremial, articulado con las entidades del sector, con el fin de canalizar los recursos logísticos, financieros y alcanzar un desarrollo integral de las asociaciones.

Los resultados de esta investigación configuran un eje transformador a partir de los resultados generados, que será de interés de la comunidad académica. De igual manera, aportará resultados relacionados con la asociatividad y estrategia, cuyo interés será contribuir a la literatura académica. Adicionalmente, permitirá también entender las perspectivas necesarias para mejorar la competitividad a través de mayores rendimientos, altos niveles de calidad y posicionamiento en los mercados.

## CAPÍTULO 2

### 2.1. MARCO REFERENCIAL

#### 2.1.1. Antecedentes

##### *2.1.1.1. Antecedentes internacionales*

**Pérez Haro, E. (2013). Prospectiva de la agricultura en el desarrollo de México. *El Cotidiano*, (177), 47–60.**

Este trabajo de investigación, presenta un trabajo de prospectiva en la agricultura en el desarrollo de México, explicando que desde mediados de los años sesenta, el campo se convirtió en un sector cada vez más demandante de subsidios gubernamentales, convirtiéndose en una palanca para el desarrollo industrial, debido a las altas demandas de los grandes países emergentes. Llegando a proponer un esquema sobre el qué, el cómo, con quién y dónde, habría que puntualizar que reactivar el campo mexicano responde, por un lado, al reconocimiento de tener en el sector agropecuario insuficiencias estructurales y alto potencial; y por otro, el reconocimiento de tener por delante tres décadas de altos precios agropecuarios y rurales, creándose una oportunidad de alta rentabilidad en las actividades del sector. Esta estrategia que actúa en el plano tradicional agropecuario de fomento agropecuario con la agricultura comercial de riego y buen temporal, entre medianos y grandes productores y; Otro plano de innovación de esquemas de compactación de áreas con pequeños y medianos productores (privados, ejidales y comuneros).

**Rodríguez, M., & IICA, B. A. (Argentina). (1996). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales: sistematización de los talleres de capacitación para la conformación de un sistema de apoyo al mercadeo. Buenos Aires (Argentina).***

Este trabajo tuvo como objetivos específicos: a) comprender cabalmente tanto la importancia como las implicancias de la inclusión del componente mercadeo en las estrategias de apoyo a los emprendimientos asociativos de pequeños productores; b) llevar a cabo una readecuación de los elementos teóricos de mercadeo, los cuales fueron originalmente creados para servir a sectores con características muy diferentes al de los pequeños productores; c) plantear una serie de instrumentos operativos para la identificación de los mercados más adecuados y plantear las formas de acceso más apropiadas a dichos mercados; d) contemplar en la planificación de las actividades de mercadeo una diferenciación entre lo estratégico y lo táctico, en cuanto al acceso a los mercados; e) realizar una revisión de las diferentes formas organizativas más adecuadas para realizar operaciones de mercadeo exitosas con grupos de pequeños productores.

**González Vásquez, Á. E. (2012). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma.***

Este trabajo de investigación presenta un análisis de la Asociatividad y un diagnóstico de las expectativas sobre asociatividad de los agricultores de Quinsaloma a través de un análisis documental y una investigación cuantitativa para conocer los puntos clave en los cuales derivar estrategias de la propuesta que beneficie a los productos de cacao del cantón. Se evalúa económicamente el modelo de empresa a través de obtención de equilibrio, el valor actual neto, la tasa interna de retorno, y también un análisis de sensibilidad, para conocer la rentabilidad, viabilidad y factibilidad del modelo.

**Szmulewicz E., P., Gutiérrez V., C., & Winkler Ch., K. (2012). Asociatividad y agroturismo. Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 1013–1034.**

Los objetivos de este estudio se orientan a evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades asociativas de los emprendedores responsables de iniciativas de agroturismo en las regiones de Los Ríos y de Los Lagos del sur de Chile y proponer lineamientos con el fin de fortalecer sus habilidades asociativas, contribuyendo al éxito y la sustentabilidad de sus negocios individuales y sobre todo a la generación de una oferta de tipo cooperativo. Los resultados reportan que las principales debilidades de las redes agroturísticas en materia de asociatividad son: la escasa comunicación, tanto interna como externa; el bajo nivel de cohesión y sentido de pertenencia; la falta de una visión de proyecto productivo común de medio y largo plazo; la escasa capacidad de la organización para tomar decisiones colectivas y las carencias en materia de liderazgo y técnicas organizacionales.

**Pinotti, H. P., & Beletzky, V. (2013). *Estudio de prospectiva estratégica sobre la agricultura periurbana (AP) en la ciudad de Corrientes: horizonte temporal 2020.***

Este trabajo tuvo por objetivo realizar un Estudio de Prospectiva Estratégica sobre la agricultura periurbana (AP) en la Ciudad de Corrientes, Argentina, capaces de apoyar y guiar la toma de decisiones políticas, con la intención de promover este sector productivo de manera sustentable y armónica con el desarrollo de la Ciudad de Corrientes. Para el trabajo se hizo uso del Método MEYEP y sus Herramientas informáticas.

**Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Documento prospectivo al 2030. Sector agricultura y riego.***

Este documento presenta los escenarios futuros que ayudarán a Perú a tomar las mejores decisiones en temas del sector agrario, que lo llevará a ser competitivo en términos de oferta de productos y alimentos con calidad sanitaria y calidad comercial, de acuerdo a los estándares internacionales. El esquema metodológico de este documento, incorporó la fase de Análisis Prospectivo, la cual consiste en anticiparse a los futuros riesgos y oportunidades, mediante la construcción de escenarios: probable, posible y deseable, promoviendo el pensamiento estratégico anticipativo (escenarios: optimista, tendencial y exploratorios) de los gestores públicos para la toma de decisiones.

**Gómez-Limón, J. A., Gómez Ramos, A., & Sanchez Fernandez, G. (n.d.). *Análisis prospectivo de la agricultura en Castilla y León.***

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo realizar un análisis exploratorio sobre el futuro de Castilla y León a través del desarrollo de un estudio prospectivo basado en la construcción de escenarios para el sector agrario que toma como horizonte temporal de referencia el año 2020. La metodología utilizada se basó en primer lugar en un análisis estructural que permitió analizar las principales fuerzas motrices que caracterizan la evolución del sector en esta Comunidad Autónoma: la producción agraria, la demanda de productos agrarios y el marco institucional. En segundo lugar, se ha recurrido al análisis morfológico para la construcción de diferentes “escenarios parciales”, a partir de los cuales se han construido cuatro “escenarios globales” que caracterizan las tendencias de cambio de las variables de cambio identificadas. Por último, se ha procedido a la cuantificación para cada escenario de los parámetros claves comunes a éstos.



**Gómez-Limón, J. A., & Gómez-Ramos, A. (2008). Análisis prospectivo de la agricultura en España. *Revista Económica de Castilla - La Mancha*, (13), 103–140.**

En este artículo se estima el impacto de las variables climáticas en el precio de la tierra agrícola y en el número de hectáreas cultivadas en Castilla La Mancha aplicando el enfoque Ricardiano. Para esto, los investigadores estiman varios modelos donde precio y número de hectáreas dependen de varias variables climáticas, socioeconómicas y edáficas. Una vez los han estimado, utilizan estos modelos para predecir los valores futuros de las variables precio y número de hectáreas en el horizonte 2010-2050. Los resultados predicen que el precio de la tierra de secano tenderá a incrementarse en Castilla La Mancha en el periodo 2010-2050, aunque el número de hectáreas cultivadas disminuirá. Por otro lado, el precio de la tierra de regadío también presenta una tendencia creciente mientras que el número de hectáreas de este aprovechamiento permanece más o menos constante.

#### ***2.1.1.2. Antecedentes nacionales***

**Rugeles, L. (2011). Agenda prospectiva de investigación en la cadena del ají en Colombia: éxitos e incertidumbres. In *VI Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad 2011. Agentes de la Innovación: hacia una economía sostenible en I+D+i* (p. 1-17).**

Este artículo presenta la experiencia con el ejercicio de la cadena hortícola, más específicamente la del caso de la salsa de ají, tomando como referente de análisis los actores. Para la realización de este estudio se siguió la “metodología país” organizada por el MADR para la realización de 20 estudios de prospectiva, enmarcados en el proyecto madre del cual se deriva este. Se concluye

que la prospectiva es un asunto de actores y de información; la coordinación de dichos actores y el tipo de incentivos para lograr la vinculación a un proceso académico y de gestión, amerita la suficiente atención para que los resultados sean exitosos desde diferentes aspectos. Igual atención merecen las etapas subsiguientes al ejercicio prospectivo, porque es allí donde la política concreta sus estrategias y la asignación de recursos, pero donde también se corren los grandes riesgos.

**Zambrano Moreno, D. C., Bonilla Buitrago, R. R., Avellaneda, L., & Zambrano, G. (2015). Análisis prospectivo de los bioinsumos agrícolas en Colombia: una consulta a expertos. *Revista Colombiana de Biotecnología*, 17(2), 103–113.**

En este trabajo de investigación fueron analizados a mediano y largo plazo, los posibles escenarios futuros generados por las regulaciones que intervienen en el avance tecnológico de los bioinsumos, a través de la aplicación de una encuesta Delphi, con la participación de 23 expertos, teniendo en cuenta las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Sobre la base de este estudio, se encontró que el 65% de los expertos consideran que el impacto de la innovación o el desarrollo tecnológico del uso de bioinsumos en la producción agrícola, tiene un alto impacto económico con un nivel de concordancia significativo ( $\geq 0.05$ ). Adicionalmente, el 65% seleccionó como el mejor escenario, en el cual se den condiciones que promuevan mayor desarrollo, acceso y aplicación de los bioinsumos, de tal forma que se incremente el ritmo de incorporación de la tecnología por parte de los productores.

En conclusión, más allá del nivel de desarrollo tecnológico, es necesario revisar los procesos legislativos para la comercialización de los bioinsumos, fue evidente que el éxito futuro de la

industria de la producción de productos biológicos dependerá de la gestión de empresas innovadoras, la eficiente comercialización de los mismos, la educación y transferencia a los productores y el progreso de la investigación.

**Rodríguez E., H., & Ramírez G., C. J. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9.**

El objetivo de éste estudio fue identificar los factores relacionados con el logro de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural. Se realizó una investigación cualitativa a partir del estudio de caso de la Asociación de Productores de Mora (Asomora) de la localidad de Trujillo en el departamento del Valle del Cauca. El proceso de fortalecimiento de la asociación, tuvo como logro más importante el incremento en el ingreso del productor por el acceso directo al mercado. Sin embargo, el proceso no logró alcanzar la sostenibilidad de la organización debido principalmente al individualismo, bajo compromiso de los productores con la organización y falta de capital financiero para competir con los intermediarios. Los resultados de este estudio permiten concluir que para el logro de la sostenibilidad de los procesos de asociatividad rural, se deben abordar de manera integral aspectos: económicos, técnicos, ambientales, políticos y sociales, que permitan garantizar la construcción de capital social, por medio de relaciones de confianza entre los asociados y su compromiso para el logro de los planes construidos de manera participativa, mediante la acción colectiva.

**Narváez Rodríguez, C. C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, Vol. 22 No, 35–53.**

Este trabajo indaga sobre los factores internos y externos referentes a organizaciones asociativas y cooperativas rurales, que afectan su vocación de permanencia y eficiencia en el contexto rural nacional. Los factores internos se refieren a la capacidad de la gerencia de estas organizaciones de manejar, de la mano con los asociados, la organización de la mejor manera. Los factores externos tienen que ver con los niveles de estabilidad institucional y confianza interpersonal que existan en las comunidades en que estas organizaciones operan. Asimismo, este documento hace una reflexión sobre la situación de tres asociaciones rurales en el municipio de Viotá (Cundinamarca) de acuerdo con algunos de los factores enunciados en el mismo trabajo.

### ***2.1.1.3. Antecedentes regionales***

**Esquivia Salgado, L. I. (2013). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 160–190.**

Este artículo, presenta una revisión bibliográfica y cuyo objetivo fue diagnosticar la situación actual, en materia de asociatividad empresarial, en el municipio de Sincelejo (Sucre, Colombia). Se realizó en tres fases: consulta de fuentes secundarias, análisis de las condiciones de favorabilidad que permitan implementar un proceso asociativo entre empresas productoras de calzado y redacción del artículo. Los resultados evidencian que su estado de asociatividad empresarial en este campo y en este municipio es bastante precario o nulo, al no pertenecer a ninguna asociación, ni tener noticias de la existencia de alguno de estos entes. Se concluye que

no se evidencian estrategias de apoyos a la micro y pequeña empresa productora de calzado del municipio por parte del Estado, que fomenten su desarrollo productivo y las impulsen hacia la competitividad.

**Mendoza Stave, F. J. (2014). Diagnóstico para la elaboración de un plan prospectivo para la puesta en marcha de la cadena piscícola, una apuesta para el desarrollo socioeconómico del departamento de Sucre al 2020. *Revista Estrategia Organizacional*, 59–73.**

Este trabajo tuvo como objetivos realizar un diagnóstico real sobre el estado del sector piscícola en el departamento de Sucre, definir las variables que permitan realizar un análisis actual y prospectivo del sector piscícola del departamento, identificar los actores que pueden incidir directamente en la implementación de las estrategias de cambio positivo al sector en la actualidad y en el futuro y construir escenarios que permitan la competitividad del sector y el fortalecimiento socioeconómico del departamento en el futuro. Para la obtención de datos en la investigación se realizó un listado de expertos en el tema piscícola y desarrollo regional, se identificaron los actores, las variables más importantes del problema, las políticas y programas de apoyo a nivel nacional que inciden en el desarrollo del sector, se realizó un análisis de estudios de la situación actual del sector y se definieron los futuros escenarios y estrategias prospectivas para la puesta en marcha de la cadena. Fruto de esta investigación se presentará una síntesis del estado actual y una mirada prospectiva del sector piscícola para el departamento de Sucre.

## 2.1.2. Marco teórico

### 2.1.2.1. Asociatividad

La asociatividad es definida como una forma de cooperación en la que cada uno de los actores participantes vienen a jugar un rol fundamental para la generación de un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, que pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima o generar una relación más estable en el tiempo, así como también lo puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías, las cuales son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. Una de las ventajas de este tipo de cooperación es que cada una de las partes mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial (Rosales, 1997, citado en Narváez, Fernández, & Senior, 2008). Y aunque aparentemente este concepto es nuevo, se registra históricamente que el hombre necesitó asociarse de diferentes maneras desde la época primitiva y esta asociación ha tenido un beneficio, que va desde la subsistencia hasta la convivencia social comunes.

