

**CARACTERIZACION DEL PROCESO ASOCIATIVO EN LOS MONTES DE MARIA.
CASO: DEPARTAMENTO DE SUCRE.**

Vilma Vanessa Arrieta Ríos

Trabajo de grado dirigido por:

Jorge Del Rio Cortina

Universidad Tecnológica de Bolívar

Magister en ciencias económicas

MBA ejecutivo

Cartagena

2017

Aceptación

El presente trabajo de grado fue recibido el 16 de Mayo del 2017 y aceptado el 30 de junio del 2017.

Dedicatoria

Esta tesis la dedico primeramente a Dios quien siempre ha estado a mi lado y de mi lado en todos los proyectos que emprendo y por haber inquietado los corazones de los formuladores y financiadores del programa de alto nivel en Sucre, a quienes expreso mis agradecimientos, sin esta iniciativa no hubiese sido posible hacer parte del selecto grupo de personas que conformamos la maestría MBA corte Sincelejo.

A mi madre quien estuvo a mi lado acompañándome y velando por mis hijos en mis jornadas de estudio, gracias madre por tu dedicación y apoyo.

A mi esposo e hijos por su amor, paciencia y comprensión cuando les restaba tiempo para alcanzar un logro más en mi vida profesional, gracias por brindarme el tiempo necesario para subir un peldaño más en la escalera del conocimiento.

A mis compañeros, docentes, tutor, amigos y a todas aquellas personas que contribuyeron en logro de este objetivo.

Índice general

CAPITULO I.....	9
INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Situación Problema.....	12
1.1.1. Descripción del problema.....	12
1.1.2. Pregunta de investigación.....	17
1.2. Justificación.....	17
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1. Objetivo General.....	19
1.3.2. Objetivos Específicos.....	19
CAPITULO II.....	20
MARCO TEORICO.....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.2. Bases teóricas.....	24
2.3. Marco Conceptual.....	37
2.3.1. Procesos asociativos.....	38
2.3.2. Enfoque Socio- Organizacional.....	40
CAPITULO III.....	41
METODOLOGIA.....	41
3.1. Población objeto.....	41
3.2. Enfoque Metodológico.....	43
3.3. Tipo y diseño de Investigación.....	43
3.4. Operacionalización de las variables.....	43
3.5. Población y muestra.....	46
CAPITULO IV.....	48
RESULTADOS Y DISCUCIONES.....	48
4.1. Caracterización de las asociaciones de Montes de María en el Departamento de Sucre..	48
4.1.1. Aspectos generales de la caracterización.....	48
4.1.1.1. Caracterización de la vocación económica de las organizaciones.....	48
4.1.1.2. Caracterización de los representante legales delas organizaciones.....	49
4.1.1.3. Nivel educativo de la población.....	50

4.1.1.4.	Rango de edades de los representantes legales.	50
4.1.1.5.	Nivel de agrupación de las organizaciones.	51
4.1.2.	Análisis de variables.	52
4.1.2.1.	Gestión y asociatividad empresarial.	52
4.1.2.2.	Mercadeo y venta de productos.	53
4.1.2.3.	Otros servicios a los asociados.	54
4.1.2.4.	Contabilidad.	55
4.1.2.5.	Gestión financiera.	56
4.1.2.6.	Gestión de comunicación.	57
4.1.2.7.	Gestión de producción.	58
4.2.	Factores claves de éxito – FCE - que influyen en la consolidación de las asociaciones en el ámbito empresarial.	59
4.2.1.	Factor clave de éxito. Producción.	62
4.2.2.	Factor clave de éxito. Sinergia Organizacional.	63
4.2.3.	Factor clave de éxito. Financiación con fuentes propias.	64
4.2.4.	Factor clave de éxito. Aprovisionamiento.	64
4.3.	Mapeo de actores que intervienen en el proceso asociativo en Montes de María.	65
4.4.	Estrategias que aporten al crecimiento empresarial de las asociaciones en Montes de María Sucre.	79
4.4.1.	Estrategia de enfoque.	79
4.4.2.	Estrategia integración.	80
4.4.2.1.	Actores integrantes de la red.	82
	CONCLUSIONES.	83
	RECOMENDACIONES.	85

Índice de tablas

Tabla 1.....	42
Tabla 2.....	44
Tabla 3.....	45
Tabla 4.....	46
Tabla 5.....	47
Tabla 6.....	51
Tabla 7.....	51
Tabla 8.....	60
Tabla 9.....	60
Tabla 10.....	61
Tabla 11.....	65

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Fases De Un Proceso de acercamiento	38
<i>Figura 2.</i> División Administrativa Del Departamento De Sucre.....	41
<i>Figura 3.</i> Sectores económicos.	49
<i>Figura 4.</i> Distribución de la población por género.	49
<i>Figura 5.</i> Nivel educativo	50
<i>Figura 6.</i> Gestión y Asociatividad Empresarial	52
<i>Figura 7.</i> Mercadeo y venta.	53
<i>Figura 8.</i> Otros servicios a los asociados.....	54
<i>Figura 9.</i> Registros contables.	56
<i>Figura 10.</i> Gestión financiera.	57
<i>Figura 11.</i> Gestión de comunicación	58
<i>Figura 12.</i> Gestión de producción	59
<i>Figura 13.</i> Factores claves de éxito	62
<i>Figura 14.</i> Estructura del factor de producción.....	63
<i>Figura 15.</i> Diagrama del Factor Sinergia Organizacional.....	64
<i>Figura 16.</i> Red Empresarial Organizaciones Montes de María, Sucre.....	81

RESUMEN.

La asociatividad empresarial es la herramienta que tienen las empresas para crecer, desarrollarse y escalar en los mercados, como también el medio para enfrentar competencia proveniente de mercados nacionales e internacionales. El presente trabajo de investigación tiene como propósito principal identificar los elementos del esquema asociativo que contribuyen al crecimiento y desarrollo empresarial de las asociaciones ubicadas en Montes de María Sucre, mediante la integración del marco teórico como fundamento y los aspectos prácticos provenientes de la caracterización de las asociaciones, apoyándose en una encuesta semiestructurada aplicada a las organizaciones de base del territorio monte mariano siendo posible, mediante un estudio descriptivo, identificar factores claves de éxito que contribuyen en su crecimiento y desarrollo. Gracias a la caracterización y al mapeo de actores se pudo recomendar a las organizaciones dos tipos de estrategias que ayudarían en su proceso de integración con los diferentes actores que hacen presencia en la región objeto de estudio.

PALABRAS CLAVE: Asociaciones, Asociatividad, estrategias, factores claves de éxito, Montes de María, modelos asociativos, integración.

ABSTRACT.

Corporate associativity is the tool that companies have to grow, develop and scale in the markets, as well as the means to face competition from national and international markets. The present research work has as main purpose to identify the elements of the associative scheme that contribute to the growth and entrepreneurial development of the associations located in Montes de María Sucre, through the integration of the theoretical framework as foundation and the practical aspects coming from the characterization of the Based on a semi-structured survey applied to the grassroots organizations of the Monte Mariano territory, it being possible, through a descriptive study, to identify key success factors that contribute to their growth and development. Thanks to the characterization and the mapping of actors, two types of strategies could be recommended to the organizations that would help in their integration process with the different actors who are present in the region under study.

Key words: Associations, Associativity, strategies, key success factors, Montes de María, associative models, integration

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación como su nombre lo indica pretende caracterizar el proceso asociativo en Montes de María, Sucre, para lo cual se ha estructurado en cuatro apartes con el propósito de tener un conocimiento más amplio del tema.

Inicialmente se aborda de manera breve la zona de influencia de la investigación, los Montes de María, es una subregión geográfica ubicada entre los departamentos de Bolívar y Sucre en la región Caribe colombiana, con una extensión de 6.466 km². La subregión está integrada por 15 municipios, ocho del departamento de Sucre (Ovejas, Chalán, Colosó, Morroa, Los Palmitos, San Onofre, San Antonio de Palmito, Tolú viejo) y siete del departamento de Bolívar (El Carmen de Bolívar, María la Baja, San Juan Nepomuceno, San Jacinto, Córdoba, El Guamo y Zambrano); la investigación se realizó en los municipios de Ovejas, Los Palmitos, San Onofre.

La región Montes de María fue un territorio afectado por el conflicto armado, lo que conllevó al deterioro del tejido social y la desintegración de miles de familias, organizaciones de base e instituciones que conformaban la estructura social, económica y productiva del territorio y a su vez en el proceso de rehabilitación provoca la intervención de organismos nacionales e internacionales que tenían como objetivo recuperar el territorio y reactivar la base social a través del fortalecimiento de la organización comunitaria, quienes a raíz del conflicto vivido se debilitaron hasta el punto de la desaparición de muchas de ellas y las que sobrevivieron quedaron con dificultades a nivel directivo, educativo y financiero entre otras, que ameritaban ser fortalecidas para que fuesen un pilar importante dentro de la pirámide productiva de la región.

La investigación aplicada desarrollada, metodológicamente se fundamentó en el manual de Frascati (2002), donde plantea que se debe tener como centro un objetivo específico, esto permitió que se desarrollara una investigación de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental de corte transversal que se apoyó en el Índice de desarrollo organizacional IDO como herramienta de caracterización de las asociaciones de Montes de María Sucre.

En la investigación para el presente trabajo, además de estructurar un marco teórico y conceptual, se pone a consideración datos recolectados de fuentes secundarias de empresas públicas y privadas (la cámara de comercio de Sincelejo, gobernación de Sucre, Ministerio de agricultura y desarrollo rural, diferentes ONG) relacionadas con el tema de investigación, de igual forma se utilizaron fuentes primarias abordadas con el trabajo de campo utilizando una encuesta semi estructurada como herramienta, complementada con la observación, logrando recolectar información relevante para el tema en cuestión. La encuesta fue aplicada a organizaciones de base ubicadas en tres de los ocho municipios que conforman los montes de Mará Sucre, por ser estos quienes mayor número de organizaciones actualizadas durante el año 2016 agruparon.

Las variables e indicadores del instrumento giraron en torno a siete aspectos que desde mi óptica describen el nivel productivo y de trabajo asociativo realizado por las organizaciones de bases de Montes de María Sucre. **El primero** Gestión y asociatividad empresarial, cuyos indicadores son reuniones de Junta directiva, cuotas de funcionamiento y canales de comunicación. Como **segundo aspecto** se analiza el mercadeo y venta de productos, destacando aquí los registros de producción, los convenios de comercialización y el promedio de ventas año. En el **tercer aspecto** se investiga sobre los servicios que los asociados han logrado a través de la

organización, haciendo referencia a la provisión agrícola y técnica; y a la gestión de crédito por terceros o por fondos rotatorios de la entidad. **El cuarto y quinto** aspecto son de carácter financiero, buscando con ello conocer las fuentes de financiación, el nivel de ingresos y el patrimonio de las organizaciones como la capacidad para llevar registros contables. **El sexto aspecto** es relevante para la investigación porque indaga que elementos de comunicación utilizan las organizaciones para promocionarse como entidad y a sus productos. **El séptimo y último aspecto** hace relación a la producción, indagando sobre la forma de producir, los niveles de producción y si hay transformación de los productos.

Como se dijo al inicio el documento de investigación se estructuro en cuatro apartados. Los cuales son:

Capítulo I: Marco Introdutorio, donde se incluye al tema analizando el problema detectado, planteando para su solución un objetivo general y varios específicos.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial, aquí se examinan los antecedentes de estudios precedentes a la investigación, también se detallan algunas consideraciones teóricas útiles para el abordaje de la misma con una deliberación crítica.

Capítulo III: Marco Metodológico, se muestra la metodología que será empleada para el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV: Desarrollo de la caracterización, la cual consiste en aplicar la metodología de desarrollo para alcanzar el objetivo general.

Seguido de los capítulos, se presentan las conclusiones alcanzadas a lo largo de la investigación, se hacen las recomendaciones del caso y finalmente se listan los anexos que permiten conocer y aclarar aspectos de procedimientos realizados en el marco de la ejecución de la investigación.

1.1. Situación Problema

1.1.1.1. Descripción del problema

Colombia enfrenta grandes desafíos relacionados con la sociedad rural, con el desarrollo de una economía rural sólida y moderna, con capacidad para responder de forma adecuada por la seguridad alimentaria y desde otro punto de vista, por las exigencias del mercado no sólo internacional sino también local y nacional.

Si Colombia desea asumir estos desafíos y dar respuesta a la realidad social, económica y ambiental del sector rural debe hacerlo planteando, estructurando e impulsando nuevos diseños empresariales que les permita lograr mayores niveles de productividad, menores costos y buscar integraciones entre pequeños, medianos y grandes productores; es por ello que la asociatividad se convierte en un modelo eficiente en beneficio de los productores rurales. Dentro de este contexto los esquemas asociativos adquieren una relevancia particular, de allí que se considere la asociatividad como uno de los motores que impulsan el desarrollo tanto urbano como rural y que sea utilizada por diferentes actores públicos y privados como un modelo para generar dinamización de las economías, por el poder que tiene la articulación de sus integrantes, que en términos conceptuales no son más que la empresa, la academia, el gobierno y la comunidad.

Partiendo de este orden de ideas, se puede decir que las poblaciones rurales tienen una herramienta valiosa, Asociatividad, para apuntarle a la dinamización del sector rural y en manos de ellas esta lograr que los actores que la integran aúnan esfuerzos para buscar nuevas alternativas de organización empresarial que le permitan obtener un mayor crecimiento y desarrollo; propiciando escenarios donde se logre ir cerrando las brechas existentes entre los integrantes de un proceso asociativo e ir generando mayor sinergia entre ellos mismo, logrando

con ello desarrollo sostenible en las diferentes comunidades rurales de los 32 departamentos del país.

La población rural del departamento de Sucre no es ajena a todos los procesos que la economía rural debe enfrentar para convertirse en polo de desarrollo y mucho menos a los encadenamientos asociativos, de hecho es un departamento de vocación agropecuaria donde el campesino pequeño y mediano productor, desde la institucionalidad, se le ha motivado agruparse para alcanzar mejores resultados productivos, especialmente en los Montes de María donde la inversión del gobierno y la institucionalidad nacional e internacional ha sido importante en pro de la reactivación social, económica y ambiental de la subregión. Tras ese deseo de reactivación han nacido y reorganizado muchas agremiaciones buscando con el trabajo conjunto escalar en la base de la pirámide productiva de la región, algunas lo han logrado, otras por el contrario se han quedado en el camino, generando con ello una rotura de los procesos asociativos, un estancamiento de la base social, empresarial y productiva de estas comunidades y una brecha de crecimiento e integración entre las asociaciones establecidas en montes María y los demás actores de un proceso asociativo, disminuyéndose con ello las posibilidades de escalonamiento en la pirámide productiva del Departamento y la región por parte de estas asociaciones y/organizaciones de base.

Brecha generada inicialmente por el fenómeno de violencia que vivió este territorio durante décadas, provocado por la disputa del territorio entre la guerrilla, el ejército y los paramilitares, lo que ocasionó en la región violencia, muertes, desplazamiento, miseria, y muchos otros sucesos que originaron el deterioro del tejido social y la desintegración de miles de familias, organizaciones de base e instituciones que conformaban la estructura social, económica y productiva del territorio, las cifras de desplazados así lo demuestran; según estudios

del antiguo acción social hoy departamento para la prosperidad social DPS el número de desplazados de Montes de María para finales de 2009 fue de 3.303.979 personas y para la comisión de derechos humanos del momento, durante el periodo 1985 y 2009 el desplazamiento forzado afectó a un total aproximado de 4.915.579 personas. (Bocchi, Davide;, 2011). Este panorama es el resultado de más de 25 años de operaciones militares y tomas armadas que han afectado gravemente a la población civil, dejando una huella significativa en el tejido social de esta región, aspecto realmente crítico en una región que había sido reconocida en los años setenta por la organización social que formo para liderar con el movimiento campesino a la cabeza las luchas agrarias por la recuperación y la titulación de tierras por parte del Estado para los pequeños agricultores, reconocimiento que se vino abajo por la incursión de los grupos al margen de la ley, quienes enterraron la estructura organizacional de estos movimientos y de muchas otras agremiaciones con el desplazamiento y asesinato de sus dirigentes. (Aguilera, 2013)

Los gobiernos locales y la comunidad de Montes de María cansados de tantos atropellos contra el campesinado, solicitan en 1997 al gobierno nacional tomar acciones al respecto, trascurrido 2 años cuando los gobernadores de Sucre y Bolívar, la comisión para la paz y el ministerio de educación decidieron hacer un Plan para el Desarrollo Integral de los Montes de María –PDIMM-, con el fin de tener un instrumento que orientara las intervenciones institucionales en la zona (PNUD, 2003) es a partir de aquí cuando las intervenciones nacionales e internacionales para el territorio y la población monte Mariana, enumeradas a continuación, tienen un derrotero y comienzan a ser más secuenciales y evidentes

- En el 2001, los gobiernos de Bolívar y Sucre suscribieron el Convenio de Competitividad Territorial para el Desarrollo Económico y Social de la subregión Montes de María para

apoyar el PDIMM, simultáneamente la FAO y el ministerio de agricultura a través del programa PAESA de seguridad alimentaria trabajan en pro de mejorar las condiciones de la población rural de los Montes de María.

- En 2002, se decretó a la subregión Montes de María como Zona de Rehabilitación y Conciliación (ZRC)
- En 2003, el Programa de Desarrollo de la Naciones Unidas-PNUD, la Corporación Territorios y la Universidad de Cartagena elaboraron un Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María (Promontes), como instrumento para definir lineamientos de política e intervención en la zona.
- En el 2004 se crea la Fundación Red de Desarrollo y Paz de los Montes de María Para desarrollar las actividades de Promontes. Posteriormente, se inició el Tercer Laboratorio de Paz con los siguientes lineamientos básicos: a) La construcción de activos sociales; b) La promoción y desarrollo de los activos económicos; y c) La gobernabilidad participativa.
- En 2004, el gobierno central creó el Centro de Coordinación de Acción Integral(CCAI), con el fin de complementar las acciones militares y policiales con inversión social y programas de generación de ingresos para construir el tejido social y recuperar la confianza de la población, teniendo como soporte para sus actividades el “Plan Marco para la Recuperación Integral de los Montes de María” de mayo 11 de 2009”, con una duración para el logro de metas y resultados hasta el 2011
- En 2011, el INCODER inició el trámite para la selección, delimitación y constitución de dos zonas de reserva campesina para la subregión con el fin de “consolidar la gobernabilidad fortalecer el tejido social y motivar el retorno de quienes fueron

desplazados”. En estas zonas se limita la extensión de la propiedad rural a sólo tres (3) unidades agrícolas familiares (UAF) y se pretende que los pequeños productores se conviertan en empresarios del campo, gracias a los programas de inversión pública en tecnología, asistencia técnica, infraestructura, educación, salud, vivienda digna, fomento de procesos asociativos y acceso a mercados.

