

COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

Competitiveness in agriculture solidarity economy companies in the department of Atlántico

Luis Eduardo Ortiz - Ospino

Magíster en Desarrollo Social. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla - Colombia,
lortiz27@unisimonbolivar.edu.co

Lady Dayanna Caicedo - Consuegra

Administradora de Empresas. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla – Colombia, lcaicedo6@unisimon.edu.co

Cómo citar/ How to cite

Ortiz- Ospino, L. y Caicedo- Consuegra, L. (2016). Competitividad en empresas de economía solidaria del sector agropecuario en el departamento del Atlántico. *Revista CEA*, 2(3), 87-100.

Recibido: 15 de septiembre de 2015

Aceptado: 12 de noviembre de 2015

Resumen

Este artículo presenta resultados parciales de la Tesis Doctoral titulada: «Análisis de los factores de capital social asociados a la capacidad competitiva de las empresas solidarias del sector agropecuario del departamento del Atlántico», en el Doctorado de Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, México. La investigación tuvo como propósito caracterizar la competitividad que presentan las empresas de economía solidaria del sector agropecuario en el departamento del Atlántico. El alcance de esta investigación consistió en la proposición de estrategias tendientes a la mejora de la capacidad competitiva de las empresas solidarias, por medio de la identificación de propiedades y características, importantes para alcanzar un mayor rendimiento en la productividad, eficiencia y gestión dentro de las organizaciones, a partir de la colectividad entre las empresas del sector agropecuario, en pro del fortalecimiento de la economía. La metodología empleada fue de corte cuantitativo para medir la capacidad competitiva de las empresas, con un tipo de investigación descriptivo, que permitió detallar los aspectos relevantes del objeto de estudio. La población está constituida por 30 empresas solidarias pertenecientes al sector agropecuario del departamento del Atlántico.

Los resultados de la investigación permitieron diagnosticar la situación actual de las empresas solidarias del sector agropecuario e identificar los factores de competitividad que inciden en este sector. Esta investigación contribuye a proporcionar los cimientos principales para plantear modelos de gestión y estrategias empresariales, que proporcionen ventajas competitivas a las empresas.

Palabras clave: competitividad, agropecuario, empresas solidarias.

Abstract

The research was aimed at characterizing the competitiveness posed by solidarity economy companies in the agricultural sector in the department of Atlántico. The scope of this research consisted of proposing strategies to improve the competitiveness of solidarity enterprises by identifying key properties important for achieving higher performance in productivity, efficiency and management within organizations from the community among companies in the agricultural sector, in the hope for a stronger economy. The study used a quantitative methodology to measure the competitiveness of enterprises, with a

descriptive research that allowed us to specify the relevant aspects of the object of study. The population consists of 30 companies belonging to solidarity agribusiness in the department of Atlántico. The research results allowed a diagnosis of the current situation of the agricultural sector solidarity companies and the identification of factors affecting competitiveness in the agribusiness sector. This research helps to provide the main foundation for setting management models and business strategies that provide competitive advantages to businesses.

Keywords: competitiveness, Agricultural, Solidarity Companies.

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad es la capacidad que tiene cada organización para mantener superioridad competitiva frente a otras organizaciones, en lo referente a la sustentabilidad, la producción y el alcance de la economía.

El Departamento del Atlántico es uno de los ocho departamentos que conforman la región Caribe colombiana. Según las proyecciones del DANE para el año 2008, el Atlántico tenía una población de 2.255.164 habitantes, de los cuales el 95% (2.148.595) se encontraban en zonas urbanas y el 5% (106.569) en áreas rurales.

En las áreas rurales del departamento del Atlántico se desarrolla uno de los sectores más importantes de la economía del departamento, y esta hace alusión al sector agropecuario de las empresas de economía solidaria, en el cual se desarrollan actividades económicas como la agricultura, la ganadería y la pesca, que sustentan el vivir diario de muchos hogares. En el sector agropecuario la mayoría de las empresas están organizadas como economías solidarias sin ánimo de lucro, cuyos fines son el desarrollo económico de la comunidad.

Las empresas están mancomunadas en cooperativas y asociaciones, donde el interés principal es la sociedad, el alcance de la estabilidad económica y el desarrollo sostenible de las organizaciones, las familias y sus generaciones futuras para así mitigar la pobreza por medio de la reunión de esfuerzos y trabajando conjuntamente para alcanzar los objetivos propuestos.

En el momento que se comenzó esta investigación, se observó rigurosamente el entorno y las situaciones en las que se desenvuelve el mercado de las empresas del sector agropecuario del departamento del Atlántico, de manera que ha sido notoria la falta de competitividad y fortalecimiento en la economía que carece el sector.

La falta de organización que presentan estas empresas se encuentra evidenciada en la escasez de la competitividad de las organizaciones, donde ninguna ofrece la calidad suficiente para abarcar mercado, ni cuenta con estrategias competitivas que le permitan ser un agente diferenciador en las organizaciones, ya sea en tecnología o técnicas de producción, en calidad o en precio.

