

ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LA COMPAÑÍA HORTIFRUITI,
EN EL MARCO DE LA EXPERIENCIA DE LA V ESCUELA INTERNACIONAL EN
CHAPECÓ (BRASIL)



JUAN PABLO MONTOYA SIERRA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO
2021

ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LA COMPAÑÍA HORTIFRUITI,
EN EL MARCO DE LA EXPERIENCIA DE LA V ESCUELA INTERNACIONAL EN
CHAPECÓ (BRASIL)

JUAN PABLO MONTOYA SIERRA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de profesional en Administración
de Empresas Agropecuarias

Directora

DIANA LORENA GALEANO RODRÍGUEZ

Administradora de Empresas Especialista en Finanzas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

VILLAVICENCIO

2021

Autoridades Académicas

P. JOSÉ GABRIEL MESA ANGULO, O.P.

Rector General

P. EDUARDO GONZALEZ GIL, O.P.

Vicerrector Académico General

P. JOSÉ ANTONIO BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. RODRIGO GARCÍA JARA, O.P

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

JULIETH ANDREA SIERRA TOBON

Secretaria de División Sede Villavicencio

MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Dedicatoria

El presente trabajo de grado lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida profesional y personal.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que soy.

A mis profesores, mi directora de trabajo, el decano y todas las personas que me han apoyado y han hecho esto fuera posible, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos en Chapecó (Brasil).

Agradecimientos

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a mis docentes de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de La Universidad Santo Tomas, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, a la profesora Diana Lorena Galeano tutora de mi trabajo de grado quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente. Agradezco al decano Miguel Riveros por su valioso aporte en el transcurso de estos años.

Finalmente, y no menos importante, agradezco a la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias y la Universidad Comunitaria de la Región de Chapecó - Unochapecó por permitirme vivir esta experiencia que apporto de manera significativa a mi preparación como profesional.

Contenido**Pág.**

<i>Resumen</i>	9
<i>Abstract</i>	10
<i>Introducción</i>	11
<i>Capítulo I. Estudio preliminar</i>	12
1.1. Objeto central de la experiencia a sistematizar	12
1.2. Justificación.....	12
1.3. Objetivo general	13
1.3.1. Objetivos específicos	13
1.4. Marco teórico.....	13
1.5. Fuentes teóricas de información	17
1.6. Plan de trabajo	18
<i>Capítulo II: Sistematización de la experiencia</i>	19
2.1. Sistematización de la experiencia.....	19
<i>Capítulo III. Contextualización de hortifruit</i>	30
3.1. Reconstrucción académica de la experiencia	30
<i>Capítulo IV. Conclusiones</i>	36
4.2. Conclusiones.....	36
<i>Referencias Bibliográficas</i>	40

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Fuentes teóricas de información.	17
Tabla 2. Cronograma de actividades	18

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estadio de Chapecó	23
Figura 2. Estadio de Chapecó	23
Figura 3. Celebración Semana del	25
Figura 4 Cataratas de Iguazú.....	25
Figura 5 Lago Marina Faé Porto Gio	26
Figura 6. Playa de Copacabana	27
Figura 7 Escaleras de colores	27
Figura 8 Cristo redentor	28
Figura 9 Estadio de Maracaná.....	28
Figura 10 Tour Playas de Copacabana.....	29
Figura 11 Universidad Publica de Brasil	29
Figura 12. Planta de procesamiento HORTIFRUTI	30
Figura 13. Logo de la empresa HORTIFRUTI.....	31
Figura 14. Publicidad de HORTIFRUTI.....	32
Figura 15. Catalogo de productos HORTIFRUTI	33

Resumen

Este trabajo de grado muestra un análisis de la Asociatividad empresarial en la compañía HORTIFRUIT, estudiada desde la experiencia académica vivida en la V Escuela Internacional, donde participamos de vivitas empresariales a organizaciones agroindustriales en Chapeco (Brasil). Dicho estudio se deriva de la practica académica internacional organizada por la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, de la Universidad Santo Tomas sede Villavicencio, desarrollada del 7 al 22 de septiembre del 2019,

La Asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global. (Ceglie, 1999)

La Asociatividad se reconoce como un mecanismo que apertura la posibilidad de cooperación entre empresas con el fin de lograr ventajas competitivas, tanto para ellas mismas como para sus asociado, lo que produce es un mayor productividad, dinamismo empresarial y abarcamiento del mercado.

Palabras Clave: Asociatividad empresarial, cluster, cooperación, sistematización de experiencias.

Abstract

This degree work shows an analysis of the Business Associativity in the HORTIFRUIT company, studied from the academic experience lived in the V International School, where we participate in business activities for agroindustry organizations in Chapecó (Brazil). This study is derived from the international academic practice organized by the Faculty of Agricultural Business Administration, of the Santo Tomas University, Villavicencio, developed from September 7 to 22, 2019,

Business Associativity is a mechanism by which organizations unite wills, initiatives and resources, around common objectives, in order to be more competitive in the global market. (Ceglie, 1999)

Associativity is recognized as a mechanism that opens the possibility of cooperation between companies in order to achieve competitive advantages, both for themselves and for their associates, which produces greater productivity, business dynamism and market coverage.

Key Words: Business associativity, cluster, cooperation, systematization of experiences.

Introducción

La Universidad Santo Tomas sede Villavicencio por medio de la facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, tiene una alianza con la Universidad Comunitaria de la Región de Chapecó – Unochapecó, gracias a esta, participamos en la V Escuela Internacional en la Ciudad de Chapeco (Brasil) los días 7 al 22 de septiembre del año 2019. Dicho evento académico genero un espacio para conocer la empresa HORTIFRUTI, por tanto, este trabajo tiene la finalidad de sistematizar la experiencia de dicho visita empresarial, mediante el análisis del modelo de Asociatividad empresarial.

La Asociatividad empresarial o clúster, según Porter es una concentración geográfica de empresas interconectadas pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre sí, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que permiten que compitan y cooperen. Es decir que un clúster es una especie de “network” que surge en una zona geográfica, en la cual la proximidad de empresas e instituciones asegura una forma de comunidad incrementando las relaciones existentes. (Florez, 2009)

La característica principal de la Asociatividad empresarial es permitir a los empresarios ser competitivos en un mercado cambiante, por tanto, les proporciona herramientas para atender la demanda del mercado común, agregando valor a su potencial y generando cadenas de valor que les permite mantenerse no solo dentro de un mercado existente, sino que les permite explorar nuevos mercados. Este modelo empresarial logra que las compañías sean más eficientes y eficaces, lo que representa no solo el crecimiento corporativo y el mejoramiento continuo de los procesos, sino que además asegura una rentabilidad constante.

