

# **ANALISIS DE COMPETITIVIDAD PARA EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE UBATE (CUNDINAMARCA-COLOMBIA)**

## **RESUMEN**

La Provincia de Ubaté, según (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013) y su Plan de Competitividad propuesto para esta región del país, es la cuarta de quince provincias en aportar al Producto Interno Bruto del Departamento de Cundinamarca. Por su parte, este mismo documento, asevera que la quinta parte de las sociedades legalmente constituidas en la Provincia pertenecen al sector agroindustrial, y dentro de este grupo se concentran las inscritas en industrias manufactureras relacionadas con procesos agroindustriales, y en una menor proporción, empresas de Agricultura, Ganadería y Silvicultura.

De acuerdo a lo anterior, se prospecta como alternativa del desarrollo de esta región del país el mejoramiento competitivo del sector agroindustrial. Según (Villanova, 2009), temas como la marca, la innovación, el buen nombre y el cuidado del medio ambiente son aspectos cada vez más decisivos para los consumidores a la hora de adquirir productos de consumo, y por lo tanto, son factores determinantes de la competitividad empresarial. En tal sentido entonces, se realiza un acercamiento a siete empresas de la Provincia, lo que permitió clasificar treinta productos, teniendo en cuenta, tanto su mayor o menor nivel de transformación agroindustrial, como los diversos factores que la consulta bibliográfica permitió establecer como factores determinantes de competitividad. Para clasificar los

productos se utilizó análogamente el método propio de la matriz Boston Consulting Group para la clasificación de portafolios de productos.

En la investigación se conocieron productos con significativas proporciones de participación en mercados locales, nacionales e internacionales, hasta productos que aún no tienen aceptación ni siquiera en el mercado local.

El documento también menciona, no solo las empresas visitadas, sus productos y los análisis realizados a los mismos, sino también las experiencias de campo relacionadas con los empresarios que ayudaron a la investigación y el tipo de mercado al que se dedican.

**Palabras Clave:**

Agroindustria, Competitividad, Estrategia, Productividad

# INTRODUCCIÓN

Colombia es un país emergente, pero con grandes posibilidades para ser competitivo a nivel Regional, gracias a su diversidad de terrenos, de climas, de flora, de fauna y de recursos hídricos. Sin embargo, muchos países del mundo presentan ventajas de producción y comercialización en miles de productos, lo que se convierte en un reto que requiere analizar infinitas posibilidades que se convierten en oportunidades de inversión para un sub-sector que aún en Colombia no tiene el nivel de desarrollo que debería teniendo en cuenta las potencialidades que existen a nivel internacional para los productos agroindustriales, el nivel de empleos que puede llegar a incrementar al dejar la informalidad y el aumento de rentabilidad para los productores agrícolas que implementen algún tipo de transformación a sus productos, en vez de perder sus inversiones al tratar de vender sus productos no transformados en mercados que actualmente no pagan ni siquiera el costo de producción.

La investigación que se realizó encadena aspectos como los son, Agroindustria, Competitividad, Mercado, Participación y Crecimiento de productos agroindustriales en la Provincia del valle de Ubaté (Cundinamarca – Colombia), la cual es una extensión territorial de 1.408 m<sup>2</sup> ubicados al norte del Departamento de Cundinamarca. Está compuesta por los municipios de Carmen de Carupa, Cucunubá, Fúquene, Guachetá, Lenguaque, Simijaca, Susa, Sutatausa, Tausa y, su cabecera, Ubaté.

Es un aporte a una intención investigativa más grande del grupo de investigación AdCUN, la cual pretende diseñar escenarios futurables de competitividad para el sub-sector agroindustrial de la Provincia, pues, aunque la economía de la Provincia es primordialmente minera, la importancia del sector agroindustrial para la economía nacional,

convierte el tema en un reto investigativo para la comunidad académica y para el sector público.