Se indagó sobre las habilidades del componente social, su experiencia en el sector agropecuario (ganadería, pesca, agricultura) y la efectividad de la colectividad de sus esfuerzos para gestionar la rentabilidad, sostenibilidad y el crecimiento empresarial frente a las acciones de la competencia.

Por otra parte, la valoración del factor social dentro de las empresas agropecuaria, con respecto a la competitividad, permite cualificar si cada componente de la organización cuenta con las habilidades necesarias para la aseguración de la calidad, y el *good will* de las organizaciones, asimismo, para mantener una postura frente a los consumidores y la capacidad competitiva de una organización que representa la seguridad de bienes y servicios y el equilibrio económico y próspero de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

El Espacio Nacional de Economía Solidaria (2010) define a la economía solidaria como un movimiento socioeconómico sostenido en valores y principios, cuyo foco se enmarca en la construcción de una economía centrada en las personas, su desarrollo integral y la motivación por prácticas de solidaridad en la comunidad y la cooperación entre ellas mismas. Los frutos de estas asociaciones son resultados de decisiones democráticas acerca de los procedimientos a realizar en las empresas.

Cuando las personas se asocian, con una meta clara (interés común), siempre saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos. La mitigación de la pobreza en las comunidades resulta del fruto alcanzable para las asociaciones que día a día se enfrentan a problemas de competitividad. Este es el caso de las empresas agropecuarias del departamento del Atlántico, que por su falta de organización carecen de prosperidad económica y de planeación para la ejecución de las tareas eficientemente, por lo tanto, la capacidad competitiva es menor y no cuentan con un *good will* que los respalde como organización de prestigio.

Berumen (2007) afirma que la competitividad y el desarrollo económico local se ubican en diversos escenarios de la competencia. Dentro de los escenarios del sector agropecuario se encuentra la actividad económica de orden productivo que más aportan a la economía del país, la agricultura, la ganadería y la pesca (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, 1996). Estas mismas, en el departamento del Atlántico, son actividades económicas que conforman al sector agropecuario en el departamento; dependiendo de su productividad, las asociaciones marcan la diferencia en el mercado local. La distribución, procesamiento y transporte de su producto conforma una parte de la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, los cuales posibilitan el alcance de la competitividad en el área en que se encuentren ubicadas las empresas, ya sean en barrios, bulevares o en zonas geográficas

específicas, donde se disputan la confiabilidad de los consumidores para obtener ventajas competitivas frente a sus rivales, es decir, se hace necesario crear un escenario propio de cada organización para estar por encima de la competencia.

Por otro lado, Porter (2009) afirma que los conceptos fundamentales de la estrategia competitiva y empresarial brindan cimientos para analizar cualquier situación competitiva, más allá de los límites. Las distintas organizaciones compiten entre ellas para proporcionar un entorno económico favorable, donde la importancia del concepto de los clústeres se hace indispensable cuando se piensa en ser una organización competitiva.

El diseño de estrategias competitivas, en las empresas agropecuarias, trae implícito el estudio de la competencia y las distintas ocasiones en las que estas se pueden desarrollar, ya sea por causa de sectorización (ubicación geográfica), precios, calidad; por ende, es de gran importancia que las asociaciones o cooperativas del sector agropecuario estén en la capacidad de realizar sus actividades con experiencia, ya que estas garantizan el buen tratamiento de los productos que ofrecen.

Dicho de otra manera, las aglomeraciones sectoriales de las empresas permiten que la experticia en cada una de sus actividades sea de soporte para la realización de las actividades organizacionales y lograr un entorno competitivo favorable.

De igual manera, el Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 1995), afirma que, de las actividades competitivas, solo una magnitud reducida de participantes, interfieren en las operaciones y trabajan en bases a decisiones altamente descentralizadas.

Típicamente, los productores agrícolas son tomadores de precios y producen bienes homogéneos o con muy poca diferenciación en estructuras de producción, por lo general heterogéneas. Tanto las características de los

bienes, como las estructuran en las que se producen, dificultan la generación de innovaciones y creación de ventajas competitivas.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan (Montoya A., Montoya I. y Castellanos, 2010), para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz (Rodríguez, 2005).

Uno de los factores en el que se basa la competitividad es la productividad. Si dentro de la etapa de producción no se realizan controles anticipados acerca de los productos, no se podrán satisfacer completamente las necesidades de los clientes y por ende no se obtendrá ventajas frente a los competidores, además, las mediciones de desempeño de las etapas de producción o prestación de servicio de las empresas de economía solidaria del sector agropecuario, así como las regulaciones, retroalimentaciones y mejora continua de la misma deberán hacerse más de seguido para ir en dirección de mejoras de calidad del producto y crear ventajas que beneficien a la empresa (Roldan y Espinal, 2000).