Capítulo I. Estudio preliminar

1.1. Objeto central de la experiencia a sistematizar

El objetivo principal de este trabajo es analizar el modelo de negocio de Asociatividad Empresarial de la compañía HORTIFRUITI de la familia SCUSSEL en Chapecó (Brasil). Esta empresa se dedica a cultivar diferentes tipos de hortalizas en un terreno de 11 hectáreas en zona de ladera, donde se implemento un sistema de riego automatizado que vierte agua desde la cima de la montaña hasta los cultivos más bajos y próximos al lago. Esta empresa no solo empaca y comercializa su producción, sino que también realiza redes empresariales por medio del modelo de Asociatividad empresarial con productores de la zona, para comercializar y cubrir la demanda local con la marca HORTIFRUITI.

En este trabajo de grado se busco analizar este modelo de negocio desde la perspectiva de las visitas empresariales realizadas en el marco de la V Escuela Internacional organizada por la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio, en alianza con la Universidad Comunitaria de la Región de Chapecó – Unochapecó.

1.2. Justificación

Este trabajo tiene como finalidad aportar a la investigación del componente administrativo agroindustrial de la facultad, por medio de un análisis obtenido en la visita empresarial a HORTIFRUIT en Chapeco (Brasil), donde se desarrolla un modelo de Asociatividad empresarial o clúster.

Este estudio se justifica en la epistemología del componente investigativo del grupo de investigación de la facultad llamado Competitividad y desarrollo regional GIFAEA, el cual tiene líneas de investigación que aportan a este tipo de estudios, por lo tanto, todo lo que se analizo en esta sistematización de experiencia, es basado en la línea de Competitividad, emprendimiento e innovación, y se justifica en la necesidad de analizar modelos empresariales reales en el sector agroindustrial.

1.3. Objetivo general

Análisis de la Asociatividad empresarial desarrollado en la compañía HORTIFRUIT, en el marco de la experiencia de la V Escuela Internacional en Chapecó (Brasil)

1.3.1. Objetivos específicos

- Observar de manera crítica el modelo de negocio de Asociatividad empresarial en HORTIFRUIT
- Describir los aspectos potenciales de la Asociatividad empresarial
- Concluir el análisis del estudio como modelo de negocio productivo en el sector agroindustrial
- Relatar la experiencia académica vivida en al V Escuela Internacional en Chapecó (Brasil)

1.4. Marco teórico

La literatura aborda varios significados de la asociatividad empresarial, esta se considera como un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global. (Ceglie, 1999)

Como resultado de la implementación de procesos de asociatividad en países de Europa, Asia y América Latina, se ha concluido que las organizaciones que participan en este tipo de procesos obtienen una amplia gama de beneficios. En numerosos textos se ha señalado que los procesos de asociatividad facilitan el surgimiento de economías de escala debido a que cada organización que hace parte del proceso se beneficia como si se hubiese unido a otras organizaciones de manera formal o como si tuviese acceso a una escala mayor (CHANG, 2003)

En esta misma línea argumental y con base en la experiencia obtenida en variados contextos, se ha señalado que la participación en un proceso de Asociatividad les posibilita a las organizaciones el acceso a insumos estratégicos y mayores opciones de penetrar en el mercado

global con productos diferenciados (Clúster, 2012). Pues el echo de participar en una Asociatividad le permite a la empresa mejorar en tecnología, insumos, proveedores, clientes, etc.

En la medida en que la competencia crece y adopta un carácter más global, las empresas tienen mayor urgencia de participar en procesos de Asociatividad. Tal como lo ha reconocido un número significativo de naciones y la evidencia empírica así lo ha demostrado, las regiones que cuentan con un volumen importante de procesos asociativos son más competitivas en comparación con aquellas donde dichos procesos son incipientes o casi inexistentes. Hay una amplia variedad de modelos de Asociatividad que, en esencia, posibilitan la resolución de problemas organizacionales tales como limitaciones en el acceso a la tecnología, ineficiencia e ineficacia en los procesos productivos, baja capacidad de negociación, escasa inversión en procesos de investigación y desarrollo y baja productividad. (Hinestroza, Gómez, & Quintero, 2009)

Algunos modelos asociativos pueden ser los Clúster y redes empresariales, donde la competitividad se entiende como un complemento a las condiciones de entorno para el crecimiento. En particular, el crecimiento tiene unas condiciones necesarias, que tienen que ver con la seguridad física y jurídica, y con la estabilidad macroeconómica. La importancia de esas condiciones es vital. La competitividad no sustituye a la Seguridad Democrática ni a un entorno macroeconómico sano y estable, sino que los complementa, y permite potenciar el efecto de éstos sobre el crecimiento. (Hinestroza, Gómez, & Quintero, 2009)

Uno de estos modelos son las redes empresariales, las cuales comprenden de tres elementos básicos: nodos, que son los componentes (individuos, organizaciones, etc.) entre los cuales se dan vínculos según el interés de los miembros; un nodo es una unidad que puede contener y pasar información, y como tal una conexión entre dos nodos significa que hay algún paso de información entre estos (Lazer, 2003). Las relaciones o intercambios (información, conocimiento, tecnología, bienes y servicios, etc.) que definen y rigen, en esencia, el comportamiento de la red; en otras palabras, un conjunto de nodos interrelacionados es una red informacional (Lazer, 2003).

Al asumir que cada empresa es distinta atendiendo a su dotación de recursos, ya no es la estructura del mercado la que homogeneiza a las empresas de una misma industria, tal y como decía la Economía Industrial. Por tanto, las empresas serán heterogéneas tanto, respecto a las

empresas externas como a las internas a la industria. El desarrollo de las actividades de una empresa requiere una serie de activos internos, de carácter tanto tangible como intangible. Estos activos, a su vez, generan otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas y conocimientos internos a la empresa, así como también otros externos a ella, tanto tangibles como intangibles como la reputación, las relaciones y las redes. Entre todos los tipos de activos existen circuitos de retroalimentación permanente que influyen sobre el coste y la eficacia de cada uno de ellos. Las diferencias entre las empresas, debido a los distintos recursos y capacidades que poseen, justifican la obtención de ventajas competitivas sostenibles, así como los diferentes resultados empresariales en una misma actividad. Por lo tanto, la empresa se convierte en la unidad de análisis de esta teoría (Molina Morales, 2001)

Algunos autores afirman que, la metodología de promoción de las actividades asociativas sugiere poner especial atención en algunas características de operación de las empresas, por ejemplo, es imprescindible la participación de los empresarios en todas las fases de los proyectos que se realizan en conjunto de la red, a fin de asegurar que las iniciativas resulten pertinentes. Así mismo, se precisa que, en el caso de los proyectos de redes empresariales, la institución promotora debe establecer vínculos con las empresas que estén interesadas en desarrollar un negocio colectivo en los proyectos de desarrollo de la competitividad de los sistemas productivos. Ahora, para estimular el interés de los empresarios para asociarse, es necesario poner énfasis en los beneficios tangibles que se pueden lograr en el corto tiempo. (Monroy, 2010)