A lo largo del tiempo este concepto se ha desarrollado enormemente y ha permitido la creación de distintos modelos que permiten el buen funcionamiento, operacional y organizativo de los grupos que se unen para fines comunes (Najarro Pérez, 2003). Hoy el desarrollo de la asociatividad ha llegado a tal punto, que se dan diferentes tipos: **redes de cooperación**, que se caracterizan por la agrupación de un conjunto de empresas que comparten información o diferentes procesos sin renunciar a su sistema de funcionamiento independiente; **articulación comercial**, que se da cuando las empresas ofertantes y demandantes generan una relación sostenida, que puede ser medida por un gestor; **alianza de cadenas productivas**, que se basa en acuerdos entre actores

que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios), implicando así la división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo; **alianza en clusters**, que son muy similares a las cadenas de valor, sin embargo, en esta los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular y de estas no solo hacen parte empresas sino instituciones que proveen soporte; **joint venture**, se constituyen así al tipo de sociedades creadas por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias, sin embargo, en esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios; **consorcios**, que es aquél donde dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Estos se pueden formalizar legalmente sin que ninguna de las partes participantes pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común (CEI, 2010).

En Colombia, estas actividades de mutualismo y cooperativismo que dieron rienda suelta a la asociatividad, surgen aproximadamente en los años 30, considerándose estas como una alternativa de organización económica clave para el desarrollo de una política pública de consumo y producción, desde una mirada a su auge en Europa y Norteamérica, con exitosos programas de solución a los estragos de la posguerra, ponderadas en las nuevas tendencias de organización mundial y modelación económico-social que se gestionan para la época. De igual manera, otras formas solidaras históricas han surgido por los mismos privilegios que este tipo de asociaciones generan para la supervivencia (Pardo-Martínez & Huertas de Mora, 2014).

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por:

- Independencia jurídica de los participantes
- Autonomía gerencial de cada una de las empresas con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

#### ***2.1.2.2. Competitividad***

El concepto de competitividad ha sido abordado por muchos autores, debido a esto, puede verse como un concepto multidimensional que puede ser definido desde diferentes perspectivas, como lo son: países o territorios, industria y empresas, estas dos últimas, se recogen dentro de la perspectiva del punto de vista empresarial.

Los primeros indicios del concepto de la competitividad fueron dados en 1905 por Max Weber, cuando propuso que la eficacia era la resultante de la relación entre los valores económicos, las creencias morales o religiosas y el desarrollo económico de los países. Sin embargo, se puede decir con certeza, que el concepto apareció en el siglo XIX en el libro del economista austriaco Joseph Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*, publicado en 1942. En este libro, el austriaco sostuvo que la competitividad era el resultado de desequilibrios en la economía y que



se producía por los cambios tecnológicos y al espíritu innovador de los empresarios (Meza Arrieta, 2017).

Por solo mencionar algunos autores representativos desde la perspectiva de la competitividad de territorios, podríamos hablar de Porter (2000), quien establece que la base de la competitividad nacional se encuentra en la productividad. Sus postulados plantean que esta es la principal fuente para que una nación pueda propiciar desarrollo y mejorar la calidad de vida a sus habitantes; según Porter, la productividad está dada por el comercio de bienes y servicios, que a su vez determina la competitividad nacional. Por su parte Sobrino (2005), se ciñe mucho al concepto de Porter, aduciendo que la competitividad para un territorio se constituye como el grado en el cuál, en condiciones libres y claras de mercado, puede producir bienes y servicios que les permiten posicionarse en diferentes mercados, manteniendo y aumentando el ingreso de su población en el largo plazo. Por lo anterior, la competitividad territorial supone tener en cuenta los recursos del territorio e involucrar a diferentes instituciones e integrar a diferentes sectores de actividad para cooperar con otros territorios; lo que quiere decir que la competitividad de un territorio depende de la capacidad de sus instituciones y agentes para poner en marcha ciertos procesos (Canto Fresno, 2000).

Por otro lado, desde una visión diferente, que puede ser denominada competitividad empresarial. Desde este enfoque se puede decir que la competitividad es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes y servicios con atributos superiores a los de los productos ofrecidos por la competencia (European Management Forum, 1980, citado en Burbano, González, & Moreno, 2011). Por su parte Krugman y Venables

(1990), afirman que la competitividad de todos modos, depende de la desregularización de las barreras del comercio internacional. Y es el mismo Krugman (1994) crítica los postulados de Porter, sosteniendo que la competitividad no es un concepto aplicable a naciones debido a que las tasas de crecimiento y los niveles de productividad de las empresas son los que determinan el nivel de vida de la población.

En resumen, se podría decir que, la competitividad es un concepto que se usa tanto para regiones o países, así como para el sector empresarial, sin embargo, desde cada perspectiva se presenta con un enfoque diferentes. En la competitividad territorial el concepto se enfoca más en la generación de bienestar de una población, mientras que, en la competitividad empresarial, el concepto gira más en torno a la generación de valor para los socios de una empresa. “Es por ello, que independientemente en que ámbito se utilice el factor de competitividad será condicionado por la eficiencia en hacer lo que se hace, de la mejor manera y a menor costo, pero no de cualquier manera” (Meza Arrieta, 2017).

### **2.1.3. Marco conceptual**

**Asociatividad:** “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (MINCIT, n.d.). También puede ser definida como una herramienta fundamental para que las empresas alcancen la competitividad y afronten los retos y exigencias y altibajos en distintos mercados (Portafolio, 2008). Por otro lado, también es definida como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide

voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (López, 2003, citado en Lozano Monroy, 2010).

**Competitividad:** “La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Luna Correa, 2012).

**Cadena productiva:** “Es un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y el traslado hacia el mercado de un mismo producto” (Tomta, 2009).

**Factores clave de éxito:** “Los factores clave de éxito se entienden como todo aquel elemento indispensable, el cual es de gran importancia tener, mantener y controlar dentro de cualquier organización, para de esta forma contar con una alta competitividad” (Rodríguez Ramírez & Saleh Vélez, 2013).

**Estrategia:** “Es un proceso de formulación elusiva y abstracta, que además incorpora la realización de acciones que de ninguna forma son inmediatas tras la toma de decisiones. La estrategia puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización” (Ansoff, 1964, 1983, 1998, 1987, citado en Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez, & Castro Ríos, 2014)

**Análisis de juego de actores:** “Es un método que busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a cierto número de posturas y objetivos asociado” (Godet, 2000).

**Planeación estratégica:** “Es una herramienta de gestión que permite apoyar el proceso de toma de decisiones de las organizaciones, en relación al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Armijo, 2011).

## **CAPITULO 3**

### **3.1. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1.1. Enfoque de investigación**

Esta investigación se lleva a cabo a través del método inductivo, ya que se basa en la observación, el estudio de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión. Según Hurtado, Bonilla & Jaramillo (2009), el trabajo de campo en el proceso de investigación cualitativa exige que los investigadores involucrados emprendan procesos de observación rigurosos y cuidadosos, para garantizar mayor grado de confiabilidad.

#### **3.1.2. Tipo de investigación y diseño de investigación**

La presente investigación, por su naturaleza, característica y alcance, se clasifica como de una investigación práctica o aplicada ya que se pretende plantear una estrategia de asociatividad que permita a los productores de berenjena del departamento de Sucre aumentar la competitividad en el mercado nacional e internacional de acuerdo a un análisis planteado desde el uso de los métodos MICMAC y MACTOR.

#### **3.1.3. Delimitación del problema**

Esta investigación se desarrolló en el Departamento de Sucre, y comprendió a los actores que hacen parte de la cadena productiva de la producción de berenjena. De igual manera, esta investigación abarcó información disponible sobre la situación de la berenjena y los procesos de asociación y comercialización de este producto en el departamento de Sucre.

### **3.1.4. Alcance de los objetivos**

El proyecto en desarrollo tiene como alcance determinar inicialmente los factores y actores claves de éxito de los productores de la berenjena en el departamento de Sucre. Para los factores claves se aplica la matriz Pestal que involucra elementos del macroentorno a través de dimensiones Políticas, Económicas, Sociodemográfica, Tecnológica y Ambiental; que a su vez dependen de variables que influyen en las decisiones y actividades que se implementan en la cadena de valor de la berenjena. De igual manera, para determinar estos actores y factores claves se aplica análisis estructural al sector en estudio mediante los métodos MICMAC y MACTOR

Este proyecto también permitirá identificar los usos la berenjena con el fin de potencializar y dar a conocer los beneficios y la rentabilidad que tiene este producto. Y, por último, el estudio dará una propuesta de lineamientos basados en los resultados obtenidos, con el fin de realizar una configuración estratégica asociativa en las organizaciones productoras de berenjena en el departamento de Sucre para de mejorar su competitividad a nivel nacional e internacional.

### **3.1.5 Fuentes de recolección de datos**

**Fuentes primarias:** Para efectos de esta investigación se manejan datos proporcionados por los actores que hicieron parte del proceso. De igual manera, se utiliza la información de las entrevistas realizadas a los actores de la cadena productiva de la berenjena en el departamento de Sucre.

**Fuentes secundarias:** En esta investigación se utilizaron fuentes secundarias tales como libros, artículos de revistas especializadas, páginas webs, entre otros documentos disponibles analizados

sobre el tema de estudio. De igual manera se utilizó información de informes y estadísticas de las bases de datos de Agronet y del Banco de la República.

## CAPÍTULO 4

### 4.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS

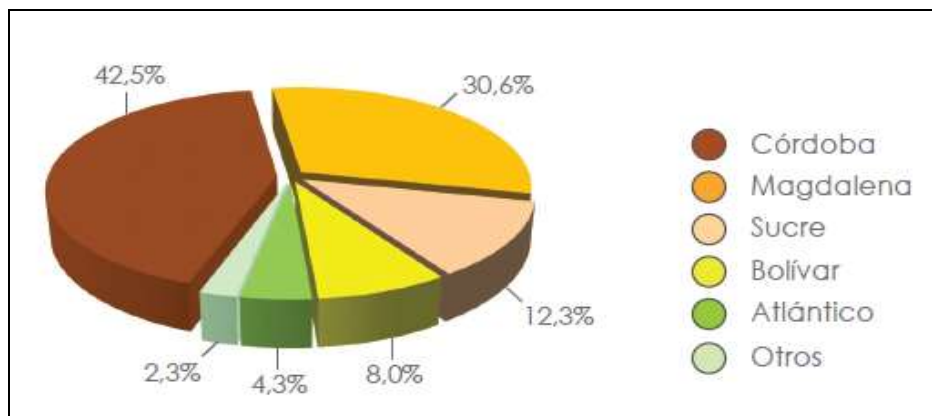
#### 4.1.1. Análisis de las variables que dinamizan el entorno de los productores de berenjena en el departamento de Sucre

##### 4.1.1.1. La berenjena en el contexto nacional

Para el 2011, la berenjena se encontraba entre las principales hortalizas de Colombia y está presente mayoritariamente en 5 departamentos a nivel nacional con un área estimada para el año 2011 de 295 ha., y una producción de 2.616 toneladas y un rendimiento de 8.868 kilogramos por hectárea (ver Figura 1) (Arciniegas Muñoz, Velásquez Chaverra, & Arias Walteros, 2012).

Para el 2013<sup>2</sup>, esta situación no cambió mucho, pues fueron 6 los departamentos que a nivel nacional los que seguían produciendo berenjena, y de esos, 5 pertenecen a la región Caribe, que presentan un área estimada de 395 ha., una producción de 3.267 toneladas y un rendimiento promedio de 8.526 (ver Figura 2). (AGRONET, 2013).

Figura 1. Participación departamental en la producción de berenjena en Colombia en 2011



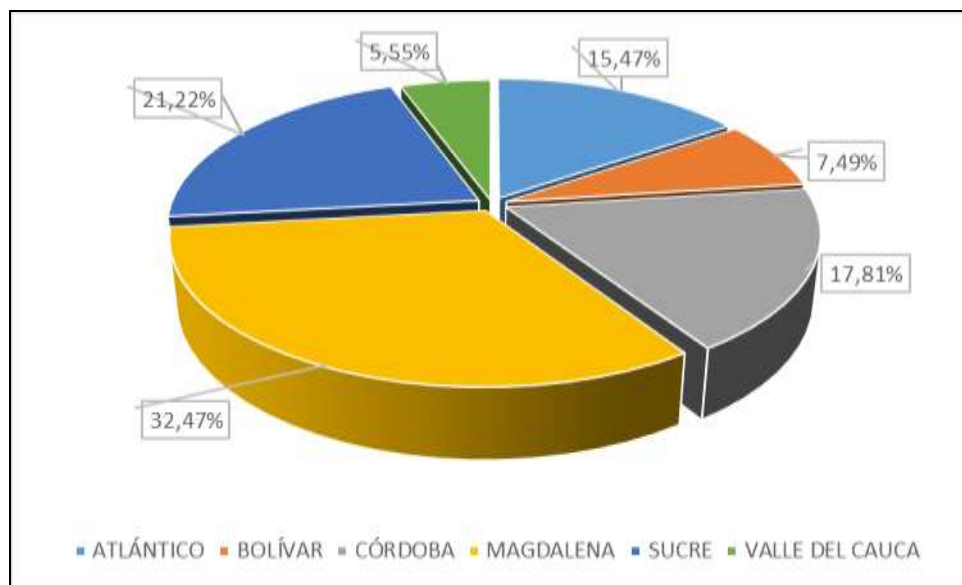
Fuente: Tomado de Arciniegas Muñoz et al., 2012.

<sup>2</sup> Último año reportado con información por AGRONET.



Entre los departamentos que mayor producción presentan en el país, se encuentran 5 ubicados en la región caribe, donde se concentra el 97,7% de la producción nacional; el departamento que mayor producción presenta en el país es Córdoba, el cual concentra el 42,5% de la producción nacional, seguido por Magdalena con el 30,6%, de Sucre con el 12,3%, de Bolívar con el 8% y de Atlántico con el 4,3% (Arciniegas Muñoz et al., 2012). Las zonas productoras de berenjena del país, están a la rivera del alto Sinú, en Córdoba, Atlántico y en general el Caribe colombiano. Este producto cuenta con una demanda en el exterior que ha venido creciendo considerablemente desde el 2009 hasta el 2013<sup>3</sup>. Para el 2013, los 5 departamentos de la región Caribe representaban el 94,43% de la producción, siendo Magdalena el mayor productor, con un 32,46% de la producción nacional, seguido de Sucre con un 21,22% y de Córdoba con un 17,81% (AGRONET, 2013).