## **Revisión de Literatura**

El primer reto investigativo es el criterio desde el cual se aborde el concepto de Agroindustria. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013) considera que “El desarrollo de agroindustrias competitivas es crucial para generar oportunidades de empleo e ingresos. Contribuye, además, a mejorar la calidad de los productos agrícolas y su demanda. Además, existen señales claras de que las agroindustrias están teniendo un impacto global significativo en el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, tanto en las comunidades urbanas como rurales. Sin embargo, muchos países en desarrollo (especialmente en África) todavía no se han dado cuenta de todas las posibilidades que ofrecen las agroindustrias como motor de desarrollo económico.”

Sin embargo, no es clara la limitación de las actividades que deben o no tenerse en cuenta a la hora de realizar la investigación en campo, pues algunos procesos, como el lavado de un producto agrícola, para algunos puede considerarse agroindustria porque se está cambiando la condición inicial del producto y canalizándolo a otros nichos de mercado, pero para otros no se considera agroindustria, pues no hay transformación real en el producto. En tal sentido:

MACHADO. (1984) "La agroindustria es una actividad económica que combina, básicamente, el proceso productivo agrícola con el industrial, para producir alimentos o materias primas destinados a un mercado y dentro de una operación rentable. En dicho

proceso, la agricultura y la industria pueden alcanzar integraciones verticales u horizontales y llegar hasta la integración con los procesos de comercialización y provisión de insumos.”

Los conceptos de Malassis sobre modelo agroindustrial, cadenas agroindustriales e industrialización de la agricultura son de gran relevancia para el análisis de la competitividad en los países en desarrollo. (Malassis, 1979), “los productos se ordenan según el porcentaje de participación de la materia prima en el consumo intermedio y sólo llama Agroindustria aquellas con más del 50 por ciento del consumo intermedio proveniente de la agricultura.”

En otras de sus postulaciones en el tema, (Malassis, 1979) considera tres grupos de agroindustrias según el nivel de transformación: “Nivel de transformación cero en el cual los productos se conservan sin sufrir cambios; Nivel de transformación uno, en el cual los productos se transforman en forma primaria, Nivel de transformación dos, en el que la modificación del producto va acompañada de combinaciones de productos transformados y semiprocesados.” De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta las hipótesis a priori de la investigación, se presume encontrar solamente agroindustria de Nivel cero y uno.

Luego, teniendo en cuenta las dinámicas económicas mundiales y su influencia en la localidad, se pretende analizar en el sector agroindustrial desde las visiones de la estrategia y la competitividad, para poder diagnosticar así los productos.

De allí entonces se vislumbra el concepto, no solo desde la fundamentación teórica de los autores, sino también desde las visiones de la perspectiva pública.

Según el Consejo Nacional de Política Económica y Social en su documento 3439 de 2006 (CONPES, 2006) la competitividad en una nación se define como “el grado en el que un

país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad”

Para (Reta, 2008), “la competitividad es la capacidad de cualquier organización, pública o privada, para perseverar en forma ordenada y precisa ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar determinada posición en el entorno social y económico.” De allí subyacen varios conceptos comunes a las definiciones de competitividad: la ventaja comparativa y el valor agregado.

(Villalba, 1996) es más explícito en cuanto a las expresiones anteriores, pues clasifica la competitividad desde dos visiones: “Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costes y de valor añadido. Las ventajas de costes están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo coste. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.”

El autor más reconocido en este concepto es Michael Porter, quien afirmaba que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. (...)Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda

en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo (Porter, 1999).

Así mismo, Michael Porter establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad<sup>1</sup>: la dotación del país, la naturaleza de la Demanda Interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional, la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, y las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas.

Dentro de la investigación, se mira la competitividad desde la estructura empresarial y lo que cada unidad productiva ofrece al producto para aplicar algún nivel de agroindustria y, por otra parte, todas las acciones estratégicas que puedan percibirse desde el producto en sí.

---

<sup>1</sup> Referenciado en <http://www.gestiopolis.com/competitividad-y-productividad-industria-colombiana/>

# OBJETIVOS

## Objetivo General

- ✓ Analizar las características de la competitividad del portafolio de productos agroindustriales de la Provincia del Valle de Ubaté.

## Específicos

- ✓ Identificar las unidades productivas de la provincia que realicen actividades agroindustriales
- ✓ Identificar las características de competitividad propias en los productos de las unidades productivas escogidas para el diagnóstico, buscando factores diferenciales y potenciales comerciales.

## METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta el alcance deseado de la propuesta, se desarrolla, como lo expresa (Zorrilla Arena, 1993), una investigación exploratoria mixta, quien devela y ubica la investigación desde la construcción conceptual a través de la mezcla de dos técnicas, la documental y la de campo. Los hallazgos en cada una permiten contrastar la fundamentación conceptual desde las visiones teóricas y públicas, con las realidades de los actores, y así apropiar el concepto de competitividad, y poderla medir en los productos analizados.

Después de apropiar los conceptos claves de la investigación a través de la revisión bibliográfica, se analizan los actores directamente en empresas agroindustriales de la región, y por medio de entrevistas no focalizadas, se indagaron aspectos administrativos y de mercado que permitieran concluir aspectos característicos en cada uno de los productos.

Para escoger las empresas se tuvo en cuenta que los productos analizados tuvieran al menos nivel 0 en competitividad. De allí que la muestra es muy heterogénea y contó con empresas visitadas dedicadas a diferentes actividades como los son: Lácteos, Madera, Panadería, Flores, Aromáticas, Tubérculos y Aromáticas. Además también se tuvo en cuenta que son los productos de mayor impacto en la región.

Uno de los instrumentos utilizados fue la integración de una encuesta de 13 preguntas como base para interactuar y conocer la participación de cada uno de los productos y así identificar aspectos como el crecimiento en el mercado de cada uno de los productos.

Luego, se procede a construir, análogamente a la metodología propuesta, una matriz que permitiera clasificar los productos de acuerdo a las características encontradas en las visitas. Por tanto que la herramienta aplicada para la clasificación fue la matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Dicha herramienta da a conocer cuáles de los productos son “estrellas”, entendiéndolos como aquellos que garantizan su propia integración en el mercado; productos “interrogantes”, los cuales tienen potencialidades de crecimiento importantes, pero poca participación actual en el mercado; productos “vaca”, que se identifican por una participación en el mercado ya totalmente desarrollada y una muy buena rentabilidad; por último los productos “perro”, que son los productos que no tienen expectativas cercanas de crecimiento y cuya participación actual en el mercado es baja.

## RESULTADOS

Para comprender los resultados primero se describen aspectos relevantes de cada una de las visitas:

**Suaga organic herbs:** empresa de aromáticas y extractos de aceites los cuales las cultivan, y realiza sus procesos con la menor cantidad de fungicidas para un producto sano y natural, además de realizar su posterior empaclado y exportar a mercados europeos. Se realiza la investigación de sus productos tomando cuatro de ellos, los cuales se analizaron de la siguiente manera: la yerbabuena se clasifica en el cuadrante vaca, posteriormente en el cuadrante interrogante entraron sus productos novedosos de aceites a base de aromáticas orgánicas, el laurel como producto perro por su poco mercado y la aromática menta como estrella por ser la mas vendida y producida en la empresa generando nuevos mercados y adoptando nuevos procesos para agilizar la productividad. La información se obtuvo directamente en la por medio de una encuesta, la cual contribuyo con el análisis del mercado para lograr su respectiva clasificación, teniendo como resultado dos horas en la respectiva visita.

**Lácteos San Andres:** empresa de lácteos productora de quesos, yogurt, helados e incursionando actualmente con los jugos, ubicada vía ubate Bogotá km 3. Se accede directamente a la empresa, la cual está constituida hace más de 20 años en el mercado ubetense con dos sedes de ventas. El análisis se realizó de la misma manera que el de las aromáticas, dando como producto estrella los yogurt debido a la implementación de

procesos y maquinaria que mejoran la calidad y genera utilidad equivalente a la inversión realizada; en producto vaca se ubicó el queso y en perro los helados, los cuales le están realizando inversión parara optimizar procesos y mejorar contextura sabor y bajar los costos de producción; como producto interrogante están los jugos, los cuales los introdujeron en el mercado hace tres meses con marca propia de la empresa y está en el cuadrante interrogante. La visita de campo duró una hora contando la entrevista y la visita a algunos de sus procesos.