El desarrollo de vínculos de confianza se logra paulatinamente a través de la ejecución de acciones conjuntas entre las empresas; para ello es necesario que los empresarios expliquen y verifiquen el logro de resultados mediante indicadores que permitan medir los avances de las metas y los objetivos de cumplimiento. Las ventajas de la Asociatividad son evidentes cuando se emplea la economía de escala; sin embargo, existen varios factores y pasos que no son fáciles de asimilar entre las empresas y más cuando no solo se comparten los costos, sino también la información y el conocimiento. Pues es indispensable confiar el uno en el otro, ya que si esto se viene planeando con anterioridad sus beneficios los harán afirmar dicha confianza y no retirarse de dicha asociación. Es importante que las empresas analicen los estudios de mercado sobre la demanda mundial, los análisis de la estructura productiva de cada país, por productos y sectores, con posibilidad de atender dicha demanda mundial. (Monroy, 2010)

Pues ante la perspectiva de inclinarse o no por el libre comercio, se presentan teorías que promueven el comercio internacional como factor de desarrollo y fortalecimiento económico que proporciona beneficios importantes y que consideran el comercio como una fuerza positiva para el desarrollo, aunque la liberalización comercial por sí misma puede que no sea suficiente (Stiglitz, 2007). Otras teorías, por el contrario, en un evidente enfrentamiento conceptual, consideran el libre comercio como un medio para generar disparidad y explotación entre naciones ricas y débiles. Quienes se oponen a la globalización, manifiestan que sus efectos nocivos se reflejan en el deterioro del empleo y los salarios, la violación a las regulaciones ambientales y laborales, la inequidad en el ingreso, el irrespeto a las soberanías nacionales y la pérdida de identidad y diversidad cultural. De ahí su abierta oposición y la negación de sus posibles beneficios. Por ello, muchos gobiernos aplican barreras al comercio para proteger a las industrias que compiten contra los productos importados, a pesar de que la mayoría de los economistas recomienda el libre comercio (Krugman, 1953)

Frente a esta disyuntiva, entre los enfoques negativos y positivos que puedan surgir, un gran número de países vislumbra en el ejercicio del intercambio comercial internacional un mecanismo que les puede proveer crecimiento económico. Por ello, muchas naciones a nivel de política de estado propenden por el libre comercio y fomentan los flujos comerciales, de forma tal que instan a las compañías en ellas establecidas a gestionar sus negocios más allá de sus fronteras de varias maneras, que van desde simples despachos de mercancías hasta modelos más sofisticados como son los esquemas multinacionales o transnacionales o, incluso, la representación comercial. A la luz de la teoría económica del comercio internacional, con la importancia estratégica que reviste, cada país debe identificar y aprovechar sus ventajas comparativas, especializar su producción en función de éstas para aplicar economías de escala y propender por el libre comercio. (Krugman, 1953)

1.5. Fuentes teóricas de información

Tabla 1. Fuentes teóricas de información.

Nº	Título	Autor	Fecha	URL	Editorial
1	La Asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMES. Cambios estratégicos en las políticas industriales	H. Rosales	Julio de 1997	http://www.sela.org/es/que-es-el-sela/	Revista SELA
2	SME cluster and network development in developing countries: the experiencia of unido	Giovanna Ceglie	1999	http://backonline.apswiss.ch/6001/sme_cluster_development_unido_experiencia_1999_en.pdf	United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)
3	Procesos de Asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional	Merlin Patricia Grueso Hinestroza Jorge Hernán Gómez Leonardo Garay Quintero	2009	https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_1_0.pdf.txt?sequence=8	Facultad de Administración Universidad del Rosario
4	Política nacional de competitividad y productividad	Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación	2008	https://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008CN3527.aspx	Alta Consejería Presidencial Para la Competitividad y la Productividad Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Consejo Privado de Competitividad Departamento Nacional de Planeación: Gerencia de Competitividad, Grupo de Apoyo a la Competitividad y Dirección de Desarrollo Empresarial
5	Las redes empresariales y la dinámica de	Becerra Rodríguez, Fredy	2008	https://www.redalyc.org/pdf/818/8180_3203.pdf	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 18, núm. 32
6	El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: El efecto de los recursos compartidos	Molina Morales, Francesc Xavier	2001	http://www.tdx.cat/TDX-0329107143157	Universitat Jaume I
7	Disposición de asociatividad en las empresas de preparación de comidas típicas en ibagué - tolima	DIANA JULIETH BONILLA DIAZ DANIELA ALEJANDRA GALINDO JHON DAVID OVALLE ROMERO	2019	https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20_500_12494/13803/3/2019_disposicion_C3%B3n_asociatividad_empresas.pdf	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
8	La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en colombia	Félix David Lozano Monroy	2010	http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S190930632010000200007	Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad
9	Introducción a la Economía: Microecono	Paul Krugman	1953	https://books.google.com.pe/books?id=ld8l68bW3eoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false	Universidad de Princeton
10	Comercio justo para todos	Stiglitz, Joseph E. Charlton, Andrew	2007	https://www.marcialpons.es/libros/comercio-justo-paratodos/9788430606405/	Editorial Taurus
11	Estructura de propiedad, expropiación y desempeño de empresas afiliadas al grupo en Corea	SEA JIN CHANG	2003	https://www.researchgate.net/publication/253071071_Ownership_Structure_Expropriation_and_Performance_of_Group-Affiliated_Companies_in_Korea	Academy of Management Journal
12	Clústeres	Ministerio de Industria y Comercio de Colombia	2012	https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-sectorial/clusteres	Ministerio de Industria y Comercio de Colombia
13	Información and Innovación in Networked World	David Lazer	2003	http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.309.6998&rep=rep1&type=pdf#page=114	National Academy of Sciences
14	SCUSSEL HORTIFRUTI	SCUSSEL HORTIFRUTI COMPANY	2021	http://scusselverduras.com.br/sobre.html	SCUSSEL COMPANY HORTIFRUTI
15	Brasil: Potencia agroindustrial y también en el uso de la agricultura de precisión	Agtech	2019	https://www.redagricola.com/pe/brasilpotencia-agroindustrial-tambien-uso-laagricultura-precision/	REDAGROCOLA

Capítulo II: Sistematización de la experiencia

2.1. Sistematización de la experiencia

Esta experiencia internacional comienza en Villavicencio (Colombia), desde donde partimos hacia Chapecó (Brasil) con la esperanza de cumplir sueños, objetivos y metas personales y profesionales.

.El día 7 de septiembre del 2019 viajamos desde Aeropuerto de vanguardia en la ciudad de Villavicencio (Colombia), en total el grupo era de 8 estudiantes y el decano de la facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, el Magister Miguel Andrés Riveros Ramos.

El primero vuelo no duro más de 30 minutos hacia la ciudad de Bogotá D:C, esta enorme y fría ciudad es la capital de Colombia mi país natal, allí aterrizamos en el Aeropuerto Internacional EL DORADO donde después de pasar por los tramites de migración, esperamos por algunas horas para tomar el vuelo que nos llevaría a la ciudad de Sao Pablo (Brasil).