- Otra iniciativa de origen social-agrario de la subregión es la Mesa Regional Campesina de los Montes de María, que tiene como misión promover procesos organizativos integrales para las comunidades campesinas (Aguilera, 2013)

Todo este accionar en Montes de María durante el proceso de post conflicto hace que la población aúna esfuerzos para recuperar o mejorar sus condiciones de vida y retome el trabajo conjunto como un medio para aprovechar las oportunidades que trae la intervención de entidades nacionales e internacionales a esta subregión.

En todos estos procesos de gestión y de reconstrucción, los esquemas asociativos adquieren una relevancia particular, en la medida que permiten impulsar estrategias de desarrollo eficaces y construir o reconstruir procesos regionales sólidos, siempre y cuando se tenga una claridad conceptual de asociatividad y se vea a la asociación como uno de los eslabones que conforman un proceso asociativo y no como el único instrumento para generar desarrollo.

Otras casusas del problema son: El apoyo asistencialista, generado por el mismo proceso de postconflicto; el bajo nivel educativo de directivos y socios, el bajo interés por la posesión y crecimiento de capitales, debilidad en los procesos de comercialización y mercadeo local, poco acceso a recursos financieros, generando esta problemática consecuencias como baja capacidad competitiva, bajo reconocimiento en el mercado, baja productividad, atraso en los territorios entre otros aspectos.

Con base a los planteamientos anteriores la pregunta de investigación que subyace a este trabajo es:

1.1.1.2. Pregunta de investigación

¿Qué aspectos del esquema asociativo contribuyen al crecimiento empresarial de las asociaciones en Montes de María Sucre?

1.2. Justificación

Las oportunidades de tener éxito en el mundo actual están ligadas no sólo a la posesión de ventajas geográficas, productivas y económicas, sino que pueden darse a partir de las acciones y procesos organizativos y empresariales de los habitantes, productores, empresas, asociaciones e instituciones de los territorios rurales. En efecto, el mundo ha sido testigo, a partir de la segunda mitad del siglo XX, de una serie de fenómenos que han transformado de manera notable los procesos organizativos, empresariales, económicos, políticos, sociales y culturales, reorientándolos hacia un modelo de globalización, que ha conformado una nueva realidad histórica, donde las relaciones, los procesos y estructuras económicas se mundializan y los países dejan de ser espacios geográficos delimitados para hacer parte de un sistema más amplio y complejo. Dichas reorientaciones, inciden particularmente en las formas de gestión y administración de las empresas, las cuales deben cambiar sus paradigmas para orientarse al mejoramiento de sus criterios de calidad y competitividad, con el fin de sobrevivir en los mercados.

Ante estas circunstancias que impone el nuevo sistema global, los mecanismos de asociatividad, se presentan como una estrategia competitiva para aumentar la eficacia y la

eficiencia de las organizaciones siempre y cuando las asociaciones sean concebidas como una herramienta generadora de desarrollo local y no como la posibilidad que tienen los territorios para ser beneficiarios de asistencialismo por parte de los gobiernos.

La intervención realizada por el gobierno nacional y por la cooperación internacional en los montes de María después del periodo de violencia que vivió el territorio condujo a las comunidades a un proceso de asociatividad para poder gestionar y tener acceso a algunos beneficios que llegaban a la región, este fenómeno generó la creación de un sin número de asociaciones sin una base empresarial y organizativa sólida, lo que a su vez conllevó a que estos procesos asociativos nacieran con falencias y algunos actualmente no existan en el contexto organizacional.

En este orden de ideas, la puesta en marcha de este trabajo de investigación, permitirá identificar los elementos del esquema asociativo que contribuyen al crecimiento empresarial de las asociaciones, los factores claves de éxito que potencializan el desarrollo organizacional de las mismas y proponer estrategias de negocios que les permita a las asociaciones pasar de ser solo un proceso asociativo por la coyuntura que se presente en el entorno a ser uno de los motores que impulsan el desarrollo local de los territorios, ratificando que el proceso asociativo es una herramienta que bien utilizada aporta al desarrollo de las comunidades.

La investigación adquiere relevancia social en el momento que se identifican los factores claves de éxito que potencializan el desarrollo organizacional de las asociaciones, y se proponen estrategias de negocios ya que la sociedad objeto de esta investigación tendrá herramientas para evaluar los aportes que están haciendo al desarrollo económico de su región y que elementos del proceso asociativo debe adoptar para crecer.

A nivel de academia la investigación es importante en la medida que se convierte en un documento de estudio y consulta para seguir avanzando en el tema de asociatividad como motor de desarrollo rural.

Para la ciencia la investigación es relevante ya que aporta a la solución de la problemática identificada y sirve como eslabón dentro de otro proceso investigativo que se adelante en pro de dar una solución asertiva al problema objeto de estudio.

1.3. Objetivos

1.3.1.1. Objetivo General

Identificar los elementos del esquema asociativo que contribuyen al desarrollo y crecimiento empresarial de las asociaciones de Montes de María en el Departamento de Sucre, a través de una caracterización empresarial y con el fin de proporcionar lineamientos estratégicos que apunten a dicho desarrollo.

1.3.1.2. Objetivos Específicos.

- Caracterizar las asociaciones de Montes de María en el Departamento de Sucre tomando como instrumento base el índice de desarrollo organizacional – IDO -.
- Determinar los factores claves de éxito – FCE - que influyen en la consolidación de las asociaciones en el ámbito empresarial.
- Realizar mapeo de actores que intervienen en el proceso asociativo en Montes de María.
- Proponer estrategias que aporten al crecimiento empresarial de las asociaciones en Montes de María Sucre.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

La asociatividad es un tema de gran interés para los países y en especial para los empresarios ya que ha sido visto como una estrategia que aporta al desarrollo económico y productivo de las empresas y los territorios tanto nacional como internacionalmente, es por ello que desde la academia se han llevado a cabo investigaciones relacionadas con el tema, las cuales toman relevancia en la presente trabajo por lo que se traen a colación como un sustento importante para desarrollar la investigación.

En Julio del 2008 fue presentado al programa de investigación y posgrado de la universidad de Zulia y ante el complejo académico el sabino de la universidad nacional experimental Francisco de Miranda el trabajo de grado **Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná**, por Mercy Narváez, Gladys Fernández, Carmen Gutiérrez, José G. Revilla y Carmen Pérez. La investigación consistió en la identificación de elementos orientados a la conformación de un modelo teórico de asociatividad empresarial, enmarcado en el ámbito del sector empresarial petroquímico local, constituido por pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industrialización de productos derivados del petróleo, ubicadas en la Península de Paraguaná del Estado Falcón, Venezuela. Para la realización de la investigación se aplicó una encuesta que permitió abordar diversos aspectos de carácter financiero, organizacional y de mercadeo para formar parte de un eventual proceso de asociación empresarial, su motivación para emprenderlo, los principios orientadores de tal acción y los valores que impulsarían en la práctica empresarial dicho proceso. El resultado del trabajo extrae que más de la mitad de las empresas estudiadas considero necesario la adopción de

mecanismos asociativos y mostraron un alto grado de disposición para conformarlos, exponiendo a su vez las razones por las cuales emprenderían dicho proceso así: apertura de mercados, competitividad, innovar en la dirección de las organizaciones y fortalecer los sectores conexos a la producción; de igual forma destacaron los principios necesarios fomentar procesos de asociatividad empresarial como son: confianza, compromiso, objetivos, propósitos e intereses comunes, y cambios en la cultura empresarial. (Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla, & Pérez, 2009).

El Magister en Gerencia de las Finanzas y de los Negocios, Tarquino Barreto Ceballos y el Doctor en Ciencias de la Educación Martín García Montesinos, presentaron en 1998 a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, el trabajo proyecto especial denominado, **Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección**, el objetivo de este trabajo fue proponer un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PYME's) del sector confección del Estado Lara, Venezuela, agrupadas en la asociación ACTEL. Para el desarrollo de la investigación realizaron un diagnóstico socioeconómico y político-institucional a 21 empresas pertenecientes a ACTEL, definieron los elementos básicos del modelo asociativo y sus relaciones, tomando en consideración los resultados del diagnóstico realizado y las bases teóricas de la investigación; como resultado diseñaron el modelo asociativo para la PYME del sector confección agrupadas en ACTEL, constituido por tres elementos: la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial; una estrategia general, la asociatividad como herramienta colectiva para el incremento del nivel competitivo y una estructura operacional de siete fases con base en los resultados de las actividades previas para dar mayor fuerza al modelo lo sometieron a verificación, apoyándose en un grupo focal y un instrumento evaluativo con

preguntas cerradas y abiertas para tener una valoración cuantitativa y cualitativa del proceso (Barreto & García, 2005).

Lizeth Daniza Gómez Hernández, magister en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico público en el año 2011 los resultados de la investigación denominada **Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso**, esta investigación realizada en tres municipios del estado de Oaxaca tenía como objeto demostrar que el modelo asociativo de Empresa Integradora y la apropiación de la cadena productiva, son factores que impulsan la competitividad de las microempresas, la metodología usada para validar la hipótesis planteada fue la utilización de dos pruebas estadísticas que permitiera medir el grado de correlación de las variables: Asociatividad empresarial, apropiación de la cadena y competitividad, el resultado fue que el grado de correlación es significativo por lo que se valida la hipótesis “la asociatividad empresarial y la apropiación de la cadena productiva son factores que inciden en la competitividad de las Empresas Integradoras” (Gómez, 2011)

Juan Carlos Vergara Schmalbach, Francisco Maza Ávila y Tomás José Fontalvo Herrera en noviembre del 2010 presentaron a la Universidad De Cartagena la investigación llamada **potencialidad de asociatividad de restaurantes del centro histórico de la ciudad de Cartagena de Indias- Colombia**, La investigación realizada a quince (15) restaurantes clasificados como Pymes ubicados en la zona turística de la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia) buscó medir la viabilidad de asociación entre un grupo de empresas provenientes del mismo sector, la investigación utilizó como herramienta de investigación una encuesta estructurada, y para su análisis el Método de Matriz de Alianzas y Conflictos; la información preliminar obtenida permitió un diagnóstico completo de la población objeto y su entorno, así

como la creación de asociaciones basadas en objetivos comunes. (VERGARA, MAZA, & FONTALVO, 2010)

Yolanda Patricia Cardona Arce y Mónica Patricia Jarava Figueroa en el marco del proyecto dialogo de saberes desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, desarrollaron la investigación denominada, **La asociatividad en la cadena de valor turística de las micro y pequeñas empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Sucre**, la investigación se centra en Proponer un modelo de emprendimiento asociativo para fortalecer la cadena de valor turística de las micro y pequeñas empresas en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas en el departamento de Sucre; realizaron un diagnóstico a la población objeto de estudio, apoyándose en encuestas y entrevistas, posteriormente un análisis de la información obtenida la cual permitiera diseñar y socializar el respectivo modelo de Asociatividad. (Cardona & Jarava, 2016)

Luis Isaac Esquivia Salgado, docente de la universidad de Sucre realizo la investigación, **La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo**, cuyo objetivo fue en diagnosticar la situación actual en materia de asociatividad empresarial, en el municipio de Sincelejo, Sucre. La investigación 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. Los resultados evidencian que el 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. (Esquivia, 2013)

2.2. Bases teóricas

La presente investigación estará sustentada por los planteamientos teóricos en materia de asociatividad empresarial, modelos asociativos, instrumentos de validación, estrategias empresariales; establecidos por autores como: Cristian Riffo, Paulo Nunes, Rosana Romero, Michael Porter, Henry Mintzber, David Fred; a nivel institucional también se toman de referencia postulaciones hechas por Bancoldex S.A., La sociedad de agricultores de Colombia SAC, el departamento nacional de planeación DNP, las cámaras de comercio entre otros como el centro de exportaciones e inversiones de Nicaragua quien expone el siguiente concepto sobre asociatividad.

ASOCIATIVIDAD

Asociatividad es una palabra que encierra la posibilidad de lograr objetivos, independientemente del entorno en que se origine debido a que surge como un mecanismo de cooperación que permite a las personas ya sean jurídicas o naturales; grandes, medianas o pequeñas enfrentar un proceso de expansión y de crecimiento no solo a nivel local, regional o nacional sino también a nivel internacional sin que alguna de ellas pierda su identidad, su independencia y su autonomía tanto jurídica como organizacional. En este proceso donde la participación es voluntaria nadie pierde, por el contrario, todos ganan, siempre y cuando el esfuerzo sea conjunto entre los integrantes del proceso y se tenga un objetivo común. (Centro de exportaciones e inversiones de Nicaragua, 2010).

Desde la perspectiva del trabajo conjunto y la concurrencia de diferentes actores la asociatividad toma gran relevancia para las formas asociativas que deseen crecer, expandirse y posicionarse en el entorno y en el territorio en que se establece, ya sea a nivel social, empresarial y/o productivo debido a que ofrece una gama de estrategias, herramientas y modelos a seguir de

acuerdo a la necesidad a suplir o la oportunidad a provechar en un mercado tan cambiante como el actual, donde hay que tomar la asociatividad como la herramienta capaz de mitigar los efectos de la globalización, puesto que proporciona a las empresas, en especial a las pequeñas y medianas empresas - PYMEs-, mejorar su estructura de costos, logrando con ello precios competitivos, productos de buena calidad y consolidación no solo en los mercados internos sino también en los mercados externos, (Acevedo & Buitriago, 2009).

Partiendo de este contexto se puede decir entonces que mediante la asociatividad se promueve el enfoque y la visión empresarial de colaboración y cooperación para competir, rompiendo la postura personalista y en búsqueda de una respuesta a la globalización y a la apertura de mercados, especialmente para PYMEs, (Hernández, Cardona, & Nova, 2012).

La asociatividad no es exclusiva de una empresa, de un gremio o de un sector en particular, es para todos aquellos que vean en ella la oportunidad de generar desarrollo al interior y exterior de su estructura organizacional, por lo tanto no es ajena al proceso empresarial del sector rural, por el contrario aporta a la formalización del sector ya que las acciones conjuntas y de cooperación entre productores mejoran la participación en los mercados. Rozana Romero en su artículo las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas expone:

La agricultura moderna de carácter empresarial se mueve con la necesaria participación de organismos asociativos capaces de integrarse con los procesos de racionalización, programación de la producción y de las fases posteriores de transformación y comercialización, contribuyendo a lograr la mejora y el aumento de la competitividad, a partir de la solución conjunta de problemas comunes. (Romero, 2009, pág. 41)

En concordancia con esto, el Departamento Nacional de Planeación –DNP- plantea que: “La asociatividad se presenta, como una necesidad en un espacio geográfico determinado para el

desarrollo de estrategias conjuntas de manera práctica”. (Departamento Nacional para la planeación -DNP-, 2013)., de igual forma ha identificado la asociatividad como:

Un factor fundamental para la generación de condiciones que mejoren el nivel de vida de la población rural, ya que esta figura proporciona a las familias del sector, posibilidades para organizarse en comunidad, aumentar y mejorar su productividad, disminuir costos, lograr acceso real a los mercados, desarrollar economías de escala, aumentar el poder de negociación y lograr una mayor integración. (DNP, 2012, pág. 2)

Se puede deslumbrar en lo expuesto por el DNP que la asociatividad para ellos y por ende para el gobierno nacional es una herramienta para transformar las condiciones de vida de los territorios rurales donde aún el atraso y la pobreza está latente impidiendo que los pequeños campesinos generen ingresos dignos y se puedan incorporar a la dinámica económica del país. En búsqueda de esta transformación en el campo Colombiano, el gobierno nacional ha promovido la asociatividad a través de sus políticas públicas con la creación e implementación de programas como el de Oportunidades Rurales y Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR, así como de los programas de otorgamiento de crédito del Banco Agrario y FINAGRO, impulsados también por MADR (DNP, 2012) y de otros programas más como son SENA Emprende Rural, negocios inclusivos impulsados por otros ministerios.