Según Roldan y Espinal (2000), los factores que cumplen en la competitividad y que de algún modo corresponden a los niveles de acción de los distintos agentes sociales y económicos son:

- *Factores estructurales:* en este nivel, la capacidad de intervención de la empresa es limitada por la existencia de la competencia, algunos de estos factores son: mercado, configuración de la industria, régimen de incentivos y regulación.

- *Factores sistémicos:* referentes al entorno socioeconómico que tiene que ver con las externalidades sobre las cuales la empresa no tiene ninguna posibilidad de intervenir, ámbitos macroeconómicos, político institucional, legislativo regulatorio, infraestructura, seguridad, capital humano, ámbito internacional.
- *Factores micro,* ligados al acervo de recursos de todo tipo acumulado en la empresa, capacidad tecnológica, productiva, calidad y productividad de los recursos humanos, conocimientos del mercado y capacidad de adecuarse a sus características (pp. 21-23).

Para saber si las empresas agropecuarias están dentro de los círculos de competitividad (Romero, 2006), se hace crucial que identifiquen factores y ámbitos internos y externos que rondan su empresa, así como los recursos, las leyes, las necesidades, la infraestructura empresarial, como otros ámbitos que caracterizan la competitividad.

La movilidad de los factores de producción realmente es una ventaja competitiva cuando estos se tecnifican en torno al capital, y específicamente al capital financiero, porque estos flujos de capital ingresan inmediatamente a la corriente monetaria con impactos de corto plazo en la balanza de pagos y en tasa de cambio, más no en la corriente de producción (Appleyard y Field, 2003).

Para una ventaja competitiva fuerte también se requiere inversión en los factores productivos como tierra, trabajo y capital; el capital como fuente principal, pues este y su inversión en mercados internacionales permite ganancia de divisas a las empresas, así como el fortalecimiento de relaciones con el exterior.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el propósito de desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, se desarrollaron las siguientes fases metodológicas:

Fase 1. Diagnóstico situacional de la competitividad de las empresas solidarias del sector agropecuario, en la que se hizo un levantamiento de datos para la revisión de la literatura en temas de competitividad, sector solidario y las empresas agropecuarias, para darle soporte al diagnóstico situacional.

Fase 2. Factores de competitividad que inciden en el sector agropecuario; en primer lugar, se diseñó, validó y aplicó un instrumento de investigación, cuya estructura se basaba en componentes como planeación, producción, tecnología, innovación y la relación con el entorno.

Fase 3. Elaboración de un documento que contenga las estrategias propuestas para la mejora continua de la competitividad.

Diagnóstico actual de la competitividad de las empresas de economía solidaria del sector agropecuario

Factores de competitividad

Los factores que determinan la competitividad hacen alusión a la asignación de recursos naturales, investigación, desarrollo, tecnología; inversión, talento humano calificado, infraestructura, planeación estratégica, oferta y demanda, canales de distribución, medios de aprovisionamiento, entorno, cultura y política empresarial.

Planeación y rivalidad empresarial

La capacidad competitiva de las empresas es producto de la gestión eficiente de los recursos, la particularidad de la organización y el tipo de capital humano empleado para realizar las labores necesarias planeadas, para el cumplimiento de las metas a favor de la empresa.

Y con respecto a la rivalidad empresarial, siempre y cuando haya mayor concentración de competencia, se podrá crear nuevas estrategias empresariales, que unidas para contrarrestar las otras, podrán crear un entorno económico favorable.

Actividades de apoyo

La competitividad de las organizaciones también depende de la capacidad que tenga el capital humano operador de la organización para adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos que afectan el uso de herramientas para lograr mayor eficacia dentro de la empresa, es por ello, la importancia de las capacitaciones empresariales para la aprehensión de nuevos conocimiento o renovación de los mismos en pro de maximizar la productividad en la organización.

Las actividades de apoyo más comunes empleadas por las empresas son: adquisición de tecnología, apoyo a la cadena productiva, gestión del talento humano.

Identificación de los factores de competitividad que inciden en el sector agropecuario

La identificación de los factores de competitividad de las empresas de economía solidaria, del sector agropecuario, es la determinación de aquellas características competitivas que le permite tener superioridad a estas empresas sobre sus rivales o competidores. Para ello, se tuvieron en cuenta cinco variables o factores importantes para la identificación de los aspectos nombrados, como lo son el capital humano, la planeación, la producción, las relaciones con el entorno y la innovación y desarrollo de estas.

En su mayoría, las empresas de economía solidaria pertenecen al sector económico de la agricultura, pecuaria y pesquera, y se categorizan según la aplicación del instrumento en cooperativas, fondos de empleados y multiactivas.