Pasadas las dos horas en Bogotá abordamos el avión el cual nos llevaría a la ciudad de Sao Paulo (Brasil. Fue un vuelo de aproximadamente 6 horas en el cual hubo un poco de turbulencia, desde el avión algunos compañeros pudieron observar el rio Amazonas debido al reflejo de la luna llena y una noche despejada que hacía ver un paisaje en su máximo esplendor. Al aterrizar en Sao Paulo empezamos a vivir una experiencia que nos llenó de euforia y emoción, personalmente nunca había viajado a un país donde no hablaran español y al empezar a interactuar con diferentes personas ya fuera para que nos tomaran una foto, o para ordena una comida en el aeropuerto tuve que esforzarme por tratar de hacerme entender.

En el aeropuerto de Guarulos, estuvimos por 11 horas, para luego tomar nuestro vuelo hacia Chapecó (Brasil). Mientras esperábamos probamos un poco de la comida Brasileira, compramos en un buffet de pizza delicioso y durante el resto del tiempo conocimos las instalaciones del aeropuerto y algunas de las tiendas, la mayoría de reconocimiento internacional como Starbucks, Mac Donald's, entre otras.

Tomamos por fin este vuelo, pero al llegar a Chapecó el avión no pudo aterrizar en su primer intento, lo cual genero un poco de miedo en los tripulantes, pero después de unos minutos al fin

logramos aterrizar en el segundo intento y sentí felicidad y expectativa de la aventura que empezábamos. Llegar al aeropuerto de Chapecó me hizo recordar un poco mi ciudad natal Villavicencio, ya que era muy pequeña y poco congestionada como una capital, al salir del aeropuerto observamos las familias que nos recibirían y además nuestras amigas colombianas que nos estaban esperando con un gran abrazo, Josiane Alinee que de ahora en adelante llamare Josi de cariño, fue nuestra “mamá” como decíamos en broma durante toda nuestra estadía en Chapecó, ella fue quien nos recibió a mí y a mi compañero de viaje Santiago Marín. De inmediato encontramos gran afinidad y familiaridad en su casa, pero recuerdo que en las primeras conversaciones con ella no pudimos interactuar mucho, ya que era difícil hacernos entender en el idioma, pero lo más emocionante fue que a medida que el tiempo pasaba nos fuimos entendiendo mejor y hasta puedo asegurar que hablaba portugués con fluidez.

El primer impacto que me lleve de Chapecó fue interesante, pues es una ciudad con mucha industria y empresas grandes, observe curioso desde el aeropuerto hasta la casa de Josi, como pasamos por uno de los mataderos más grandes de Suramérica donde procesaban bovinos, porcinos y pollos todo integrado en una sola planta de producción, además alrededor se veían más empresas productoras de la agroindustria y mega supermercados como lo eran Atacaense. Fue realmente impactante, recuerdo que Josi nos conto que Chapecó era una ciudad gaucha lo cual quiere decir un tipo de cultura, a lo que nosotros podemos asemejar el llanero en Colombia.

Chapeco hace parte de la región del sur de Brasil ubicada en la región de Santa Catalina, y es uno de los estados como mayor producción agropecuaria en Brasil. Al llegar a casa conocimos la familia de Josi la cual estaba conformada por su padre, madre y sus amigos más cercanos, empezamos a interactuar de manera familiar y con esto empezó nuestra aventura por las actividades preparadas por la Universidad comunitaria da Região de Chapecó – Unochapecó.

El día el 8 de septiembre del 2019 inicio con un desayuno en compañía de Josi y mi compañero Santiago Marín. En la mañana nos dirigimos a la Universidad Comunitaria de la Región de Chapecó – Unochapecó caminando, ya que deseábamos conocer un poco antes de empezar las actividades. La universidad no recibió como invitados de honor, tuvimos una charla inaugural de la semana del Administrador con las directivas de la universidad y el decano Miguel Riveros, vistamos las instalaciones físicas de la universidad, lo que más me gusto fue observar como invertían en investigación fue impresionante ver los laboratorios y las aulas de clase. Los

estudiantes en su mayoría preferían estudiar en el horario nocturno pues Chapecó es una ciudad industrial y la mayoría de estos jóvenes trabajan y estudian en las noches, lo que sucede en nuestro país Colombia también.

Caminamos alrededor de toda la universidad, visitamos los salones de clase, laboratorios, oficinas, áreas de esparcimiento. Todos los pasillos y áreas están adaptadas para personas en estado de discapacidad lo que me pareció responsable y acorde a la inclusión a la educación de todas las personas. Había una pequeña tienda dentro de la universidad donde vendían elementos de estudio para los estudiantes, recuerdos con la marca propia de la universidad y tenían información de los sitios de interés de la ciudad. Me pareció interesante que los visitantes pudieran adquirir artículos con la marca de la universidad, esto en administración no es solo una estrategia de marketing, es también un modelo de reconocimiento y recordación de los mercados.

El almuerzo fue dentro de la universidad, en realidad fue la primera vez en mi vida que vi una forma de comprar distinta, se pesaba la comida y se paga según lo que escogiera, fue ralmente interesante observar como las personas escogían de manera responsable y medida sus alimentos, no se desperdiciaba y la gente solo tomaba lo que pretendía consumir.

En la tarde la Unochapecó inauguraba su semana del administrador asistimos a los actos de apertura y a la conferencia inaugural, compartimos con muchos estudiantes y docentes, aunque debo confesar que el idioma siempre fue un obstáculo para lograr una conversación fluida con las personas

El día 9 de septiembre del 2019 inicio con un desayuno en casa con Josi y Santiago, nuevamente caminamos hasta la universidad y alrededor de las 9:00 am ya nos encontrábamos dentro de la Unochapecó, donde nos esperaba el decano Miguel Andrés Riveros y la decana de Administración de Empresas, socializamos un poco de la experiencia de nuestro viaje, la acomodación, la comida, el idioma ente otras muchas experiencias del primer día.

Después de la clase de portugués viajamos a las visitas empresariales, la primera compañía a la que asistimos fue AURORA ALIMENTOS, reconocí la marca de inmediato pues sus productos estaban en los supermercados y tiendas de la ciudad. La visita empezó con una charla donde nos contaron al detalle el funcionamiento de la empresa y termino con un pequeño recorrido por las instalaciones, aunque por protocolos no pudimos ingresar a áreas de procesamiento, alcanzamos a

observar la tecnología de punta que tienen en sus cadena de procesamiento y la sistematización de los procesos de producción. Esta empresa también trabaja con el modelo de Asociatividad empresarial para producción y distribución a nivel nacional e internacional.