Figura 2. Participación departamental en la producción de berenjena en Colombia en 2013



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Agronet 2013.

<sup>3</sup> Último año reportado con información por AGRONET.

#### **4.1.1.2. La berenjena en el contexto regional**

La berenjena es una hortalizas con gran importancia en la Región Caribe y con un gran potencial de exportación, debido a sus beneficios para la salud, y su aporte a una dieta reducida en calorías; representa una buena fuente de fibra (Aramendiz-tatis, Espitia, & Cardona, 2010).

El departamento de Sucre ha sido uno de los que más notoriamente ha estado produciendo berenjena. Según datos de Agronet, desde 1996, ha estado activo en la producción de esta hortaliza, y a 2013 se ubica en la segunda posición de productores, con una producción de 734 toneladas, un área cosechada de 71 hectáreas y se ubica de segundo en rendimiento, después de Valle del Cauca, con 10.338 kg/ha (AGRONET, 2013).

#### **4.1.1.3. Variables que dinamizan el entorno de la berenjena en el en el departamento de sucre.**

En este aparte se determina cuáles son los factores clave de éxito (FCE) de los productores de berenjena en el departamento de Sucre. Estas serán las variables que la alta gerencia puede tratar e influenciar a través de sus decisiones, de esta manera podrán afectar positivamente la competitividad las firmas de la industria (Murillo, A., 2002). En este trabajo de investigación, para el estudio de variables se hizo un análisis DOFA lo que permitió hacer un diagnóstico inicial del sector de la berenjena (ver Tabla 1).

Tabla 1. Análisis DOFA del sector de la berenjena

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La siembra del producto es de manera tradicional.</li> <li>• La excesiva producción puede provocar preocupación e incertidumbre.</li> <li>• La estacionalidad de la producción (no hay producción durante todo el año).</li> <li>• Los productores no se encuentran asociados.</li> <li>• Escaso conocimiento de estrategias de marketing y comercialización.</li> <li>• Su nivel productivo es bajo, así como sus estándares de producción, debido a la falta de uso de tecnologías apropiadas.</li> <li>• Escasa visión empresarial del productor y baja autoestima.</li> <li>• El apoyo del gobierno para este sector es limitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones agroclimáticas favorables para el cultivo.</li> <li>• Posibilidad de importación y exportación.</li> <li>• Cuenta con un buen precio en el mercado interno a comparación de hortalizas.</li> <li>• Es fuente de proteínas y vitaminas que mejoran el funcionamiento del organismo.</li> <li>• Genera empleo para el auto sustento de las familias.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No genera valor agregado (no hay transformación del producto).</li> <li>• El analfabetismo de algunos productores.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de nuevos mercados nacionales e internacionales.</li> <li>• Aumento de tiendas, mercados y supermercados que están o han incluido la berenjena dentro de la canasta de productos que ofrecen.</li> <li>• Producción de berenjena tipo exportación.</li> <li>• Los cultivos que pueden ser tecnificados.</li> <li>• Se puede usar tecnología para la producción de cultivos.</li> <li>• Capacitaciones con el SENA y de la Universidad de Sucre.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal estado de las vías de acceso hacia las veredas o lugares de producción.</li> <li>• Desinterés de la juventud en vincularse a programas agropecuarios.</li> <li>• No existen campañas de publicidad dirigida a aumentar el consumo de la berenjena.</li> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Incremento de la incidencia de plagas y enfermedades.</li> <li>• Presencia de intermediarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo el estudio de análisis de variables para entender e identificar las variables clave para el desarrollo del sector de la berenjena en el departamento de Sucre, se deben seguir tres fases, tal como lo describe Godet (2007).

### **Fase 1. Listado de las variables**

En esta primera etapa se enumeran el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno. En el curso de esta se debe ser lo más exhaustivo posible; consiste en identificar las variables de gran importancia para el sistema.

Tabla 2. Variables de la dimensión política.

<b>No.</b>	<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Compromiso del Gobierno Nacional, Departamental y Local	Mecanismos de planeación de iniciativas para proyectos de impacto en la región.
<b>2</b>	Políticas Desarrollo Agrario	Políticas de gobierno dirigidas al sector agrario.
<b>3</b>	Leyes en Curso en el Congreso sobre el Agro	Leyes que realizan trámite en el congreso para beneficiar el sector agrario.
<b>4</b>	Plan Desarrollo Agrario Departamental	Mecanismos de planeación departamental con impacto en el Sector Agrícola.
<b>5</b>	Actividad Agraria	Conocimiento integral del manejo del cultivo y la actividad desempeñada.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Variables de dimensión económica.

No.	Variable	Descripción
1	Bancarización	Mecanismo de financiación y apoyo financiero para los cultivadores de la región.
2	Costos de producción	Conocimiento integral de los costos generados en el proceso de la siembra, recolección y venta del producto.
3	Desarrollo Económico de la Región	Nivel de desarrollo económico de la región, bienestar general en la población.
4	Políticas Crediticia	Conocimiento del conjunto de requisitos necesarios para acceder a financiación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Variables de la dimensión socio-demográfica.

No.	Variable	Descripción
1	Cultura Regional	Acciones que caracterizan el actuar, el hacer, sentir y las costumbres de la región.
2	Educación	Nivel educativo de los habitantes del sector.
3	Comunidades Religiosas	Impacto de las creencias religiosas en la forma de producción en el sector.
4	Vocación financiera	Presencia activa del sector financiero en la región y de los productores en la banca.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Variables de dimensión tecnología.

No.	Variable	Descripción
1	Software - Hardware	Equipos o software especializados para aplicación de conocimiento en el sector.
2	Conectividad (redes)	Utilización de plataformas tecnológicas y conectividad para la explotación del sector.
3	Medio de comunicación	Herramientas tecnológicas utilizadas en la labor del sector.
4	Proveedores Tecnológicos	Proveedor tecnológico que facilite la comunicación en la región.
5	Innovación	Procesos innovadores utilizados para la aplicación ya sea en la siembra, recolección o comercialización del producto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Variables de dimensión ambiental.

No.	Variable	Descripción
1	Ubicación Geográfica	Variable estrategia basada en la posición para tener vías de acceso para las diferentes necesidades del producto.

<b>2</b>	Dinámica del Sector Agrícola del Departamento	Mecanismos de implementación para mejorar proyectos del sector agrícola en la región.
<b>3</b>	Productos Sustitutos	Posibilidades de diferentes usos no convencionales para el producto.
<b>4</b>	Aceptación del Consumo del Producto	Índice de consumo del producto y sus diferentes usos.
<b>5</b>	Vías de Acceso	Disponibilidad de rutas o vías para llegar o interconectar los centros de producción con los de comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Variables de la dimensión legal.

<b>No.</b>	<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Derechos de Propiedad bien definidos	Análisis de los diferentes predios con títulos de propiedad legalizados.
<b>2</b>	Reforma Agraria	Beneficios de la reforma agraria en la región.
<b>3</b>	NIIF	Capacidad de las organizaciones para acogerse a las normas contables.

Fuente: Elaboración propia.



## Fase 2. Revisión de relaciones entre las variables

En esta fase se evalúan en una tabla de matriz estructural utilizando un nombre corto para cada variable; el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. La relación se establece de manera cualitativa. Por cada pareja de variables, se plantean las siguientes preguntas: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, baja (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

En la Tabla 8 se pueden apreciar cada una de las relaciones, donde se busca conocer cuáles son las variables claves del sector de la berenjena.

Tabla 8. Matriz estructural de variables

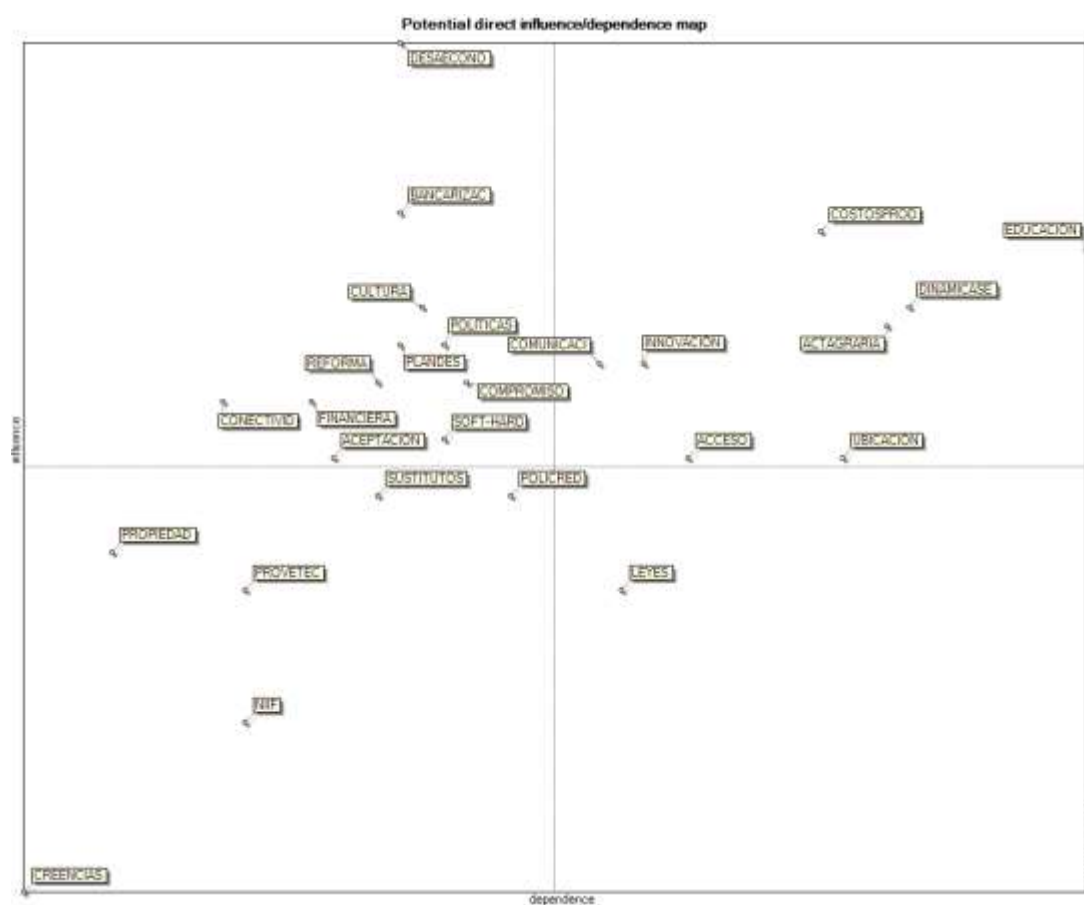
	1: COMPROMISO	2: POLITICAS	3: LEYES	4: PLANDES	5: ACTAGRARIA	6: BANCARIZAC	7: COSTOSPROD	8: DESAECONO	9: POLICRED	10: CULTURA	11: EDUCACION	12: CREENCIAS	13: FINANCIERA	14: SOFT-HARD	15: CONECTIVID	16: COMUNICACI	17: PROVETEC	18: INNOVACION	19: UBICACION	20: DINAMICASE	21: SUSTITUTOS	22: ACEPTACION	23: ACCESO	24: PROPIEDAD	25: REFORMA	26: NIIF	
1: COMPROMISO	0	1	2	1	3	1	3	2	1	1	3	0	1	0	0	1	0	1	1	1	3	1	3	2	3	1	
2: POLITICAS	1	0	2	1	3	1	3	1	2	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	
3: LEYES	2	1	0	1	1	0	2	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1	0	3	2	0	1	1	1	1	2	
4: PLANDES	1	1	3	0	3	1	3	1	2	1	2	0	2	1	1	1	0	1	3	3	2	1	3	1	2	1	
5: ACTAGRARIA	1	2	2	1	0	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	2	3	3	2	1	3	1	2	1	
6: BANCARIZAC	2	1	1	3	3	0	2	2	3	1	2	1	1	2	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	1	2	
7: COSTOSPROD	1	2	2	1	3	2	0	2	3	2	3	0	1	1	1	3	1	2	3	3	2	2	3	0	1	2	
8: DESAECONO	1	1	3	2	3	2	3	0	3	2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	1	2	3	2	1	2	
9: POLICRED	2	1	2	1	3	1	3	2	0	1	2	0	1	1	1	1	0	3	1	1	0	2	1	0	2	0	
10: CULTURA	1	1	1	1	3	1	2	2	0	0	3	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	
11: EDUCACION	3	2	2	1	3	1	2	2	1	2	0	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	2	
12: CREENCIAS	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	2	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	
13: FINANCIERA	2	1	1	1	3	1	2	1	3	1	3	1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	
14: SOFT-HARD	2	1	0	2	2	1	1	1	1	1	3	1	0	0	3	2	3	3	1	2	1	1	1	0	1	1	
15: CONECTIVID	2	2	3	1	1	3	0	1	1	1	3	1	2	3	0	0	3	2	2	2	1	1	0	0	1	1	
16: COMUNICACI	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	0	2	3	2	2	1	0	2	1	1	1	
17: PROVETEC	1	1	1	1	0	2	1	1	2	2	2	0	1	3	1	2	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	
18: INNOVACION	1	2	2	2	0	2	2	1	3	1	3	1	1	3	1	1	2	0	2	3	2	1	1	1	1	0	
19: UBICACION	1	2	1	1	3	1	3	2	1	1	2	0	1	2	0	2	1	1	0	3	2	1	2	1	0	0	
20: DINAMICASE	1	1	3	2	3	1	3	1	2	2	3	1	1	1	0	2	1	2	3	0	2	2	3	0	1	1	
21: SUSTITUTOS	1	1	1	1	1	1	3	1	0	2	3	0	1	1	0	2	0	3	2	2	0	2	2	1	1	0	
22: ACEPTACION	2	3	1	1	3	1	3	1	0	1	2	1	0	0	1	2	0	3	2	2	2	0	1	1	1	0	
23: ACCESO	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	0	2	0	0	1	0	2	3	2	0	1	0	1	2	0	
24: PROPIEDAD	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	2	0	1	1
25: REFORMA	2	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	0	1	2	1	1	2	1	0	2	2	1	2	2	0	0	1
26: NIIF	0	1	1	0	1	2	1	1	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0

Fuente: Elaboración propia

### Fase 3. Revisión de las variables clave con el Micmac.

En esta fase se da la revisión de variables clave, es decir, las variables esenciales a la evolución del sistema. En esta fase, el análisis MICMAC provee una matriz y un gráfico nombrado plano de influencia y dependencia de las variables del sistema de estudio y las categoriza en: variables de entorno, variables reguladoras, palancas secundarias, variables objetivo, variables clave, variables resultado, variables autónomas y variables determinantes Godet (2007).