Con respecto al factor de *capital humano*, los empleados conocen bien a su competencia, sus ventajas, desventajas y un poco el modo en que operan, las capacitaciones realizadas en la empresa son bajas, es decir, no hay mucha inversión en el desarrollo personal del recurso humano y no se considera que por medio de este proceso se puede optimizar recursos y disminuir errores y desviaciones; del mismo modo, el apoyo de las unidades de trabajo es bajo, complicando los procesos diarios.

En el factor de *planeación*, los factores competitivos se encuentran enfocados en calidad, responsabilidad, servicio e innovación. Las funciones administrativas son buenas, pero necesitan fortalecerse en la planeación del recurso humano, como se vio anteriormente, estas empresas consideran que el mejoramiento de la infraestructura y los procesos les permitirá mejorar su capacidad competitiva, para ello, se enfocan en la creación de políticas y estrategias basada en el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), el balance *scorecard* y la planeación prospectiva. En lo que concierne al liderazgo del administrador o jefe, se estructura en charlas a los trabajadores.

Por otra parte, en los factores de *producción*, sus bienes y servicios son llamativos, consideran que las necesidades de sus clientes son satisfechas, realizan diversificación en poca escala pues su mercado objetivo es el local, los factores que tienen en cuenta para producir o prestar un servicio son por pedidos, pro pronósticos de demanda, y la rotación del inventario.

En lo que concierne a las *relaciones con el entorno* de las empresas de economía solidaria del sector agropecuario del departamento del Atlántico, el ambiente interno de trabajo es participativo, comprometido y con una cultura organizacional definida. La relación con el cliente es favorable, las relaciones con la competencia son buenas, pero podrían mejorar para crear alianzas que favorezcan a las empresas asociadas; la resistencia al cambio es baja, pero

la gestión del líder para con sus subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales debe mejorar.

En los aspectos de *innovación y desarrollo*, para estar informados de los nuevos avances en tecnologías que favorezcan sus procesos, consultan páginas de internet o revistas del sector, cuentan con maquinaria y equipo, los tipos de tecnología que utilizan son clave y básica y el uso de herramientas en su gran mayoría son manuales y sistematizadas (Ver Tabla 1).

En las organizaciones de economía solidaria, los factores necesarios para la obtención de ventajas competitivas son, en primer lugar, la mejora de infraestructura, pues la capacidad de producción o espacio para la prestación de servicio influye en las percepciones de los clientes al momento de considerar comprar o adquirir algo en una empresa; la obtención de espacios, aunque incurren en aumento de costos, beneficia la organización para el aumento de la producción o mejora del servicio al cliente.

En segundo lugar, se encuentra la mejora de procesos con un 52%, el cual indica que es importante el mantenimiento de la eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa, es por ello que se infiere que la logística de las organizaciones debe enmarcarse en objetivos de optimización de procesos enfocados en tiempo costos y calidad.

En tercer lugar, está el factor del recurso humano. Si bien es cierto que este es el factor más importante de la organización, las empresas de economía solidaria la dejan en un tercer plano, puede ser que una de las causas de esto sean los costos que hay que asumir para capacitar al personal, pero es necesario; y por último, se encuentra el tamaño de la empresa como el factor menos importancia para la obtención de ventajas competitivas, pues esta puede ir variando, al tiempo en que se concentra y maximiza la continuidad de los anteriores factores (Ver Tabla2).

Tabla 1. Factores competitivos de las empresas de economía solidaria del sector agropecuario del departamento del Atlántico

Table 1. Competitive factors of solidarity companies in the agricultural sector of the department of the Atlantic

	CARACTERÍSTICAS	PATRÓN
CAPACIDAD COMPETITIVA	Sector económico	Agricultura, pecuaria, pesquera
	Categorización	Cooperativas, fondos de empleados, multiactivas
CAPITAL HUMANO	Conocimiento	Ventajas y desventajas de la competencia
	Capacitación	Baja importancia
	Apoyo de unidades de trabajo	Baja
PLANEACIÓN	Factores competitivos	Calidad, responsabilidad, servicio, innovación
	Planes realizados	Estratégicos y factores de éxito
	Funciones administrativas	Buenas
	Obtención de ventajas	Mejora de infraestructura, mejora de procesos
	Políticas y estrategias	DOFA, balance scorecard, planeación prospectiva
	Actividades de liderazgo	Charlas a los empleados
PRODUCCIÓN	Bienes y servicios	Llamativos
	Necesidades	Considera que son satisfechas
	Diversificación	Sí
	Factores de producción	Pedidos, pronósticos, inventarios
	Enfoque de mercado	Local
RELACIÓN CON EL ENTORNO	Ambiente	Participativo, compromiso, cultura organizacional
	Competencia	Se considera amenaza
	Relación con clientes	Favorable
	Relación con la competencia	Buena
	Resistencia al cambio	Baja
	Gestión del líder	Regular
INNOVACIÓN Y DESARROLLO	Medios de actualización de información	Páginas de internet, revistas del sector
	Manejo de maquinaria y equipo	Sí
	Sistemas de información	Sí
	Tipo de tecnología	Clave y básica
	Uso de herramientas	En su mayoría manuales y sistematizadas