Una vez finalizada la visita nos dirigimos a la Unochapecó donde en compañía de algunos compañeros nos dirigimos a comer en famosos Rodizio, la verdad quede sorprendido de la cantidad de comida que repartían los meseros, cenamos y nos dirigimos a descansar pues teníamos que madrugar a nuestra clase de portugués

Al día siguiente caminos nuevamente hasta la Universidad, donde iniciamos con nuestra clase de portugués, y la verdad no había reconocido al importancia de dominar un segundo idioma antes, enfrentarme a un país tan grande y querer expresar cosas a las personas y no poder, me mostró la importancia de manejar un segunda lengua, pues la globalización nos exige cada día mas pues la alianzas internacionales son el día a día de los administradores de empresas. ..

En la tarde tuvimos nuestra segunda visita a la empresa MEDABIL, esta empresa internacional se dedica a la contratación de obras civiles y construcción de edificaciones a base de hierro, es impresionante el tamaño de la maquinaria. Durante el recorrido nos mostraron como fabricaban una pieza industrial petrolera, conocimos la maquinaria y nos contaron que tenían sedes en muchas partes del mundo como República Dominicana, Perú, Panamá y en Brasil en ciudades como São Paulo y Porto Alegre, su personal era especializado y de preferencia brasilero, aunque si contrataban personal en otros países lo hacían bajo las reglamentaciones brasileras.

En la noche regresamos a la Unochapecó donde nos esperaba una presentación en el auditorio mayor de la universidad, en compañía del decano Miguel Riveros presentamos ante el auditorio una presentación de los aspectos más importantes de nuestro país. y en especial de nuestro departamento del Meta, su cultura, su música, gastronomía y el turismo.

Ese día termino con una cena de snacks colombianos y nos dirigimos a las casas en transporte público, el bus que tomamos era realmente muy grande y nuevo, fue un poco difícil tomar el bus pues estamos en hora pico y había mucha congestión de personas, pero al igual fue interesante porque observe como es un brasilero en su cotidianidad. .

Figura 1. Estadio de Chapecó

El día 11 de septiembre del 2019 teníamos programada nuestra clase de portugués como de costumbre a las 7:00 am, y después algunas actividades fuera de la Unochapecó. En esta ocasión visitamos el estadio emblemático de Chapecó, fue un recorrido conmovedor, ya que vivimos la realidad de lo que sintieron después de la tragedia del 28 de noviembre del año 2016, cuando el vuelo 2933 de La Mía operado por un Avro RJ85 cayó en suelo colombiano.

Este vuelo partió desde el Aeropuerto Internacional Viru (Bolivia) hacia el Aeropuerto Internacional José María Córdova (Colombia) con 68 pasajeros y 9 miembros de la tripulación, pilotado por Miguel Alejandro Quiroga Murakami. Se estrelló el 28 de noviembre de 2016 a las 22:15 aproximadamente hora local (UTC-5:00). Entre los pasajeros, se encontraba el equipo de fútbol brasileño Chapucéense, que estaba en camino para jugar la final de la Copa Sudamericana 2016 frente a Atlético Nacional. Seis personas sobrevivieron al accidente. (Support The Guardian, 2018)

Esta tragedia marco la vida de los habitantes de Chapecó, sus calles y su cultura expresan el dolor que aun no superar a pesar del tiempo, el turismo se volcado a conocer parte de la historia y millones de turistas llegan al año para tratar de entender a fondo lo que paso. El estadio Arena Condá de Chapecó esta adaptado para que los visitantes se lleven una gran experiencia, conocimos los camerinos e incluso nos tomamos fotografías en la zona donde se hacen las ruedas de prensa al finalizar los partidos de futbol.

Figura 2. Estadio de Chapecó

Recorrimos un poco la ciudad, conocimos algunos sitios representativos entre ella la Alcaldía, donde realizamos una paramos por unas horas, visitamos algunos departamentos y tuvimos el honor de conocer a la persona encargada de analizar los emprendimientos de la ciudad, allí nos ofrecieron una charla sobre emprendimiento y nos contaron de los diferentes atractivos turísticos de la región.

Ya en la tarde volvimos nuevamente a la Unochapecó y participamos de las actividades de la semana del Administrador y regresamos a casa a descansar.

El 12 de septiembre del 2019 asistimos de manera puntual a la clase de portugués en la mañana y en la tarde visitamos la compañía familiar SCUSSEL HORTIFRUTI, dedicada a la producción de hortalizas orgánicas. La empresa estaba cerca de la ciudad en una zona rural, la persona que nos recibió nos conto durante el recorrido que el terreno tenia en total 11 hectáreas plantadas con hortalizas orgánicas, las cuales tenían un sistema de riego vertical por caída o gravedad, que les permitía reutilizar el agua por medio de motobombas que sacaban el agua del lago la dispersaba por los cultivos y a medida que los excedes caían al pozo nuevamente empezaba el ciclo. Esta empresa tenia un modelo negocio de Asociatividad, y ya que esta es la base del análisis de este trabajo, los detalles se profundizan en los capítulos siguientes.

Una vez llegamos a al Unochapecó tuvimos tiempo libre para visitar algunos centros comerciales, sitios turísticos, parques y algunos restaurantes.

El día 13 de septiembre de 2019 nuevamente asistimos a la clase de portugués, pero esta vez fue realmente emocionante pues tuvimos la oportunidad de bailar diferentes géneros de música, compartimos y disfrutamos un momento muy agradable con la profesora y mis compañeros, después de la clase tuvimos tiempo libre por lo que visitamos algunos centros comerciales y realizamos algunas compras de regalos para nuestras familias y amigos en Colombia.

Figura 3. Celebración Semana del Administrador Unochapecó

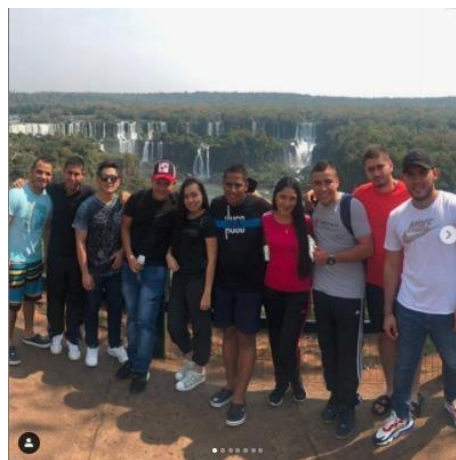


En la noche tuvimos un evento en la Unochapecó donde se celebraba la clausura de la semana del administrador, por tanto, todos asistimos elegantes y con muchas expectativas por la interacción del idioma. Comimos diferentes snacks brasileiros, conversamos con estudiantes y docentes de la universidad, compartimos experiencias y tratamos de mejorar la fluidez del idioma portugués. La noche finalizo con el traslado a la terminal de transporte donde nos dirigimos a las famosas Cataratas de Iguazú.

Llegamos al terminal de transporte sobre el limite del tiempo y tomamos el autobús justo en la hora de cierre, viajamos en un bus grande y cómodo, realmente no había visto de este tipo de buses en Colombia. Este viaje duro alrededor de 7 horas pero en realidad el viaje fue muy cómodo pues los buses están adaptados para que el pasajero este tranquilo y pueda descansar durante el viaje. Al llegar bajamos a la terminal de Iguazú.