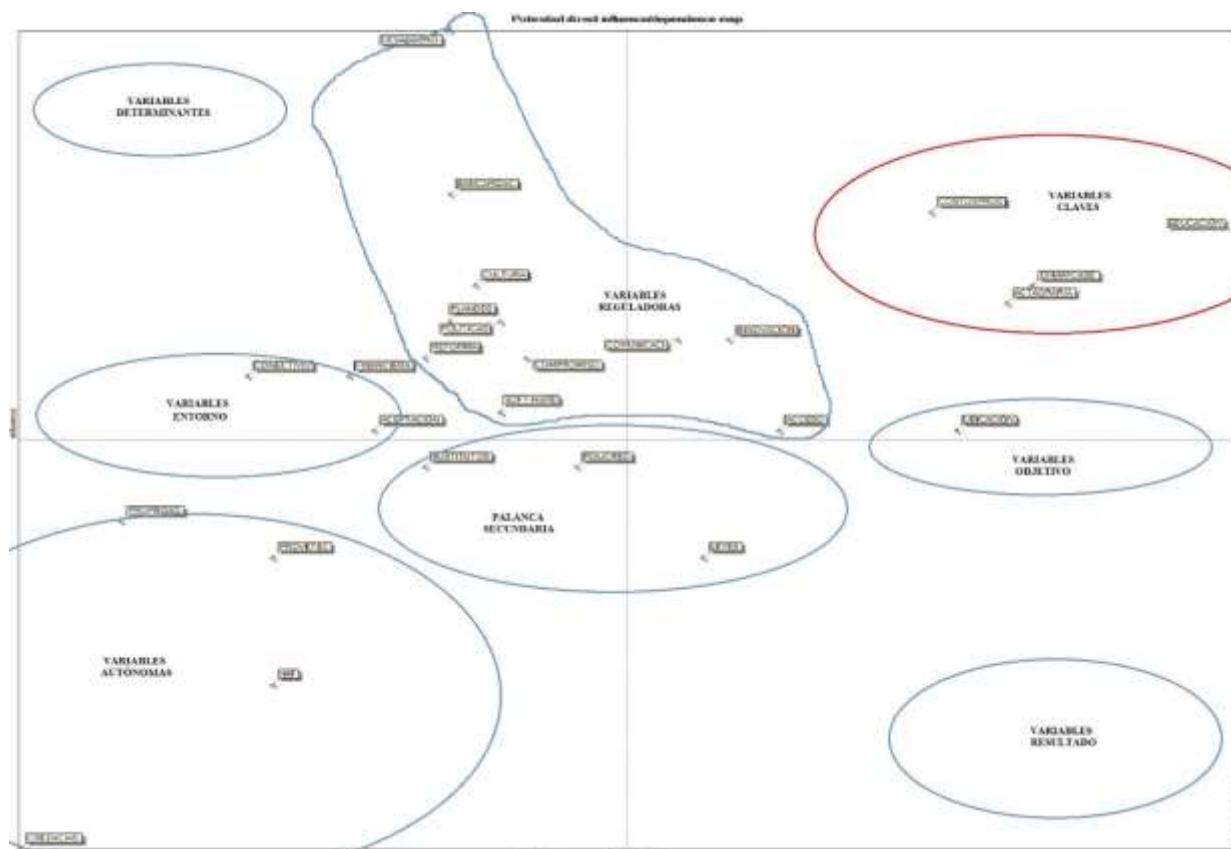
Figura 3. Plano de Influencia Indirecta y Dependencia, variables sin clasificar



Fuente: Elaboración propia

Estas variables las podemos clasificar teniendo en cuenta el modelo propuesto por Godet de la siguiente manera:

Figura 4. Plano de Influencia Indirecta y Dependencia, variables clasificadas.



Fuente: Elaboración propia

### ***Variables Determinantes***

Este tipo de variables se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia. Según Arango Morales & Cuevas Pérez (2014), “son las variables que según su evolución a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, es

decir que pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema” (p.15). Para el caso de la berenjena, para que pueda ser competitivo en el mercado estas variables deben ser propulsoras y no inhibidora, sin embargo, el análisis de MICMAC no arrojó este tipo de variable.

### ***Variables Entorno***

Según Arango Morales & Cuevas Pérez (2014), “son las variables con escasa dependencia del sistema, pueden ser consideradas un decorado del sistema” (p.15). Estas se encuentran en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia. El objetivo de este tipo de variable es fortalecer, complementar y darle valor agregado al sistema. Para el caso de la berenjena, el análisis de MICMAC arroja que conectividad (redes), vocación financiera y aceptación del consumo del producto son los que se ubican en esta categoría; estas variables son necesarias para generar valor a la cadena de la berenjena a nivel administrativo, de producción y comercialización.

### ***Variables Reguladoras***

Estas variables se encuentran situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia y se convierten en la llave para lograr el cumplimiento de los objetivos de las variables claves, determinando así el buen funcionamiento del sistema en condiciones normales (Arango Morales & Cuevas Pérez, 2014). En la cadena de la berenjena, estas variables son indispensables para el desarrollo económico de la región, bancarización, cultura regional, plan desarrollo agrario departamental, políticas desarrollo agrario, reforma agraria, software – hardware, medio de

comunicación, compromiso del gobiernos nacional, departamental y local, innovación y vías de acceso.

### ***Palancas Secundarias***

Estas variables se encuentran en ubicadas debajo de las reguladoras y las complementan. Para que las reguladoras funcionen, se debe actuar sobre estas. Estas también afectan la evolución de las variables clave. Son menos motrices, por lo tanto, menos importante cara a la evolución y funcionamiento del sistema (Arango Morales & Cuevas Pérez, 2014). Para el sector de la berenjena, las variables que se ubican acá son leyes en curso en el congreso sobre el agro, políticas crediticias y productos sustitutos.

### ***Variables Objetivo***

Estas variables se ubican en la parte central, son muy dependientes y medianamente motrices, y se puede trabajar sobre ellas para que se genere la evolución que se desea, presentan alta dependencia y nivel medio de motricidad (Arango Morales & Cuevas Pérez, 2014). Para el caso de la berenjena, se encuentra la variable ubicación geográfica.

### ***Variables Clave***

“Estas variables se ubican en el cuadrante superior derecho, son muy motrices y muy dependientes y perturban el funcionamiento normal del sistema, sobredeterminan el propio sistema; son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema” (Arango

Morales & Cuevas Pérez, 2014). Para el sector de la berenjena, después de realizado el análisis con MICMAC se identifican las variables costos de producción, actividad agraria, educación y la dinámica del sector agrícola del departamento; estas variables afectan directamente la cadena de la berenjena, por lo cual se debe tener en cuenta que mantengan un buen funcionamiento para hacer más competitivo al sector.

### ***Variables Resultado***

Estas variables se ubican en la parte inferior derecha del plano, y por tener baja motricidad y ser altamente dependientes, suelen ser, junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Estas variables no pueden ser atacadas directamente, sino que se debe hacer de las que dependen del sistema (Arango Morales & Cuevas Pérez, 2014). Para el caso de la berenjena, el sistema no arrojó este tipo de variables.

### ***Variables Autónomas***

Estas variables se ubican en la parte inferior izquierda, son poco influyentes y poco dependientes y no constituyen parte determinante para el futuro del sistema (Arango Morales & Cuevas Pérez, 2014). Dentro de estas variables menos influyentes dentro de la cadena de la berenjena se encuentran los derechos de propiedad bien definidos, las normas internacionales de información financiera (NIIF) y proveedores tecnológicos.

## **4.1.2. Identificación de los procesos y los diferentes actores que se involucran en la cadena productiva y comercializadora de la berenjena.**

### **4.1.2.1. Caracterización de la cadena de la berenjena**

La berenjena *Solanum melongena* L. es una especie de la familia de las solanáceas. Su origen se sitúa en regiones tropicales y subtropicales de India, China y países del sudeste asiático. En la edad media llegó a la península Ibérica a través de los árabes, que la trajeron de Egipto, de donde se la trasladó a otros países europeos, siendo luego introducida a América por los conquistadores. Esta planta fue introducida a Colombia desde España por los árabes en el siglo XIX, convirtiéndose en una de las hortalizas más apetecidas del caribe colombiano sobre todo en Córdoba, Sucre, Bolívar y Atlántico; regiones en las que goza de alta demanda con destino a la alimentación (Araméndiz Tatis, Cardona Ayala, Jarma Orozco, & Espitis Camacho, 2008).

De acuerdo con García et al. (2003), el fruto de la berenjena es una baya carnosa de color verdoso, negro, morado, blanco, blanco jaspeado de morado, lila u oscuro que suele tener forma redondeada, periforme u ovalada, de variada longitud, que la torna apta para la elaboración de encurtidos y conservas. Se caracteriza por poseer vitaminas A, B1, B2 y C, gran cantidad de potasio y en menor cuantía hierro, fósforo y calcio. Su aporte nutricional por cada 100 g es de 1 g de proteínas, 3 g de carbohidratos, 2 g de fibra y 29 calorías. Esto último la hace un componente ideal en las dietas de control de peso.

La berenjena es una de las hortalizas que en las dietas a nivel mundial se recomienda consumirla cocida en carnes, guisos, ensaladas, en sopas, cremas, junto a otras verduras. Es muy apetecida

en países europeos que además de consumirlas ya realizan transformaciones industriales, por ejemplo, en Italia elaboran dulces a base de berenjena. Tiene múltiples propiedades medicinales, porque se le atribuye la capacidad de disminuir la cantidad de colesterol en la sangre hasta en un 50%, gracias a lo cual retarda el proceso de arterosclerosis, mejora el trabajo de los intestinos y aumenta la eliminación urinaria. De igual modo, es portadora de suficiente cantidad de pectinas que posibilitan la expulsión de toxinas de organismos (García et al., 2003).

#### **4.1.2.2. Identificación de los principales usos de la berenjena y sus mercados**

A nivel industrial la berenjena es utilizada en salsas, jaleas y pistos junto con otras hortalizas como el tomate, cebolla y pimiento, también se presenta en encurtidos en forma de cubos y rodajas (Macua et al., 2005). Con esta hortaliza se realizan estudios en materia de colorantes para sustitución de los artificiales que son perjudiciales en PM los seres humanos y el ambiente; se buscan oleorresinas para la elaboración de colorantes naturales que se puedan emplear en bebidas, alimentos, confites, tinción de telas y producción de cosméticos, por lo que si se consolida este proceso a escala industrial, se contribuiría al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y protección del medio ambiente (Duran et al., 2007).

En el sector cosmético se están elaborando mascarillas con pulpa de berenjena para el cuidado de la piel (Zipmec, 2013). Investigadores del servicio de agricultura de Estados Unidos en Belteville Maryland descubrieron que la berenjena es rica en compuestos fenólicos que funcionan como antioxidantes de gran beneficio, contiene ácido clorogénico, es antimutagénico (previene el cáncer), antimicrobiano y previene el colesterol de baja densidad (LDL) o colesterol malo (B2BCTRADE, 2013).



Con respecto al valor total de las importaciones de berenjena en todo el mundo, en el año 2015, alcanzó los 426'27 millones de euros, cantidad que constituye un récord histórico por el valor alcanzado en la compra mundial de esta hortaliza. Estados Unidos invirtió en la compra de berenjena 63'78 millones de euros (0'986 €/kilo), Francia dedicó a este capítulo 48'84 millones de euros (1'004 €/kilo) y Alemania tuvo un gasto en la compra de berenjena de 58'13 millones de euros, pagándola a 1'304 euros por kilo (Hortoinfo, 2016).

De entre los diez mayores compradores mundiales de berenjena, los países que pagaron un precio más alto por esta hortaliza fueron Bielorrusia y Reino Unido, con un precio medio de 1'441 y 1'343 euros por kilo, respectivamente, según los datos procedentes de COMTRADE, la División de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Hortoinfo, 2016).

En Colombia, el consumo real de berenjena no se encuentra registrada en ninguna fuente de información, sin embargo, se estima un consumo aparente de 2.613 Tn anuales en el año 2011 (Flórez Martínez & Uribe Galvis, 2013).

La creciente demanda de esta hortaliza ha dado la oportunidad a países como China, España, Honduras, México, entre otros, de exportar y obtener mayor rentabilidad en sus actividades comerciales e incursionar en mercados cada vez más exigentes, segmentados y cambiantes. La Tabla 9 presenta el ranking de los 10 principales países importadores de berenjena en el año 2015. En primer lugar, se ubica Estados Unidos con un volumen de compras de 64.659 Tn, seguido de Francia que reporta un volumen de 48.651 Tn y Alemania con un volumen de

compras de 44.581 Tn. Estos países representan oportunidades de mercado para Colombia por su alto consumo y buenos precios en esta hortaliza, lo que igualmente representa una gran oportunidad para apoyar y fortalecer el sector de la producción de Berenjena sucreño y convertirlo en un referente competitivo a nivel local e internacional.

Tabla 9. Importaciones de berenjena a nivel mundial año 2015.

<b>Importación mundial de berenjena Año 2015</b>				
<b>Ranking</b>	<b>Países</b>	<b>Kilos</b>	<b>Euros</b>	<b>Precio / kg</b>
1	EE. UU.	64.659.000	63.776.000	0,986
2	Francia	48.651.000	48.840.000	1,004
3	Alemania	44.581.000	58.128.000	1,304
4	Reino Unido	27.060.000	36.352.000	1,343
5	Canadá	24.146.000	23.045.000	0,954
6	Italia	22.554.000	18.538.000	0,822
7	Rusia	19.205.000	16.063.000	0,836
8	Bielorrusia	15.316.000	22.063.000	1,441
9	Lituania	14.855.000	10.752.000	0,724
10	Holanda	13.558.000	14.242.000	1,05

Fuente: Adaptada. División de Estadística de las Naciones Unidas. (Hortoinfo, 2016)

En los últimos 10 años, el comercio mundial hortícola se ha incrementado considerablemente, gracias al desarrollo de los sistemas de postcosecha, transporte y comunicaciones que han

permitido atender los requerimientos de una población mundial que desea consumir alimentos sanos y nutritivos en todas las épocas del año.