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

Tabla 2. Factores de ventaja competitiva
Table 2. Factors of competitive advantage

Tamaño de la empresa	Mejora de infraestructura	Mejora de procesos	RR.HH
32%	64%	52%	36%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

Para la planificación de políticas y estrategias empresariales, las organizaciones de economía solidaria tienen en cuenta la matriz DOFA, pues es el paso inicial que les permite realizar, diagnóstico de su entorno interno y externo de los recursos y capacidades de la empresa para la generación de estrategias. En segundo lugar, las empresas utilizan el balance *scorecard*, pues el sistema de integración de las acciones de la empresa, así como las estrategias planeadas, permiten mantener el control en los procesos: el 60% utiliza la planeación prospectiva como estrategia proactiva y otros, y el 40% de las empresas utilizan los indicadores económicos para planificar (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Herramientas para planificar políticas y estrategias en la empresa

Table 3. Tools to plan policies and strategies in the company

Indicadores económicos	Matriz DOFA	Balance Scorecard	Planeación prospectiva	Otros
40%	72%	64%	60%	60%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

En lo que concierne a satisfacción de las necesidades de los socios, los empleados y la comunidad en general, solo el 20% tiene una excelencia operacional en la organización; el 56% es muy bueno satisfaciéndolo; el 16% es buena satisfaciéndolo, pero deben haber aspectos que intervengan en el proceso de eficiencia y eficacia o servicio al cliente o gestión del talento humano que crean reproceso; y el 8% maneja desviaciones en el proceso que hace que la satisfacción de los entes nombrados anteriormente sea intermitente o mediocre (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Satisfacción de las necesidades de los socios y empleados por parte de la empresa solidaria

Table 4. Meeting the needs of the partners and employees by the solidary companies

Buena	Muy Buena	Excelente	Regular	Mala
16%	56%	20%	8%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

En las empresas de economía solidaria es muy relevante la diversificación de bienes y servicios, pues un abanico de opción en materia de estos asegura la captación de clientes y fortalece la capacidad competitiva de las empresas. Por otra parte, el 35% de los encuestados considera importante la diversificación de bienes, y es obvio que debe ir acompañado del I+D+i como factor de apoyo para el desarrollo de los mismos; solo un 4% considera que no es relevante, se especula que son empresas de tamaño pequeño o micro, y que no tienen rubros en el momento actual para invertirlos en diversificación o son empresas que están comenzando, o no están interesadas en el momento en crecer, sino en fortalecer la segmentación de mercado que tienen en el momento (Ver Fig.1).

Según los datos arrojados en la aplicación del instrumento, los factores de los que depende la producción o prestación de servicios de las empresas de economía solidaria son, en gran parte, los pedidos de los clientes y los pronósticos de la demanda, es decir, indicadores cuantitativos que determinan la producción de las empresas. por otra parte, se encuentra el mantenimiento de los inventarios: si hay lo suficiente no se produce más hasta que este haya rotado del stock. Y, por último, con un porcentaje de 40% la capacidad de producción es el último factor del que depende la producción, pues antes de tomar la decisión de producir se analizan detalladamente los tres primeros factores, como guía o bitácora del proceso de producción en las empresas de economía solidaria del sector agropecuario (Ver Fig. 2).