El 14 de septiembre de 2019 en horas de la mañana llegamos a las cataratas de Iguazú, adquirimos el plan de recorrido desde el inicio del parque el cual estaba ubicado a unas tres horas en bus desde la terminal de transporte. Iniciamos nuestro recorrido con una caminata de tres horas, donde los guías relataban la historia, la flora y fauna, observamos la majestuosidad las cataratas y en ella se veía los limites invisibles entre Paraguay, Uruguay y Brasil.

Figura 4 Cataratas de Iguazú



A la hora del almuerzo evidencie que el concepto de negocio era claro, darle opciones a los turistas, por tanto, existían restaurantes de todo tipo desde el más sencillo con comida rápida hasta el más lujoso con comida internacional, visitamos las tiendas de suvenires y ya finalizada la tarde regresamos al terminal de transporte y tomamos un autobús nuevamente con destino a Chapecó.

Llegamos a Chapecó el 5 de septiembre de 2019 en horas de la madrugada, nos dirigimos a la casa de Josi y dedique el tiempo de la mañana a descansar y preparar mis maletas, pues en la mañana siguiente teníamos el vuelo con destino a Rio de Janeiro.

A la hora del almuerzo tuvimos un espacio de integración con estudiantes de la Unochapecó en el lago Marina Faé Porto Goio, donde compartimos el almuerzo, conversaciones e historias de la vida, practicamos el idioma, entre otras muchas cosas. El sitio era maravilloso rodeado de naturaleza, es un sitio visitado por muchos locales los fines de semana pues es un lugar propicio para integraciones en familia o amigos.

Figura 5 Lago Marina Faé Porto Gio



En la noche regresamos cada uno a nuestras acomodaciones y preparamos todo el equipaje y los recuerdos camino a Rio de Janeiro (Brasil).

El siguiente día inicio con el vuelo programado a las 6:00 am con destino a la ciudad de Rio de Janeiro. Josi nos acompañó al Aeropuerto y después de una calurosa despedida, donde agradecemos todas las atenciones, el tiempo y la amabilidad de su familia. Espero volver a ver Josi en Colombia para poderle ofrecer la misma hospitalidad con la que ella nos acogió en su casa.

Una vez llegamos al hotel en Copacabana, observe turistas extranjeros de diferentes partes del mundo, en las calles se escuchaba una mezcla de español, portugués, inglés, francés, árabe entre otros muchos idiomas, caminamos junto con mis compañeros por las calles cercanas, tratando de conocer un poco la cultura de esta hermosa ciudad, encontramos múltiples de restaurantes, tiendas, y oficinas turísticas, tratamos de no caminar por fuera del perímetro de la zona turística pues nos advirtieron que la ciudad era un poco peligrosa para visitantes, por lo que solo caminamos por el sector y en la noche tomando todas las medidas aconsejadas visitamos la playa que quedaba a unas pocas cuadras del hotel donde conocimos muchas personas extranjeras con quienes jugamos voleibol de playa.

Figura 6. Playa de Copacabana

El día 17 de septiembre de 2019 recorrimos la ciudad donde visitamos el cerro de Pan de Azúcar la cual tenía más de 700 metros de altura, desde la cima se puede observar las playas y la ciudad, realmente es un sitio maravillo. La segunda parada de este tour fue en la llamada Calle de los Colores donde tomamos algunas fotografías en la famosa Escadaria Selaron, la cual se considera como un sitio emblemático de la ciudad pues no solo es muy antiguo si no también representa la cultura de ese país.

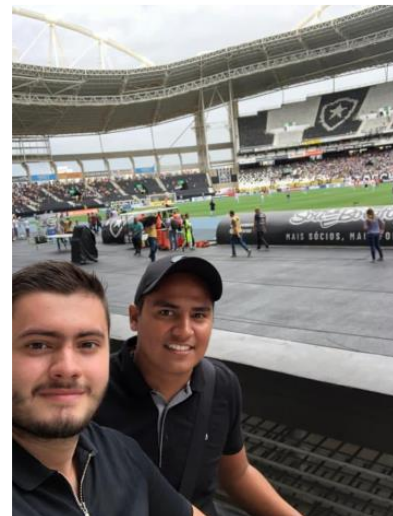
Figura 7 Escaleras de colores

Figura 8 Cristo redentor

En la tarde almorzamos en un Rodizio típico de la ciudad, donde nuevamente observe la cultura de evitar el desperdicio de alimentos en los platos. En la tarde el tour fue al Cristo redentor, desde donde observamos nuevamente toda la ciudad, las favelas, las playas, la panorámica de la ciudad, entre otras. Esta experiencia fue alucinante pues este lugar es visitado por millones de turistas al año y era un sueño llegar hasta la cima y tomar la tan popular fotografía de recuerdo.

La siguiente parada de este tour fue a el estadio de futbol El Maracaná, un icono emblemático de Brasil, este estadio es impresionante, su arquitectura y la distribución de los espacios deja a simple vista deslumbrados a transeúntes y turistas de todo el mundo. El estadio es impactante e incluso tienen una tienda de venta de elementos deportivos de marca propia y suvenires.

Termino el tour y nos dirigimos al hotel a descansar y como siempre en la noche nos dirigimos a la playa a compartir y jugar un poco de voleibol.

Figura 9 Estadio de Maracaná

El día siguiente, 18 de septiembre de 2019 fue un día libre donde visite algunos centros comerciales, compre algunos recuerdos para mi familia y amigos, compartí con mis compañeros y disfrute de las playas de Maracaná.

A la mañana siguiente vistamos la Universidad Publica de Rio, donde nuevamente éramos invitados de honor, realizamos un recorrido por las áreas y departamentos, donde claramente se observa el contraste entre la educación publica y privada en Brasil. La calidad de la educación pude ser similar pero las instalaciones muestran la poco inversión publica en tecnología e innovación.

Figura 11 Universidad Publica de Brasil



Figura 10 Tour Playas de Copacabana.



El día 20 de septiembre de 2019 comenzó con un tour por las playas cercanas a Rio, viajamos por alrededor de 3 horas para luego tomamos un barco que nos llevo por varias islas. Practicamos de el portugués con turistas locales e internacionales, nadamos y vistamos unas ruinas de 500 años de antigüedad.

El día 21 de septiembre de 2019 fue el ultimo día en este maravilloso país, ese día tan solo recorrimos algunas lugares de compras, playas, restaurantes y por último en el hotel empacando sueños y recuerdos que quedan plasmados en mi memoria y por supuesto en esta historia

El 22 septiembre de 2019, emprendimos viaje de vuelta a casa desde el Aeropuerto Internacional de Galeão desde donde tomamos el primer vuelo a Bogotá, una vez aterrizamos esperamos por algunas horas y viajamos a Villavicencio mi ciudad natal.