La cifra total de ventas (exportación) de berenjena durante el año 2016 fue de 456'06 millones de kilos. El valor alcanzado por esas berenjenas exportadas en 2016 fue de 407'83 millones de euros, con un precio medio de 0'894 euros por kilo. El ranking de exportadores está encabezado por España, con un volumen de 152'85 millones de kilos, de los que el 78'61 por ciento, 120'16 millones de kilos, fueron exportados por Almería. El volumen de berenjena exportado por España supone el 33'52 por ciento del total mundial. México ocupa la segunda posición mundial con 61'66 millones de kilos, el 13'52 por ciento del total, por un valor de 56'8 millones de euros y un precio medio de 0'921 euros por kilo y la tercera posición la ha ocupado Holanda, con un volumen de 52'89 millones de kilos, (11'6 por ciento del total), por un valor de 74'13 millones de euros y un precio medio de 1'4 euros por kilo (Hortoinfo, 2017).

Teniendo en cuenta los principales clientes de cada país, España destinó 47'52 millones de kilos a Francia, 34'07 a Alemania, 20'02 a Italia, 12'74 a Reino Unido y 11'87 millones de kilos se exportaron a Holanda. Por su parte, la exportación mexicana se destinó en un 96'41 por ciento al mercado estadounidense. En cuanto a la exportación holandesa de berenjena, 19'69 millones de kilos tuvieron Alemania como destino, 13'7 se enviaron al Reino Unido, 3'12 a Suecia, 2'2 a Polonia y 1'8 millones de kilos a Francia.

La Tabla 10 muestra el ranking de los 10 principales países exportadores de berenjena en el año 2016. En primer lugar, se ubica España con un volumen de ventas de 152.852 Tn, seguido de

México que reporta un volumen de 61.658 Tn y Holanda con un volumen de ventas de 52.893Tn.

Tabla 10. Exportaciones de berenjena a nivel mundial año 2016.

<b>Exportación mundial de berenjena Año 2016</b>				
Ranking	Países	Kilos	Euros	Precio / kg
1	España	152.852.000	136.530.000	0,893
2	México	61.658.000	56.803.000	0,921
3	Holanda	52.893.000	74.133.000	1,402
4	Turquía	21.755.000	11.170.000	0,513
5	EE.UU	17.308.000	19.718.000	1,139
6	Arabia Saudita	12.600.000	3.147.000	0,25
7	Honduras	12.017.000	4.441.000	0,37
8	Lituania	11.712.000	4.052.000	0,346
9	Belorús	11.114.000	3.878.000	0,349
10	Bélgica	9.873.000	12.507.000	1,267

Fuente: Adaptada (Hortoinfo, 2017)

Analizando las cifras de las tablas de importaciones y exportaciones, es evidente que, si Estados Unidos es el mayor importador, y México el único país latino que tiene exportaciones significativas, entonces Colombia tiene una gran oportunidad tanto en mercados norteamericanos como europeos. En la Tabla 11 se muestran las exportaciones realizadas por Colombia. En el contexto nacional, el país presenta un comportamiento fluctuante en los volúmenes exportados

de berenjena principalmente a las Antillas Holandesas, Aruba y Canadá; por ejemplo, en 2009 exportó 1,07 Tn, en 2012 sólo 0,13 Tn, y 1,82 Tn en 2013 (AGRONET, 2016). Estos volúmenes además de ser variables también son muy bajos comparados con los niveles de México, por lo que, si en Colombia existen condiciones agroclimáticas, un reto es trabajar en productividad y certificaciones de inocuidad y calidad tales como las normas Global Gap con el fin de competir internacionalmente.

Según cifras reportadas por (AGRONET, 2016), en Colombia los departamentos productores de berenjena son Valle del Cauca, Atlántico, Bolívar, Córdoba, Sucre y recientemente Magdalena. Los mayores rendimientos se registran en el Valle del Cauca (casi 40 Tn/ha), lo cual contrasta con la reducida área que esta región destina últimamente a la hortaliza, que según el reporte de Agronet año 2016, el área cultivada fue de 13,5 ha, pero esto se explica por la introducción de híbridos o semillas mejoradas en los sistemas de producción. Luego se ubican Magdalena, Atlántico, Bolívar y Córdoba en términos de Tn/ha.

Tabla 11. Exportaciones de berenjena realizadas por Colombia.

<b>Año</b>	<b>Volúmen Tn</b>	<b>Valor (US\$/FOB)</b>	<b>Precio Implícito (US\$/Tn)</b>	<b>Variación Valor</b>	<b>Variación Volúmen</b>
2009	1,07	1.701	1.59	0,00%	0,00%
2010	0,13	81	625	-95,20%	-87,90%
2011	0,13	3.124	1.178	3757,00%	1946,90%
2012	2,76	4.312	1.563	38,00%	4,00%

<b>Año</b>	<b>Volúmen Tn</b>	<b>Valor (US\$/FOB)</b>	<b>Precio Implícito (US\$/Tn)</b>	<b>Variación Valor</b>	<b>Variación Volúmen</b>
2013	1,82	2.430	1.337	-43,70%	-34,10%

Fuente: Adaptada Agronet (2016)

En cuanto a participación por departamentos en la producción nacional (Tn producidas/año) según reportes de Agronet para el año 2016, la lidera Magdalena, seguida por Córdoba, Valle del Cauca, Atlántico y Bolívar. Ya en este reporte la producción del Departamento de Sucre no aparece, puesto que su producción ha venido bajando año tras año. El último reporte hecho por agronet en el que aparece el Departamento de Sucre fue hasta el año 2013, en el cual Sucre aparece en el segundo lugar de área cosechada con 71 has, después de Magdalena con 115 has, con una participación respecto al área nacional cosechada Sucre aportó el 21,22% de la producción nacional y tuvo uno de los mejores rendimientos en promedio Tn/ha.

A pesar de ser uno de los principales productores durante la última década, la productividad y disponibilidad de producto ha venido en descenso, probablemente por la desmotivación e incertidumbre de pequeños y medianos agricultores que no cuentan con los recursos y herramientas necesarias para afrontar los elevados costos de producción, entran a experimentar otros cultivos menos tradicionales como la batata, ahuyama y piña. Adicionalmente, la falta de cohesión de actores para la organización de las cadenas productivas tal como lo establece la Ley 811 de 2003 también explica que el sistema de producción y comercialización de la berenjena carezca de programas de fortalecimiento y aumento de productividad y competitividad para aspirar a ingresar a un mercado internacional que cada vez es más competitivo y exigente.

#### **4.1.2.3. Retos de la producción y manejo agronómico de la berenjena**

De acuerdo con (Freitas et al., 2004) uno de los problemas que enfrentan las hortalizas es la llamada maleza hierba que retrasa el crecimiento de las plantas y la calidad del producto y este reto es de mucha importancia ya que el uso de productos químicos no es recomendable para estos productos agrícolas. Las arvenses o malezas constituyen uno de los factores que más influyen en el crecimiento, desarrollo y producción de los cultivos debido a que compiten por luz, agua y nutrientes, causando reducción cuantitativa y cualitativa de la producción e incrementando los costos operacionales de la cosecha y poco beneficio del producto agrícola, así mismo, liberan sustancias alelopáticas perjudiciales y sirven de hospederos de plagas y enfermedades comunes a la especie cultivada que afectan la cosecha.

La Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA) desarrolló un injerto de una planta originaria de la India llamada comúnmente como el “friegaplatos” (*Solanum torvum*) en los cultivos de berenjena, para protegerlos de las plagas presentes en el suelo, principalmente del nematodo agallador (*Meloidogynespp*) donde este ha sido identificado como el problema más importante de este cultivo en Honduras. Con este injerto se logra una reducción en los costos de producción porque se utilizan menos agroquímicos, se incrementa en 60% la producción de las plantas injertadas, se reduce contaminación ambiental y aumentan los ingresos de los agricultores (FHIA, 2007).

Las variedades de berenjena han significado retos para el fitomejoramiento genético que se ha propuesto mitigar el hambre, la pobreza y aumentar la productividad mediante el control de enfermedades como la marchitez (*Fusarium spp*) en esta hortaliza (Ortíz, 2005). Aramendiz,

Robles, Cardona, Llano, & Arzuaga (2006) basan sus trabajos en la identificación, preservación y utilización de los recursos genéticos de la berenjena del caribe colombiano debido a que estos autores la consideran de importancia estratégica para la humanidad. Mediante sus trabajos han obtenido mejor calidad fitogenética y variedades más resistentes a plagas y enfermedades, que representan mejor rendimiento por hectáreas, más rentabilidad, menos agroquímicos y en consecuencia alimentos más saludables para las personas y el medio ambiente.

Debido al crecimiento de la demanda de berenjena en los mercados nacionales e internacionales por factores relacionados con el cuidado de la salud, usos domésticos e industriales, en otras latitudes se ha buscado mejorar la calidad del producto mediante métodos de hibridación o nutrición del suelo, logrando así plantas con mayor resistencia a plagas y enfermedades presentes en el ambiente y bajos costos en la producción (Antonini, Robles, Tessarioli Neto, & Kluge, 2002; Aramendiz-Tatis, Sudré, Gonçalves, & Rodrigues, 2011; Cantero R., Espitia N., Cardona A., Vergara C., & Araméndiz T., 2015; Correa et al., 2010).

En términos generales, la investigación dirigida al manejo agronómico del cultivo de berenjena se articula al requerimiento de buscar productos de consumo de bajo costo en la producción, altos rendimientos, inmunidad a ciertas enfermedades, plagas y poco consumo de agroquímicos; con el fin de disponer de más productos agrícolas de calidad, sin tanto contenido químico y buen precio en la canasta familiar, que garanticen protección al ambiente, ganancias a los productores y competitividad en mercados nacionales e internacionales. Estudios agronómicos en otras regiones del mundo han logrado estos requerimientos en los cultivos de berenjena; sin embargo, en Colombia la tarea apenas comienza.



#### **4.1.2.4. Precios de la berenjena**

En Europa la berenjena es una de las hortalizas que registra aumentos significativos en los precios, tanto así que se ha triplicado su precio al pasar de venderse a 0,34 dólar el Kg, a llegar a venderse a 1 Euro el Kg (Hortoinfo, 2017). El precio promedio anual de la berenjena en los Estados Unidos es de 0,88 dólares el Kg (Data & Business, 2013). En Colombia un Kg de berenjena en los centros de abastos como Barranquilla, el precio alcanza los 0,30 dólar, Bogotá 0,96 dólar, Cali 0,67dolar, Cartagena 0,76 dólar, Cúcuta 0,28 dólar, Medellín 0,72 dólar y Sincelejo 0,60 dólar (SIPSA, 2014). De esta manera, Europa y Estados Unidos representan los clientes potenciales de Colombia por ser los mercados de mayor consumo y mejores precios a nivel mundial de esta hortaliza.

#### **4.1.2.5. Los comercializadores.**

Se entrevistó y analizó teniendo en cuenta 3 componentes de importancia en el proceso de comercialización de la Berenjena:

Percepción entorno económico, Conocimiento del cliente y Capacidad de gestión de los comercializadores, aplicadas a los comercializadores entrevistados.

#### **Percepción del Entorno Económico.**

Los comercializadores consideran que la producción de berenjena en el Departamento de Sucre es insuficiente en cuando a cantidad y calidad, porque aquí casi toda la Berenjena que se cultiva es criolla, por lo que se ven obligados a comercializar Berenjena de otros Departamentos,

principalmente de Córdoba, que por su color tienen un atractivo más apetecido por las amas de casa.

Consideran que a pesar de que la berenjena que se cultiva en el departamento es buena, solo cumple con las características mínimas de calidad en ciertas épocas del año, las de invierno principalmente, en verano la berenjena es escasa y de mala calidad.

Pocos comercializadores se asocian con otros para comprar en volumen diferentes productos agrícolas, principalmente para conseguir menores costos del producto, menores costos de transporte y para compartir los costos de comprar. Y la gran mayoría no se asocia indicando que las razones obedecen a desacuerdos, desconfianza, no existe una cultura de asociación, les gusta trabajar individualmente, no hay cumplimiento de los acuerdos que se establecen y miedo a salir estafado o tumbado por el otro. A esto se suma que todos los comercializadores entrevistados manifestaron no haber recibido propuestas de encadenamiento por parte de ninguna institución.

### **Conocimiento del Cliente.**

La principal unidad de venta de la berenjena es el bulto o saco, también se vende por Kg o libra y por unidad. Los productores de berenjena venden su producción por bultos a los comercializadores y al menudeo en su parcela. Los comercializadores mayoristas compran bultos y venden bultos, los comercializadores minoristas (colmenas de plazas de mercado, negocios de venta de frutas y verduras) compran bultos a intermediarios y venden por unidad. En Sincelejo es normal ver a los comercializadores informales ofrecer la Berenjena en los barrios a través de sus carretas o carro coches, las cuales venden por kg, libras o por unidad.

Los precios de la berenjena suelen ser fluctuantes o variables, dependen de las estaciones (invierno y verano) de la región. Durante el periodo de aplicación de entrevistas, que correspondió a invierno, el precio de venta de comercializadores mayoristas fue de \$60.000/bulto en promedio. Los precios por Kg varían entre \$300 y \$800, el precio por unidad de berenjena se sitúa entre los \$100 en los meses de precios bajos y \$500 cuando los precios son altos. Para los comercializadores de berenjena el mes del precio más alto es el mes de marzo, aunque en general los meses de verano son de buenos precios para el comercio de la hortaliza.

### **Capacidad de Gestión de los Comercializadores.**

Los comercializadores entrevistados afirmaron que el costo más alto de comercializar berenjena es el costo de comprar el producto fresco, asociado al costo de transporte para sacar la berenjena de los sitios de producción o de las plazas municipales a otras ciudades, puesto que hay que incluirle el costo de la mano de obra utilizado para el cargue y descargue de los bultos de berenjena en las fincas o predios y en las plazas de mercado o centros de abastos. Ninguno de los entrevistados considera el costo de conservación del producto como un costo alto, esto ocurre debido a que la berenjena no recibe ningún tipo de tratamiento postcosecha para la conservación del fruto durante la comercialización a excepción de los supermercados y es un producto que se comercializa rápidamente.

La gran mayoría de los comercializadores informales no poseen conocimientos sobre la reglamentación y regulación del mercado de hortalizas. Se observó que en los supermercados el personal entrevistado reconoce normas como el decreto 3075 de 1997 (Buenas Prácticas de Manufactura) y la NTC 5422 (Empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos).

La mayoría de los comercializadores entrevistados no tiene conocimiento de las instituciones que pueden ayudarlo a asociarse y mejorar la productividad de su negocio, la institución que más reconocen es el SENA como institución que capacita y apoya a las pequeñas y medianas empresas. En Sucre no existe una asociación de comercializadores de hortalizas y manifiestan que no han recibido propuestas por parte de entes gubernamentales para vincularse a proyectos de encadenamiento.