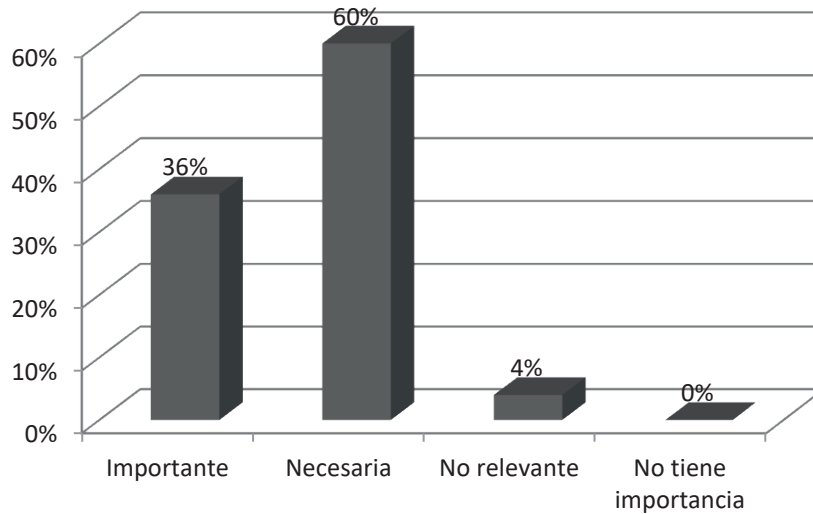


Figura 1. Relevancia de diversificación de bienes y servicios en la organización

Figure 1. Diversification of goods and services in the organization

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

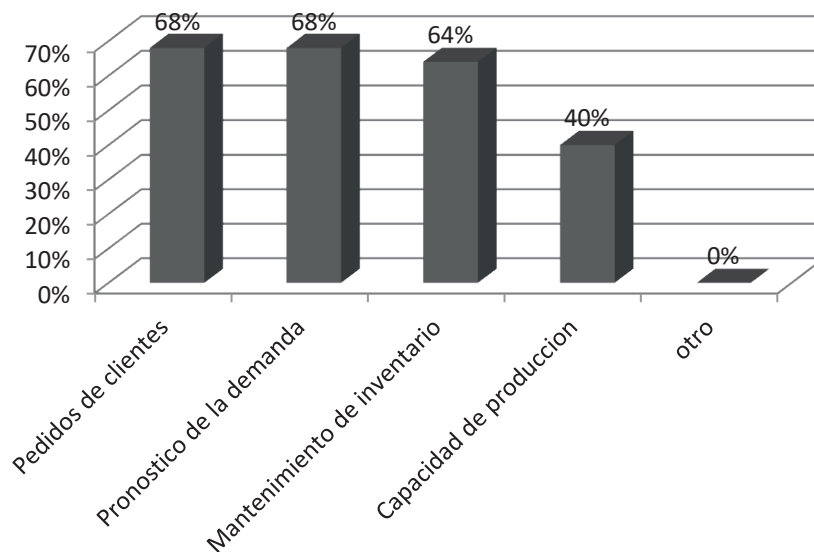


Figura 2. Factores de los que depende la producción

Figure 2. Factors which production depends

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Las empresas de economía solidaria están dirigidas en su totalidad al mercado local, pero el 24% de ellas también desarrolla mercados a nivel nacional, es decir, al interior del país, y el 16% al

mercado regional. En lo que respecta al internacional, aún no se han enfocado, es decir, su competitividad y competencia solo se centra a nivel nacional (Ver Fig. 3).

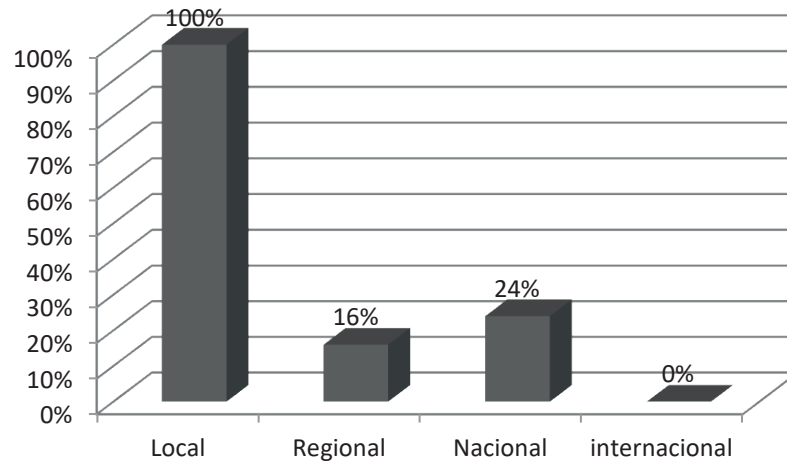


Figura 3. Mercado al que se dirige la empresa

Figure 3. The company market business

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Si hay que establecer un ranking de importancia de los factores de fabricación o prestación de servicios en las empresas de economía solidaria del sector agropecuario, la lista la encabezaría el servicio al cliente, siendo este el motor principal de la empresa y su enfoque definido; en segundo lugar está el recurso humano presente en las empresas, pues ellos son la cara de la empresa en los negocios, así como la influencia de la percepción de los clientes de la misma, no teniendo un orden específico entre los tres factores que se nombraron continuación, pues tienen el mismo porcentaje de importancia, es decir, su relevancia es designada según los aspectos subjetivos de las empresas y son control de la producción. Planificación y tecnología en procesos, en el lugar posterior a lo anterior estaría la infraestructura, aunque se especula que por el porcentaje que tiene de 48%

de los encuestados, consideran que esta es de menos importancia, puede deberse a que la mayoría de las empresas son medianas y pequeñas (Ver Fig. 4).

Los factores competitivos con los que cuenta las organizaciones de economía solidaria son en su gran mayoría, servicio y responsabilidad, enfocados en la calidad, tanto en la prestación de servicios como en los productos que ofrece; por otra parte, uno de sus factores competitivos que hace falta desarrollar es el de los costos, del cual se infiere que se necesitan la optimización de procesos para reducirlos, y fortalecer el grado o nivel de innovación en estas empresas ya que solo el 44% de ellas lo desarrollan (Ver Fig. 5).