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Para las cámaras de comercio, instituciones que impulsan el desarrollo empresarial, la asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más

sólida y competitiva; facilitando la diferenciación de sus productos y servicios, así como el alcance de beneficios como: (Camara de comercio de Cartagena, 2016)

- Ampliar economías de escala
- Alcanzar nuevos mercados
- Acelerar proceso de aprendizaje mutuo
- Aumentar poder de negociación con clientes y proveedores
- Alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo
- Responder a las señales del mercado.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, comparte la posición de las cámaras de comercio y a su vez expresa que las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc. (Ruta N, 2016)

Cristian Riffo en su publicación realizada en la revista tribuna universitaria en el año 2016, coincide con la cámara de comercio de Cartagena y con el ministerio de comercio industria y turismo cuando exponen que la asociatividad es un mecanismo de cooperación pero desde su punto de vista plantea que se da más en las pequeñas empresas que en las grandes, ya que estas últimas recurren a alianzas estratégicas que se concretan entre dos actores, desvaneciéndose con ello el carácter colectivo de la asociatividad. (pág. 4)

El banco de comercio exterior de Colombia S.A. –BANCOLDEX- en su publicación realizada en el 2016, plantea que la asociatividad es el mecanismo de cooperación interinstitucional donde convergen el gobierno, la empresa, la comunidad y la academia para lograr objetivos comunes. (págs. 22,23)

El centro de exportaciones e inversiones e Nicaragua dice que la Asociatividad empresarial, es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde comparten la misma necesidad; cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común. (Centro de exportaciones e inversiones de Nicaragua, 2010)

La sociedad de agricultores de Colombia planteo en el año 2013 en su artículo publicado en la revista nacional de agricultura y titulado “asociatividad bienestar para el campo” que la empresa asociativa rural es una asociación legalmente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables, con una estructura de gestión profesional, además de una serie de parámetros de desempeño, permanencia, número de socios, sostenibilidad financiera y ambiental, gestión, solidez organizativa e independencia frente a apoyos externos. (pág. 18)

El análisis de los planteamientos de los autores anteriores conlleva a vislumbrar las condiciones para que se de la asociatividad como son la solidaridad recíproca, la cooperación y la autogestión, en este tema BANCOLDEX nos amplía las condiciones para que se de asociatividad y las complementa con las implicaciones de esta; plantea que la asociatividad requiere confianza entre los actores que la integra los cuales deben tener propósitos, objetivos, metas e intereses comunes y la capacidad de trabajar en equipo de manera comprometida, aplicando una metodología probada y exitosa en el marco de nuevas formas de organización empresarial que permitan participar en una cadena productiva, generar integración local y cambiar la cultura empresarial de las asociaciones establecidas en los diferentes territorios del país, ya que la asociatividad es un proceso organizado más no espontáneo que requiere la dedicación en tiempo real y el direccionamiento de todos los actores que la conforman, los cuales

a su vez deben aportar y gestionar al financiamiento de los programas para lograr que estos generen desarrollo. (BANCOLDEX S.A, 2010)

Los factores, las características y los elementos que influyen en niveles de éxito de los procesos asociativos como los referenciados se pueden encontrar en metodologías y/o métodos validados con contenidos teóricos – prácticos que sirven como punto de referencia a cualquier proceso de asociatividad que se dese emprender, es por ello que se traen a colación cuatro modelos a saber:

- Red Empresarial.
- Cadena Productiva.
- *Cluster*
- Alianza estratégica.

Red empresarial

Una red empresarial está integrada por todas las uniones que hacen las empresas de un mismo sector para alcanzar objetivos comunes, definición apoyada en el postulado de Marcos Dini, consultor de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, de la CEPAL cuando denomina redes a aquellas iniciativas colectivas impulsadas por empresas con el propósito de generar alianzas que perduren en el tiempo, con un horizonte de mediano y largo plazo. (Dini, Marco, 2010)

Según el ingeniero Juan Carlos Vega del consorcio Asecal mercurio consultores, las redes de cooperación empresarial son: “Un Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas”. (Vega, Juan;, 2008)

Manifiesta en el marco de su asistencia técnica a la CEPAL que “Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.” (Lopez, Carlos, 2003, pág. 25)

Una definición más amplia del concepto de red empresarial se logra cuando se conoce su clasificación ya que dependiendo de ella se diseñaran las estrategias de negociación, empresas que estén en un mismo punto de la cadena de valor, es decir que hacen algo similar conforman una red horizontal y aquellas que se ubiquen en un punto consecutivo de la cadena de valor, es decir que hacen algo complementario conforman la red vertical; se esté en una red o en la otra lo que se debe tener claro es que estas redes permiten a las empresas alcanzar economías de escalas y mejorar el poder de negociación. (Camara de Comercio y alcaldia Mayor de Bogotá, 2008).

Las redes empresariales no solo impulsan economías de escala sino que pueden aportar a los eslabones de la cadena de valor de las empresas que la integran ya que la articulación entre ellas permite alcanzar mayor capacidad de producción, Fortalecer el acceso a los a mercados, potencializar la relación entre proveedores, reducir riesgos, originar comunidades de conocimiento entre muchos otros aspectos que solo el poder de gestión y la capacidad de trabajo cooperativo de los integrantes de la red pueden garantizar. (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007)

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. Tiene como principal objetivo localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades

de negociación, las tecnologías, las relaciones de producción y las relaciones de poder en la determinación de los precios. (Tomta & Chiatchoua, 2009) Como estrategia de crecimiento las cadenas productivas proporcionan a las MIPYMES Liderazgo de costos, Diferenciación, Segmentación o especialización.

El departamento nacional de planeación de Colombia – DNP – plantea que la cadena productiva es un conjunto de eslabones unidos entre sí por relaciones de tipo proveedor-cliente-proveedor y en su conjunto la cadena la integran desde los bienes primarios hasta los bienes finales sin dejar por fuera todo el proceso de transformación. (DNP, 2004)

El ministerio de agricultura define cadena productiva como “el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final” (<http://www.minagricultura.gov.co/Lists/Glosario>, 2015)

Cluster

“Los clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan”. (Porter, 1990)

Doeringer, define el clúster como una concentración geográfica de industrias que obtienen ventajas en su desempeño a través de la localización. (Doeringer, 1995)

Altenburg (2001), en el marco del proyecto FOCO Pymes plantea que: “Cluster es una aglomeración de un número de empresas en un área geográfica delimitada con un claro perfil de especialización y en el cual el grado de división del trabajo y de interacción entre las empresas es elevado” (pág. 8).

Joseph Ramos, definen los cluster como la concentración geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o estrechamente relacionadas tanto hacia atrás, como hacia adelante y hacia los lados y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. (Ramos, 1998)

La definición de Ramos aclara el alcance de los cluster al plantear que se pueden dar en diferentes direcciones convirtiéndose en una alternativa de asociatividad interesante para las empresas ya que les despliega una baraja de posibilidades de crecimiento dentro del sector al que pertenecen elevando con ello la competitividad del mismo.

Alianza estratégica

El termino alianza nos lleva a uno de los temas centrales de esta investigación, asociación, por ser un sinónimo de ella y por articular los esfuerzos de dos o más compañías que tienen un mismo mercado objetivo y que requiere la colaboración entre sí para lograr lo que por sí sola no podrían, colaboración que debe tener un alto grado de compromiso de cada una de las partes que conforman la alianza. (Gómez, 2013)

Complementando el concepto de alianzas Paulo Nunes, expone que este modelo de asociación debe crear sinergias de grupo al momento de establecer estrategias para el crecimiento y que normalmente se establecen entre empresas competidoras o que producen productos y/o servicios complementarios. (Nunes, 2012)

Una alianza estratégica para Luis del Prado es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas. (DelPrado, Luis;, 1995) Las alianzas estratégicas son un intercambio avanzado y relacional que se caracteriza por la formalización de

acuerdos cooperativos a largo plazo, donde los participantes aportan recursos y capacidades a la alianza para alcanzar objetivos estratégicos comunes e individuales (Arenas & Garcia, 2011)

Los modelos de asociatividad expuestos ofrecen a los gobiernos, a la empresa privada, a la sociedad organizada, a los territorios; elementos y herramientas, para enfrentar un proceso de crecimiento, expansión y globalización; ya la aplicabilidad, las ventajas, las desventajas y su éxito dependerán de la pericia para seleccionar el modelo adecuado al entorno donde funcione cada actor, como a la estrategia que implementen para articular el modelo, los elementos, las herramientas, los actores necesarios para generar sinergia y con ello asociatividad y crecimiento, por lo que es pertinente tener claro que es una estrategia, que elementos la integran y que alternativas estratégicas se pueden aplicar en pro de alcanzar los objetivos de integración empresarial, a continuación se hace el abordaje del tema.

Estrategia

El termino estrategia es utilizado hoy por hoy en todos los ambientes posible de allí que esté presente en la economía, en la cultura, en la ciencia, en la religión, en las empresas, en la política y en muchas áreas más por lo que dar una definición de estrategia puede ser simple o compleja dependiendo de la rama del conocimiento que se aborde, por lo que para tener un concepto claro del termino se recurre a los siguientes referentes teóricos:

Kenichi Ohmae En su libro **La Mente del Estratega (1989)**, plantea que: “Estrategia es simplemente la resultante lógica de nuestro proceso de pensamiento habitual, es cuestión de filosofía a largo plazo, no de pensamiento oportuno a corto plazo. En un sentido real, representa la expresión de una actitud frente a la vida” (pág. 57). Es por ello, sigue planteando Ohmae, que el objetivo de un estrategia radica en llevar al equipo a los escenarios más favorables en el momento preciso y oportuno teniendo claro los niveles de compromiso de cada miembro y la

experticia para saber cuándo atacar o cuando hay que iniciar la retirada. Desde la perspectiva de elaboración de estrategias eficaces, Ohmae ha planteado tres tipos de estrategias C, enmarcándolas en algo que ha denominado el triángulo estratégico, integrando en este triángulo tres participantes fundamentales de una estrategia que son: Corporación, Cliente y Competencia de allí el nombre de estrategias C (pág. 67).

Henry Mintzberg desde sus perspectiva de la estrategia enfocada a la competitividad y el entorno, junto con Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel definen en su obra **Safari A La Estrategia** (1999), la estrategia a través de cinco palabras: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, conocidas como las 5P de Mintzberg ; con las cuales definen el curso de acción, la maniobra para derrotar al oponente, como debería ser el comportamiento de las organizaciones, la posición de la organización en el entorno en el que se mueve y la relación de la organización con el entorno, con el fin de determinar las acciones a realizar (págs. 22-30).

Estudiando las teorías de Michael Porter planteadas en su libro la **Estrategias competitivas**, con relación a estrategia, se puede plantear que La ventaja competitiva es promotora de la estrategia ya que para lograrla se requiere implementar estrategias que Porter ha llamado estrategias genéricas las cuales se relacionan a continuación: (Porter M. , 2015).

- **Liderazgo en costos.** Esto significa tener el costo más bajo de todas las compañías dentro del mismo sector.
- **Diferenciación.** Hacer algo para que los consumidores tengan un mejor concepto de la empresa o su producto, distinguiéndose con ello de la competencia.
- **Enfoque del negocio.** La idea es que una empresa ponga todos sus recursos en hacer algo muy específico en lugar de intentar vender varios productos o servicios a distintos grupos de personas, en muchos lugares.

Peter Drucker, en su libro **The Practice of Management** (1954), afirmaba que: “La estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?, esto con el fin de obtener la información requerida para tomar decisiones efectivas en momentos de turbulencia ya que considera que las estrategias deben basarse en criterios y análisis objetivos que en la experiencia o la intuición. (Drucker, 1954)

El doctor David Fred, en su libro **Conceptos de administración estratégica** (2003), plantea que: “Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo y hay diferentes estrategias que una empresa podría seguir” (págs. 158-159). Ampliando este postulado Fred hace una detallada clasificación de las estrategias de las cuales las empresas podrían hacer uso para lograr sus objetivos, agrupando dentro de las estrategias 13 acciones como verán a continuación: (págs. 160-177)

Clasificación de estrategia según Fred.

Estrategia de integración: Existen 2 tipos de integración, la vertical con este tipo de integración la empresa puede tener control de sus distribuidores y proveedores, integrándose hacia atrás y hacia adelante; el otro tipo de integración es horizontal con esta el control se tiene sobre los competidores.

Estrategias intensivas: El objetivo de esta estrategia es mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes, para ello se puede hacer penetración de mercados, desarrollo de mercados y productos.

Estrategias de diversificación: Desde esta estrategia se tiene la posibilidad de hacer estrategias de tres tipo: Concéntrica, horizontal y de conglomerados, la meta de estas estrategias es abarcar gran parte de la industria diversificando sus actividades, aunque ya no son tan populares por el grado de dificultad que surge para manejar tantos frentes de la industria.

Estrategias Defensivas: Las empresas pueden hacer uso de esta estrategia cuando presentan reducción en las ventas y utilidades requiriendo inyección de capital, utilizando el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

Estrategias Genéricas: El abordaje de estas estrategias lo hace apoyándose en el autor de las mismas, Michel Porter, quien plantea que las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; estas estrategias implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos.

El análisis de los postulados anteriores permite esbozar que la estrategia es el canal para colocar a la empresa en ventaja con relación a otra siempre y cuando se tenga un objetivo claro, un plan definido, que aliados se necesitan, en que momento y cuando se debe abordar la estrategia y pasar a otra.

Con la teoría expuesta en los párrafos anteriores fundamenta la presente propuesta de investigación y se ha contribuido con la claridad conceptual que se debe tener sobre asociatividad y sus respectivos alcances, pero se hace necesario en el marco de esta investigación aplicar un instrumento de recolección de datos que permita identificar las condiciones actuales de las organizaciones de base de Montes de María especialmente las ubicadas en los municipios de Ovejas, los Palmitos y San Onofre; el instrumento que se toma como referencia es el índice de desarrollo organizacional –IDO- utilizado por el proyecto apoyo alianzas productivas -PAAP- del ministerio de agricultura para determinar el nivel de desarrollo organizacional de las organizaciones que se postulan como beneficiarias y ejecutoras de los proyectos de alianzas. Es un instrumento aplicado a las juntas directivas de dichas organizaciones, quienes deben enfrentarse a las 4 dimensiones y escala de puntajes que maneja

el IDO que son: Asociatividad empresarial, mercadeo y venta de productos, servicios a los asociados y contabilidad, cada una de estas dimensiones tiene un puntaje máximo de 25 puntos que sumados todos da 100 puntos, si la organización saca un puntaje sobre 60 se dice que tiene las condiciones organizacionales para administrar el agronegocio sino debe someterse a un proceso de capacitación socioempresarial, esto es desde los lineamientos del PAAP, desde la investigación donde se le han hecho algunas modificaciones al instrumento, este permitirá conocer si las condiciones organizacionales de las asociaciones contribuyen al desarrollo de los procesos asociativos y viceversa si estos a su vez aportan al desarrollo empresarial de las organizaciones, la escala de puntajes utilizada en el instrumento se basa en la escala de actitud tipo Likert, desarrollada por el Psicólogo Rensis Likert en 1932, la cual a través de preguntas cerradas busca conocer el grado de acuerdo o desacuerdo que un sujeto tienen con el tema, calificándolo entre 1 y 5; donde 5 significa estar muy de acuerdo y 1 estar nada de acuerdo (Ospina, Sandobal, Aristizabal, & Ramirez, 2013)

2.3. Marco Conceptual.

El propósito de las siguientes referencias conceptuales es proporcionar conocimiento sobre los procesos asociativos rurales que se han generado en América Latina y Colombia. El estudio de varias referencias conceptuales permite destacar que un proceso asociativo es la integración de los diferentes actores que convergen en un territorio, integrando a los pequeños, medianos y grandes productores de manera individual o asociativa con la academia, la empresa privada y el estado procurando una articulación constante y en búsqueda del desarrollo de cada uno de los integrantes del proceso que puede redundar en mejores condiciones económicas para el territorio siempre y cuando se alineen a un objetivo común.

2.3.1. Procesos asociativos

Para entrar a conceptualizar los procesos asociativos se toma como referencia al profesor Leonardo Azuara Pérez quien en su libro de Sociología expone que un proceso asociativo dentro de un sistema social se origina cuando por lo menos dos de sus miembros propician un acercamiento ya sea para intercambiar una simple pregunta, hasta para dar origen a una integración cultural, la cual según Azuara Pérez, es considerada como la máxima expresión del proceso asociativo; de igual forma en su postulado manifiesta que los acercamientos pasan por una serie de categorías como se muestra en el grafico siguiente. (Azuara Perez, 1991)



Figura 1. Fases De Un Proceso de acercamiento

Fuente: México, Sociología. Libro Procesos asociativos, Leandro Azuara Pérez, Porrúa 1991 Fuente: (Azuara Perez, 1991)

Desde la mirada del departamento nacional para la planeación DNP, los procesos asociativos deben partir de las entidades territoriales de allí el enfoque de territorialidad que le dan a la asociatividad, la cual surge como necesidad de espacios geográficos determinados para abordar cooperativa y articuladamente las problemáticas, la planificación, la gestión estratégica y el desarrollo del territorio a nivel municipal, departamental y/o regional. (Departamento Nacional De Planeación DNP, Colombia, 2013)

Para la Sociedad de agricultores de Colombia –SAC- y el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- los procesos asociativos ayudan a los productores a conquistar mercados con precios justos para la familia rural de allí la importancia de fortalecerlo, para hacerlo estas dos entidades se unieron en el año 2011 a través del convenio SENA-SAC No. 00086 del 2011 colocando a disposición de los pequeños productores estrategias sociales que les permitieran cubrir parte de la demanda de alimento de los mercados locales, nacionales e internacionales redundando esto en prosperidad para ellos y su familias. (Moreno, Delsa; Uribe, Maria; Santiago, Luisa, 2011)

El Ministerio de Agricultura de Chile durante el gobierno de Sebastián Piñera y en cabeza del ministro de Agricultura Luis Mayol Bouchon, utilizó los procesos asociativos como la herramienta para encadenar a familias de la agricultura campesina con las grandes empresas utilizando el modelo asociativo de alianzas productivas, convirtiéndolo en un modelo exitoso y autosustentable las cifras así lo demuestran, iniciaron con 400 familias y a la fecha de la entrevista iban 7.000, la meta era llegar a 14.000 buscando con ello apartar al agricultor de una mentalidad díscola e independiente, alineándolo disciplinadamente con objetivos comunes ya que está convencido que el modelo asociativo debe ir más allá del tema cooperativo, para profundizar en un modelo empresarial mucho más eficiente. (Perdomo, Jenny, 2013)

Una de las estrategias para combatir la pobreza utilizadas por CODESPA, organización no lucrativa con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, es el fomento de los procesos asociativos en sus diferentes modalidades, para CODESPA esta estrategia conlleva a las asociaciones agrícolas a alcanzar beneficios como son acceso a recursos, conocimiento, posición en los mercados, generación de capital social entre otros, además de esto plantea que : *“las asociaciones agrícolas no sólo son un instrumento de*

desarrollo sino que actualmente a nivel mundial tienen un rol muy importante en la integración de productores en cadenas de suministro complejas”. (Fundación Codespa, 2012)

2.3.2. Enfoque Socio- Organizacional.

El enfoque socio- organizacional toma importancia en los procesos asociativos en la medida que las organizaciones de base se convierten en protagonistas de estos procesos con una intervención basada en la gestión y articulación con el resto de actores que convergen en los diferentes espacios geográficos y en los mercados nacionales e internacionales.