**Productos agrícolas:** se tomó en cuenta los productos más sembrados en la región de Ubaté a traves de información dada por otro proyecto de aula, de décimo semestre, la cual se clasificón de la misma manera que las anterior mencionadas.

Alverja interrogante debido a la gran inversión que requiere para crear la infraestructura; en el cuadrante vaca la mazorca, debido a sus limitaciones por el clima y demora en sacar producto; y en estrella la papa por su alta inversión en fumigo y ardua labor que conlleva el sostenimiento de dicho cultivo.

**Carpintería san diego:** trasformación de la materia prima en juegos de cama, comedores, armarios y puertas. Se clasifico de la siguiente manera: armarios o closet en producto estrell,a debido al gran tamaño que debe de tener la materia prima aumentando el costo, pero aún asi creando la necesidad de tener este producto en la casa; en cuadrante vaca el juego de alcoba ya q es fundamental para una persona, aunque es poca la utilidad; en el cuadrante perro los comedores debido a su poca venta ya que las personas no lo ven tan indispensables en sus hogares además de ocupar gran espacio para las nuevas construcciones modernas donde los espacios son pequeños. La Información se obtuvo

directamente del propietario, directamente en el taller, con una visita de treinta minutos. Se agradece profundamente al señor Diego Diaz por su hospitalidad y colaboración para con la investigación. Debido a los diferentes niveles de transformación aplicada a los productos analizados, es necesario construir dos matrices: una donde se clasifican los productos con poco valor agregado o bajo nivel de transformación (Nivel Agroindustrial 0) y otra con los productos cuya transformación es mayor o que presentan un mayor grado de valor agregado (Nivel Agroindustrial 1):



## **DISCUSIÓN**

Lo que se esperaba en la etapa inicial, sin realizar ninguna visita, era que hubiera un mayor número de empresas agroindustriales con todos sus parámetros legales, facilitando la investigación de las mismas para empezar a indagar sobre sus productos. Sin embargo, las bases de datos formales no fueron un instrumento útil.

Realizando la investigación, se encontró muy poco apoyo por parte de las entidades (Umata, Car, Personería, Ica) donde no tienen información tabulada sobre empresas que se dediquen al sector agroindustrial. Además en las visitas de campo realizadas a las empresas, se evidenció que no hay un control sobre las ventas para medir el crecimiento que han obtenido a través de los años.

En conclusión, la informalidad no solo es en términos de relación administrativa con los entes públicos, sino también, es un común denominador para el manejo interno de las unidades productivas, lo que dificulta cualquier investigación.

## **CONCLUSIONES**

Después de conocer los resultados del proyecto y de analizar paso a paso todo lo realizado, se puede concluir la falta de datos históricos en cada una de las empresas, y por tanto el desconocimiento de sus productos y las potencialidades comerciales que puedan tener, pues no hay herramientas para determinar comportamientos exactos de los productos en el mercado.

La aplicación de una metodología mixta permitió evidenciar que las falencias de potencialidades de cada producto son múltiples y muy diversas, por tanto las propuestas o soluciones que se pueden dar al sub sector agroindustrial son múltiples. Cualquiera de ellas con la intención siempre de lograr una productividad más rápida a menor costo y con una mejor calidad. Dichas propuestas serán formuladas en posteriores procesos investigativos.

## BIBLIOGRAFIA

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). *Plan de Competitividad* . ISBN 978-958-688-395-5.
- CONPES. (2006). *Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y la Productividad*. Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- FAO. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: FAO.
- IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1983). *Agroindustria, Fundamentos y Conceptos Básicos*. Bogotá: Presencia Ltda.
- Malassis, L. (1979). *Economie Agro-alimentarie*. Paris.
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: Continental.
- Reta, M. (2008). *Políticas para la competitividad, PYME hoy*. Colombia .
- Villalba, J. (1996). *El arte de la Guerra Competitiva*. Caracas: Ediciones IESA.
- Villanova, M. (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics* (87), 57-69.
- Zorrilla Arena, S. (1993). *Introducción a la metodología de la Investigación*. México: Aguilar León y Cal, Editores.