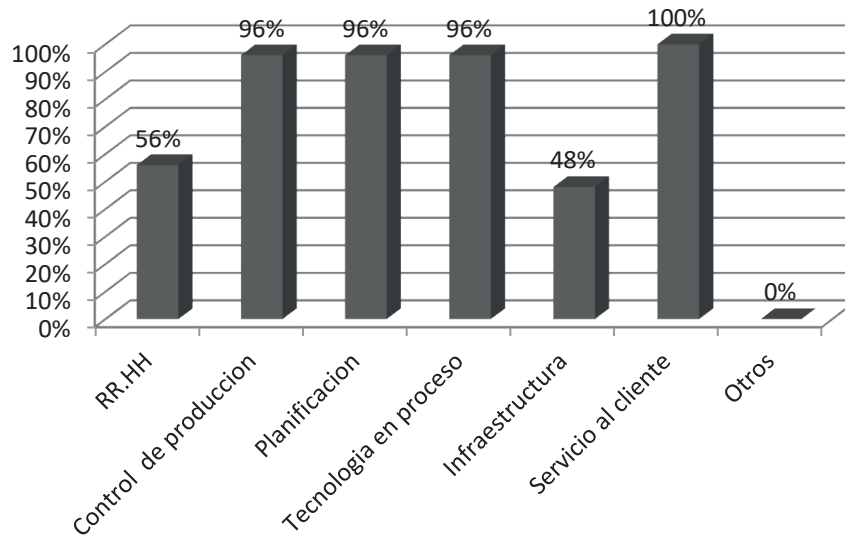


Figura 4. Importancia de los factores de producción o prestación de servicios en la empresa

Figure 4. Importance of factors of production or provision of services in the company

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

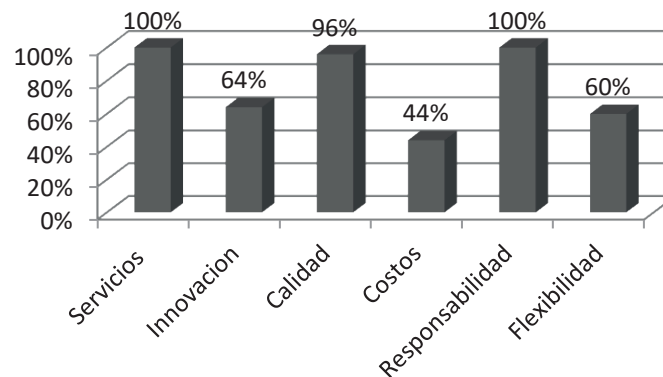


Figura 5. Factores competitivos con los que cuenta la empresa

Figure 5. Competitive factors in the company

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Estrategias para la mejora de la capacidad competitiva de las empresas solidarias

Estrategia gremial. Para que las empresas desarrollen aún más su capacidad competitiva es necesario que hagan parte o se asocien a gremios, pues esto les permitirá crear y fortalecer relaciones para consolidar nuevas alianzas políticas y del mismo sector que

favorezcan su actividad económica, su desempeño y actualización de informaciones globales que les interesen y les permitan tener ventajas. Se debe tener en cuenta que la construcción de estrategias gremiales se encuentra determinada por las formas de organización laboral, la situación actual del sector y las políticas empresariales que tenga la empresa (Gindin, Soul y Rodríguez, 2003).

Estrategia de capacitación de RRHH. El recurso humano es uno de los activos más importantes de la empresa. Es por ello que su desarrollo personal, realizadas por medio de capacitaciones de acuerdo con temas específicos de las empresas como nuevas actitudes por parte de los trabajadores (Soul, 2006), las cuales permitirán optimizar los procesos, disminuir los errores, reducir costos y disminuir las desviaciones de los procesos, logrando que las empresas obtengan mayor eficiencia y eficacia.

Gestión del liderazgo. Los líderes de estas organizaciones deben enfocarse en la razón de ser de la empresa, economía solidaria, pensar en el bienestar de la comunidad y no en el propio, pues el individualismo sesga las operaciones, así como la administración y el alcance de los objetivos es a medias. Si un líder maneja bien su gestión, pensando en la razón de ser de la organización, el liderazgo será positivo y contribuirá ampliamente en el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia, movilizándolo eficazmente al equipo humano (Amezaga, Rodríguez, Núñez y Herrera, 2013).

Uso de herramientas. Se recomienda sistematizar todos los procesos y herramientas involucrando a las personas relacionadas con las labores (Messina, 2008), si bien es cierto que las herramientas manuales son buenas, las sistematizadas permiten ahorrar tiempo y aumentar la productividad en sentido de calidad, cantidad, tiempo y costo.

4. CONCLUSIONES

Este proyecto contribuyó en gran parte, a caracterizar la competitividad de las empresas solidarias del sector agropecuario, dentro de los hallazgos la determinación de que la mayoría de las empresas solidaria del sector agropecuario son pequeñas y medianas permitió contextualizar la falta de organización, orientación y control sobre el desarrollo de ventajas competitivas para contrarrestar los efectos negativos de las empresas. El pensamiento estratégico resulta importante

para la obtención de estas, pero la estructura organizativa limita la ejecución de los planes de acción para llevar a cabo la búsqueda de la competitividad, la sostenibilidad, rentabilidad y el crecimiento futuro de las empresas.