Los grupos asociativos en sus diferentes modalidades requieren el desarrollo de sus capacidades a nivel técnico, empresarial y organizativo, para poder ejecutar sus labores diarias productivamente y enfrentar con solides las dinámicas del mercado y el acercamiento con otros actores.

Es por ello que desde la investigación se realizara una caracterización de organizaciones de bases de montes de María Sucre para conocer si hacen parte de procesos asociativos que se estén dando en la zona, como se encuentran asociativas, técnicas, empresariales y organizacionalmente para enfrentar retos de asociatividad y si han alcanzado y aportado logros con el acercamientos con otros actores.

CAPITULO III. METODOLOGIA

La presente investigación aplicada se fundamenta en lo que Frascati en su manual denomina adquisición de nuevos conocimientos teniendo como centro y derrotero un objetivo práctico específico (Fundación española ciencia y tecnología, 2002). El orden que se establecerá en el desarrollo de la metodología inicia con una descripción de la población objeto, el enfoque metodológico, tipo y diseño de la investigación; continúa con la operación de las variables y termina con población y muestra.

3.1. Población objeto

La población objeto son organizaciones de tres de los 8 municipios que conforman la subregión de Montes de María Sucre, como se muestra en la figura siguiente, donde se resalta con línea roja los municipios que conforman la subregión y en letras verdes los municipios objeto de estudio, (Ovejas, San Onofre y Los Palmitos).



Figura 2. División Administrativa Del Departamento De Sucre.

Fuente: http://sucre.gov.co/mapas_municipio.shtml?

El proceso para seleccionar la población objetivo se hizo teniendo en cuenta datos consultados en cámara de comercio de Sincelejo; los programas de alianzas productivas y oportunidades rurales, incentivo a la asistencia técnica especial –IATE- del MADR y el programa SER del SENA, el análisis de los datos especialmente los suministrados por la Cámara de Comercio permitieron determinar que en el departamento de Sucre para el año 2016 se actualizaron 475 organizaciones tipificadas entre asociaciones, cooperativas, corporaciones y fundaciones; de estas 475 organizaciones 261 están ubicadas en la subregión Montes de María, en la tabla a continuación se muestra al detalle la distribución por tipo de organización y municipio.

Tabla 1.

Distribución de organizaciones actualizadas año 2016, Sucre.

Tipo de organización	Municipios								Total del dpto.	Total
	Chalan	Coloso	Los palmitos	Morroa	Ovejas	San Onofre	Tolú Viejo	Total Montes de María		
Asociaciones	6	16	32	12	50	32	30	178	90	268
Cooperativas	0	4	4	0	4	1	4	17	10	27
Corporaciones	3	0	0	1	4	3	3	14	14	28
Fundaciones	1	0	14	10	6	13	8	52	100	152
Total	10	20	50	23	64	49	45	261	214	475

Nota: Información proporcionada por la oficina de registros de la cámara de comercio de Sincelejo.

La Tabla 1. Permite identificar que los municipios que más organizaciones agrupan en su orden son Ovejas, Los Palmitos y San Onofre, razón por la cual se seleccionaron como municipios objeto de estudio, de igual forma se puede analizar que la tipología de organizaciones que más se presenta en estos municipios es la asociación con 114 asociaciones actualizadas, la sigue las fundaciones con 33, las cooperativas con 9 y las corporaciones con 7, este factor fue determinante para seleccionar la población objetivo.

3.2. Enfoque Metodológico.

El enfoque de la investigación es cuantitativo partiendo de que “la lógica de la investigación cuantitativa orienta el razonamiento del investigador y secuencia el procesos e investigación hacia la cuantificación, buscando identificar las relaciones de causalidad entre las variables que guían el estudio” expuesto por Elssy Bonilla, Jimena Hurtado y Christian Jaramillo, en el libro la Investigación. (Bonilla, 2009). La variable que se analizará en esta investigación es la de asociatividad.

3.3. Tipo y diseño de Investigación

El método utilizado será el método deductivo puesto que permite la identificación de teorías relevantes que puedan dar soporte a los marcos de referencia de la investigación y validar las teorías que en este caso sería sobre asociatividad. Por otra parte, el tipo de investigación será descriptiva ya que se identificarán y describirán las relaciones de las organizaciones de base con los procesos asociativos y como este se desarrolla en los Montes de María Sucre con el fin de proponer estrategias de fortalecimiento.

El diseño de investigación aplicado al trabajo de investigación es no experimental de corte transversal ya que se realizarán recolecciones de datos cuantificables mediante encuestas semiestructuradas en un periodo de tiempo determinado, a fin de caracterizar los procesos asociativos en montes de María Sucre.

3.4. Operacionalización de las variables

La variable de estudio es La Asociatividad esta se medirá de acuerdo a unas sub variables e indicadores contemplados en el instrumento a utilizar como se muestra a continuación, en la Tabla 2.

Tabla 2.
Variables de estudio.

MODULOS	Variables	Descripción
GESTION Y ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL(puntaje máx. 20)	Reuniones de Junta directiva (JD)	La JD de la organización se reúne periódicamente y genera el acta respectiva.
	Cuotas de funcionamiento.	La organización estipula y controla los aportes de sostenimiento a sus socios
MERCADEO Y VENTAS DE PRODUCTOS(puntaje máx. 15)	Canales de comunicación.	Los socios están al día con los aportes a la organización. Existen canales de comunicación activos al interior de la organización
	Registros de producción	La organización de productores lleva registros de producción de sus asociados y los utiliza para comprometer y atender compromisos comerciales.
	Convenios de comercialización	La organización de productores ha suscrito y/o tiene vigentes convenios de comercialización avalados por la producción de los asociados
	Promedio de ventas año	= ó > a 5 millones de pesos
OTROS SERVICIOS A LOS ASOCIADOS (puntaje máx. 15)	Provisión Agrícola y Asistencia Técnica	La organización presta servicios de provisión agrícola o pecuaria y Asistencia Técnica para sus asociados
	Fondo Rotatorio	La organización posee un Fondo Rotatorio y asigna sus recursos para atender necesidades de producción de sus asociados.
	Gestión de créditos	La organización ha obtenido créditos bancarios para sus asociados
CONTABILIDAD (puntaje máx. 5)	Uso de registros contables, Organización de Productores	La organización cuenta con registros contables soportados y actualizados y los usa para tomar decisiones
GESTION FINANCIERA (puntaje máx. 20)	Fuentes de financiación	La organización se financia con la venta de los productos y aportes de los socios
		La organización se financia con gestión de créditos y /o proyectos
GESTION DE COMUNICACIÓN(puntaje	Ingresos	La organización genero ingresos netos en el último año = o > a 20 millones de peso
	Patrimonio	El patrimonio de la organización haciende a 50 millones de peso
	Uso de TIC	La organización utiliza las TIC para promocionar sus productos

máx. 10)	Elementos de comunicación	La organización tiene elementos de visibilización como logo, aviso publicitario, portafolio de servicios que la identifiquen
GESTION DE PRODUCCIÓN(puntaje máx. 15)	Niveles de producción	Los niveles de producción actuales permiten el sostenimiento anual de la organización
	Formas de producción	La organización produce asociadamente
	Transformación	La organización transforma sus materias primas

Nota: Variables extraídas del instrumento guía, IDO del PAAP del MADR.

La fiabilidad de este instrumento de medición se medirá a través del estadístico Alpha de Cronbach que es un valor entre 0 y 1, el cual está dado por la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

k : Número de ítems

S_i^2 : Varianza del ítem i

S_t^2 : Varianza del instrumento

Para validar el instrumento se realizó una muestra de 20 individuos donde se aplicó la encuesta, la cual consta de 23 preguntas. El proceso de validación se realizó en el software estadístico SPSS versión 23 lográndose los resultados que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3.
Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

Nota: a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Tabla 4.
Alpha de Cronbach Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,840	,848	23

Del resultado del coeficiente Alpha de Cronbach que se muestra en la Tabla 4, se obtuvo un valor de 0.840; teniendo en cuenta que el criterio de evaluación es que este valor sea superior a 0.7, se concluye que el instrumento de medición es adecuado en cuanto a su consistencia interna y por tanto arrojará resultados confiables.

Las variables son de tipo ordinal principalmente puesto que se utilizarán escalas Likert en la medición de los indicadores. Esta escala irá entre los valores de 1 a 5. Por otra parte, las variables de control serán de tipo intervalo, ordinal y nominal respectivamente.

3.5.Población Y Muestra.

Para caracterizar el proceso asociativo en los Montes de María, se hará uso del Muestreo Aleatorio Simple y se determinará un tamaño de muestra (n) basados en la proporción de empresas que llevan un registro de producción(π). El número necesario de personas se establece por la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2\pi(1 - \pi)}{(N - 1)E^2 + Z^2\pi(1 - \pi)}$$

De donde:

N = Tamaño de la población. En este caso $N = 100$ empresas.

E = Error de estimación máximo tolerable, en nuestro caso $E = 6\%$.

Z = Percentil de la distribución normal. Para una confianza del 95%, $Z = 1.96$

Como no se tienen estudios previos respecto a la variable de interés, se estimó a través de una prueba piloto dicha proporción, es decir, la proporción de empresas que llevan un registro de producción, fue de aproximadamente 80% ($\pi = 0.8$) ; luego:

$$n = \frac{(100)(1.96^2)(0.8)(1 - 0.8)}{(100 - 1)(0.06^2) + (1.96^2)(0.8)(1 - 0.8)} = 63.3 \cong 64$$

Es decir, se deben seleccionar al menos 64 empresas de la población de interés.

Como la población se haya distribuida en distintos municipios, se distribuirá respecto a una asignación proporcional a la cantidad de empresas que posee, en este sentido:

Tabla 5.

Población distribuida por municipios			
Municipio	Cantidad	Porcentaje	n
Los Palmitos	32	32%	20.5 \cong 21
Ovejas	30	30%	19.2 \cong 19
San Onofre	38	38%	24.3 \cong 24
Total	100	100,0%	64

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Caracterización De Las Asociaciones De Montes De María En El Departamento De Sucre.

La caracterización de las asociaciones se hizo utilizando un instrumento basado en el índice de desarrollo organizacional IDO con el cual se logró obtener información valiosa para la investigación por lo que se presentara en los párrafos siguientes; de igual forma es pertinente tener en cuenta que el instrumento se divide en 7 módulos o secciones a saber: gestión de asociatividad empresarial, mercadeo y venta de productos, otros servicios a los asociados, contabilidad, gestión financiera, gestión de comunicación y gestión de producción; cada módulo lo conformaban variables y preguntas orientadoras con las cuales se buscaba medir el nivel de acuerdo y desacuerdo de cada organización en el tema tratado, los resultados por modulo serán analizados en el marco de la presente investigación.

4.1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA CARACTERIZACIÓN.

4.1.1.1. Caracterización de la vocación económica de las organizaciones

Con el propósito de conocer la vocación productiva de cada una de las organizaciones en la investigación se contemplaron 5 sectores económicos a saber: agrícola, pecuario, servicio, industria y comercio, la gráfica siguiente muestra cual fue el sector que mayor participación tiene en el entorno económico de las organizaciones estudiadas

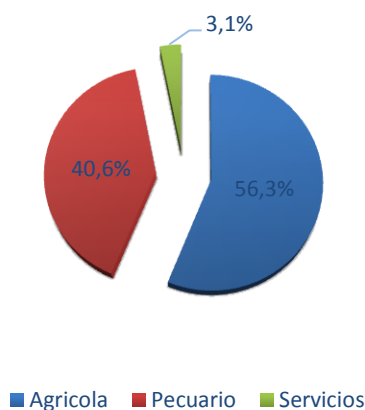


Figura 3. Sectores económicos.

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado.

La Figura 3. muestra que solo tres de los 5 sectores económicos tenidos en cuenta en esta investigación tuvieron representatividad, encabezando el sector agrícola con el 56,3% de participación, seguido por el pecuario con 40,6% y rezagado aparece el sector servicio con el 3,1%, estos indican que la vocación económica de las organizaciones es agropecuaria e indistintamente de que unas organizaciones estén listadas dentro del sector agrícola o pecuario las organizaciones complementan las dos actividades, teniendo claro que hay una actividad que es la que mayor aporte económico genera por ello se clasifican dentro de un sector específico.

4.1.1.2. Caracterización de los representante legales delas organizaciones

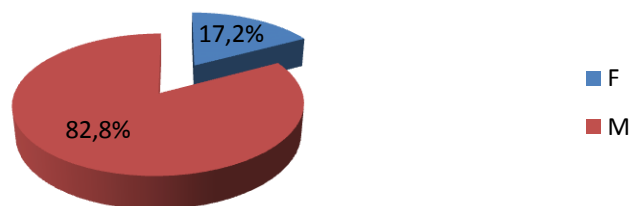


Figura 4. Distribución de la población por género.

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado.

El género fue analizado teniendo en cuenta solo a los representantes legales de las organizaciones, quienes en un 82,81% son hombres analizando las dos variables vistas hasta el momento se podría decir que por la naturaleza de las actividades desarrolladas en el sector agrícola donde se requiere gran esfuerzo físico y dedicación estas son lideradas por el género masculino y las mujeres por el requerimiento de tiempo en el hogar se inclina a cumplir con estas labores y dejar en cabeza de los hombres los procesos organizacionales.

4.1.1.3. Nivel educativo de la población

El 70,3% de los representantes legales de las organizaciones solo curso hasta la secundaria, indicando que el nivel educativo de la población es básico lo que puede influir en el manejo empresarial de las organizaciones. La figura siguiente muestra el comportamiento educativo de los representantes de las organizaciones.

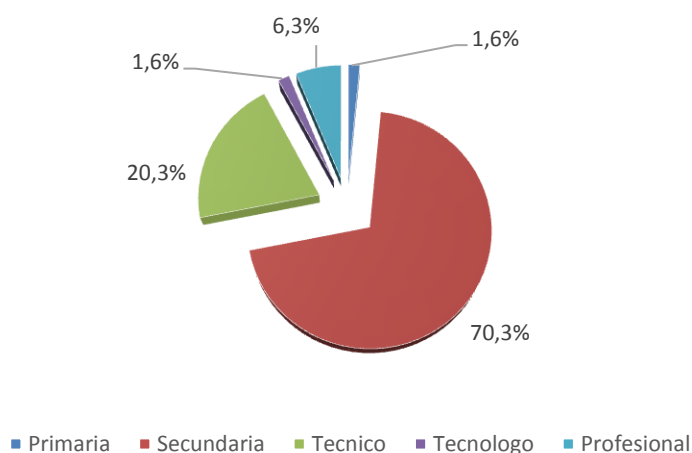


Figura 5. Nivel educativo

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado.

4.1.1.4. Rango de edades de los representantes legales.

Los representantes legales de las organizaciones están en un promedio de edad de los 47 años, la edad mínima es de 30 y la máxima de 65, la tabla siguiente muestra que los dirigentes de las organizaciones agrícolas y pecuarias son relativamente jóvenes con relación a los representantes

de las organizaciones dedicada a la prestación de servicios y en términos generales se podría decir que la representación de las organizaciones ubicadas en Montes de María son representadas por adultos mayores, indagando en las razones de ello los encuestados manifestaron que a los jóvenes poco les despierta el interés las actividades organizacionales desarrolladas en el campo lo que puede poner en riesgo la vida jurídica de las organizaciones ya que no se generan relevos generacionales.

Tabla 6.
Promedio de edades de representantes legales

Etiquetas de fila	Promedio de EDAD	Mín. de EDAD	Máx. de EDAD2
Agrícola	47	32	65
Pecuario	47	30	65
Servicios	55	50	59
Total general	47	30	65

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado.

4.1.1.5. Nivel de agrupación de las organizaciones.

Las organizaciones caracterizadas agrupan en total 2.303 personas en promedio 36 personas por organización, estos datos permiten decir que las personas son dadas a conformar grupos asociativos, la tabla siguiente muestra que las organizaciones que más asociados tiene son las agrícolas ratificando con ello que es la actividad económica más desarrollada por la población objeto.

Tabla 7.
Asociados por sector económico

Etiquetas de fila	Suma de No. Asociados	Promedio de No. Asociados
Agrícola	1419	39
Pecuario	849	33
Servicios	35	18
Total general	2303	36

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado.

4.1.2. Análisis De Variables.

4.1.2.1. Gestión y asociatividad empresarial.

El módulo de gestión y asociatividad empresarial en el marco de la investigación se determinó con el análisis de las siguientes variables:

- Comunicación
- Aportes de los socios
- Reunión de junta directiva

Como se muestra en el Figura 6.

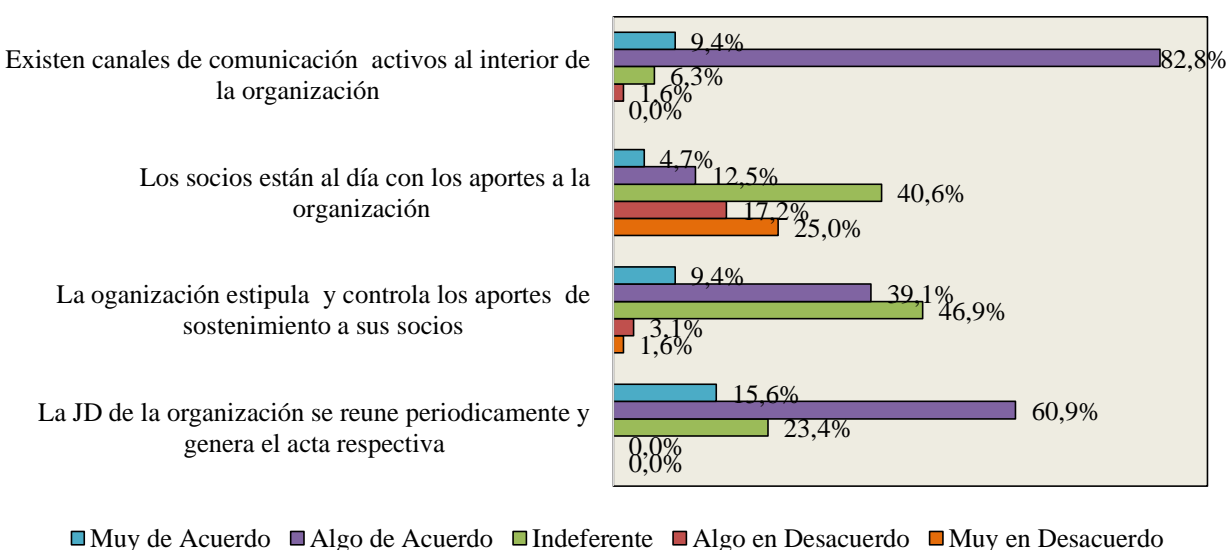


Figura 6. Gestión y Asociatividad Empresarial

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado

De acuerdo al análisis del módulo de gestión y asociatividad empresarial, se concluye que las organizaciones se reúnen periódicamente haciendo uso de los canales de comunicación pero que les es indiferente la asignación de las cuotas de sostenimiento, por lo que no hacen seguimiento al cumplimiento de este deber por parte de los asociados; el gráfico muestra que el 60,9% de las organizaciones se reúnen periódicamente lo que indica que los niveles de

comunicación al interior de la organización están activos y se evidencia con el 82,8% de participación que arroja la pregunta.