#### **4.1.2.6. Canales de comercialización internacionales**

Los canales de distribución para los alimentos frescos en los mercados especializados consta de tres etapas: un importador que distribuye directamente el producto a las grandes superficies, un bróker o agente que se encarga de negociar los productos importados para venderlos directamente a las grandes superficies y minoristas, y por último, el canal de alimentos industriales procesados que se encarga de distribuir el producto al sector institucional, servicio de alimentación del estado o a los minoristas (PROEXPORT, 2011).

Debido al crecimiento de la oferta y la demanda es común que los mercados internacionales implementen medidas de seguridad para evitar el ingreso de plagas, enfermedades y productos que atenten contra la salud del consumidor proveniente de las actividades comerciales con otros países.

En Europa las normas sanitarias que vigilan las entradas de hortalizas frescas es la serie de normas UNE 155001, las cuales velan por la protección del consumidor, el respeto al medio ambiente, la seguridad y la salud de los productores. Son primordiales por ejemplo los análisis de

riego, registros de agroquímicos, certificados sanitarios y fitosanitarios para incursionar en este mercado. En Estados Unidos aplica la norma APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service) cuyo objetivo es evitar el ingreso de plagas y enfermedades mediante el ingreso de vegetales, cuidar el medio ambiente y la salud de los consumidores.

De esta manera, es la incorporación de tecnologías de producción, manipulación del producto, manejo de información y comunicación es necesaria para mejorar el desempeño y generación de valor en las actividades producción y de servicio de las cadenas agroalimentarias que busquen extenderse en mercados nacionales e internacionales.

Por los retos del comercio exterior y lo expuesto hasta el momento una de las principales tareas del país es el aumento de la inversión en investigación, innovación, desarrollo tecnológico y servicios científicos destinados al agro, pues Colombia invierte menos del 0,5% del PIB para CTI en todos los sectores, lo que resulta ser una pobre inversión si se compara con el presupuesto que destina Estados Unidos, Australia y Canadá (Dinero, 2015).

#### 4.1.2.7. Actores que se involucran en la cadena productiva y comercializadora de la berenjena en el departamento de sucre.

Los actores son entidades, grupos, organizaciones o personas, que tienen interés o influyen de manera directa o indirecta, positiva o negativa en el sector que se está estudiando. Para el sector de la berenjena, los actores se describen a continuación:

Tabla 12. Descripción de actores

ACTORES	TÍTULO CORTO	DESCRIPCION	OBJETIVO
Estado	A1	Instituciones públicas del orden nacional.	Brindar apoyo y acompañamiento en la vigilancia y protección de la comunidad, garantizando una estabilidad socioeconómica.
Gobierno Local	A2	Instituciones públicas del orden regional y local.	Garantizar el bienestar social a partir del apoyo, vigilancia y acompañamiento a los actores.
Productores	A3	Cultivadores de berenjena.	Cultivar y comercializar la berenjena generando fuentes de empleo y asegurando la alimentación en la región.

ACTORES	TÍTULO CORTO	DESCRIPCION	OBJETIVO
Corpoica	A4	Institución que se encarga de la investigación agropecuaria en el país.	Identificar y desarrollar innovaciones para mejorar el cultivo de la berenjena.
ICA	A5	Institución de nivel gubernamental que regula la sanidad vegetal y animal del país.	Brindar apoyo técnico integral a los cultivadores de la berenjena mejorando la sostenibilidad del producto.
Bancos	A6	Entidades financieras; personas jurídicas dedicadas a facilitar créditos.	Brindar asistencia financiera y apoyo creditico para estimular el cultivo y comercialización de la berenjena.
SENA	A7	Servicio Nacional de Aprendizaje.	Brindar formación educativa enfocada en las necesidades productivas, agrícolas y de emprendedurismo de la región.
Cámara de Comercio	A8	Institución de economía mixta que realiza los registros	Brindar información y orientación del sector Agrícola y formación de nuevas

ACTORES	TÍTULO CORTO	DESCRIPCION	OBJETIVO
		mercantiles de las personas naturales y jurídicas.	empresas para el sector.
Universidades	A9	Entidades encargadas de la educación, investigación, innovación y el desarrollo agrícola.	Realizar investigación básica y aplicada en el sector de la berenjena y aportar al mejoramiento del sector.
Empresa privada	A10	Personas Jurídicas presentes en la cadena productiva de la berenjena.	Invertir o apoyar en la cadena productiva de la berenjena.
Ministerio de Agricultura	A11	Entidad gubernamental que regula la política agraria del país.	Proveer de apoyo y recursos a los productores de berenjena.
Secretaría de Educación Departamental	A12	Entidad de carácter gubernamental encargada de la política educativa de la región.	Facilitar los procesos de educación, ajusta a las necesidades del sector agrícola.

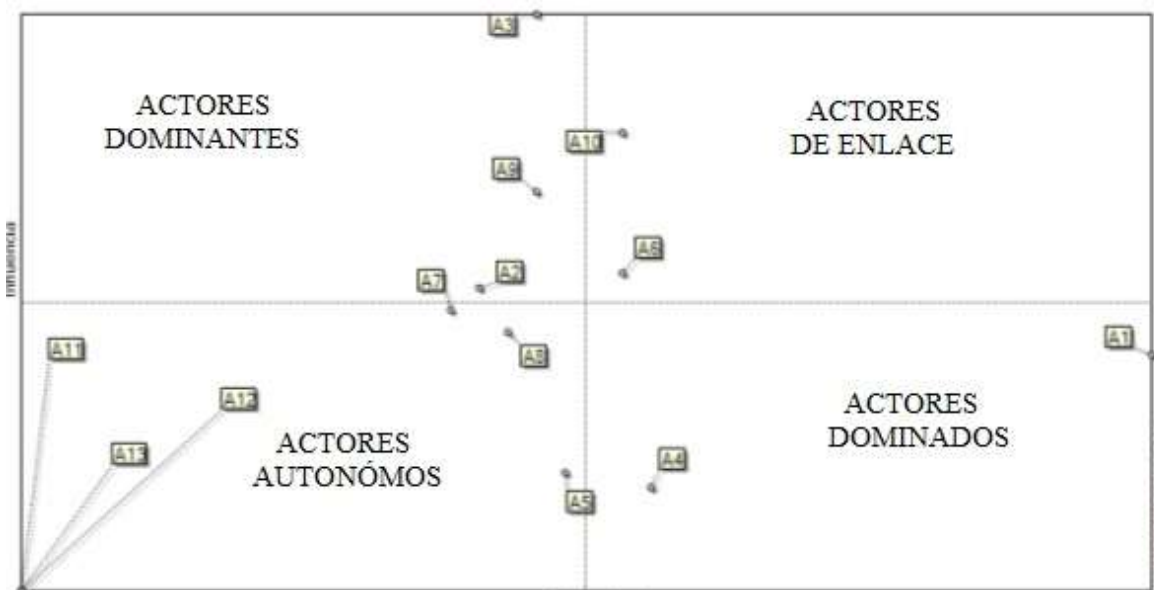


ACTORES	TÍTULO CORTO	DESCRIPCION	OBJETIVO
Ministerio de Tecnologías de la Información	A13	Entidad gubernamental que regula la conectividad y las tecnologías de información en el país.	Facilitar la conectividad y capacitar a los actores en tecnologías de la información.

Fuente: Elaboración propia.

Para continuar con la influencia de actores, se hace uso de la herramienta MACTOR, que permite identificar la posición de los actores entre ellos, es decir, permiten identificarlos como actores dominantes, actores de enlace, actores autónomos y actores sumisos.

Figura 5. Plano de influencia y dependencia de actores



Fuente: Elaboración propia

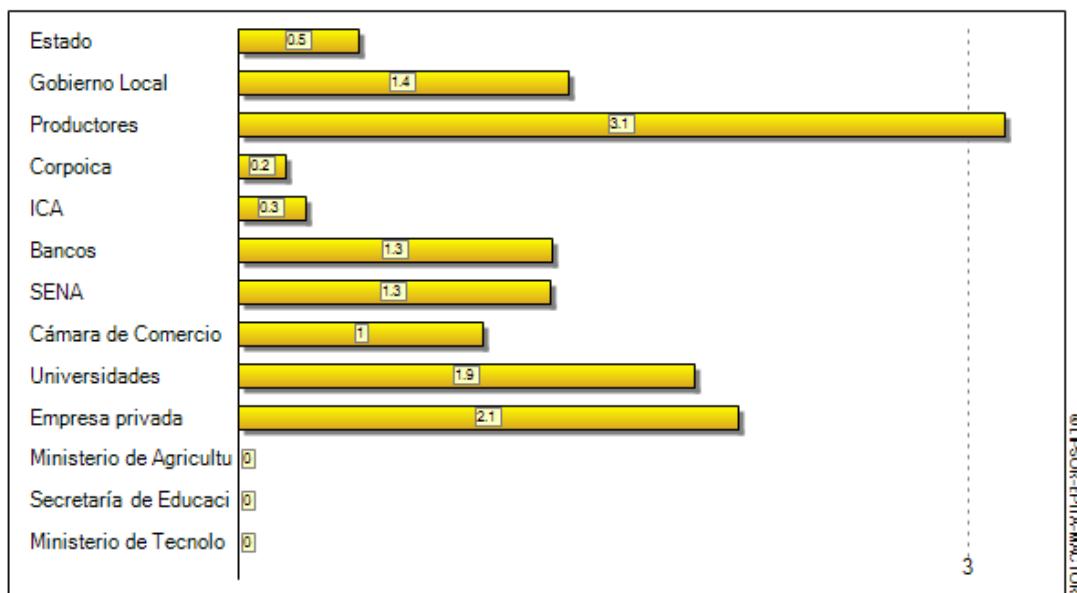
***Actores dominantes:*** Estos son aquellos que se encuentran en la parte superior izquierda del plano, y aunque tienen una alta influencia, presentan una reducida dependencia del sistema; este cuadrante se considera también la zona de poder, debido a su importancia en el sistema. Para el caso de la berenjena, después de hacer análisis por el método MACTOR, los actores dominantes que presenta el sistema son: los productores, las universidades, y el Gobierno Local.

***Actores de enlace:*** Los actores de enlace son los que se encuentran en el cuadrante superior derecho, y se caracterizan por tener una alta influencia, pero a su vez una alta dependencia. Los actores que se ubican en este cuadrante son base fundamental para lograr los objetivos en el sector. Para el caso de la berenjena, después de hacer análisis por el método MACTOR, los actores de enlace que presenta el sistema son: son los bancos y la empresa privada, es decir, es necesaria la vinculación de estos actores y su participación activa en los procesos para fortalecer el sector.

***Actores autónomos o aislados:*** En este cuadrante, ubicado en la parte inferior izquierda, se encuentran los actores que presentan poca influencia y dependencia dentro del sistema. Es necesario integrar más a estos actores para que sean más influyentes y dependientes y se conviertan en actores de enlaces. En el caso de la berenjena, después de hacer análisis por el método MACTOR, los actores autónomos que presenta el sistema son: Cámara de Comercio, SENA, Secretaría de Educación Departamental, ICA, Ministerio de Tecnologías de la Información y Ministerio de Agricultura; los actores aquí presentados reflejan su falta de compromiso con el sector.

**Actores dominados:** Estos actores se ubican en el cuadrante inferior derecho, y se caracterizan por su poca influencia y mediana dependencia. Se recomienda que estos actores tengan una mayor participación para fortalecer el sector y para que el sector tenga mayor aceptación. En el caso de la berenjena, después de hacer análisis por el método MACTOR, los actores dominados que presenta el sistema son: Estado y CORPOICA.

Figura 6. Histograma de relaciones de fuerza entre actores



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el histograma de relaciones de fuerza entre actores podemos decir:

- La relación de fuerza más favorable la presentan los productores.
- Los eslabones más débiles del juego de actores son el Ministerio de Agricultura, la Secretaría de Educación y el Ministerio de Tecnologías de la Información.

- Los demás actores tienen relaciones de fuerza intermedias (Estado, Gobierno Local, Bancos, SENA, Cámara de Comercio, Universidades, Empresa Privada).

#### **4.1.3. Lineamientos para la consolidación de estrategias en los procesos asociativos de los actores de la cadena de berenjena con el fin de mejorar la producción y comercialización.**

Como resultado de la investigación se encontró que uno de los principales factores que han impedido la asociatividad en nuestros productores de berenjena es la poca capacidad que tienen de trabajar en equipo y la individualidad y desconfianza, lo que a su vez no permite que haya cohesión grupal, porque si bien en la realización de algunos procesos de comercialización presentan principios de asociatividad cuando coordinan el compartir el mismo transporte para trasladar sus productos a los centros de acopio, estos no son perdurables y solo se presentan por las circunstancias del momento, lo que invita a invertir en capacitaciones que conlleven a que los productores identifiquen y se apropien de las ventajas que les puede brindar el trabajo asociativo, puesto que en el contexto empresarial resulta cada vez más difícil, cuando se actúa de manera individual, alcanzar resultados exitosos. Ya que la asociatividad empresarial “es la capacidad de una cadena productiva para trabajar juntos, mediante el desarrollo de esquemas de trabajo que permitan obtener beneficios en cuanto a disminución de costos y sincronización de la cadena para el aumento de la competitividad” (Pérez & Múnera, 2007, p.44).

Es por esto que la formalización asociativa es importante y conduciría a que los productores de berenjena como asociación tengan ciertas ventajas como son:

- Incremento de la producción y productividad,
- Mayor poder de negociación “la unión hace la fuerza”.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.

- La Pymes obtendrán los beneficios de la asociatividad de acuerdo a su grado de participación y el compromiso que en ello coloquen.
- Mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados).
- Generan en los asociados “efectos secundarios” como una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo, más dinamismo.