Capítulo III. Contextualización de hortifruit

3.1. Reconstrucción académica de la experiencia

La producción de la familia SCUSSEL lleva más de dos décadas presente en la mesa de los consumidores, ofreciendo productos frescos diariamente, con calidad y origen. Además de cultivar sus propias hortalizas, en 2011 se inició un nuevo proyecto con la implementación de una fábrica mínimamente procesada, en la cual, a través del proceso de limpieza de los productos, la empresa comenzó a ofrecer a sus consumidores variedades de hortalizas ya limpias y listas para su consumo. Pero fue en octubre de 2016 cuando la empresa logró su gran hito, habiendo inaugurado su nueva y moderna unidad de procesamiento HORTIFRUTI, construida íntegramente en un ISOPANEL FRIGORÍFICO, con máquinas de alta tecnología y siguiendo estrictos controles de seguridad alimentaria. (SCUSSEL, 2021)

Figura 12. Planta de procesamiento HORTIFRUTI



Nota. Adaptado de (SCUSSEL, 2021)

La marca SCUSSEL se ha convertido en sinónimo de calidad además de ser una de las mayores empresas del segmento en el sur de Brasil. Con productos elaborados con pasión y dedicación. (SCUSSEL, 2021)

SCUSSEL HORTIFRUTI cuenta en su plantilla con ingenieros de alimentos donde, junto con el equipo de colaboradores, garantizan y traen productos seguros, confiables y sabrosos a su mesa. La empresa es un gran socio en sostenibilidad, comprobado a través del sello SOS SUSTENTAR y aún tiene trazabilidad en toda la cadena de producción a través de un sistema integrado FRUTAG con lectura de Código QR en cada etiqueta, con el objetivo de cumplir con las normas y ordenanzas legislativas de Anvisa. (SCUSSEL, 2021)

En 2018, siguiendo las tendencias del mercado, aparece SCUSSEL HORTIFRUTI DELIVERY, pensando en la conveniencia de que sus clientes entreguen los productos de su elección entre hortalizas, hortalizas, especias y frutas frescas o procesadas (peladas, cortadas, limpias y empaquetadas) que hacen que la experiencia de compra sea más placentera, brindándole el beneficio de recibir productos frescos y de calidad. (SCUSSEL, 2021)

Figura 13. Logo de la empresa HORTIFRUTI



Nota. Adaptado de (SCUSSEL, 2021)

MISION

Producir verduras y hortalizas frescas e higiénicas y procesadas para consumidores que buscan practicidad y hábitos saludables al brindar alimentos preparados con pasión, calidad y sustentabilidad. (SCUSSEL, 2021)

VISION

Ser una empresa que opera en las regiones Sur, Sudeste y Medio Oeste de Brasil y ser la marca más recordada en el área de refrigeradores de vegetales hasta el 2024, innovando en tecnología y producto. (SCUSSEL, 2021)

VALORES CORPORATIVOS

Pasión, coraje, calidad, innovación, ética y respeto. (SCUSSEL, 2021)

Figura 14. Publicidad de HORTIFRUTI



Nota. Adaptado de (SCUSSEL, 2021)

CATALOGO DE PRODUCTOS

Figura 15. Catalogo de productos HORTIFRUTI

Bandejas



Espaguetis





Nota. Adaptado de (SCUSSEL, 2021)

La empresa se visito en el marco de la V Escuela Internacional organizada por la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio, en alianza con la Universidad Comunitaria de la Región de Chapecó – Unochapecó. Esta empresa se dedica a cultivar diferentes tipos de hortalizas en un terreno de 11 hectáreas en zona de ladera, donde se implementa un sistema de riego automatizado que vierte agua desde la cima de la montaña hasta los cultivos más bajos y próximos al lago. Esta empresa no solo empaca y comercializa su producción, sino que también realiza redes empresariales por medio del modelo de Asociatividad empresarial con productores de la zona, para comercializar y cubrir la demanda local con la marca HORTIFRUTI.

Se pudo observar el aprovechamiento del espacio, pues la producción se realiza en tan solo 11 hectáreas de tierra, con una topografía en ladera que facilita este sistema de riego por gravedad.

O caída, donde se evidencio que el agua es reciclada más de una vez, lo que favorece a la productividad de los cultivos, optimización de los recursos y rentabilidad.

Dicha empresa cuenta con una cadena de producción completa donde se dispone la materia prima para desinfección, empaque, embalaje y comercialización. Con el fin de cubrir su demanda interna y externa, adoptaron el modelo de Asociatividad en red, donde tienen alianzas estratégicas con más de 50 productores minoristas de la zona, lo que les permite cubrir la demanda local y apertura constantemente mercados nuevos en Brasil.

Capítulo IV. Conclusiones

4.2. Conclusiones

La empresa SCUSSEL HORTIFRUTI implementa un modelo de negocio de Asociatividad Empresarial, por medio de Redes. Pero para entender este concepto, es importante explicar que la red es un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura. Puede tener tamaños diferentes, desde un equipo que trabaje en red, a una red de barrio o de una clase en una escuela, hasta una red internacional. Puede haber igualmente red de redes, de tal forma que dentro de una red pueden formarse subredes, con objetivos específicos. En esta empresa se observa como la red de pequeños y mediados productores de hortalizas en la zona, brinda estrategias claras en los ámbitos marcados por la diversidad, la red, como modelo de organización, no busca homogeneizar sino organizar la heterogeneidad, permitiendo la autonomía relativa entre sus integrantes; la red tiene la ventaja de atravesar las fronteras de lo público y lo privado, las instituciones, las empresas o las universidades, las asociaciones o grupos voluntarios. (Arvanitis, 1996, p. 41).

Esta empresa tiene alrededor de 50 miembros de la red, donde se unen para cumplir con la demanda del mercado, el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial. Una frase que nos expresaron de manera informal fue “la unión hacer la fuerza”, y bien que lo entiende esta compañía, pues gracias a este modelo de Asociatividad empresarial ha logrado incursionar en mercados más extensos e incluso han creado una APP móvil, donde le brindan diferentes opciones a los clientes para acceder al portafolio de productos de la empresa.

Su Asociatividad es reciproca es decir, por un lado se reciben mercancías de proveedores aliados para cumplir la demanda interna, pero también se envía producto del stock para cumplir la demanda externa, lo que favorece a la compañía pues todas hortalizas se comercializan con la marca HORTIFRUITI, lo que beneficia el buen nombre y el reconocimiento del mercado.