4.1.2.2. Mercadeo y venta de productos

Con este módulo se buscó medir el nivel de comercialización que tienen las organizaciones en el mercado, para ello se tuvieron en cuenta variables como:

- Promedio de ventas año.
- Convenios de comercialización
- Registros de producción de los asociados

A través de la Figura 7. Se puede evidenciar cual ha sido el comportamiento de las organizaciones con respecto al mercadeo y venta de sus productos.

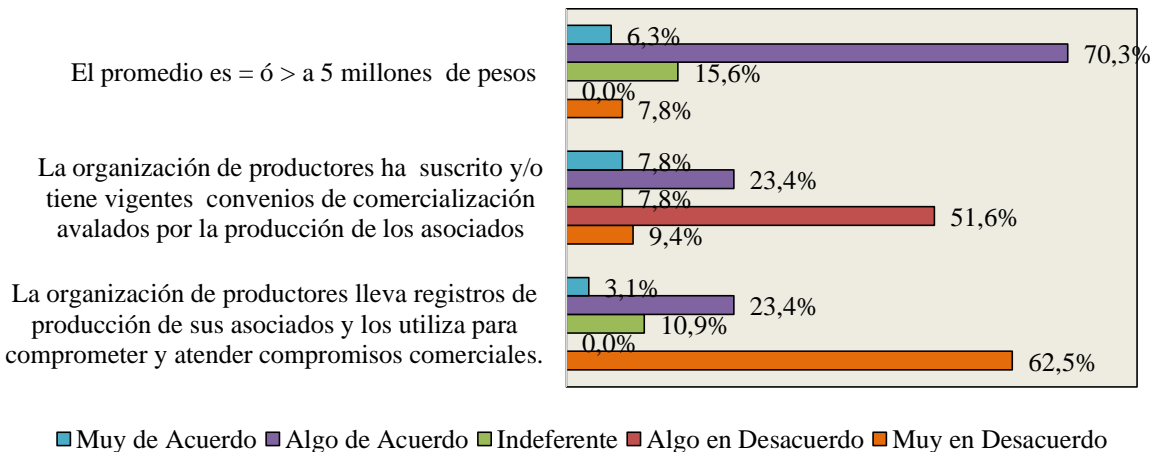


Figura 7. Mercadeo y venta.

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado.

A nivel de mercado solo el 23,4% de las organizaciones han suscrito o tienen un acuerdo comercial vigente, el 51,6% no lo tiene lo que dificulta la comercialización de los productos, vendiéndose al mejor postor y enfrentando la intermediación y la especulación de precios;

contrarrestando las variables convenios de comercialización y registros de producción de asociados, se puede inferir que las organizaciones que han suscrito convenios son aquellas que tienen un control de la producción de sus asociados y la toman como soporte para negociar. El nivel de ventas es reflejo de esta situación, el cual está en promedio en los \$5.000.000 año, cifra nada atractiva en un sector donde los costos de producción son elevados.

4.1.2.3. Otros servicios a los asociados

El módulo otros servicios a los asociados, es un módulo que encierra la gestión de los representantes legales y/o de las juntas directivas de las organizaciones entorno a buscar beneficios que se pueden brindar a los asociados en el desarrollo de sus actividades económicas; esta soportado en las siguientes variables.

- Créditos bancarios
- Fondos rotatorios
- Provisión agrícola y técnica

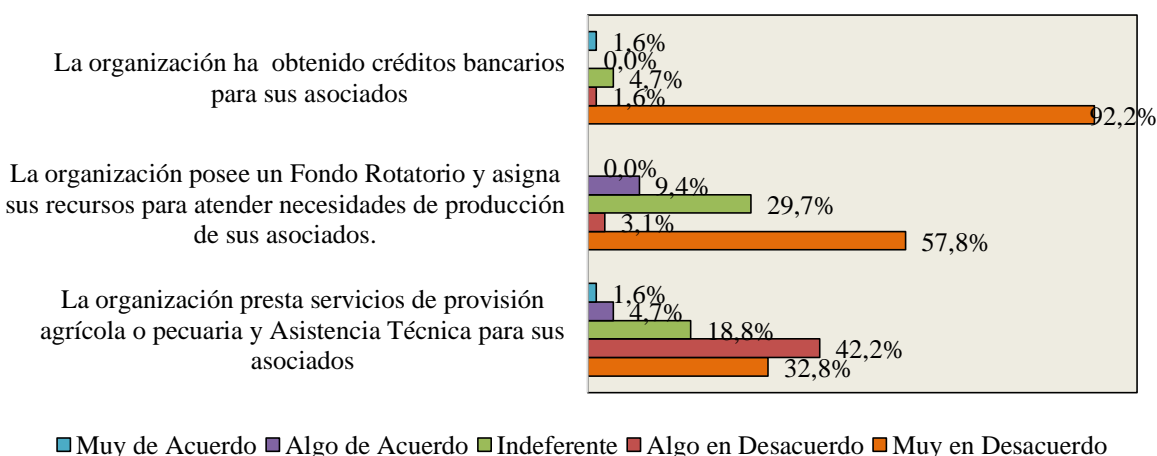


Figura 8. Otros servicios a los asociados

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado

La información arrojada por este módulo deja entrever que los asociados no han sido beneficiados con otros servicios gestionados o generados por la organización, no han tenido acceso a fuentes de financiación, no cuentan con el servicio de fondos rotatorios establecidos en las organizaciones y técnicamente no gozan de asistencia técnica ni provisión agrícola por parte de la organización, lo que puede influir en bajos niveles de sentido de pertenencia para con la organización; este análisis es respaldado por los datos reflejados en el gráfico donde se evidencia que solo el 1.6% de los asociados han obtenido créditos con el respaldo de su organización, el 57,8% de la población no cuenta con fondos rotatorios y al 29,7% le es indiferente tenerlos.

4.1.2.4. Contabilidad

El módulo de contabilidad es tenido en cuenta en la investigación ya que es importante conocer si las organizaciones practican el registro de sus transacciones comerciales y generan los documentos necesarios para la toma de decisiones, esa es la finalidad de la variable registros contables utilizada en el módulo. En el gráfico que se presenta a continuación se observa que el 73,4% de las organizaciones lleva registros contables más sin embargo manifestaron no llevar una sistematización adecuada y oportuna lo que les dificulta la toma de decisiones, por eso solo están algo de acuerdo con la pregunta orientadora; de igual forma encontramos que el 14,1% de las organizaciones son aplicadas a la hora de hacer sus registros, practicando el principio de causalidad y respaldándolo con el debido soporte. Hay un aspecto que llama la atención en el gráfico y es que 6 organizaciones es decir el 9,4% de la población manifieste que le es indiferente llevar registros contables, eso indica que administrativamente pueden tener falencias.

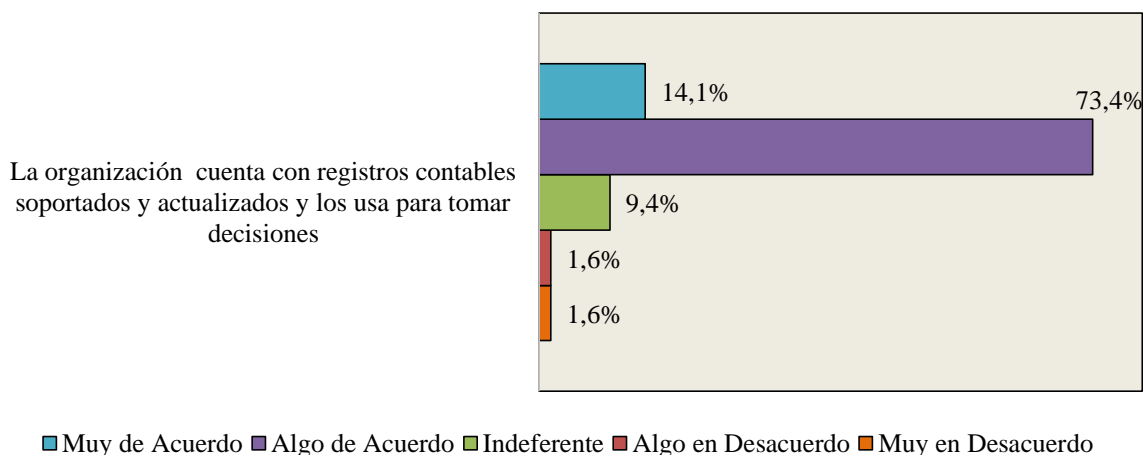


Figura 9.Registros contables.

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO–, adaptado

4.1.2.5. Gestión financiera

El objetivo del módulo de gestión financiera es determinar con que fuentes se financian las organizaciones y con qué patrimonio cuentan, las variables de estudio fueron:

- Patrimonio
- Ingresos netos
- Fuentes de financiación

Estas variables permitieron saber que el nivel patrimonial del 71,9% de las organizaciones está por debajo de los 50 millones de pesos, que los ingresos netos año no superan los 20 millones de pesos, lo que refleja que el soporte financiero es débil lo que respalda el hecho de que las fuentes de financiación del 82% de las organizaciones este supeditada a la gestión de proyectos ante entes públicos y privados del orden nacional e internacional practica que no es indebida siempre y cuando no sea el único sustento financiero de las organizaciones o no sea aprovechado para el desarrollo organizacional.

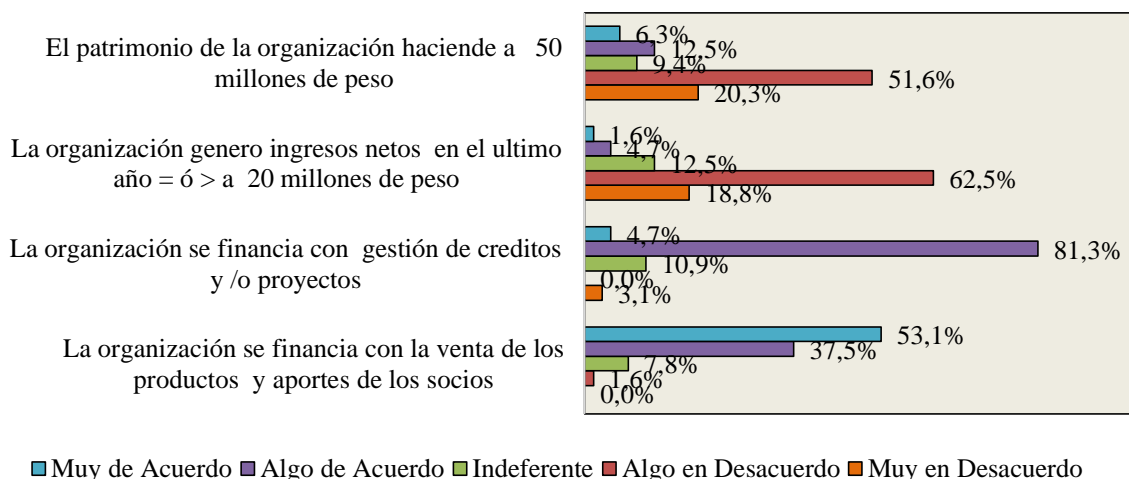


Figura 10. Gestión financiera.

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado

4.1.2.6. Gestión de comunicación

La gestión de comunicación se enmarco en conocer si las organizaciones utilizan herramientas informáticas y de comunicación para dar a conocer la imagen de la organización y los productos, la interpretación de los resultados arrojados por las variables de estudio, elementos de visibilización y utilización de las TIC, es que para el 65,6% de las organizaciones les es indiferente tener elementos que les permitan promocionarse, pero paradójicamente manifiesta el 56,3% utilizar las TIC para promocionar los productos, indagando más allá de los resultados de la encuesta se conoció que la utilización de las TIC que hacen las organizaciones se limitan simplemente a tener un correo electrónico y promocionar vía telefónica sus productos.

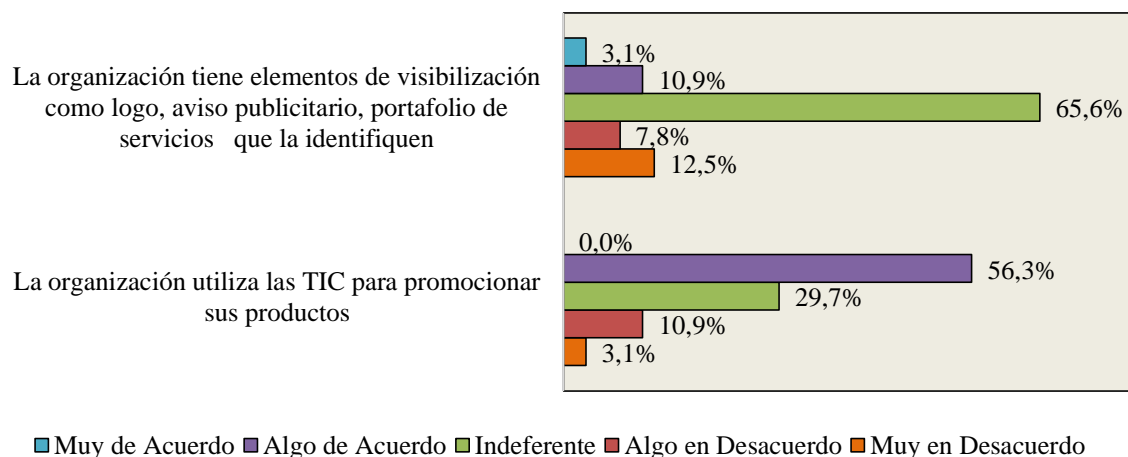


Figura 11. Gestión de comunicación

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO–, adaptado

4.1.2.7. Gestión de producción

El módulo de gestión de producción pretende determinar si las organizaciones producen asociadamente y si tiene algún nivel de transformación para ello utilizo las siguientes variables como punto de referencia:

- Transforma las materias primas
- Producción asociada
- Sostenibilidad organizacional

La Interpretación que merecen los datos contemplados en la gráfica siguiente es, las organizaciones son básicamente primarias es decir no transforman los productos que producen solo el 1,6% de ellas lo hace y son aquellas que desarrollan la actividad apícola quienes hacen un procesos de transformación en algunos de los eslabones de la cadena de valor de la actividad. A pesar de pertenecer a una organización los procesos productivos los realizan en un 51,6% de manera individual lo que conlleva a que los niveles de producción no aporten al sostenimiento de la organización ya que los rendimientos obtenidos de los productos son para cada asociado y estos no están haciendo los aportes correspondientes a la organización que lo cobija.

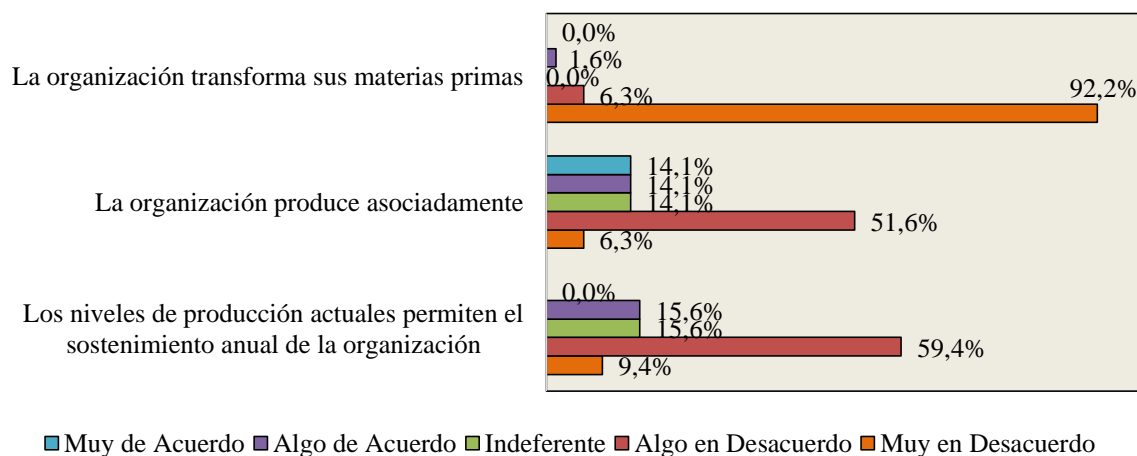


Figura 12. Gestión de producción

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado

4.2. Factores Claves De Éxito – FCE - Que Influyen En La Consolidación De Las Asociaciones En El Ámbito Empresarial.

Uno de los objetivos de la presente investigación es identificar los factores claves que pueden influir en el éxito de las organizaciones de Montes de María Sucre, a partir del cruce de las variables contempladas en el instrumento de investigación, las cuales fueron la base para realizar un análisis factorial basado en el programa estadístico SPSS, el cual permitió a través de la prueba de KMO y Bartlett comprobar la hipótesis de fiabilidad debido a que los factores tenidos en cuenta para esta prueba y que determinan la fiabilidad del análisis arrojaron resultados ubicados dentro de los parámetros establecidos para ellos como es tener una medida de káiser por encima del 0,5 y un nivel de significancia menor que 1 como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8.
Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,675
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	840,437
	Gl.	190
	Sig.	,000

El análisis agrupo las 20 variables objeto de estudio en 6 componentes principales los cuales describen en un 76,55% el nivel de relación entre las variables y son clasificados de 1 a 6 de acuerdo al nivel porcentual de relación, apreciado en la Tabla 9.