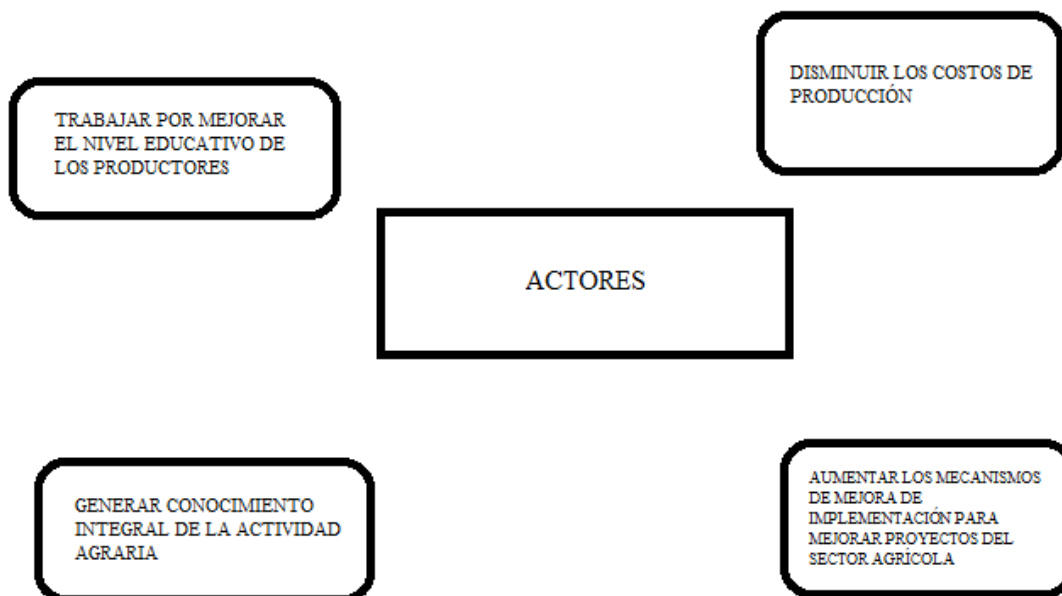
Por anterior este capítulo tiene como objetivo generar recomendaciones que favorezcan las estrategias organizacionales para mejorar la asociatividad de los actores de la cadena de productividad de la berenjena del departamento de Sucre con el fin de aumentar la competitividad. Estas recomendaciones que buscan orientar al sector se fundamentan en los resultados generados en los capítulos anteriores, que fueron construidos a partir de entrevistas semiestructuradas, consulta de literatura y la construcción y en análisis de matrices de variables y actores en MICMAC y MACTOR.

La estrategia organizacional para que los productores de berenjena puedan mejorar la competitividad, productividad y la comercialización del sector que se propone en este trabajo es la asociatividad, que actualmente es nula; con esta se pretende mejorar el nivel de vida de los implicados en la cadena, especialmente el de los productos, disminuir riesgos y costos y penetrar nuevos mercados.

Por lo anterior, es importante que se equilibren los procesos de construcción de capacidades de producción, comercialización y organización de los participantes en el proceso de asociatividad (Bedregal, 2014). Es así, como los lineamientos estratégicos que se proponen están diseñados

bajo los resultados obtenidos, teniendo en cuenta las variables clave y los actores clave del sistema.

Figura 7. Lineamientos para mejorar la competitividad de las empresas productoras de berenjena



Fuente: Elaboración propia

### ***Lineamiento 1: Educación***

Siendo la educación una de las variables clave del sistema, se debe tener en cuenta que esta debe estar enfocada en trabajar por mejorar el nivel educativo del productor, convirtiéndolo en un empresario del campo, desarrollando conocimientos específicos de acuerdo a las necesidades que estos presentan; la educación permite que se genere desarrollo social en los países.

Para que la estrategia de educación sea efectiva, se debe dirigir a todos los actores de la cadena productiva de la berenjena, esta se debe dar a través de capacitaciones y formación con temas que favorezcan al sector, teniendo como objetivo principal aumentar y garantizar un mayor grado de competitividad a nivel nacional e internacional. Para el desarrollo de esta estrategia se deben buscar alianzas que beneficien al sector, alianzas que involucran actores como CORPOICA, ICA, Universidades, SENA, Secretaria de Educación y Ministerio de agricultura.

A través de la realización de talleres para el fortalecimiento de las características; emprendedoras y empresariales y personales a integrantes del grupo de productores, para lo cual se implementará el enfoque de metodología participativa y de forma específica el ciclo de aprendizaje vivencial, de tal manera que lo aprendido teóricamente se pueda poner en práctica y así afirmar los conocimientos adquiridos. Además, se debe capacitar sobre temas de planificación, gestión y alianzas estratégicas, toma de decisiones y resolución de conflictos dentro de la organización asociativa.

También se debe capacitar a los productores de berenjena acerca del desarrollo del plan de producción: en identificar la potencialidad de los cultivos para maximizar su productividad; cuando se sembrarán los cultivos, que área se sembrará, que rendimientos se obtendrán, en qué fecha saldrá al mercado y que calidades se alcanzarán. Para realizar el plan de producción, se tomará en cuenta, la demanda y oferta de los productos y el comportamiento de precios de ciclos anteriores. Realizando de igual manera los planes de manejo fitosanitario y nutricional para los cultivo previo al establecimiento del mismo y socializando dichos planes con todos los demás productores.



De igual manera se de realizar talleres de capacitación sobre el manejo post cosecha y comercialización: capacitando a los productores en cuanto al manejo post cosecha, clasificación, trato, limpieza y embalaje del producto. Se brindará asistencia técnica en el cálculo de los costos de comercialización.

Se conectará todo el proceso productivo a través de un plan de comercialización o de mercadeo, tomando en cuenta la información de oportunidades de mercado, hacer escalonamientos de la producción de acuerdo a la demanda del mercado, para ello se debe tener cuidado en la calidad del producto y controlar los costos de producción para satisfacer las necesidades de los demandantes. A partir de allí cada grupo de productor debe organizar su producción de manera conjunta respondiendo a la demanda del mercado, bajo los siguientes aspectos: capacidad de producción, calidad, tiempo de entrega y precios y lugar de entrega pactados.

También se capacitará en el fortalecimiento de capacidades en el manejo de recursos, uso de crédito y reinversiones: esta acción consiste en brindar la información y asesoría técnica necesaria para elaborar y ejecutar reglamentos internos para el manejo de recursos, además de proveer la asistencia necesaria para implementar y administrar cada uno de los recursos que tenga o pueda tener la organización, dentro de estos lineamientos se deben considerar los siguientes aspectos: a) Características estructurales de la Organización para el manejo de los recursos. B) Monetización de fondos proporcionado en insumos para la producción, b) Aspectos administrativos para el manejo de los recursos para semillas y c) Política de manejo y

otorgamiento de créditos para reinversiones. Al finalizar se hará la evaluación técnica para conocer el avance o estancamiento de las lecciones aprendidas.

Duración: 2 días por cada tema.

Participantes: Dirigido a los productores asociados.

Metodología: El taller se realizará en dos etapas: una teórica en la cual se debe destinar el 50% del tiempo y en donde el facilitador/a realiza una exposición dialogada, auxiliándose con material audiovisual relacionado al tema a desarrollar y otra etapa práctica, (el restante 50% del tiempo) en la que se realizan trabajos de grupos. Estos deben de compartir y retroalimentar sus experiencias en relación a los temas abordados en el taller.

### ***Lineamiento 2: Actividad agraria***

Siendo la actividad agraria una de las variables clave del sistema, se debe tener en cuenta que esta debe estar enfocada a que, el productor pueda adquirir un mejor conocimiento de la actividad agraria, desarrollando conocimientos técnico y especializado de acuerdo a las necesidades que estos presentan, esto permitirá mejor uso del suelo y aumento en la producción.

Para que la estrategia de actividad agraria sea efectiva, se debe dirigir a todos los productores de la cadena productiva de la berenjena, esta se debe dar a través de capacitaciones y formación técnica y especializada (en temas puntuales) que favorezcan al sector, teniendo como principal objetivo, aumentar la productividad. Para el desarrollo de esta estrategia se deben buscar alianzas que beneficien al sector, alianzas que involucran actores como CORPOICA, ICA, Universidades y SENA.

Esta acción de capacitación se llevará a cabo teniendo en cuenta las fechas apropiadas para el cultivo (climáticas, y de demanda). Luego de tener seleccionados los terrenos de acuerdo a los requerimientos de los cultivos, se realizarán las siguientes prácticas: Preparación del suelo, desinfección, desinsectación, fertilización base si el caso lo amerita, distanciamientos de siembra y siembra, luego de realizadas éstas prácticas el cultivo se considerará establecido y/o sembrado. De igual manera se proporcionaran instrucciones acerca del manejo agronómico del cultivo: Los técnicos de campo garantizaran por medio de la asistencia técnica que los productores realicen correctamente las prácticas de cultivo como son: limpias, fertilizaciones después de la siembra, control de plagas, control de enfermedades, riegos y época correcta de cosecha. Las capacitaciones se ejecutaran a nivel grupal a través de días de campo.

Duración: conforme a los requerimientos.

Participantes: Dirigido a los productores asociados.

Metodología: El taller se realizará en dos etapas: una teórica en la cual se debe destinar el 50% del tiempo y en donde el facilitador/a realiza una exposición dialogada, auxiliándose con material audiovisual relacionado al tema a desarrollar y otra etapa práctica, (el restante 50% del tiempo) en la que se realizará en trabajo de campo vivencial.

### ***Lineamiento 3: Costos de producción***

Este lineamiento va dirigido a la disminución de los costos de producción, y su aplicación suponen innovación tecnológica como principal estrategia, es decir, que los productores deben contar con técnicas y tecnologías que faciliten la producción y la mejoren, buscando generar valor agregado y obtener mayor eficiencia en los procesos de producción. Para lograr que esta

estrategia se acople bien, es necesaria la participación de actores como el Ministerio de Agricultura, CORPOICA, ICA y el Ministerio de Tecnologías de la Información.

De lo anterior, se puede decir que la asociatividad le permitirá a los productores aumentar sus utilidades, ya que podrán comprar productos a un precio más favorable y no solo eso, sino que también se contarían con las instalaciones de almacenamiento y acopio con las condiciones necesarias, cosa que es difícil que los pequeños productores puedan obtener de manera individual.

Se realizarán talleres grupales de capacitación en el establecimiento de registros productivos agrícolas: enseñarles a llevar de forma ordenada los elementos estadísticos que reflejan la eficiencia y eficacia de la unidad productiva. Estos registros serán perfilados en sistemas de computación Excel que faciliten el proceso de digitalización y análisis de los mismos. Los registros deben contener los elementos siguientes: plan de manejo del cultivo, registro de insumos, costos fijos y variables, registros de producción, análisis financieros y manuales de recomendaciones técnicas. Los registros deberán ser actualizados constantemente a un plazo no mayor de 7 días de finalizadas las actividades (siembra, utilización de insumos, cosecha y postcosecha).

Así mismo esta información registrada será la base para estructurar el estado de resultados que será analizado por coordinación para lo cual será necesario enviar dicho documento semestralmente. Estos documentos (registros de producción, análisis de ciclos terminados y

estado de resultados), serán socializados con todos los productores asociados a efecto de que todos puedan tener conocimiento sobre el comportamiento de la Unidad Productiva asociativa.

Duración: 3 días, un día por tema

Participantes: Dirigido a los productores.

Metodología: El taller se realizará en dos etapas: una teórica en la cual se debe destinar el 50% del tiempo y en donde el facilitador/a realiza una exposición dialogada, auxiliándose con material audiovisual relacionado al tema a desarrollar y otra etapa práctica, (el restante 50% del tiempo) en la que se realizan trabajos de grupos, en el manejo de la herramienta Excel y demás instrumentos que se requieran para realizar satisfactoriamente la formación.

#### ***Lineamiento 4: Dinámica del sector agrícola del departamento***

Es evidente que, si el sector no es dinámico en términos de mejora continua, la cadena productiva y los productores esencialmente, quedarán estancados y no podrán dar los resultados que se planteen. Lo que se busca aquí, para que la estrategia de mejorar los mecanismos de desarrollo y de mejorar para los proyectos del sector agrícola, es que se tengan alianzas con actores clave, que garantizarán el éxito de esta estrategia. Dentro de esos actores están CORPOICA, ICA, Ministerio de Agricultura, Universidades, Bancos, SENA y Cámara de Comercio.

Es menester, entender que los procesos asociativos procuran consolidar y generar sostenibilidad en los procesos de las organizaciones productoras, por lo que, estas necesitan asegurarse de que sus integrantes o asociados compartan la misma visión, una visión de futuro común (¿qué

objetivo(s) estratégico(s) de largo plazo buscamos?) y, segundo, definir claramente la misión institucional (¿quiénes somos y para qué nos organizamos?); mientras esto no esté claro, no podrán aprovechar su potencial como proveedores ni los beneficios que ofrece el mercado (Amézaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013).

Es necesario generar confianza en medio de los procesos, este como principal valor para generar procesos sostenibles y de mutuo beneficio.

Se sugiere la generación de alianzas interinstitucionales para la consecución de recursos públicos o privados para fortalecer el sector.

Una organización sin planificación, es una organización sin rumbo. Lo mismo sucede con las asociaciones, por lo cual, se recomienda ejercer un plan de acción, pues sin planificación difícilmente se podrán fortalecer los aspectos económicos y productivos de una organización; “la planificación debe hacerse en tres niveles secuenciales: planificación estratégica, elaboración de un plan de agronegocios y planificación operativa” (Amézaga et al., 2013, p. 69).

Los asociados son los principales clientes de los servicios que brindan cada una de las organizaciones de productores del sector agroproductivo, por lo cual, esta debería ser la razón de ser de la organización. Estos servicios son de dos tipos: los de apoyo a la producción y la comercialización, y los de apoyo al desarrollo social (Amézaga et al., 2013).

## CONCLUSIONES

1. Con la revisión de los diferentes referentes bibliográficos e investigativos relacionados con los procesos de asociatividad y competitividad empresarial, se puede apreciar el alcance entre estos dos conceptos y su influencia en la productividad, competitividad y sostenibilidad de las empresas que consiguen materializar estos procesos asociativos.
2. La competitividad del sector de la berenjena en los mercados nacionales e internacionales depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y asociatividad entre sus actores. De igual forma, para todos estos procesos se deben tener en cuenta las variables claves, que junto con los procesos de asociatividad les permitirá a los productores enfrentar las diferentes dificultades que presente este importante sector agrícola.
3. La berenjena tiene un gran potencial debido a los grandes beneficios en términos nutricionales. Este cultivo también presenta una potencialidad en términos de exportación, por su gran acogida en los mercados internacionales. Y la región posee un potencial de producción asociado a las condiciones del suelo, a las condiciones climatológicas y a las mismas dinámicas del sector agrícola.
4. Los costos de producción, actividad agraria, educación y la dinámica del sector agrícola del departamento son las variables claves del sector de la berenjena y debe funcionar adecuadamente para hacerlo más competitivo; estas variables afectan directamente la cadena de la berenjena, por lo cual se debe tener en cuenta que mantengan un buen funcionamiento para hacer más competitivo al sector.

5. Los productores, las universidades, y el Gobierno Local son los actores más influyentes de la cadena de la berenjena. Por esta razón, son estos los actores que deben trabajar de la mano para que el sector sea competitivo, de igual manera, se deben generar estrategias para vincular a los demás actores.
  
6. Se debe incrementar los esfuerzos en capacitar a los productores de berenjena en políticas de asociatividad, en aplicación de buenas prácticas agronómicas asociadas con buenas prácticas de proceso, desarrollar procesos de promoción y posicionamiento en el mercado, que ayuden a dar a conocer aún más el producto en el mercado local y nacional, que permitan la estructuración de unidades de producción mucho más fuerte y de esta manera ofertar un producto acorde a las normas comerciales internacionales, que garanticen éxito de la oferta a los mercados nacionales e internacionales. Pero que en este proceso estén vinculados los programas de Ingeniería Agrícola e Ingeniería Agroindustrial que imparte la Universidad de Sucre y de igual manera quedar plasmados en los programa agrarios de los Planes de Desarrollo municipales y Departamental.



## RECOMENDACIONES

Como resultado de la presente investigación, se ponen a consideración las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a los productores de Berenjena tener en cuenta esta investigación y conocer todas las bondades que les puede ofrecer un proceso de asociatividad bien estructurado.
2. Se recomienda profundizar en futuras investigaciones en este sector, en relación al uso de la Berenjena, manejo de cultivos y comercialización del producto, puesto que a nivel Departamental presenta grandes oportunidades por ser un campo poco estudiado.
3. Es de imperiosa necesidad que todos los actores citados en este trabajo adopten compromisos y establezcan derroteros con el objetivo de fortalecer y convertir este sector en un referente de competitividad Departamental.
4. Se recomienda a los productores a no declinar en el esfuerzo por sacar adelante sus cultivos, debido a que este es un producto que a nivel nacional e internacional cada día gana más importancia en aspectos relacionados con el cuidado de la salud, usos domésticos e industriales, que le permite ser una gran oportunidad de negocio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGRONET. (2013). *Bases de hortalizas y frutas a 2013*. Retrieved from <http://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/default.aspx>
2. AGRONET. (2016). Estadísticas de Área, producción y rendimiento por cultivo. Bogotá, D.C.: Ministerio de Agricultura de Colombia. Retrieved from <http://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/default.aspx>
3. Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: IICA.
4. Antonini, A. C. C., Robles, W. G. R., Tessarioli Neto, J., & Kluge, R. A. (2002). Capacidade produtiva de cultivares de berinjela. *Horticultura Brasileira*, 20, 646–648. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-05362002000400027&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-05362002000400027&nrm=iso)
5. Araméndiz-Tatis, H., Cardona-Ayala, C., & Correa-Álvarez, E. (2014). Parámetros genéticos en berenjena. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 17(2), 361–369. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-42262014000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262014000200007)
6. Aramendiz-tatis, H., Espitia, M., & Cardona, C. (2010). ANÁLISIS DE SENDERO EN BERENJENA (*Solanum melongena* L.) PATH ANALYSIS IN EGGPLANT (*Solanum melongena* L.). *Analysis*, 115–123.
7. Aramendiz-Tatis, H., Sudré, C. P., Gonçalves, L. S., & Rodrigues, R. (2011). Potencial agronômico e divergência genética entre genótipos de berinjela nas condições do Caribe Colombiano. *Horticultura Brasileira*, 29(2), 174–180. <https://doi.org/10.1590/S0102-05362011000200007>

8. Aramendiz, H., Robles, J. R., Cardona, C. E., Llano, J. D., & Arzuaga, E. A. (2006). CARACTERIZACIÓN MORFOLÓGICA DE LA BERENJENA. *Revista Temas Agrarios*, 11(1), 5–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.21897/rta.v11i1.635>
9. Araméndiz Tatis, H., Cardona Ayala, C., Jarma Orozco, A., & Espitis Camacho, M. (2008). *EL CULTIVO DE LA BERENJENA (SOLANUM MELONGENA L.)*. Montería: Universidad de Córdoba. Retrieved from <http://www.editorialprodumedios.com/agricola/108-el-cultivo-de-la-berenjena-solanum-melongena-l.html>
10. Arango Morales, X. A., & Cuevas Pérez, V. A. (2014). MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL: MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN (MICMAC). Retrieved from [http://eprints.uanl.mx/6167/1/24\\_capitulo Metodologia - MICMAC %28Dirección del libro a la venta ttpwww.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf](http://eprints.uanl.mx/6167/1/24_capitulo%20Metodologia%20-%20MICMAC%20-%20Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta%20www.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf)
11. Arciniegas Muñoz, J. C., Velásquez Chaverra, E. de J., & Arias Walteros, C. H. (2012). *Anuario estadístico de frutas y hortalizas 2007-2011 y sus calendarios de siembras y cosechas. Resultados evaluaciones agropecuarias municipales 2011*. Bogotá, D.C.: Dirección de Política Sectoral - Grupo de Sitemas de Información. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
12. Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Cepal-Naciones Unidas. Retrieved from [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
13. B2BCTRADE. (2013). Data & Business Berenjena - Eggplants. Retrieved from <http://b2bctrade.blogspot.com.co/2013/06/data-business-berenjenas-eggplants.html>

14. Banco Mundial. (2014). *Informe Anual 2014*. Retrieved from <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/213961468326690799/pdf/911550v10WBAR00Report020140SP0Sep15.pdf>
15. Bedregal, A. (2014). La asociatividad como factor de sostenibilidad productores agrícolas y agroindustriales. *Revista de La Universidad Del Valle de Guatemala*, 27, 93–104. Retrieved from <http://www.uvg.edu.gt/publicaciones/revista/volumenes/numero-27/REVART10laasociatividadcomo.pdf%0Ahttp://www.uvg.edu.gt/publicaciones/revista/volumenes/Revista-27.pdf>
16. Bonilla, E., Hurtado, J., & Jaramillo, C. (2009). *Investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. (Alfaomega, Ed.).
17. Burbano, E., González, V., & Moreno, E. (2011). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Una mirada al Valle del Cauca. *Gestión Y Desarrollo*, 8(1), 51–78.
18. Cantero R., J., Espitia N., L., Cardona A., C., Vergara C., C., & Araméndiz T., H. (2015). Efectos del compost y lombriabono sobre el crecimiento y rendimiento de berenjena *Solanum melongena* L. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 32(2), 56–67. Retrieved from <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rfacia/article/view/2643/3052>
19. Canto Fresno, C. (2000). Nuevos conceptos y nuevos indicadores de competitividad territorial para las áreas rurales. *Anales de Geografía de La Universidad Complutense*, (20), 69–84.
20. CEI. (2010). *Asociatividad*. Managua: Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua. Retrieved from [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
21. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2014). *Potencial y oportunidades en*

- varias cadenas agropecuarias*. Retrieved from <https://rimisp.org/noticia/gdr-analiza-la-importancia-de-la-asociatividad-para-los-pequenos-productores/>
22. Correa, E., Araméndiz, H., Azeredo, L., Pombo, C., & Cardona, C. (2010). Tipificación de comercializadores de berenjena en zonas productoras del Caribe Colombiano. *Temas Agrarios*, 15(2), 46–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.21897/rta.v15i2.679>
  23. DNP. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad*. Bogotá, D.C.
  24. Do Prado Wildner, L., & Da Veiga, M. (1992). Erosión y pérdida de fertilidad del Suelo. In *Erosion de suelos en America Latina*. Santiago de Chile: FAO. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/t2351s/T2351S00.htm#Contents>
  25. Esquivia Salgado, L. I. (2013). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 160–190.
  26. FAO. (2002). *Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030*. Roma. Retrieved from <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/004/y3557S/>
  27. FAO. (2017). Production and trade of crops. FAO. Retrieved from <http://www.fao.org/faostat/en/#data>
  28. FHIA. (2007). *Ventajas del uso de plantas injertadas en la producción de berenjena china en Honduras*. Comayagua. Retrieved from [http://www.fhia.org.hn/downloads/hortalizas\\_pdfs/hojatecnica11ventajashonduras.pdf](http://www.fhia.org.hn/downloads/hortalizas_pdfs/hojatecnica11ventajashonduras.pdf)
  29. Flores, L. (2001). Efectos de la globalización. *Mirada Crítica*, 144–146.
  30. Flórez Martínez, D. H., & Uribe Galvis, C. P. (2013). *ESCENARIO ACTUAL DE CTi EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA: ANÁLISIS Y RETOS FUTUROS*. TIBAITATA. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3116.2004>

31. Freitas, R. S., Sedyama, M. A. N., Pereira, P. C., Ferreira, F. A., Cecon, P. R., & Sedyama, T. (2004). Períodos de interferência de plantas daninhas na cultura da mandioquinha – salsa. *Planta Daninha*, 22(4), 499–506.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0100-83582004000400003>
32. Godet, P. M. (2000). Prospectiva Estratégica : problemas y métodos. *Cuaderno Número* 5, 114. <https://doi.org/10.1109/CSSE.2008.1307>
33. Gómez-Limón, J. A., & Gómez-Ramos, A. (2008). Análisis prospectivo de la agricultura en España. *Revista Económica de Castilla - La Mancha*, (13), 103–140.
34. Gómez-Limón, J. A., Gómez Ramos, A., & Sanchez Fernandez, G. (n.d.). Análisis prospectivo de la agricultura en Castilla y León.
35. González Vásquez, Á. E. (2012). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma*.
36. GreenFacts. (2008). ¿Cómo perjudica el cambio climático a la agricultura? Retrieved from <https://www.greenfacts.org/es/agricultura-desarrollo/1-2/4-amenaza-cambio-climatico.htm#0>
37. Horticom News. (2004). Cultivo y manejo poscosecha de berenjena. Retrieved from <http://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/75506-Cultivo-y-manejo-poscosecha-de-berenjena.html>
38. Hortoinfo. (2016). Bielorrusia y Reino Unido, los que mejor pagan la berenjena en el mundo. Retrieved December 10, 2017, from <http://www.hortoinfo.es/index.php/1577-import-mund-bere-080616>
39. Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*.  
<https://doi.org/10.2307/20045917>

40. Krugman, P., & Venables, A. (1990). *Integration and the Competitiveness of Peripheral Industry*. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/RePEc:cpr:ceprdp:363>
41. Lozano Monroy, F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad*, 5(2), 161–191. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-30632010000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632010000200007)
42. Luna Correa, J. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de Celaya, Guanajuato GUANAJUATO*. Universidad de Celaya. Retrieved from <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
43. Mendoza Stave, F. J. (2014). Diagnóstico para la elaboración de un plan prospectivo para la puesta en marcha de la cadena piscícola, una apuesta para el desarrollo socioeconómico del departamento de Sucre al 2020. *Revista Estrategia Organizacional*, 59–73. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22490/25392786.1501>
44. Meza Arrieta, H. S. (2017). *Asociatividad: estrategia de competitividad de los productores de batata del departamento de Sucre*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
45. MinCIT. (2017). *Perfil económico del Departamento de Sucre*. Bogotá, D.C. Retrieved from [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77528&name=Perfil\\_departamento\\_Sucre.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77528&name=Perfil_departamento_Sucre.pdf&prefijo=file)
46. MINCIT. (n.d.). ¿Qué es asociatividad? Retrieved from [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que\\_es\\_asociatividad](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que_es_asociatividad)
47. Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Documento prospectivo al 2030. Sector agricultura y riego*.

48. Najarro Pérez, R. A. (2003). *La asociatividad como estrategia operativa y financiera para competir en un medio globalizado enfocado a empresas informales dedicadas al transporte público de pasajeros de la zona metropolitana de San Salvador*. Universidad Tecnológica del Salvador. Retrieved from <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16870/>
49. Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74–92. Retrieved from <http://www.scielo.org.ve/pdf/op/v24n57/art06.pdf>
50. Narváez Rodríguez, C. C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, Vol. 22 No, 35–53. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/issn.0120-7180>
51. Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
52. Pardo-Martínez, L. P., & Huertas de Mora, M. V. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 22(104), 21–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.16925/co.v22i104.970>
53. Pérez Haro, E. (2013). Prospectiva de la agricultura en el desarrollo de México. *El Cotidiano*, (177), 47–60.
54. Pérez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas de empresas de economía solidaria (Documento de trabajo)*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.



55. Pinotti, H. P., & Beletzky, V. (2013). *Estudio de prospectiva estratégica sobre la agricultura periurbana (AP) en la ciudad de Corrientes: horizonte temporal 2020*.
56. Portafolio, P. (2008, August 26). Asociatividad empresarial. *Portafolio*, p. 1. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/asociatividad-empresarial-236244>
57. Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
58. Rodríguez, M., & IICA, B. A. (Argentina). (1996). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales: sistematización de los talleres de capacitación para la conformación de un sistema de apoyo al mercadeo*. Buenos Aires (Argentina).
59. Rodríguez E., H., & Ramírez G., C. J. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9. <https://doi.org/10.22267/rcia.163301.2>
60. Rodríguez Ramírez, L., & Saleh Vélez, H. (2013). *Factores clave de éxito asociados con la introducción de innovaciones en el sector cosméticos y artículos de aseo: estudio de caso*. Universidad del Rosario.
61. Rugeles, L. (2011). Agenda prospectiva de investigación en la cadena del ají en Colombia: éxitos e incertidumbres. In *VI Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad 2011. Agentes de la Innovación: hacia una economía sostenible en I+D+i* (pp. 1–17).
62. SAC. (2015). *Balance preliminar de 2015 y perspectivas de 2016*. Bogotá, D.C. Retrieved from <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector->

agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html

63. SAC. (2016). *Situación y perspectivas del sector agropecuario colombiano*. Bogotá, D.C. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/0B5uHGrDQ6hfTLTVqeU92SXZvLWs/view>
64. Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad Y Territorio*, 123–183.
65. Szmulewicz E., P., Gutiérrez V., C., & Winkler Ch., K. (2012). Asociatividad y agroturismo. Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 1013–1034.
66. Tomta, D. (2009). Cadenas productivas y productividad de las Mipymes. *Criterio Libre*, 7(11), 145–164. Retrieved from <http://criteriolibre.unilibre.edu.co/index.php/clibre/article/view/30>
67. Zambrano Moreno, D. C., Bonilla Buitrago, R. R., Avellaneda, L., & Zambrano, G. (2015). Análisis prospectivo de los bioinsumos agrícolas en Colombia: una consulta a expertos. *Revista Colombiana de Biotecnología*, 17(2), 103–113. <https://doi.org/10.15446/rev.colomb.biote.v17n2.48472>

## ANEXOS

Los siguientes anexos son fotos tomadas por mí en los diferentes predios de los productores de berenjena en el Departamento de Sucre.





