Y es que, las cifras dan cuenta de Brasil como una potencia alimentaria. Su industria agrícola es el motor de la economía, representando casi el 50% de las exportaciones y el 23% del PIB. Se trata de un sector que se ha vuelto global, como también importante para la economía local, que incluso se ha vuelto inmune a las vicisitudes de la región. El mayor ejemplo se pudo ver en 2016, cuando el país enfrentó una recesión que redujo el PIB nacional en 3.3%, pero el sector agroindustrial creció un 3%. (REDAGRICOLA, 2019)

Pero, ¿qué ha motivado la expansión de la agroindustria brasileña? Para muchos la respuesta hay que buscarla en la utilización de tecnología. Sin ella, hubiese sido casi imposible que Brasil hubiese superado a Australia y Canadá para posicionarse como el segundo mayor exportador del mundo de alimentos. HORTIFRUITI ha sido líder en este ámbito, pues su sistema sostenible de riego ha logrado que la producción sea más eficiente y eficaz, estando a la vanguardia de los competidores y la demanda local.

Es increíble ver los aspectos potenciales de la Asociatividad, incluso varios estudios críticos que abordan el tema de los límites del clúster cuestionan la universalidad de la concentración espacial así como el crecimiento de la claustrización geográfica a lo largo del tiempo, incluso este factor es bien aprovechado por HORTIFRUITI, pues sus aliados están concentrados en un espacio geográfico de fácil acceso y cercano. Aunque los análisis que se realizan a este respecto suelen dedicarles más atención a factores relacionados con la oferta y las ventajas que ofrece la

clausterización, pero que presta poca atención a los factores de demanda, así como a las deseconomías que se derivan de la clausterización, lo que es fundamental al momento de entender el ciclo de vida de los clústeres. (Florez1, 2009). La empresa HORTIFRUTI protege su marca y buen nombre del mercado generando alianzas estratégicas claves con aliados del sector para contribuir a la oferta y la demanda de las hortalizas en la zona.

Considero que este ejemplo de modelo empresarial, aunque se ha visto de manera creciente en los últimos tiempos en nuestro país Colombia, debería volverse un aliado de las grandes empresas, ya que esto favorecería a los pequeños y medianos productores, para que puedan comercializar su inventario y por supuesto mejorar la rentabilidad de estas empresas. En ocasiones las grandes compañías no suplen una demanda real de un mercado, si se implementara de manera más asertiva este tipo de modelo de negocio en las empresas Agroindustriales Colombianas, se lograría que marcas de reconocimiento pudieran llegar a suplir la demanda nacional e internacional.

Actualmente la agricultura tiene la presión de alimentar a más personas que hace 100 años, el cambio climático, los factores socio culturales y políticos, han hecho que la seguridad alimentaria se una prioridad en todo el planeta, pues un tercio de la humanidad depende de pequeñas explotaciones agrícolas, representadas en 500n millones de pequeños agricultores, quienes tienden a negociar sus áreas por cultivos de exportación (Oxfam, 2013). En consecuencia, la tierra es objeto de una voraz competencia por la obtención de alimentos, biocombustibles y materias primas industriales, lo cual enfrenta a la humanidad, al reto de desarrollar formas de agricultura global y sostenible para producir alimentos y energía, con valor social y ambiental. Y aunque se podrían plantear otros argumentos que sigan develando el desequilibrio inminente que comporta la relación

demanda de alimentos, desarrollo industrial y sostenibilidad, es importante comprender que el enfrentar el tema de la globalización ha venido a remodelar las estrategias de comercio, buscando integrar a las empresas bajo un convenio de participación en la cadena de suministro, donde se comprometen a aportar los elementos necesarios para que los productos lleguen con satisfacción al cliente; esto ha permitido que las empresas se integren en grupos o redes empresariales por necesidad, estando vinculados entre sí para realizar las actividades comerciales; donde se integran las empresas bajo un mismo territorio o localización geográfica a fin y una actividad en común, que señala Porter (1990), en su trabajo sobre la ventaja competitiva de las naciones donde introduce el término de clúster. (Imelda Zayas Barrera, 2017)

Referencias Bibliográficas

- Becerra Rodríguez, F. (2008). *Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica*. Bogota : Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 18, núm. 32. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803203.pdf>
- Ceglie, G. &. (1999). . SME Cluster and Network development in Developing Countries: The experience of Unido. PSD Technical Working Papers Series: Working Paper No.2. Obtenido de <https://www.theguardian.com/world/2016/nov/29/plane-carryingbrazilian-footballers-team-chapecoense-crashes-en-route-to-medellin>
- Chang, S. J. (2003). Estructura de propiedad, expropiación y desempeño de empresas afiliadas al grupo en Corea. *Academy of Management Journal*.
- Clúster. (2012). *Estrategias de clústeres*. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategiasectorial/clusteres>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2008). Conpes No.3527: Política nacional de competitividad y Productividad. Consejo Nacional de Política Económica y Social. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>
- Florez, M. M. (14 de 06 de 2009). Categorías de análisis de los estudios sobre clusters en las corrientes de la economía industrial y de la aglomeración . Revista Politécnica ISSN 1900-2351, Año 5, Número 9, 2009, 15. Obtenido de https://caracol.com.co/radio/2019/06/14/nacional/1560517808_619987.html
- Imelda Zayas Barrera, R. A. (2017). cluster agricola como factor de desarrollo en las empresas del municipio de angostura Sinaloa. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 11 (40), 525-539. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14152127002.pdf>
- Krugman, P. (1953). *Introducción a la Economía: Microeconomía* . Reverte.

- Lazer, D. (2003). Information and Innovation in a Networked World. En K. C. Ronald Breiger, *Dynamic Social Network Modeling and Analysis* (pág. 114). Washington D.C: National Academy of Sciences. <https://nap.nationalacademies.org/catalog/10735/dynamic-social-network-modeling-and-analysis-workshop-summary-and-papers>
- Lozano Monroy, F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para Promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*. 5(2). 161-192. <https://doi.org/10.18359/ries.126>
- Molina Morales, F. X. (2001). *El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: El efecto de los recursos compartidos*. [Trabajo de grado, Universitat Jaume I]. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/10576>
- Quintero Garay, L; Gómez, J. & . Grueso Hinestroza, M. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional . Universidad del Rosario. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_10.pdf
- Redagricola. (2019). Brasil: Potencia agroindustrial y también en el uso de la agricultura de precisión. <https://www.redagricola.com/pe/brasil-potencia-agroindustrial-tambien-uso-la-agricultura-precision/>
- Rosales, H. (1997). La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMES. Cambios estratégicos en las políticas industriale. *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA*, Capitulo 51. http://www.geocities.ws/webhugo2001/Electiva_2/Foro/local12.htm

SCUSSEL. (2021). Información general de Scussel Hortifruti.

<http://scusselverduras.com.br/sobre.html>

Stiglitz, J. E. (2007). *Comercio justo para todos*. Editorial Taurus.

Support The Guardian. (2018). Brazilian team Chapecoense among those on board crashed plane. Obtenido de <https://www.theguardian.com/world/2016/nov/29/plane-carrying-brazilianfootballers-team-chapecoense-crashes-en-route-to-medellin>

Valle Florez, M. M. (2009). Categorías de análisis de los estudios sobre clústers en las corrientes de la economía industrial y de la aglomeración. *Revista Politécnica*, 5(9), 72 - 86. Recuperado a partir de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/144>