Tabla 9.
Varianza total explicada

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulad o	Total	% de varianza	% acumulad o	Total	% de varianz a	% acumulad o
1	5,898	29,492	29,492	5,898	29,492	29,492	4,436	22,180	22,180
2	3,437	17,183	46,675	3,437	17,183	46,675	2,934	14,668	36,848
3	2,032	10,158	56,833	2,032	10,158	56,833	2,745	13,727	50,575
4	1,754	8,772	65,605	1,754	8,772	65,605	2,368	11,840	62,415
5	1,187	5,933	71,538	1,187	5,933	71,538	1,553	7,765	70,180
6	1,003	5,013	76,552	1,003	5,013	76,552	1,274	6,372	76,552
7	,899	4,496	81,047						
8	,706	3,528	84,576						
9	,613	3,067	87,642						
10	,481	2,403	90,045						
11	,376	1,878	91,923						
12	,347	1,735	93,658						
13	,289	1,447	95,105						
14	,230	1,148	96,253						
15	,217	1,084	97,337						
16	,169	,846	98,184						
17	,134	,668	98,852						
18	,111	,555	99,406						
19	,064	,322	99,728						
20	,054	,272	100,000						

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

La rotación de los componentes principales permitió que las 20 variables se agrupara con un mayor nivel de significación entre ellas dando como resultado los factores claves de éxito que contribuyen a la consolidación de las organizaciones a nivel empresarial; la Tabla 10. Muestra la agrupación de las variables por componentes:

Tabla 10.

Matriz de componente rotado

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
La organización de productores ha suscrito y/o tiene vigentes convenios de comercialización avalados por la producción de los asociados	,844					
La organización posee un Fondo Rotatorio y asigna sus recursos para atender necesidades de producción de sus asociados.	,838					
La organización utiliza las TIC para promocionar sus productos	-,813					
La organización se financia con la venta de los productos y aportes de los socios	-,791					
La organización de productores lleva registros de producción de sus asociados y los utiliza para comprometer y atender compromisos comerciales.	,764					
La organización produce asociadamente	,562	,450		,484		
La organización estipula y controla los aportes de sostenimiento a sus socios		,920				
Los socios están al día con los aportes a la organización		,797				
Existen canales de comunicación activos al interior de la organización		,621			-,428	
La JD de la organización se reúne periódicamente y genera el acta respectiva		,587				
El promedio es = ó > a 5 millones de pesos					,822	
La organización genero ingresos netos en el último año = ó > a 20 millones de peso					,809	
La organización cuenta con registros contables soportados y actualizados y los usa para tomar decisiones					,668	
La organización presta servicios de provisión agrícola o pecuaria y Asistencia Técnica para sus asociados					,785	
La organización tiene elementos de visibilización como logo, aviso publicitario, portafolio de servicios que la identifiquen					,699	
El patrimonio de la organización haciende a 50 millones de peso					,655	
Los niveles de producción actuales permiten el sostenimiento anual de la organización		,447	,413	,463		
La organización se financia con gestión de créditos y /o proyectos					,749	
La organización transforma sus materias primas			,413		,556	
La organización ha obtenido créditos bancarios para sus asociados						,898
Método de extracción: análisis de componentes principales.						
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a						

Nota: a. La rotación ha convergido en 22 iteraciones

Aunque el análisis factorial realizado determino 6 componentes, desde la investigación se tomaron los 4 primeros para establecer los factores claves de éxito, esta selección se hace debido a que eran los componente que agruparon a mínimo tres variables con niveles de significancia por encima del 0,4, quedando entonces los siguientes factores:

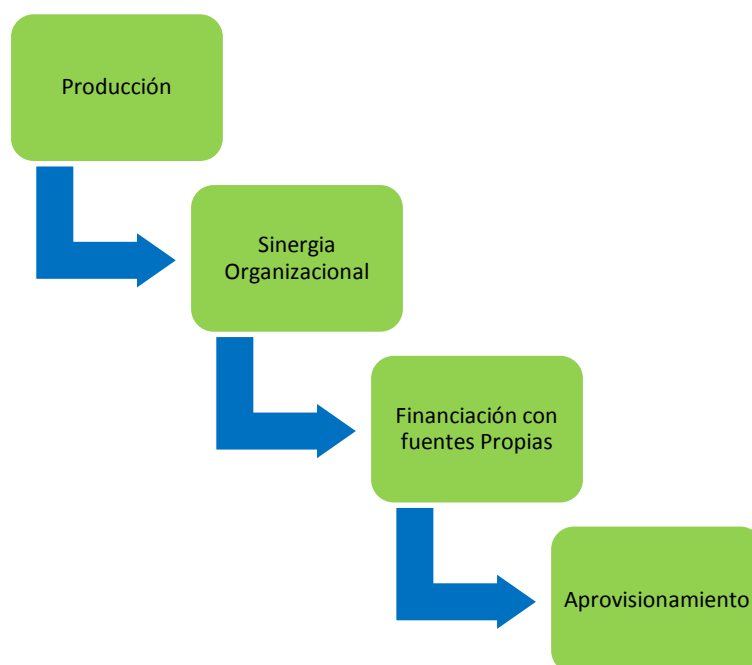


Figura 13. Factores claves de éxito

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado

4.2.1. Factor clave de éxito. Producción.

Uno de los factores más importantes en el éxito de las organizaciones es la producción, ya que esta determina la existencia económica de ellas, es importante que las organizaciones estén desarrollando una actividad económica y que lo hagan de manera asociada ya que esto permite tener un mayor control de los niveles de producción, aspecto importante a la hora de adquirir compromisos comerciales que redundan en generación de ingresos para la organización con los cuales pueden crear y capitalizar fondos rotatorios que contribuyan al mantenimiento de la producción tanto para la organización como para la financiación con capital de trabajo a sus

asociados, la Figura 14. Muestra la dinámica que se debe seguir al hacer uso de la producción como factor clave de éxito.

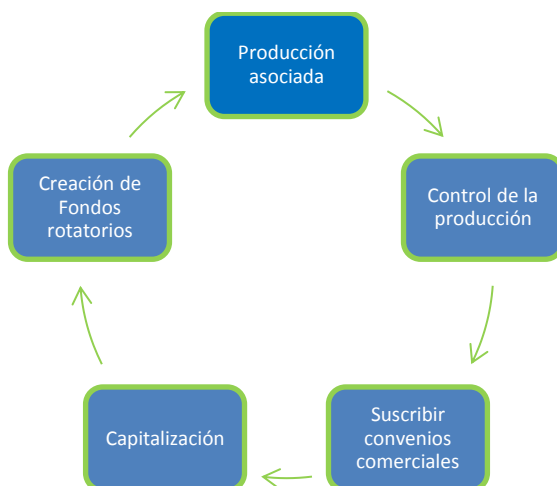


Figura 14. Estructura del factor de producción

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado

4.2.2. Factor clave de éxito. Sinergia Organizacional.

Este factor requiere gran atención ya que del engranaje y la sinergia que se logre generar entre los órganos directivos de las organizaciones dependerá la sostenibilidad de estas; en cabeza de ellos, con la utilización oportuna y adecuada de canales de comunicación, el generar espacios de deliberación y toma de decisiones que apunten al sostenimiento de la organización y al empoderamiento de su base social lo que se puede materializar en asociados con la disponibilidad de cumplir con sus deberes organizacionales, la Figura 15. Pretende mostrar gráficamente el engranaje que se debe generar entre los asociados de las organizaciones si quiere originar sinergia organizacional.



Figura 15. Diagrama del Factor Sinergia Organizacional

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado

4.2.3. Factor clave de éxito. Financiación con fuentes propias.

Otro factor relevante en el éxito de las organizaciones es la financiación de estas con sus propias fuentes, que básicamente son los ingresos generados por las ventas de productos y los aportes de los asociados los cuales requieren de un registro y soporte oportuno con el fin de tomar decisiones financieras oportunas. Con esto no se está diciendo que no sea importante la financiación con otras fuentes pero no debe ser la única ni la más importante ya que si no se logran conseguir la organización dejaría de existir.

4.2.4. Factor clave de éxito. Aprovisionamiento.

El aprovisionamiento que las organizaciones hagan a los asociados a nivel técnico y comercial se convierte en un factor importante para el éxito de la organización ya que con ello está aportando a las necesidades de las unidades agrícolas de sus asociados; pero dependerá en gran medida del sostenimiento que los niveles de venta proporcionen ya que si estos generan utilidades y/o excedentes permitirán el crecimiento patrimonial de las organizaciones dándoles mayor poder de inversión en la base social, complementando esta integración de variables con la importancia de

tener elementos de visibilización esta jugaría un papel importante en la gestión de servicios para los asociados ya permiten que los actores del territorio identifiquen a la organización generándose con ello la oportunidad de acceder a la asistencia técnica y otros servicios por medio de otras instituciones.

4.3. Mapeo de actores que intervienen en el proceso asociativo en Montes de María.

En el territorio monte mariano han hecho presencia entidades públicas y privadas, con el objeto de reconstruir el tejido social que se rompió durante el conflicto armado a través de la reactivación de procesos comunitarios y de gobernanza que contribuyan al desarrollo de la región (Fundación ProCartagena, 2015); en el marco de la investigación el mapeo de actores partió inicialmente de la pregunta a la población caracterizada, ¿han sido intervenidas por alguna entidad?, con el objeto de conocer la presencia de instituciones en el territorio, cuál había sido la intervención y el objeto de esta, en ese orden de ideas la relación de actores que generó la consulta fue el siguiente:

Tabla 11.
Actores presentes en Montes de María Sucre

ACTORES EN MONTES DE MARÍA	PROYECTO/PROGRAMA	OBJETIVO
SENA	SER	Formación técnica y empresarial
fundación SWISSAID	PATIOS PRODUCTIVOS	Recuperación semilla criolla de ñame
DIOSECIS DE SINCELEJO	GENERACION DE INGRESOS	Establecimiento de Tienda comunitaria
Corporación Colombiana Internacional -CCI	OPORTUNIDADES RURALES	Acompañamiento y capitalización empresarial
Departamento para la prosperidad social-DPS Ministerio de agricultura y desarrollo rural-MADR	CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL	Maquinaria agrícola
FAO	SEGURIDA ALIMENTARIA	Recuperación de patios productivos

NACIONES UNIDAS		
ASOPROAGROS	IATES - ALIANZAS PRODUCTIVAS	Acompañamiento técnico, empresarial, jurídico, ambiental y comercial
FUNDIMUR	ESTRATEGIA SIFES	Acompañamiento y capitalización empresarial
FUNDACION SEMANA	CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL	Establecimiento de sistema de riego por goteo.
Agencia de los estados unidos para el desarrollo internacional-USAID		
Corporación PBA	fortalecimiento organizacional	Fortalecimiento organizacional y mejoramiento de los aspectos fitosanitarios, productivos y de comercialización del Cultivo de Aguacate
PRODESARROLLO	ALIANZAS PRODUCTIVAS	Viabilización e interventoría de PAAP
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES - OIM		

La Tabla 11. Muestra que instituciones del orden nacional e internacional han intervenido las organizaciones de base existentes en Montes de María Sucre a través de programas y/o proyectos que buscan el desarrollo productivo, organizacional, comercial y jurídico de la región, la intervención ha sido en ocasiones realizada directamente por cada institución y en otras utilizando entidades que figuran como operadores o administradores de los proyectos, es por eso que la tabla clasifica unas entidades transversalmente, indicando con ello que en la mayoría de las intervenciones hechas en el territorio son auspiciadas por organismos como estos, que a través de contrataciones directas o licitaciones públicas han confiado la administración de los recursos de cada intervención en mano de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, las cuales a su vez según los representantes legales de las organizaciones caracterizadas utilizan la articulación con otros organismos para llevar a cabo con éxito la

intervención. El análisis de la información suministrada por la tabla anterior conlleva a estudiar fuentes secundarias con el fin de conocer el objeto misional de algunas de las entidades relacionadas en la tabla y de otras que también han hecho su aporte en la reconstrucción del tejido social monte mariano como se muestra a continuación:



Fundación Red Desarrollo y paz de los Montes de María: La

Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María es una Organización de la Sociedad Civil (OSC), sin ánimo de lucro, creada el año 2003 en el marco del proceso de rehabilitación de la región de Montes de María y con la misión de orientar el programa de desarrollo y paz, el cual inicia en el año 2002 con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD ; la fundación inicia su funcionamiento bajo el liderazgo de las diócesis de Sincelejo, Magangué y la Arquidiócesis de Cartagena, por la iglesia católica y por la iglesia menonita como socios fundadores y con la participación de la cámara de comercio de Sincelejo. La orientación que la fundación dio al programa de desarrollo y paz de los Montes de María y al III laboratorio de paz uno de los proyectos que coordino durante el proceso de rehabilitación del territorio monte mariano lo hizo implementando 5 ejes estratégicos que hoy por hoy constituyen sus líneas de acción, por lo que es importante relacionarlos a continuación:

Reconstrucción del Tejido Social – El propósito de este eje es la formación y articulación de personas, organizaciones y redes sociales en pro de lograr condiciones que favorezcan una sociedad más humana, más justa, y solidaria en los Montes de María.

Construcción de lo Público - Promueve el reconocimiento y el ejercicio de los derechos y deberes de las personas relativos a la participación y representación de los intereses de los diferentes sectores sociales en función de la dignidad humana y el bien común.

Derechos Humanos, Paz y Reconciliación - Desde una ciudadanía activa, busca la promoción de una cultura basada en el marco ético de los derechos humanos, que favorezca la prevención y la transformación no violenta y creativa de los conflictos y facilite procesos de reconciliación que posibiliten una paz estable y duradera en los Montes de María.

Desarrollo Socioeconómico Sostenible y Sustentable - Facilitar la generación de capacidades, condiciones y oportunidades a nivel local y regional, que permitan impulsar procesos sociales de desarrollo integrales, sostenibles y sustentables, acceder a los factores de producción y a un ingreso digno para la construcción de relaciones sociales y económicas incluyentes, justas, equitativas y solidarias que mejoren la calidad de vida de los pobladores.

Fortalecimiento Organizacional - Corresponde al equipo humano, los procesos, metodologías, instrumentos y otros recursos que dinamizan el modelo de intervención dirigidos a desarrollar y potenciar la capacidad de la institución, en función del cumplimiento de su misión.

A través de la puesta en marcha de estos ejes estratégicos la fundación red desarrollo y paz de los Montes de María buscaba promover y fortalecer dinámicas territoriales y contribuir a la articulación entre los actores del territorio en pro del desarrollo integral, sostenible y sustentable de la región, apoyándose en la cooperación internacional y de la empresa privada como PNUD, Argos, Ecopetrol, Cámaras de comercio entre otras (<http://www.fmontesdemaria.org>).



La Asociación Sembrando Semillas De Paz –Sembrandopaz: Es una organización comunitaria, sin ánimo de lucro, fundada legalmente en el año 2005, tiene como tarea facilitar la construcción de los valores de una cultura de paz a través de la conformación y consolidación de organizaciones de base, con el fin de apoyar procesos de desarrollo integral humano sustentable entre las poblaciones de la región Caribe en Colombia; esta tarea la hacen a través del empoderamiento político, La transformación económica, La construcción de comunidad y el fomento de la conciencia entre jóvenes, mujeres, desplazados, poblaciones indígenas, afro-colombianas y víctimas de conflictos, quienes conforman su población objetivo y a quienes les han transmitido a través de la formación las competencias para liderar procesos de reclamación de sus derechos en el marco de la ley; han impulsado su economía con la financiación de proyectos productivos, con enfoque agro – ecológico; ha generado espacios para la comercialización justa, la educación, la capacitación y para compartir actividades culturales y artísticas con el establecimiento de la visión del ‘Chócoro’, que no es más que una olla comunal donde cada uno agrega lo que puede ofrecer para producir un sabroso sancocho alrededor del cual se crean interacciones comunitarias prosperas y pacíficas.

Toda esta dinámica ha permitido a la asociación Sembrandopaz formar más de 150 equipos de líderes locales en comunidades afectadas por el conflicto, capacitar a cientos de pequeños productores en métodos de agricultura sostenible, dándoles las herramientas para poder competir mejor en el mercado agropecuario y ha liderado el inicio y desarrollo de más de 100 asociaciones de desarrollo agropecuario y económico en toda la costa caribe; para ello ha requerido generar alianzas con organizaciones internacionales y nacionales dentro de las cuales se destacan: Red ASVIDAS de Montes de María Red ASVIDAS de la Costa Caribe, Fundación

Red de Desarrollo y Paz de los Montes de María (Sincelejo), Asamblea Permanente de la Sociedad Civil por la Paz (Bogotá). Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC-Sincelejo). Corporación Universitaria del Caribe (CECAR – Sincelejo). Centro para Justicia, Paz y Acción Noviolenta-JUSTAPAZ. Bogotá Fundación Social- Bogotá. Universidad del Sinù (Unisinú) Montería (Córdoba). Universidad de Cartagena- Cartagena (Bolívar). Universidad Simón Bolívar de Barranquilla Universidad Popular del Cesar UNAD Riohacha DEJUSTICIA Bogotá. (<http://www.sembrandopaz.org>)



La Corporación PBA: Es una organización sin ánimo de lucro, que trabaja con recursos de cooperación internacional y contrapartidas nacionales, en procesos de innovación participativa con pequeños agricultores en las áreas tecnológica, organizativa y empresarial que contribuyan a mejorar la producción, los ingresos, los conocimientos, la convivencia y el medio ambiente en las comunidades rurales, creando e implementando 5 enfoques metodológicos: IRP (Innovación rural participativa), DOI (Desarrollo organizativo para la innovación), EPPR (Empoderamiento de los pequeños productores rurales), MTP (Mejoramiento tecnológico participativo), EPR (Emprendimiento participativo rural) y bajo el principio de que el desarrollo rural sostenible solo es posible con el concurso y liderazgo de los miembros de las propias comunidades y que la mejor manera de fomentarlo es estimulando las competencias sociales e individuales de los pequeños productores y sus familias.

La Corporación PBA en la búsqueda de lograr su Objetivo, que es contribuir al mejoramiento del nivel y la calidad de vida y a la superación de las condiciones de pobreza de los pequeños productores rurales ha gestionados y liderado procesos de integración entre la empresa privada, la empresa pública, la academia y organizaciones de bases, integradas por

pequeños agricultores, esta integración se materializa en el marco de cada uno de los proyectos que ejecuta con entidades del orden nacional e internacional como son: El Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, COLCIENCIAS, el Fondo para la Acción Ambiental y el Fondo Biocomercio Colombia, la Red de Programas de Desarrollo y Paz, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, la Unión Europea (a través de Acción Social) y la Comisión Económica para América Latina de Naciones Unidas (CEPAL), las universidades departamentales de Córdoba, Sucre, Magdalena, Guajira, Atlántico y Simón Bolívar, las Corporaciones Autónomas Regionales de Boyacá y Guajira, las empresas CONTEGRAL, CONTINENTAL FOODS, ECOPETROL. Las alianzas realizadas con estas entidades le han permitido algunos logros a la corporación entre los cuales se destacan: (<http://www.corporacionpba.org>).

- Desarrollar y sistematizar metodologías propias en mejoramiento tecnológico participativo, fortalecimiento organizativo, empoderamiento y desarrollo empresarial de los pequeños productores rurales.
- Crear y/o fortalecer más de cien organizaciones de productores en diversas regiones de Colombia.
- Capacitar en gerencia social y cambio organizacional a cuarenta líderes campesinos
- Capacitar en formulación y gestión de proyectos a sesenta organizaciones de pequeños productores.
- Diseño y establecimiento participativos de sistemas agroforestales y silvo-pastoriles adaptados a las condiciones de distintos ecosistemas y a las características de la economía campesina.



Fundación Swissaid Colombia: Es una ONG de cooperación al desarrollo que tiene presencia en Colombia desde el año 1983, su misión es aportar al empoderamiento de las organizaciones sociales a través del acompañamiento, apoyo y formación en la construcción de estrategias apropiadas al contexto, la diversidad cultural y biológica, fundamentadas en principios de democracia, buen gobierno, institucionalidad, cultura de paz, equidad de género para contribuir a un desarrollo rural sostenible. El empoderamiento a las organizaciones lo hace a través de los siguientes temas estratégicos, Gestión territorial de las comunidades, Agroecología y manejo sostenible de los recursos naturales y empoderamiento de la mujer para la participación y ejercicio de los derechos sociales, económicos y culturales; SWISSAID en su intención de brindar un acompañamiento integral a las organizaciones copartes, y generar el empoderamiento de éstas como actores de su propio desarrollo ha integrado en el marco del acompañamiento los tres ejes estratégicos en tres componentes a saber: (<http://www.swissaid.org.co/>)

- Construcción conjunta con las organizaciones copartes, de enfoques innovadores en agroecología, género, Planes de Manejo del Territorio y apoyo en la formulación de marcos legales y políticas favorables al desarrollo sostenible a nivel local y regional.
- Acompañamiento integral para el empoderamiento organizativo y político, y el desarrollo institucional de las organizaciones copartes en los temas de democracia y participación comunitaria, poder local, tratamiento de conflictos internos y externos, planeación, seguimiento y evaluación con perspectiva de género.

- Sistematización y aprendizaje de experiencias que faciliten la descripción, reflexión, análisis y documentación de manera continua y participativa, de procesos y resultados de los proyectos de desarrollo ejecutados por las copartes y permitan realizar ajustes



ASOHOFRUCOL: Es una organización gremial y agro empresarial de derecho privado fundada en 1995, que representa los intereses de los productores de frutas, hortalizas, plantas aromáticas, raíces y tubérculos de Colombia, administra el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH), y el recaudo de la Contribución Parafiscal Cuota de Fomento Hortifrutícola por contrato suscrito con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Son responsables de la inversión de estos recursos en proyectos productivos para impulsar desarrollo de los productores de frutas y hortalizas del país. Su objetivo principal es consolidar gremialmente a ASOHOFRUCOL para organizar, representar, defender y fortalecer el subsector a través de:

- La estructuración, formulación, ejecución y evaluación de Planes, Programas y Proyectos.
El Apoyo y coordinación de las actividades de promoción, formulación, ejecución e investigación científica.
- La capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a los productores.
- La Promoción de la asociatividad.
- La Identificación y desarrollo de mercados y productos en el escenario internacional.

- El acopio y difusión de información sectorial para su fortalecimiento económico, social y empresarial, entre otros aspectos.

Dentro de la estrategia de estructuración, formulación, ejecución y evaluación de Planes, Programas y Proyectos utilizada por ASOHOFRUCOL para alcanzar su objetivo misional se han logrado la implementación de algunos proyectos como el de “adecuación de tierra y cosecha de agua en la cadena productiva del ají picante en asocio con el maracuyá y frutas tropicales perennes como producción limpia en los Montes de María y Sabanas de Sucre” donde figura ASOHOFRUCOL como cofinanciador, los productores como beneficiarios y organizaciones de bases como la asociación de productores agrícolas de Sucre -APRAS- como ejecutora. (<http://www.asohofrucol.com.co>)



En el año 1992 se creó la **Corporación Colombia Internacional** – CCI como una alternativa de apoyo público-privado, mediante efectos demostrativos al desarrollo agropecuario colombiano, dada la misión de la CCI, el desarrollo productivo empresarial es el eje central de la Corporación, es así como a partir del año 2005 se dio inicio a un modelo de intervención en el campo, en donde partiendo del aspecto comercial se conforma el modelo propio registrado MACS, su sigla significa Modelos Agro empresariales Competitivos y Sostenibles, con los cuales se acompaña a la comunidad de manera integral en todos sus ámbitos desde lo socioempresarial, técnico productivo, financiero y comercial, partiendo de la base del desarrollo de proyectos productivos con mercados seguros y ofreciéndoles a las comunidades

tres servicios a saber; estructura de proyectos productivos, desarrollo de proveedores y marcas CCI .

La CCI describe su esquema de intervención propio, denominado MACS así: La M de los MACS representa Modelos porque se pueden replicar en la zona de intervención, la A es Agroempresariales porque los productores individuales se asocian y trabajan empresarialmente generando ingresos y empleo; la C de Competitivos se mide con el tema técnico productivo, con productos de calidad y estructuras de costos competitivas acorde al mercado, y S de Sostenibles y Sustentables con manejo ambiental, de responsabilidad social, donde el tiempo mínimo de intervención estimado de acuerdo a la experiencia es de tres años de acompañamiento de la CCI, para que culminen el proceso de empoderamiento, productivo y comercial.

La CCI ha puesto en práctica sus metodologías en pro de beneficiar a organizaciones de bases, siendo operador de programas como el de oportunidades rurales –OR-, pacto agrario y como organización gestora acompañante –OGA- del proyecto apoyo alianzas productivas -PAAP, todos estos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR-, lo que deja entre ver que este es uno de los aliados principales de la CCI. (<http://www.cci.org.co>).



ASOPROAGROS: Es una Organización No Gubernamental, con 20 años de experiencia en la formulación, gestión, ejecución y evaluación de proyectos Sociales, Económicos y Ambientales, donde los principales beneficiarios son las comunidades rurales, con lo cual contribuyen de una forma decidida al tan anhelado propósito del Desarrollo Humano Integral Sostenible en el contexto biogeográfico del departamento de Sucre y la región

Caribe; esta ONG esquematiza su operación en 4 ejes de trabajo como son: Desarrollo empresarial, Infraestructura social, Gestión social y Proyectos institucionales; A través de la implementación de estos ejes y la gestión de proyectos ante instituciones que ellos han llamado aliados estratégicos como son el MADR, INNPULSA, Banco Agrario, DPS, Embajadas, la organización internacional para las migraciones –OIM-, La organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura –FAO- han llevado asistencia técnica, social, empresarial y ambiental a comunidades, productores y asociaciones de los departamentos de Sucre, Córdoba, Bolívar, Antioquia y Cesar a través de proyectos de alianzas productivas, incentivo a la asistencia técnica especial –IATE-, vivienda de interés social, la estrategia unidos entre otros, destacando su intervención en el sector rural con la Promoción y organización de formas asociativas; Promoción y organización de empresas de economía solidaria, Asistencia técnica empresarial; capacitación y montaje de sistemas sostenibles de producción agropecuaria; Asistencia técnica a cultivos; agriculturas orgánicas; medicinas alternativas. Reforestaciones; planes de manejo; estudios de impacto ambiental; proyectos de artesanías; alternativas sostenibles de manejo integral de residuos sólidos, educación ambiental. Montajes de agroindustrias; Especies menores, Piscicultura, Apicultura, especies mayores. Promoción y comercialización de productos agropecuarios. (<http://asoproagros.org/sitio/>).



PRODESARROLLO LTDA: Es una empresa que ofrece servicios de asesoría y consultoría en proyectos empresariales de inversión rural, su objetivo es prestar el servicio de asesoría y consultoría a empresarios rurales, para asegurar el éxito de sus proyectos, trabajando en equipo con el inversionista y profesionales de alta

experiencia específica, idoneidad profesional e inmejorable calidad humana, como organización gestora regional -OGR- figura como operador del MADR en el marco del PAAP.

Prodesarrollo en sus 24 años de experiencia ha puesto al servicio de las comunidades y sus clientes sus líneas estratégicas, relacionadas a continuación: Empresarización rural, interventorías, gerencia de proyectos, proyectos agropecuarios, asesorías y capacitaciones, conceptos técnicos y avalúos, planes de desarrollo, obras de ingeniería civil y asistencia empresarial, a través de las cuales ha logrado ejecutar 250 proyectos beneficiado a más 10.000 personas y ha necesitado del acompañamiento de entidades con las cuales ha realizado en promedio 20 alianzas como son MADR, OIM, OR, la gobernación de Bolívar, CECODES entre otros. (<http://prodesarrolloltda.com/>)



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA: Es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados; desde su creación hace 55 años, con el firme propósito de lograr la competitividad de Colombia a través del incremento de la productividad en las empresas y regiones, sin dejar de lado la inclusión social, en articulación

con la política nacional: Más empleo y menos pobreza. Por tal razón, se generan continuamente programas y proyectos de responsabilidad social, empresarial, formación, innovación, internacionalización y transferencia de conocimientos y tecnologías, dentro de estos programas se encuentra SENA Emprende Rural.



SENA Emprende Rural: Es un programa que busca promover la generación de ingresos para la población rural, a través del desarrollo de sus capacidades y competencias, así como el acompañamiento y fortalecimiento de las iniciativas productivas rurales orientadas al autoconsumo, los emprendimientos y/o la creación empresa. SER desarrolla procesos de formación y fortalecimiento organizacional y/o comunitario, mediante 2 rutas de atención que se encuentran enmarcadas en los principios de economía familiar: Emprendimiento Rural y Empleabilidad en Ocupaciones Rurales, dentro de las cuales se ofertan líneas de formación en los sectores:

- Agrícola
- Pecuario
- Agroindustrial
- Forestal
- Turismo
- Ambiental
- Cultural a través del programa especial **LASO "Laboratorios Sociales de Emprendimiento Cultural"** el cual tiene como objetivo estimular el talento colombiano de la población afro descendiente y vulnerable, en el área musical y producción audio-

digital, para consolidar unidades productivas pertenecientes a las industrias creativas de Jóvenes Talentos Musicales. (<http://www.sena.edu.co>)

Los actores, descritos en los párrafos anteriores constantemente están haciendo presencia en el territorio de Montes de María pero es pertinente decir que está sujeta a la oferta nacional e internacional de recursos que se destinen a invertir en la zona ya que la gran mayoría de los actores relacionados son entidades que dependen de la formulación, gestión y ejecución de proyectos, actividad que les permite hacer una intervención en un momento determinado, que generalmente es un año, con un objetivo concreto que en ocasiones no contempla el seguimiento a la intervención e inversión hecha ; lo que influye a que el resultado de los proyectos no se mantengan vigentes.

4.4. Estrategias Que Aporten Al Crecimiento Empresarial De Las Asociaciones En Montes De María Sucre.

Después del análisis y comprensión del marco teórico y de los capítulos anteriores desde mi papel como investigadora propongo dos estrategias que aportarían al crecimiento empresarial de las asociaciones de Montes de María Sucre; la primera estrategia se sustenta teóricamente en las estrategias genéricas de PORTER, como es la estrategia de enfoque; la segunda sustentada en los conceptos planteados por David Fred, en cuanto a estrategia de integración.

4.4.1.1. Estrategia de enfoque

Las organizaciones deben enfocarse en identificar sus necesidades y potencialidades a nivel empresarial, productivo, comercial y organizacional con el fin de concentrar su trabajo en gestionar con un grupo específico de actores a nivel academia, empresa privada y sector público las herramientas que necesitan para alcanzar sus objetivos estratégicos y por ende lograr crecimiento empresarial, lo que a su vez les permitiría ir cambiando su rol dentro de la dinámica

asociativa del territorio pasando de ser un receptor de todas las intervenciones que llegan, a ser un ente propositivo y selectivo de los programas que le aporten a su crecimiento empresarial. En este orden de ideas la estrategia de enfoque que se les recomienda implementar a las organizaciones parte de la definición clara e implementación de los siguientes elementos: Misión, Visión, Valores corporativos y Objetivos empresariales.

Seguidamente de esto se debe plantear la estrategia a seguir haciéndose primeramente un análisis interno y externo con el fin de conocer sus debilidades y potencialidades como también las entidades que pueden aportar a la superación de esas debilidades y al desarrollo de las potencialidades; definida la estrategia es importante seleccionar los medios para comunicarla a toda la organización especialmente a los directamente responsables de implementarla, los cuales en la etapa de implementación deben contar con el acompañamiento del nivel directivo, sino es este el encargado de ejecutarla y por último como toda estrategia debe contar con un proceso de seguimiento y evaluación este no puede faltar en esta estrategia de enfoque.

4.4.1.2. Estrategia integración

Esta estrategia sería complementaria a la anterior ya que partiendo del diagnóstico que hacen las organizaciones, el cual debe permitir primeramente el conocimiento de estas y en segunda instancia la identificación de las herramientas que cada actor presente en el territorio tiene y cuáles de ellas aportan al crecimiento empresarial de las organizaciones; con esta información las organizaciones tendrían los elementos necesarios para establecer y/o proponer procesos asociativos que apunten a su desarrollo a través de la integración no solo con instituciones que apalanquen su financiamiento sino con sus proveedores, distribuidores, clientes, y porque no con la competencia.

Complementando esta estrategia de integración vertical con los planteamientos teóricos de la investigación en cuanto a modelos asociativos, se recomienda a las organizaciones gestionar e

implementar el modelo asociativo red empresarial ya que este modelo según Marco Dini, Carlo Ferraro, Carolina Gasaly (2007) aporta a los eslabones de la cadena de valor de las empresas que la integran ya que la articulación entre ellas permite alcanzar mayor capacidad de producción, fortalecer el acceso a los mercados, potencializar la relación entre proveedores, reducir riesgos, originar comunidades de conocimiento entre muchos otros aspectos que solo el poder de gestión y la capacidad de trabajo cooperativo de los integrantes de la red pueden garantizar. (pág. 15).

La red empresarial propuesta sería la del enfoque vertical ya que esta permite integrar a empresas que se ubica en un punto consecutivo de la cadena de valor haciendo una labor complementaria, generalmente una red empresarial se puede crear alrededor de un producto o servicio, para la investigación el producto que estará en el centro de la red serán las organizaciones de base quienes son el foco principal de la articulación interinstitucional y las que jalonan la intervención a requerir. La figura 16. Muestra gráficamente la red propuesta para las organizaciones de Montes de María es la siguiente:



Figura 16. Red Empresarial Organizaciones Montes de María, Sucre

Fuente: Propia, resultado del trabajo de campo, aplicando el Instrumento de caracterización –IDO-, adaptado

4.4.1.3. Actores integrantes de la red.

Organizaciones de base de Montes de María: Son el punto céntrico de la intervención y quienes gestionen dicha intervención.

Academia y/u ONG: Es el primer eje de la red y el objetivo de la intervención de estas entidades sería el fortalecimiento organizacional y la asesoría de los modelos y planes de negocios de las organizaciones de bases.

Fuentes financiadores: Son el segundo eje de la red y son empresas del orden nacional, internacional, públicas y privadas que financien los planes de negocios de las organizaciones de bases.

Proveedores: Son el tercer eje de la red y son empresas que provean materias primas, insumos y asistencia técnica a las organizaciones de base.

Aliados comerciales: Son el cuarto eje de la red y son empresas que apoyan a la comercialización de los productos de las organizaciones, a la integración en los mercados y a su vez asistencia técnica en pos cosecha y comercialización.

Clientes: Son el 5 y último eje de la red, los beneficiarios finales de toda la articulación ya que si las organizaciones gestionan un buen proceso de acompañamiento, elaboraran productos y servicios satisfactorios de necesidades, además son quienes emiten señales de satisfacción o insatisfacción.

CONCLUSIONES

La Asociatividad por ser considerada como estrategia para generar competitividad, crecimiento y desarrollo empresarial principalmente a las pequeñas y medianas empresas es el tema que dio origen a esta investigación, partiendo de la importancia que tiene la articulación de las empresas para generar un proceso asociativo exitoso que genere desarrollo sostenible y sustentable en las comunidades, es este el eslabón que genero la integración de diferentes referentes teóricos que sustentaron la caracterización del proceso asociativo en Montes de María, Sucre.

El propósito de esta caracterización es identificar los elementos del esquema asociativo que contribuyen al desarrollo y crecimiento empresarial de las asociaciones, de manera que se caracterizaron las asociaciones, fundaciones, corporaciones, cooperativas y otras figuras asociativas establecidas en este territorio al igual que se hizo un mapeo de los actores que hacen presencia en la región monte mariana con el propósito de determinar los factores claves de éxito y proponer las estrategias pertinentes que apunte a generar desarrollo.

La caracterización proporciono la información requerida para identificar el nivel productivo, asociativo y empresarial de las organizaciones, haciendo referencia a los resultados arrojados por la encuesta se puede decir que las organizaciones en un 28,2% producen asociadamente y solo el 1,6% transforma sus productos, indicando esto que son empresas pertenecientes al sector primario de la economía; a nivel asociativo son organizaciones que en un 46,6% le es indiferente hacer aportes para su sostenimiento económico y conceptualizan la asociatividad como asociación, lo que limita su accionar ya que la asociación es solo un eslabón de la asociatividad que requiere el engranaje y articulación con otros eslabones para poder crecer, desarrollarse y mantenerse en un mercado tan competitivo como el actual.

Los factores claves de éxito en los que las organizaciones de base de los montes de María deben apoyarse para crecer y mantenerse activas en la dinámica económica de la región son producción, sinergia organizacional, financiación con fuentes propias y proveeduría; las organizaciones para mantener el hilo conductor entre los asociados deben estar desarrollando constantemente una actividad productiva, propender por la sinergia organizacional entre los órganos directivos, financiarse inicialmente con recursos propios, producto de la venta de sus bienes y los aporte de los socios para no depender solo de recursos de terceros; por ultimo debe gestionar servicios de proveeduría agrícola, técnica y financiera a los asociados para logra mayor cohesión de su base social.

El mapeo de actores realizado permitió conocer el grado de articulación que tienen las organizaciones con las diferentes instituciones que hacen presencia en el territorio como los medios que hacen posible la articulación, identificando que la articulación realizada por los actores está sujeta a la duración de los proyectos que ejecutan producto de convocatorias realizadas por organismos del orden nacional e internacional quienes buscan beneficiar a los productores de esta región.

Las estrategias planteadas para aportar al crecimiento empresarial de las asociaciones de montes de María Sucre fueron el producto de un trabajo orientado por soportes teóricos y jornadas de campo que permitieron conocer la realidad asociativa del territorio y proponer a las asociaciones quienes conforman uno de los eslabones del proceso asociativo herramientas estratégicas para lograr que se enfoquen en gestionar las intervenciones que les permitan avanzar e integrarse a través de una red empresarial con los actores que tienen los componentes complementarios de sus objetivos misionales.

RECOMENDACIONES

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para mejorar el crecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones de Montes de María Sucre.

Entre ellas, cabe citar las siguientes:

Se sugiere a las organizaciones estipular y controlar los aportes de sostenimiento a los socios ya que esta es una de las fuentes de financiación que los puede respaldar.

Se recomienda a las organizaciones llevar registros de producción de sus asociados, así la producción no sea colectiva, esto permite comprometer y atender compromisos comerciales.

Se invita a las organizaciones gestionar y prestar servicios de provisión agrícola, pecuario, técnico y financiero para sus asociados, con el fin de generar mayor cohesión social.

Se indica a las organizaciones producir asociadamente, indistintamente que cada productor realice su producción de manera individual, el propósito de ello es mantener una actividad productiva vigente y generar ingresos.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, M., & Buitriago, V. (2009). asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El Caso del Pymes del sector textiles confecciones en Bogota. 13.
- Aguilera, M. (2013). Montes de maria una subregión de economía campesina y empresarial. *Economía Regional, Banco de la Republica*, 8.
- Altenburg, Tilman;. (2001). La Promoción de Clusters Industriales en america latina, Experiencias y Estrategias. *INstituto aleman de desarrollo*, 8.
- Arenas, J., & Garcia, R. (2011). La importancia de las relaciones. En J. A. Gaitan, *Alianzas estrategicas internacionales* (pág. 240). Sevilla: Academia española.
- Azuara Perez, L. (1991). Procesos Asociativos. En L. A. Pérez, *Sociología* (pág. 133). Mexico: PORRÚA.
- AzuaraPerez, L. (s.f.).
- BANCOLDEX S.A. (2010). Gerencia y planeación: Asociatividad. *unab*, 22 y 23.
- Barreto, T., & García, M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. *Cayapa Revista Venezolana de Economía Social*, 99-113.
- Bocchi, Davide;. (2011). ANÁLISIS DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE MONTES DE MARIA. *Plataforma de Organizaciones de Desarrollo Europeas en Colombia PODEC*, 44.
- Bonilla, E. (2009). Cualificando y calificando la realidad social. En E. Bonilla, J. Hurtado, & C. Jaramillo, *La investigación, aproximaciones a la construcción del conocimiento científico* (pág. 38). Mexico: Alfaomega.
- Camara de comercio de Cartagena. (2016). Asociatividad empresarial. *FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL*, <http://www.cccartagena.org.co/asociatividadempresarial.php>.
- Camara de Comercio y alcaldia Mayor de Bogotá. (2008). Redes empresariales . *Cartilla practica Bogota Emprende*, 6,7.
- Cardona, Y., & Jarava, M. (2016). LA ASOCIATIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LOS MUNICIPIOS DE SANTIAGO DE TOLU Y COVEÑAS, SUCRE. En C. U. CECAR, *Diálogo de saberes*

- desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables* (págs. 264-270). Sincelejo: CECAR.
- Centro de exportaciones e inversiones de Nicaragua. (2010). Asociatividad. *CEI*, 2.
- Chavarro, J. (2013). Modelos de asociatividad. *Cavalier abogados*, 6.
- Coronado, Luis;. (2012). Difundiendo la asociatividad por las regiones. *Revista Organizaciones Solidarias*, 5,6.
- DelPrado, Luis;. (1995). Alianzas estrategicas. *Boletin de lecturas sociales y economicas de la universidad catolica de argentina*, 68.
- Departamento Nacional De Planeación DNP, Colombia. (2013). DEFINICIÓN LEGAL Y FUNCIONAL DE LOS ESQUEMAS ASOCIATIVOS DE ENTIDADES TERRITORIALES en COLOMBIA. *Revista institucional*, 13.
- Departamento Nacional para la planeación -DNP-. (2013). DEFINICIÓN LEGAL Y FUNCIONAL DE LOS ESQUEMAS ASOCIATIVOS DE ENTIDADES TERRITORIALES EN COLOMBIA. *Dirección de desarrollo Sostenible*, 6.
- Dini, M., Ferraro, C., & Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. *CEPAL - Serie desarrollo productivo No 180*, 15.
- Dini, Marco. (2010). Competitividad, rede de empresas y cooperación empresarial. *Gestión publica*, 14, 15.
- DNP. (2004). Cadenas productivas, estructura, comercio internacional y protección. *DNP*, 16.
- DNP. (2012). Rutas para la asociatividad en Colombia. *Dirección de desarrollo rural sostenible*, 2.
- Doeringer, E. (1995). Business strtegy and cross-industry cluster. *Economic development quarterly*, 37.
- Druker, P. (1954). *The Practice of Management*. Buenos Aires: suda americana.
- Esquivia, L. (2013). LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO DEL MUNICIPIO DE SINCELEJO. *Desarrollo gerencial*, 160-190.
- FAO-ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACION Y LA AGRICULTURA. (2012). EXPERIENCIAS EXITOSAS DE INTEGRACIÓN ASOCIATIVA DE PRODUCTORES LECHEROS FAMILIARES. *FAO producción y sanidad animal*, 9,10,11.

- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fundación Codespa. (2012). *Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza*. Madrid: Codespa.
- Fundación española cinecia y tecnología. (2002). *Manual de Frascatti*. Paris: Fundación española cinecia y tecnología.
- Fundación ProCartagena. (2015). SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE COLOMBIA RESPONDE EN LA ZONA DE CONSOLIDACIÓN TERRITORIAL DE LOS MONTES DE MARÍA. *FUNCICAR*, 38.
- Gómez, D. (2013). Que realmente es una alianza estrategica. *Bienpensado*, <http://bienpensado.com/que-es-una-alianza-estrategica/>.
- Gómez, L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación en la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de la micro, pequeñas y medianas empresas: tres casos de estudio. *Estudios Agrarios*, 133-144.
- Hernández, C., Cardona, J., & Nova, Y. (2012). DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y TECNOLÓGICO DE TREINTA ASOCIACIONES AGROINDUSTRIALES, DE SERVICIOS Y FINANCIEROS DE ALGUNOS MUNICIPIOS DE RISARALDA. 3. <http://asoproagros.org/sitio/>. (s.f.).
- <http://prodesarrolloltda.com/>. (s.f.).
- <http://www.asohofrucol.com.co>. (s.f.).
- <http://www.ccb.org.co/>. (2016). Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones. *Inscripciones y renovaciones*.
- <http://www.cci.org.co>. (s.f.).
- <http://www.corporacionpba.org>. (s.f.).
- <http://www.fmontesdemaria.org>. (s.f.).
- http://www.fmontesdemaria.org/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=237&lang=es. (s.f.).
- <http://www.minagricultura.gov.co/Lists/Glosario>. (2015). Cadena Productiva. *Minagricultura*, <http://www.minagricultura.gov.co/Lists/Glosario>.
- <http://www.sembrandopaz.org>. (s.f.).

<http://www.sena.edu.co>. (s.f.).

<http://www.swissaid.org.co/>. (s.f.).

Liendo, M., & Martínez, A. (2001). ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística Universidad Nacional del Rosario*, 315,316.

Lopez, Carlos. (2003). Redes empresariales, experiencias en la región andina. *MINKA*, 25.

MADR. (2013). Fortalecimiento empresarial afianzando asociatividad. *Oportunidades rurales*, 4.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). Proyecto Apoyo Alianzas Productivas. <https://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/>, web Minagricultura.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica S.A.

Moreno, Delsa; Uribe, Maria; Santiago, Luisa. (2011). *COMUNICACIÓN Y MANEJO SOCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD*. Bogotá: Produmedios.

Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *MULTICIENCIAS, Vol. 9, N° 2*, , 157 - 166.

Nunes, P. (2012). Alianza Estratégica. *Ciencias Económicas y Comerciales -Gestión*, <http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm>.

Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.

Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.

Ospina, B., & Sandobal, J. (s.f.).

Ospina, B., Sandobal, J., Aristizabal, C., & Ramirez, M. (2013). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Universidad de Antioquia - Facultad de Enfermería*, 21.

Perdomo, Jenny;. (2013). Nos cambiamos a un enfoque productivo. *Revista Nacional de Agricultores*, 6-8.

PNUD. (2003). PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ DE LOS MONTES DE MARIA (PROMONTES). *CORPORACION TERRITORIOS UNIVERSIDAD DE CARTAGENA*, 1,2.

- Porter, M. (1990). *Las ventajas competitivas para las naciones*. Nueva York: Edición en español: Javier Vergara Editor SA, Bs.As., 1991.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva, tecnica para ñlos sectores industriales y la competencia*. Mexico: Patria, segunda edición.
- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo Una estrategia de desarrollo productivos en torno a los recursos naturales. *La Cepal* 66, 105-125.
- Riffo, C. (2016). Asociatividad: Una Solución Moderna Para Enfrentar Este Mundo Globalizado. *Tribuna Universitaria*, 4.
- Rodríguez, M. (2012). Asociatividad para los Negocios Inclusivos Rurales. *PNUD*, 5.
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Procuraduria agraria*, 41.
- Ruta N. (2016). Asociatividad. *ABC de la innovación*, <http://rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion-rutan/item/asociatividad> .
- SAC. (2013). Asociatividad para bienestar en el campo. *Revista nacional de agricultura*, 18.
- Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-. (2016). Jovenes Rurales Emprendedores -JRE-. <http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y>.
- Tomta, D., & Chiatchoua, C. (2009). CADENAS PRODUCTIVAS Y PRODUCTIVIDAD DE LAS MIPYMES. *Criterio Libre*, 149.
- Vega, Juan;. (2008). PROYECTO DE COOPERACIÓN UE-PERU / PENX. *Consortio Asecal Mercurio Consultores*, 20.
- VERGARA, J., MAZA, F., & FONTALVO, T. (2010). POTENCIALIDAD DE ASOCIATIVIDAD DE RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS- COLOMBIA. *facultad de ciencias economicas*, 137-146.

Anexos

NO.	MUNICIPIO	NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	NIT
1	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PALMAS DE VINO	900390158-1
2	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN AGROEMPRESARIAL NUEVO HORIZONTE DE LOS PALMITOS	900775664-

3	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN DE JOVENES EMPRENDEDORES DE CARNE	900728641-1
4	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN DE MUJERES ORGANIZADAS DE PALMAS DE VINO	823000522-9
5	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN COMUNITARIA DE LA POBLACIÓN DESPLAZADA POR LA VIOLENCIA	900210925-3
6	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN DE DESPLAZADOS FUTURO Y PAZ	90095671-4
7	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS PORCICOLAS DEL COLEY	900956465-9
8	LOS PALMITOS	COOPERATIVA AGROPECUARIA DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO	800157724-0
9	LOS PALMITOS	COOPERATIVA AGROPECUARIA DE SAN JAIME PALMITO	900.334.090-1
10	LOS PALMITOS	ASOCIACION DE MUJERES EL PROGRESO	823002110-7
11	LOS PALMITOS	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE CAMBIMBA	900962991-6
12	LOS PALMITOS	MICROEMPRESA PRODUCTORA DE PALMAS DE VINO	823001214 – 1
13	LOS PALMITOS	COOPERATIVA AGROPECUARIA PRODUCTORA DE MIEL	900007959-4
14	LOS PALMITOS	LA ASOCIACIÓN DE APICULTORES DE SUCRE	823002713-8
15	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES APÍCOLAS DE LOS PALMITOS	900018204-1
16	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES EL NIDO	823002534-6
17	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE SUCRE	823004739-8
18	LOS PALMITOS	ASOCIACION DE USUARIOS CAMPESINOS DE SABANAS DE PEDRO	900307226-1
19	LOS PALMITOS	ASOCIACION AGROINDUSTRIAL DE COPECABANA	506175
20	LOS PALMITOS	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NARANJAL	900525374-8
21	LOS PALMITOS	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA PISTA	900483278-7

NO.	MUNICIPIO	NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	NIT
1	OVEJAS	ASOCIACIÓN RURAL DE PRODUCTORES APÍCOLAS	823.005.216-2
2	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE COLOSO	900261508-3
3	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DEL TESORO	900295039-7
4	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE APICULTORES DE COLOSO “	
5	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE CULTIVADORES DESPLAZADOS RETORNADOS DE SALITRAL	
6	OVEJAS	ASOCIACIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO SOCIAL	900508701-1
7	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS	900628943-1

8	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS DEL EL FECHAL	900903356-7.
9	OVEJAS	AOSCIACION VICTIMAS DE CHENGUE 17 DE ENERO	900190467-4
10	OVEJAS	ASOCIACION DE CULTIVADORES DE PAZ Y ESPERANZA	900248256-9
11	OVEJAS	ASOCIACION DE DESPLAZADOS DE FLOR DEL MONTE	823005071-1
12	OVEJAS	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS MONTES DE MARIA	900539416-1
13	OVEJAS	EMPRESA COMINITARIA SAN RAFAEL	
14	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES RURALES DE PEDREGAL	901042711-7
15	OVEJAS	EMPRENDEDORES DEL COROZO	900924360-7
16	OVEJAS	ASOCIACION DE VICTIMAS POR UN FUTURO MEJOR EN PAZ Y EQUIDAD	900975348-6
17	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE DAMASCO FINCA IBAGUE	900706187-4
18	OVEJAS	ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES AGROPECUARIA LOS LIMOS	900774130-5
19	OVEJAS	COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROPECUARIA DE LOS MONTES DE MARIA	900539416-1

NO.	MUNICIPIO	NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	NIT
1	SAN ONOFRE	ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS AFROCOLOMBIANOS PARA LA PAZ, CONVIVENCIA Y DESARROLLO DEL CORREGIMIENTO DE LIBERTAD	900.274.007-1
2	SAN ONOFRE	EMPRESA COMUNITARIA LA PIRINOLA	823.001.320-2
3	SAN ONOFRE	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES Y AMBIENTALES DEL RINCÓN DEL MAR-	900269459-7
4	SAN ONOFRE	COOPERATIVA AGROPECUARIA DE PALO ALTO –	900229233-9
5	SAN ONOFRE	ASOCIACIÓN AFROCOLOMBIANA DEL CORREGIMIENTO DE PALACIO	900416817-1
6	SAN ONOFRE	ASOCIACION DE PESCADORES DE BERRUGAS	823005357-2
7	SAN ONOFRE	ASOCIACION DE AGRICULTORES DE PAJONAL	900144469-3
8	SAN ONOFRE	ASOCIACION DE CULTIVADORES DE AJI DEL PUEBLITO	900201182-1
9	SAN ONOFRE	FUNDACION PAZ Y FUTURO	900167150-9
10	SAN ONOFRE	CABILDO MENOR INDIGENA ZENU DE PAJONAL	9037735-3
11	SAN ONOFRE	ASOCIACION DE CAMPESINOS DE PAJONAL	900342683-2

12	SAN ONOFRE	JOVENES EMPRENDEDORES DEL CERRO	900432130-8
13	SAN ONOFRE	ASOCIACION DE CAMPESINOS AFROCOLOMBIANOS DE SAN ONOFRE	900372023-1
14	SAN ONOFRE	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE SAN ONOFRE	900203124-1
15	SAN ONOFRE	ASOCIACION JUNTA LOS PUERTOS	RESOLUCION DEL MINISTERIO DEL INTERIOR 191
16	SAN ONOFRE	ASOCIACION CAMPESINA PARA EL DESARROLLO Y LA CONVIVENCIA PACIFICA	900118992-4
17	SAN ONOFRE	ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS DE BOLITO	900227638-9
18	SAN ONOFRE	ASOCIACIÓN MIELES DE LABARCES	900461583-4
19	SAN ONOFRE	EMPRESA COMUNITARIA DE BUENOS AIRES	900196670-0
20	SAN ONOFRE	ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIDOS DE POLO NORTE	900877436-6
21	SAN ONOFRE	ASOCIACIÓN DE PESCADORES DE BERRUGAS, VICTIMAS, AFRODESCENDIENTES “SINAIS”	900613644-9
22	SAN ONOFRE	ASOCIACION AGROPECUARIA Y PISCICOLA LA PELONA	900295561-0
23	SAN ONOFRE	ASOCIACION DE GUIAS TURISTICOS DEL RINCON DEL MAR	900313796-2
24	SAN ONOFRE	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE BERRUGAS	823005357-2