En la caracterización se evidenció el conocimiento que tenía el recurso humano de la competencia, obtenido de las relaciones que mantenían de los *stakeholders*, de igual manera, este recurso humano no tenía capacitaciones o programas de desarrollo de personal para poder optimizar las operaciones de las empresas, realizando tareas que podrían hacerse más eficientemente por medio de herramientas más sistematizadas, esto de la mano del tipo de tecnología que utilizaban, la básica.

Además, la resistencia al cambio, que se halló en las empresas, es limitante para la inserción de nuevas tecnologías y la adaptación a entornos cambiantes que ameritan cambios de estrategias o ejecución de planes preventivos para controlar la etapa de desviaciones.

Por otra parte, el enfoque del mercado de estas empresas (local), no concuerda con la diversificación que afirman tener en el mercado, por lo anterior, se infiere que los conceptos de mercadeo son empíricos y hay necesidad de un refuerzo en los conocimientos para mejores prácticas gerenciales y administrativas para generar valor agregado a los bienes o servicios, dar mejor atención y crecer y desarrollar productos en nuevos horizontes.

Estos resultados se encuentran enmarcados en los factores que determinan la competitividad, como lo son la planeación, el recurso humano, la producción y la innovación y desarrollo; es por ello que las estrategias planteadas en esta investigación se encaminaron hacia factores de liderazgo, desarrollo de personal y asociaciones gremiales.

El surgimiento de cuestiones durante los procesos de aplicación de instrumentos acerca del tipo de investigación que se utilizó fueron inevitables, pues durante la revisión y evaluación

del instrumento se cuestionaban mucho la idea del por qué la investigación no era de corte cualitativo, y esto se argumentó apoyándose en la objetividad que requería la investigación paramétrica de las preguntas según factores que hoy tienen una relevancia alta dentro de las organizaciones, desde su nivel estratégico hasta su nivel operativo; además, la transversalidad de la investigación incurría en ser de corte descriptivo, de tal manera que la redacción e interpretación de los datos se realizó de la manera más imparcial, clara y objetiva posible. Ahora, esta investigación es el desarrollo de una de las variables de un macro proyecto doctoral, el cual es ávido de recibir la investigación presente, encuadrada en el aspecto cualitativo, para más adelante realizar comparaciones de tipo mixto donde se triangule la información y se lleguen a resultados más amplios e híbridos.

Esta investigación sirve para el análisis y valoración de la capacidad competitiva de las mismas empresas del sector agropecuario y el estudio de la caracterización realizada en el presente proyecto, para ponerlo en práctica en las empresas y contribuir con la mejora continua y el fortalecimiento de la capacidad competitiva.

REFERENCIAS

- Amezaga, C.; Rodríguez, D.; Núñez, M. y Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: Instituto Interamericano De Cooperación Para la Agricultura, IICA.
- Appleyard, D. y Field, A. (2003). *Economía Internacional*, 4 edición. Editorial McGraw Hill.
- Berumen. S. (2007). *Competitividad y desarrollo local*. Madrid: ESIC editorial.
- Espacio Nacional de Economía Social Solidaria - ENESS (2010). *¿Qué es la economía social solidaria? ENESS*
- Gindin, J.; Soul, J. y Rodríguez, G. (2003). *Políticas de organización gremial en Rosario. Apuntes sobre las experiencias docentes y mercantiles*. Actas del 6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires: Informe Encuentro Internacional.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO (1996). *Alimentos para el consumidor: comercialización, elaboración y distribución*. Cumbre Mundial de la Alimentación.
- Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA. (1995). Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario. *Colección de documentos IICA*, Serie competitividad no. 3.
- Messina, G. (2008). De la experiencia a la construcción de teoría. *Revista Internacional Magisterio, Educación y Pedagogía*.
- Montoya R., A; Montoya R., I; Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos Agronomía Colombiana. *Revista Universidad Nacional de Colombia*, 28(1), 107-117.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Rodríguez, P. y Román, C. (2005). El capital social como factor de competitividad y desarrollo empresarial. *Capital Social: Innovación Organizativa y Desarrollo Económico. EKONOMIAZ, Revista Vasca de Economía*, 59.
- Roldán, C. y Espinal F. (2000). *La concertación público-privada: los acuerdos de competitividad en Colombia*. Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Romero, L. (2006). Productividad y competitividad en empresas familiares Pymes. *Revista escuela de Administración y negocios*, 57.

Soul, J. (2006). *Transformaciones de las estrategias sindicales en contextos de reconversión productiva. Un estudio de caso en la Industria Siderúrgica*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO.