

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga

Universidad Santo Tomás

**Determinación el Nivel de Competitividad del Cultivo de la Guayaba de la Provincia
de Vélez, Santander**

Jerson Amaya Morales

**Proyecto Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de
Administrador de Empresas Agropecuarias**

Director

Oscar Yesid Mendoza Jerez

Universidad Santo Tomas de Aquino, Bucaramanga

División de ciencias económicas y administrativa

Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

2015

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	10
1. Determinación el Nivel de Competitividad del Cultivo de la Guayaba de la Provincia de Vélez, Santander.....	12
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo General. Determinar el nivel de competitividad del cultivo de la guayaba de la Provincia de Vélez, Santander.	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
2. Marco de Referencia.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Marco Teórico.....	16
2.3 Marco Contextual	22
2.4 Marco Legal	26
2.5 Diagnóstico de la Situación Actual del Sector de la Guayaba en la Provincia de Vélez	28
2.5.1 Hectáreas Producidas	28
2.5.2 Volúmenes de Producción.....	28
2.5.3 Productividad.	29
2.5.4 Comercialización de la Guayaba.....	29
2.5.5 Problemas que Aquejan al Sector.	32
2.6 Factores que Definen la Competitividad de los Sectores Agropecuarios	32

DETERMINACIÓN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL CULTIVO DE LA GUAYABA	3
2.6.1 Factores Internos a la Empresa.	33
2.6.2 Factores Sectoriales.....	34
2.6.3 Factores Sistémicos	36
2.6.4 Factores de Desarrollo Microeconómico	37
2.6.5 Metodología para Elaborar el Perfil de Competitividad del Sector Productor de Guayaba de la Provincia de Vélez	38
3. Análisis de Factores de Competitividad del Sector de la Guayaba en la Provincia de Vélez.....	41
3.1 Metodología	41
3.2 Resultados	43
3.2.1 Factores Internos a la Empresa	43
3.2.2 Factores Sectoriales.....	51
3.2.3 Factores Sistémicos	59
3.2.4. Factores de Desarrollo Micro – Económico.....	61
4. Análisis de la Participación Pública en el Desarrollo de la Competitividad en el Sector de la Guayaba en la Provincia de Vélez	67
5. Formulación de Estrategias para la Competitividad del Sector de la Guayaba De la Provincia de Vélez.....	74
5.1 Factores Internos a la Empresa	74
5.2 Factores Sectoriales	77
5.3 Factores Sistémicos.....	79
5.4 Factores de Desarrollo Micro – Económico	80

DETERMINACIÓN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL CULTIVO DE LA GUAYABA	4
6. Conclusiones.....	83
7. Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas.....	87
Apéndice.....	90

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Grado de Tecnificación del Cultivo de Guayaba	43
Tabla 2. Producción en Forma ecológica y Limpia con un Manejo Seguro y Responsable de Plaguicidas y Fertilizantes	44
Tabla 3. Tipo de Mano de obra Utilizada para la Siembra y Recolección de la Guayaba ...	45
Tabla 4. Estudio y Conocimiento de los Mercados a los que Llevan los Productos	46
Tabla 5. Adaptación del Proceso de Selección y Empaque de la Guayaba a las Características de los Mercados cuando se Incursiona en Nuevos Mercados	47
Tabla 6. Posesión de unas relaciones fuertes, articuladas y en igualdad de condiciones con los clientes y proveedores.....	49
Tabla 7. Principales Problemas en las Relaciones con sus Clientes y Proveedores.....	50
Tabla 8. Inestabilidad en Precio, Demanda y Condiciones de Entrega en el Mercado de la Guayaba.....	51
Tabla 9. Afectación de los Productores Locales por la Competencia otros Productores Nacionales o Internacionales	52
Tabla 10. Medidas tomadas para Contrarrestar la Competencia de otros Productores Nacionales o Internacionales	53
Tabla 12. Aceptación del Establecimiento de Alianzas Estratégicas del sector Productor de la Guayaba con Entidades Promotoras de Exportación de Productos	54
Tabla 12. Aceptación del Establecimiento de Alianzas Estratégicas del Sector Productor de la Guayaba con Entidades Presentes en la Provincia de Vélez	55

Tabla 13. Consideraciones sobre la Agenda de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Producción de la Guayaba como Instrumento para el Desarrollo y Crecimiento del Sector Productor de la Guayaba.....	56
Tabla 14. Apoyo a las acciones institucionales tendientes a lograr la “Certificación de denominación de Origen del Bocado Veleño.....	58
Tabla 16. Facilidades para el acceso de Financiamiento de las Cosechas	59
Tabla 17. Problemas que en Materia Crediticia o de Manejo de Crédito, afrontan los Productores de la Región.....	60
Tabla 18. Participación en Programas y Planes sobre Tecnificación de Cultivos de Guayaba, Producción Ecológica y Producción Limpia.....	61
Tabla 19. Capacidad Organizativa de las Empresas Adecuada para Cumplir con las Exigencias del Mercado.....	62
Tabla 20. Programas que Requiere para Mejorar la Estructura Organizacional de las Empresas.....	63
Tabla 21. Estrategias Actuales de Ventas.....	64
Tabla 22. Cambios que se Deben Realizar en las Estrategias de Ventas	65
Tabla 23. Relaciones con los Proveedores	66
Tabla 24. Recepción de Ayuda en Materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional.	67
Tabla 24. Entidades que le han brindado Ayuda en Materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional	68

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Grado de Tecnificación del Cultivo de Guayaba	43
Figura 2. Producción en Forma Ecológica y Limpia con un Manejo Seguro y Responsable de Plaguicidas y Fertilizantes	44
Figura 3. Tipo de Mano de Obra Utilizada para la Siembra y Recolección de la Guayaba.	45
Figura 4. Estudio y Conocimiento de los Mercados a los que Llevan los Productos	46
Figura 5. Adaptación al Proceso de Selección y Empaque de la Guayaba a las Características de los Mercados cuando se Incursiona en Nuevos Mercados	48
Figura 6. Posesión de unas Relaciones Fuertes, Articuladas y en Igualdad de Condiciones con los Clientes y Proveedores	49
Figura 7. Principales Problemas en las Relaciones con sus Clientes y Proveedores.....	50
Figura 8. Inestabilidad En Precio, Demanda y Condiciones de Entrega en el Mercado de la Guayaba	51
Figura 9. Afectación de los Productores Locales por la Competencia otros Productores Nacionales o Internacionales	52
Figura 10. Medidas Tomadas para Contrarrestar la Competencia de otros Productores Nacionales o Internacionales	53
Figura 11. Aceptación del establecimiento de alianzas estratégicas del sector productor de la guayaba con entidades promotoras de exportación de productos.....	54
Figura 12. Aceptación del Establecimiento de alianzas estratégicas del Sector Productor de la Guayaba con Entidades Presentes en la Provincia de Vélez	55

Figura 13. Consideraciones sobre la Agenda de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Producción de la Guayaba como Instrumento para el Desarrollo y Crecimiento del Sector Productor de la Guayaba.....	57
Figura 14. Apoyo a las Acciones Institucionales Tendientes a lograr la “Certificación de denominación de Origen del Bocado Veleño.....	58
Figura 15. Facilidades para el Acceso de Financiamiento de las Cosechas	59
Figura 16. Problemas que en Materia Crediticiado de Manejo de Crédito, Afrontan los Productores de la Región.....	60
Figura 17. Participación en Programas y Planes sobre Tecnificación de Cultivos de Guayaba, Producción Ecológica y Producción Limpia.....	61
Figura 18. Capacidad Organizativa de las Empresas Adecuada para Cumplir con las Exigencias del Mercado.....	62
Figura 19. Programas que Requiere para Mejorar la Estructura Organizacional de las Empresas.....	63
Figura 20. Estrategias Actuales de Ventas	64
Figura 21. Cambios que se Deben Realizar en las Estrategias de Ventas	65
Figura 22. Relaciones con los Proveedores	66
Figura 23. Recepción de Ayuda en Materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional	68
Figura 24. Entidades que le han brindado Ayuda en Materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional	69

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta a Productores de Guayaba de la Provincia de Vélez.....	90

Introducción

Los principales países productores de guayaba en el mundo son: Pakistán, Egipto, México, Bangladesh, Estados Unidos, Brasil, Venezuela, Colombia, Malasia, Tailandia, Perú, India, Suráfrica, Indonesia y República Dominicana. La mayor producción de guayaba en Colombia, se encuentra en el departamento de Santander, con un aporte del 33% a la producción nacional, seguida de Tolima con un aporte del 18% y por Boyacá con un 14%. Aunque Santander es el mayor productor, los departamentos de Meta, Córdoba, Boyacá y Cundinamarca presentan mayor productividad, al obtener una mayor producción por área cultivada. De esta forma en Colombia mayor la producción, se concentra en los departamentos de Santander y Boyacá con un 54% del área sembrada. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

Para el sector cultivador de guayaba de la Provincia de Vélez es de gran importancia ser competitivo, ya que ha perdido importancia como proveedor del principal insumo que requiere la industria del bocadillo de la Provincia de Vélez, debido a disminución del área cultivada y disminución de la producción. Por ello la presente investigación es de gran importancia porque le permite al sector cultivador recuperar sus rol en la economía de dicha Provincia como fuente de crecimiento y desarrollo económico a largo plazo.

Por tales razones, la presente investigación tuvo como propósito determinar el nivel de competitividad del cultivo de la guayaba de la Provincia de Vélez, Santander y para tal fin se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual del sector cultivador de guayaba en la Provincia de Vélez, se establecieron cuales eran los factores que definían la

competitividad de los cultivos de guayaba en el mundo y Colombia y si se aplican y cuáles no, en el cultivo de la guayaba en la Provincia de Vélez, se determinó el rol de los diferentes agentes de la cadena productiva en el desarrollo de la competitividad en el cultivo de la guayaba en la Provincia de Vélez y se formularon estrategias orientadas a elevar el nivel de competitividad del cultivo de la guayaba de la Provincia de Vélez

Un diagnóstico general del cultivo de la guayaba y un estudio de los factores que hacen competitivos a los cultivos de guayaba en el mundo y Colombia, permitirá conocer la realidad actual del sector cultivador de guayaba de la Provincia de Vélez, desde la competitividad y formular las estrategias que le permitan superar las dificultades de baja producción y productividad que actualmente aqueja a dicho sector.

Para los productores que hoy desarrollan sus labores como recolectores, la investigación propuesta brindará las herramientas, para que se conviertan en cultivadores y siembren y cosechen siendo competitivos en calidad, precios y oportunidad.

Para el sector cultivador de guayaba de la Provincia de Vélez el estudio de la competitividad del cultivo de guayaba será fundamental porque permitirá profundizar sobre las causas que generan retraso en el sector cultivador. Ello conllevará a generación de empleo e ingresos adicionales, así como a la reactivación de un sector que fue muy importante años atrás.

1. Determinación el Nivel de Competitividad del Cultivo de la Guayaba de la Provincia de Vélez, Santander

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General. Determinar el nivel de competitividad del cultivo de la guayaba de la Provincia de Vélez, Santander.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual del sector cultivador de guayaba en la Provincia de Vélez
- Establecer cuáles son los factores que definen la competitividad de los cultivos de guayaba en el mundo y Colombia y si se aplican y cuáles no, en el cultivo de la guayaba en la Provincia de Vélez
- Establecer el rol de los diferentes agentes de la cadena productiva en el desarrollo de la competitividad en el cultivo de la guayaba en la Provincia de Vélez.
- Formular estrategias que permitan elevar el nivel de competitividad del cultivo de la guayaba de la Provincia de Vélez

2. Marco de Referencia

2.1 Antecedentes

En un trabajo denominado: Globalización, Transferencia y Adopción de Tecnológica - Guayaba (*Psidium guajava* L.) Provincia de Vélez (Colombia), presentado por Sandra Roperó Beltrán en el año 2014, se desarrolla un documento desde la revisión y análisis de conceptos, diagnóstico de los sistemas productivos -plantaciones de guayaba- en la zona y las necesidades técnicas y tecnológicas en plantaciones de guayaba (Roperó Beltrán, 2014).

Este trabajo, describe los resultados alcanzados y las bondades en el ámbito económico y social de los procesos de transferencia y adopción tecnológica en plantaciones de guayaba de la provincia de Vélez.

Entre sus principales conclusiones el estudio plantea que factores como: limitados recursos externos, escasa formación académica, fuerte arraigo a la tierra y a su forma tradicional de uso y aprovechamiento cuyo principal factor productivo es la mano de obra familiar y los recursos internos, son razones significativas que se deben considerar durante el proceso de capacitación, de manera que las metodologías para la ejecución de estos procesos sean diseñadas e implementadas con base en las características y necesidades particulares del campesino local.

Un estudio titulado: Cadena productiva de la guayaba y su industria de los departamentos de Santander y Boyacá, presentado en el año 2007, por la Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander (Mesa Gestora

Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria Boyacá y Santander, 2007), ofrece los insumos requeridos para hacer de la guayaba y sus diferentes eslabones una propuesta de competitividad para el segundo renglón económico de la región, especialmente en las provincias de Vélez Santander y Ricaurte en Boyacá, con el cual se pretende lograr el compromiso de la institucionalidad que rodea al estado colombiano, las empresas y entidades de carácter privado incluyendo la academia y los gremios de la producción. La apuesta relacionada con las Mesas Temáticas de Innovación y Desarrollo Tecnológico, Mercados y Asociatividad empresarial y gremial, hacen referencia a las características de los actores locales que las conforman con el único propósito de hacer del cultivo de la guayaba una estructura sólida y competitiva para Santander y Boyacá, enmarcada en el apoyo de la investigación aplicada y financiada que solucione limitantes técnicas presentes en la actividad productiva, para mejorar los actuales rendimientos, disminuir costos y aumentar la rentabilidad y calidad de vida de las familias asociadas a esta dinámica.

Un trabajo denominado: Estudio del sistema agroalimentario localizado, SIAL, de la concentración de fábricas de bocadillo de guayaba en las provincias de Vélez y Ricaurte en Colombia, elaborado por la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (2005), evalúa una concentración de agroindustrias rurales que puede ser asimilada a un Sistema Agroalimentario Localizado, SIAL, de 131 fábricas de bocadillo de guayaba, en cuatro municipios de los departamentos de Santander y Boyacá, en Colombia.

Entre las principales conclusiones del estudio se encuentran: la concentración de Agroindustrias Rurales se ha formado dentro de un proceso de construcción histórica y social del territorio de las provincias de Vélez y Ricaurte y su desempeño ha estado ligado a

las relaciones de proximidad de los actores y a su identificación de pertenencia a ese territorio. A través del análisis de la evolución de la región y del sistema productivo se logró identificar la existencia de una relación de dos vías en el sentido en que el desarrollo del sistema de transformación de la guayaba ha dependido fuertemente de la presencia de recursos específicos del territorio (condiciones edafo-climáticas específicas para el cultivo de guayaba, ubicación estratégica para el mercado, capital social con vocación para la transformación de materias primas locales), pero además el territorio se ha desarrollado en buena parte gracias a la presencia del sistema productivo de la guayaba en la región. En efecto la historia del bocadillo en la región tiene cerca de 130 años y esta historia ha fortalecido la imagen regional en torno al “bocadillo veleño”.

La concentración de fábricas de bocadillo está fuertemente vinculada a los sistemas regionales de producción de la guayaba y a otros actores locales de provisión de insumos y servicios (leche, equipos, mantenimiento, empaques, etc.) pero simultáneamente articulada a una cadena agroindustrial, de carácter nacional que vincula hacia atrás a otros actores de provisión de insumos (productores de azúcar y de equipos) y hacia adelante con distribuidores y consumidores intermedios y finales, presentándose de esta forma la condición de ser un puntonodal de la ortogonalidad cadena-territorio, planteada por Requier-Desjardins, Boucher y Cerdan (2002) para la existencia de un Sistema Agroalimentario Localizado.

Finalmente dicho estudio propone que para lograr la activación de la Industria de la Guayaba, se propone un Plan de Acción con el fin de lograr la modernización y fortalecimiento del Sistema Agroindustrial de la región. El Plan incluye tres líneas de

actividad: 1) El fortalecimiento de la organización de actores del sistema y el desarrollo empresarial de sus unidades de producción 2) La modernización de la tecnología de producción agrícola e industrial, con énfasis en el mejoramiento de la calidad y el desarrollo de nuevos productos, como el bocadillo orgánico y el dietético y 3) La ampliación del mercado mediante la diversificación productiva, la promoción en mercados nacionales y externos y el análisis de factibilidad de sistemas de certificación de calidad y de denominación de origen para el bocadillo veleño.

2.2 Marco Teórico

En España, la agricultura desarrollada por pequeños y medianos productores ha estado históricamente condicionada en España por restricciones impuestas por el ambiente físico, más acusadas en la región mediterránea, donde es usual encontrar una mezcla de uso de tierras que incluye la agricultura, la silvicultura y el pastoreo, diferentes sistemas de producción que son ecológica y económicamente complementarios. (Lassaletta & Mailén, 2005)

A lo largo del siglo XX se produjo un cambio paulatino del modelo agrícola que fue sustituyendo a la agricultura tradicional por una de mercado. Como puntos clave para entender este proceso en Europa están la aparición de la primera Política Agraria Común (PAC) en 1957 (a la que España se incorporó en 1986), la revolución verde en los 60 y la definitiva inclusión de la agricultura en los tratados de libre comercio en 1994. (Lassaletta & Mailén, 2005)

Es muy importante conocer las motivaciones y objetivos de la PAC (principal agente de cambio); el modelo económico de mercado necesitaba, por un lado, disponer de una mano de obra abundante en las fábricas y, por otro, asegurar el suministro de alimentos a precios razonables que dejaran margen de consumo a los trabajadores. Así, los objetivos generales eran incrementar la producción, asegurar el abastecimiento y controlar los precios. Esta política ha favorecido las exportaciones pero se ha protegido de la competencia extracomunitaria mediante aranceles (impuestos de frontera que gravan las importaciones de productos). (Lassaletta & Mailén, 2005)

La agricultura se ha convertido en un eslabón más del sistema agroalimentario, en el que las empresas de agroquímicos, distribución y grandes superficies juegan un papel fundamental, quedando la actividad agraria a merced de las fluctuaciones de mercado y de diversos intereses empresariales. Además, por causa de las subvenciones a productos destinados a la exportación (dumping) se están hundiendo economías de producción rurales de países del llamado Tercer Mundo, ya que jamás podrán competir con productos cuyos precios se sitúan por debajo del coste de producción. (Lassaletta & Mailén, 2005)

En la región mediterránea existe una gran variedad de sistemas agrarios implantados en áreas menos productivas que han sufrido un abandono progresivo, ya que no se ajustan a las exigencias del modelo actual. Sus bajas cuotas de producción, los excedentes de mercado y la ausencia de demanda son las causas principales del abandono. Los principales afectados son extensas áreas de cereal, la ganadería extensiva, olivares, viñedos y zonas de policultivo. El resultado es un incremento de la erosión y los incendios, pérdida de

biodiversidad, y un deterioro y disminución de la heterogeneidad del paisaje. (Lassaletta & Mailén, 2005)

La otra cara en España como en el resto de Europa es la agricultura intensiva, que prescinde de los beneficios que proporcionan a medio y largo plazo unos sistemas racionales, ricos en procesos ecológicos y con bajas necesidades de entradas de materia y energía externas, optando por un modelo en el que el suelo es un mero soporte y todos los requerimientos de la planta (monocultivo) se solucionan con riego, maquinaria y agroquímicos. En muchos casos, los elevados costes de producción alcanzan el precio de venta obteniéndose como beneficio exclusivamente la subvención, con lo que queda patente la dudosa rentabilidad de estos paisajes altamente productivos. (Lassaletta & Mailén, 2005)

En Colombia los pequeños y medianos propietarios han desarrollado un modelo caracterizado por el uso de sistemas productivos poco adaptados al trópico húmedo, que origina una elevada presión sobre los recursos naturales, principalmente en el caso de la extracción forestal y la explotación agropecuaria, el desconocimiento del medio ecológico, carencia de tecnología apropiada y falta de servicios a la producción, que ocasionan una baja productividad y bajos ingresos a los agricultores y una alta dependencia de los productos de primera necesidad provenientes de otras regiones. (OAS, s.f.)

Este modelo se caracteriza por el uso de tecnología tradicional en la producción agropecuaria que ocasiona bajos rendimientos por unidad de superficie y baja rentabilidad; la lejanía de las zonas de producción agropecuaria a los centros de consumo y la falta de agencias públicas encargadas de la comercialización de la producción, la falta de servicios a la producción agropecuaria, principalmente en lo que se refiere al abastecimiento de

insumos agrícolas y pecuarios, créditos y asistencia técnica y la deficiente infraestructura de transporte, caracterizada por una carencia de vías terrestres; limitado y oneroso transporte aéreo, y escaso e irregular transporte fluvial, particularmente en las épocas de estiaje de los ríos, donde se dificulta aún más la navegación. Falta de infraestructura portuaria que facilite las actividades de carga y descarga, y existencia de embarcaciones de pequeño calado y poca capacidad.

Se caracteriza además por la falta de presencia institucional para los programas de investigación, adiestramiento, capacitación y comercialización, lo cual dificulta aún más el desarrollo de las actividades productivas y el eficiente y racional aprovechamiento de los recursos naturales renovables. (OAS, s.f.)

En el departamento de Santander Los cultivos de Santander tienden a ser estacionarios por no tener tecnificación, ni riego, dificultando su comercialización a nivel internacional, los principales productos son: palmade aceite, café, caña panelera, cacao y maíz.

La apuesta del departamento en este periodo se concentrará en la producción de Palmay de caucho, aumentando en 40.000 mil nuevas has y 15.000 has respectivamente. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2005)

Existen dos modelos en el departamento el de los cultivos comerciales como la palma de aceite y el caucho y el de los cultivos tradicionales o de pan coger. El cultivo comercial demanda grandes inversiones y costos de producción, sistemas de riego, personal capacitado y se caracteriza por el uso intensivo de insumos, y tecnología.

El cultivo tradicional de pequeños y medianos productores se caracteriza por una agricultura de subsistencia, con mediana o escasas inversiones y uso de insumos y una escasa transferencia de tecnología.

En la Provincia de Vélez y a pesar de la importancia socioeconómica, el cultivo y la agroindustria de la guayaba, caracterizados por un modelo tradicional, presentan aun un marcado retraso tecnológico, que afecta su competitividad en los mercados y se refleja en bajos rendimientos del cultivo, altos costos de producción, deficiencias de calidad y en la inestabilidad de la oferta y los precios de la fruta y sus productos procesados. (Insuasty, Monroy, Díaz & Bautista, 2007)

En lo que respecta a la competitividad En tal sentido, Porter (1990) explica cómo las industrias de las naciones son las que determinan el éxito de estas últimas; por consiguiente, las ventajas de una nación con respecto a otra no se basan en las dotaciones de factores y en los costes comparativos, sino en las elecciones estratégicas y en la capacidad de las industrias para innovar y mejorar. Así lo afirma cuando dice que “la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, del conjunto de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”. (Porter, 1999)

Este autor fue uno de los primeros en argumentar que se debía abandonar la idea de “una nación competitiva” y, en su lugar, analizar los determinantes de la productividad con la que los recursos de una nación (capital y trabajo) son empleados. Esto implicaba no contemplar la economía como un todo, sino estudiar aquellos sectores en los que las

empresas de un país tenían éxito internacionalmente, es decir, poseían ventaja competitiva con relación a los mejores competidores mundiales.

Porter emplea así la productividad como único concepto de competitividad en el ámbito nacional o regional. El comercio, en este caso, permite a una nación incrementar su nivel medio de productividad, especializándose en aquellas industrias y segmentos en los que sus empresas son relativamente más productivas, e importando aquellos productos y servicios donde lo son menos. Como resultado de este razonamiento, la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y el reto. Se benefician de tener fuertes competidores nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

De otra parte, la teoría de Porter (1990) de la ventaja competitiva nacional está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales:

Surgen entonces como factores de Competitividad las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, los sectores afines y auxiliares y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, que conforman un diamante de cuatro vórtices,

Los determinantes de la ventaja competitiva nacional expuestos por Porter (1990), muestra que cada vértice del diamante como sistema afecta a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las

oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, directivos y personal de las empresas; y lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.

Cuando la situación nacional hace posible obtener información continua y mejorada sobre las necesidades de producto y de proceso, las empresas logran igualmente ventaja competitiva. Por último, cuando la situación nacional presiona a las empresas para innovar e invertir, las empresas alcanzan una situación de ventaja competitiva y la mejoran con el tiempo. Como dice el autor, la ventaja competitiva en un solo factor no sería sostenible, ya que estaría expuesta a la imitación por parte de los competidores globales. Aunque para que una industria tenga éxito a escala internacional, tampoco es necesario que exista ventaja en cada uno de los vértices del diamante.

2.3 Marco Contextual

Generalmente esta actividad se realiza principalmente en sistemas silvopastoriles en pequeñas unidades de economía campesina con áreas menores de 2 hectáreas, explotados mediante el trabajo de pequeños productores que aportan más del 80% de la mano de obra familiar en donde la mujer juega un papel destacado. La mano de obra ocupada en la recolección y empaque de la guayaba se estima en 1'140.000 jornales /año. Existen más de 9.000 familias que en diferentes regiones manejan más de 15.000 hectáreas y generan una producción cuyo valor anual se puede estimar entre U\$14 a U\$20 millones. (Vargas, 2013)

La principal agroindustria rural derivada de esta fruta, también se concentra en esta región, donde se desarrolla en más de 130 fábricas de Bocado, cuya producción anual se valora en más de \$ US. 24 millones. (Vargas, 2013)

A pesar de su importancia socioeconómica, el cultivo y la agroindustria de la guayaba presentan aun un marcado retraso tecnológico que afecta su competitividad en los mercados y se refleja en bajos rendimientos del cultivo, altos costos de producción, deficiencias de calidad y en la inestabilidad de la oferta y los precios de la fruta y sus productos procesados. De igual forma, el sentido organizacional de productores, procesadores y comercializadores es casi nulo, generando competencias desleales, mercados atomizados e inestables, faltos de criterios unificados y condiciones de trabajo con visión empresarial y de economías de escala. (Vargas, 2013)

En los departamentos de Santander y Boyacá, la producción de Guayaba se concentra en las provincias de Vélez y Ricaurte respectivamente. Esta zona constituye la principal región agroindustrial de la guayaba y de bocado en Colombia. La región está ubicada al nororiente del país, distante 200 km por vía terrestre de la ciudad de Bogotá, se ubica entre las coordenadas $73^{\circ} 35'$ y $73^{\circ} 52'$ de longitud oeste y los $5^{\circ} 51'$ y $6^{\circ} 7'$ de latitud norte. El territorio está ubicado en la cordillera oriental andina colombiana, con alturas comprendidas entre 1.200 y 2.200 metros sobre el nivel del mar, con un paisaje de montaña de mediana pendiente y gran diversidad vegetal. El sistema de producción de guayaba, está ubicado predominantemente en el agroecosistema Hoya del Río Suárez, con dominio de la unidad Mg de 74.184 ha y con 35.229 ha de Me. Presenta suelos escarpados,

ácidos, con altos contenidos de aluminio, pobres en fósforo, poco profundos, y sensibles a la erosión, con una fertilidad media a baja. (Vargas, 2013)

Predomina el clima húmedo premontano, con temperatura promedio de 22 °C y precipitación que oscila entre 1.800 y 2.400 mm/año, con un período seco entre diciembre a marzo y un “veranillo” entre julio y agosto. La humedad relativa en promedio es del 78%. (Vargas, 2013)

Después de la caña, el renglón con mayor extensión e importancia socioeconómica es la guayaba con 9.500 ha. Dentro de los principales municipios productores de guayaba se destacan Vélez, Guavatá, Jesús María, Barbosa, Puente Nacional (Santander) y Moniquirá (Boyacá). Las fábricas de bocadillo de guayaba se concentran en los municipios de Vélez, Barbosa, Guavatá y Moniquirá.

La Región se caracteriza por una alta densidad de población rural. Con base en las proyecciones del Departamento Nacional de Estadísticas, DANE, se estima que en los cuatro municipios el 49% de la población vive en los cascos urbanos de los municipios y el resto en las veredas. (Vargas, 2013)

Los municipios más poblados, en su orden son Barbosa, Vélez y Moniquirá, con una población total muy similar. Sin embargo Barbosa presenta una mayor concentración poblacional en el casco urbano, en tanto que Vélez y Moniquirá tienen una mayor proporción de su población en las veredas. Guavatá es el municipio con menor población y con una mayor proporción poblacional en las veredas. (Vargas, 2013)

Entre el 30% y el 40% de la población total de estos municipios, presenta una o más necesidades básicas insatisfechas, el 6% y el 14% de la población total se encuentra en

condiciones de miseria, siendo más acentuada esta situación en las zonas veredales de Vélez y Moniquirá donde alcanza valores cercanos al 20%. (Vargas, 2013)

La región tiene una población económicamente activa, cercana a las 22.000 personas, de las cuales el 97.8% está ocupado en alguna actividad. Cerca del 70% se emplea en labores agrícolas y pecuarias, el 5% en actividades industriales y el 25% en actividades propias del sector como servicios, comercio, restaurantes, hoteles, establecimientos de enseñanza y salud, entidades financieras y oficinas de administración pública. (Vargas, 2013)

Desde el punto de vista de infraestructura de comunicación, la región es atravesada por la carretera panamericana que la comunica con importantes centros de consumo como Bogotá, Tunja, Bucaramanga, Cúcuta y Venezuela. La región además tiene un fácil acceso por carretera a los mercados de la Costa Atlántica colombiana y el occidente del país. Su ubicación estratégica le brinda ventajas comparativas de mercado respecto a otras regiones del país. (Vargas, 2013)

La zona posee además una importante red infraestructura vial no pavimentada en su totalidad en la parte rural, que une los principales cascos urbanos y vías veredales que dan acceso a las fincas agrícolas. En Barbosa se cuenta con una pista de aterrizaje para avionetas, pero no existe un servicio regular de vuelos. En los cascos urbanos existen redes telefónicas domiciliarias y se cuenta con servicios de televisión y de Internet. (Vargas, 2013)

En lo que respecta al cultivo de guayaba, en la Provincia de Vélez hay 3200 pequeños y medianos productores de guayaba que generan 12.800 empleos, cultivan 14.000

hectáreas de guayaba y producen 87.657 toneladas por año. Esta producción surte a 128 fábricas de bocadillo en 5 municipios, que producen 35.000 toneladas de bocadillo por año, el 85% de la producción nacional. (Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local, 2013)

2.4 Marco Legal

Con el Decreto 2828 y el Conpes 3439 de 2006 se sentaron las herramientas para dar orden al Sistema Nacional de Competitividad, lo cual constituye un importante paso hacia adelante para coordinar los esfuerzos relacionados con la competitividad y la productividad.

En particular, el documento Conpes consideró prioritario realizar ajustes institucionales basados en la organización del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC), cuyo eje central es la Comisión Nacional de Competitividad (CNC). El SNC surge, entonces, como el conjunto de todos los actores públicos, privados y de la sociedad civil que afecta la competitividad del país. Así mismo, incorpora el conjunto de las reglas de juego que rigen las interacciones entre todos ellos.

El Conpes 3439 de 2006 estableció que el SNC integrará formal y coherentemente los esfuerzos de las instituciones relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas que afectan la competitividad del país. Para ello contará con las siguientes instancias:

- La Asamblea Nacional de Competitividad, que será el foro de rendición de cuentas del Sistema.

➤ La Comisión Nacional de Competitividad (CNC) encabezada por el Presidente de la República y con amplia participación y espacio para el liderazgo por parte del sector privado.

➤ La Secretaría Técnica Mixta encargada de articular con las diferentes instancias públicas y privadas la formulación de los Conpes y demás políticas relacionadas con la competitividad.

➤ La Coordinación Nacional de Comisiones Regionales encargada de diseñar los lineamientos y articular las acciones y políticas al nivel regional.

En el año 2014 el Presidente Juan Manuel Santos presentó la nueva política de competitividad 2014-2018, en el marco de la reunión anual sobre el Sistema Nacional de Competitividad realizada en el Palacio de Nariño.

El Presidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón, afirmó que la nueva política es una herramienta que permitirá la disminución de flagelos como el contrabando, la ilegalidad y la corrupción. Así mismo, extendió una invitación al sector privado a que invirtieran tiempo y recursos en la consolidación de un país con mejores niveles de equidad.

Estos son los 11 ejes estratégicos, que se establecieron dentro de la nueva política de competitividad colombiana:

- Ciencia, tecnología e innovación.
- Desarrollo regional
- Infraestructura

- Transformación agropecuaria
- Transformación industrial
- Educación y empleo
- Institucionalidad
- Estabilidad macroeconómica
- Justicia
- Lucha contra la ilegalidad y la corrupción
- Prácticas leales de competencia

2.5 Diagnóstico de la Situación Actual del Sector de la Guayaba en la Provincia de Vélez

2.5.1 Hectáreas Producidas. Para surtir del principal insumo de dicho producto: la guayaba, en la en la Provincia de Vélez hay 3200 pequeños y medianos productores de guayaba que generan 12.800 empleos, cultivan 14.000 hectáreas de guayaba.

2.5.2 Volúmenes de Producción. En la Provincia de Vélez producen 87.657 toneladas por año. Las fincas están ubicadas en un rango de altitud de 1.650 a 1.900 metros sobre el nivel del mar, con topografía de ondulada a quebrada y tienen un área media de 6,31 hectáreas, lo cual en la región permite catalogarlas como pequeños predios. Se calcula que en promedio se dedican 3,13 hectáreas a la producción de guayaba, lo cual representa

cerca de la mitad del área total de la fincas. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

2.5.3 Productividad. La densidad de población de árboles, promedio es de 383 árboles/ ha, un promedio de 1.200 árboles de guayabo por finca. Si se tiene en cuenta que la densidad recomendada para una producción óptima es de 400 árboles por hectárea, Guavatá presenta un valor significativamente superior, mientras que los municipios de Barbosa y Vélez presentan un promedio demasiado bajo. El cultivo de guayaba en la región es predominantemente de tipo silvestre, solo el 5,6% de los productores ha realizado algún establecimiento sistemático de los huertos. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

Cerca del 57% del área corresponde a cultivos viejos, con más de 10 años, y el 4% corresponde a cultivos nuevos, con menos de 2 años. Esta situación permite explicar en parte los bajos rendimientos del cultivo, si se considera que el rango de edad de mayor producción de esta especie se encuentra entre los 2 y los 10 años. Tan solo el 3,5% de los productores dispone de huertos exclusivos de guayabo, en los cuales se han introducido prácticas como la siembra de nuevas variedades, el manejo de la densidad de árboles, las podas, la fertilización y en ocasiones el embolsado de los frutos, para el control de la mosca. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

2.5.4 Comercialización de la Guayaba. En lo que respecta al comercio de la guayaba, existen intermediarios que compran la fruta de las fincas y la transportan a otras

regiones del centro-orienté del país, principalmente con destino a las fábricas de bocadillo de Bogotá o para el mercado de fruta fresca en Bogotá, Bucaramanga, Tunja y ciudades intermedias como, Chiquinquirá, Zipaquirá y Ubaté. En épocas de escasez de la fruta en la región, traen por contrato guayaba procedente del Tolima, Cundinamarca y Huila. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

Los distribuidores de guayaba con destino a las fábricas de bocadillo de la región, son pequeños intermediarios-transportistas que actúan localmente, comprando la cosecha de las fincas y llevándola hasta las fábricas. La unidad de comercialización más común de la guayaba para el bocadillo son las cajas de madera o las canastas plásticas con más o menos 7 kilogramos de fruta. El precio de la guayaba es muy fluctuante dependiendo del periodo, así para el 2003 en época de cosecha el fabricante la paga en promedio a \$92/kg y en época de escasez hasta \$500/kg. El precio medio de adquisición es de \$278/kg. El 67% de los fabricantes la paga de contado y el 20% la paga a crédito. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

La exigencia de calidad es muy variable en función del periodo, así durante la cosecha hay cierta exigencia a que esta venga clasificada, prefiriendo la fruta madura y grande; mientras que en periodos de escasez no hay muchas exigencias por calidad. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

Por lo tanto, el sector productor de la guayaba tiene un bajo nivel de competitividad, no puede suplir las necesidades de la industria de los bocadillos, producen especies silvestres, se produce con baja incorporación de tecnología, un modelo productivo tradicional poco productivo y costoso.

La mayor producción de guayaba en Colombia, se encuentra en el departamento de Santander, con un aporte del 33% a la producción nacional, seguida de Tolima con un aporte del 18% y por Boyacá con un 14%. Aunque Santander es el mayor productor, los departamentos de Meta, Córdoba, Boyacá y Cundinamarca presentan mayor productividad, al obtener una mayor producción por área cultivada. De esta forma en Colombia mayor la producción, se concentra en los departamentos de Santander y Boyacá con un 54% del área sembrada. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

Generalmente esta actividad se realiza principalmente en sistemas silvopastoriles en pequeñas unidades de economía campesina con áreas menores de 2 hectáreas, explotados mediante el trabajo de pequeños productores que aportan más del 80% de la mano de obra familiar en donde la mujer juega un papel destacado. La mano de obra ocupada en la recolección y empaque de la guayaba se estima en 1.140.000 jornales /año. Existen más de 9.000 familias que en diferentes regiones manejan más de 15.000 hectáreas y generan una producción cuyo valor anual se puede estimar entre U\$14 a U\$20 millones. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

La principal agroindustria rural derivada de esta fruta, también se concentra en esta región, donde se desarrolla en más de 130 fábricas de Bocado, cuya producción anual se valora en más de \$ US. 24 millones. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

2.5.5 Problemas que Aquejan al Sector. A pesar de su importancia socioeconómica, el cultivo y la agroindustria de la guayaba presentan aun un marcado retraso tecnológico que afecta su competitividad en los mercados y se refleja en bajos rendimientos del cultivo, altos costos de producción, deficiencias de calidad y en la inestabilidad de la oferta y los precios de la fruta y sus productos procesados. De igual forma, el sentido organizacional de productores, procesadores y comercializadores es casi nulo, generando competencias desleales, mercados atomizados e inestables, faltos de criterios unificados y condiciones de trabajo con visión empresarial y de economías de escala. (Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander, 2007)

2.6 Factores que Definen la Competitividad de los Sectores Agropecuarios

En el presente Capítulo se van a determinar los factores mediante los cuales se mide en la presente Investigación, la competitividad de la Producción de la Guayaba.

La medición de la Competitividad de la Producción de Guayaba parte de la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos.

Para tal fin, se tendrán en cuenta los factores que la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación – **FAO** – en el año 1997, consideró que condicionaban la competitividad de una empresa, industria ó nación: Factores internos a la

empresa, factores sectoriales, factores sistémicos y factores de desarrollo micro – económico.

Cada uno de estos factores se definirá y se desglosarán a continuación, teniendo en cuenta las características y condiciones del sector Productor de Guayaba de la Provincia de Vélez.

2.6.1 Factores Internos a la Empresa. Son los que aparecen bajo el ámbito de decisión de las empresas que producen Guayaba y por medio de los cuales la empresa trata de diferenciarse de sus competidores. (Rojas, Romero & Sepúlveda, 2000)

Se estudiarán, entre ellos: La capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades y las relaciones adecuadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

2.6.1.1 Capacidad Tecnológica y Productiva. Se establecerá cuál es el número de hectáreas productivas de la región, el número de hectáreas sembradas de Guayaba, la cantidad promedio de árboles de Guayabo por hectárea, la producción anual de Guayaba en toneladas, la edad promedio de los árboles, otros productos cultivados en la misma, el grado de tecnificación del cultivo de guayaba, la existencia en la región de una producción ecológica y limpia con un manejo seguro y responsable de plaguicidas y fertilizantes.

2.6.1.2 Calidad de los Recursos Humanos. Se indagará sobre el tipo de mano de obra empleada en la Producción de Guayaba en la región, los campos a actividades propias de la Producción de Guayaba en los que se generan las mayores carencias de los productores y la aceptación o no de dichos productores para capacitarse y lograr un mayor conocimiento en cuanto a desarrollo, manejo, tecnología y organización de sus unidades productivas.

2.6.1.3 Conocimiento de Mercado y Adaptabilidad. Se establecerá si los productores estudian y conocen los mercados a los que enviarán sus productos, sus características y condiciones; como se adapta el proceso de selección y empaque de la Guayaba a las características de los mercados y los factores que priman cuando los productores incursionan en nuevos mercados.

2.6.1.4 Relaciones adecuadas con Clientes Abastecedores. Se determinará si existen unas relaciones fuertes, articuladas y en igualdad de condiciones entre productores y sus clientes y abastecedores y cuáles son principales problemas que encuentran los productores en sus relaciones con sus clientes y abastecedores.

2.6.2 Factores Sectoriales. Son aquellos factores que no son totalmente manejados por la empresa y que están parcialmente en su área de influencia, involucrando el contexto decisional de las empresas y los productores. (Rojas, Romero & Sepúlveda, 2000)

Estos factores son fundamentales para la definición de las estrategias competitivas y se estudiarán, entre ellos: Los mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales, el fortalecimiento de redes de cooperación horizontal y la cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.

2.6.2.1 Mercados de Alimentos y Exigencias Tecnológicas y Organizacionales. Se determinará si el Mercado de la Guayaba presenta inestabilidad en precio, demanda y condiciones de entrega; si la competencia de otros productores ha afectado a los productores locales y qué medidas se han tomado para contrarrestar dicha competencia; si se ha visto restringida la capacidad de los productores de la región por las exigencias tecnológicas de los nuevos mercados que exploran para colocar sus productos, si las empresas productoras de Guayaba cuentan o no con la estructura organizacional que les permitan explorar y actuar en mercados nacionales de mayor desarrollo o en mercados internacionales.

2.6.2.2 Fortalecimiento de Redes de Cooperación Horizontales. Se estudiarán el grado de aceptación entre los productores de la región de alianzas estratégicas con entidades promotoras de exportación de productos, con el fin de exportar la Guayaba producida en la región a otras naciones y con entidades que están presentes en la Provincia de Vélez tales como el **SENA** – Servicio Nacional de Aprendizaje –, **EPSAGRO** –, **UMATAS** –, **CORPOICA** –, **ADEL** –, Secretarías de Agricultura Boyacá y Santander, **MADR** y **ONG's** – Organización No Gubernamental –. Finalmente se indagará sobre el

grado de aceptación de la “*Agenda de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Producción de la Guayaba*”, como instrumento para el desarrollo y crecimiento del sector productor de la región.

2.6.2.3 Cooperación Vertical para optimizar Tecnología y Organización. Se establecerá si los productores de la región apoyan las acciones institucionales tendientes a lograr la “*Certificación de denominación de Origen del Bocado Veleño; el grado de aceptación de un Proyecto sobre la caracterización agrícola y socio – económica de la Cadena Productiva de la Producción de Guayaba*”, que es fundamental para la cooperación vertical entre dicha cadena productiva y la respuesta que puedan dar los productores a convocatorias tendientes al fortalecimiento del eslabón agrícola de la Guayaba.

2.6.3 Factores Sistémicos. Estos factores son elementos externos a la empresa productiva que afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener una importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas (Rojas, Romero & Sepúlveda, 2000). Se indagarán sobre factores fundamentales para la Producción de Guayaba tales como el acceso al financiamiento y la infraestructura tecnológica e institucional.

2.6.3.1 Acceso al Financiamiento. Se estudiará cuál es el grado de cubrimiento de las necesidades de los Productores de Guayaba en materia de financiamiento; el origen de

dichas fuentes de financiamiento y cuáles son los principales problemas que en materia crediticia o de manejo de crédito, afrontan los productores de la región.

2.6.3.2 Infraestructura Tecnológica e Institucional. Se establecerá cuáles de las siguientes entidades presentes en la región han ofrecido apoyo a los Productores de Guayaba y qué tipo de ayudas.

2.6.4 Factores de Desarrollo Microeconómico. Existe una serie de factores que implican que se articulen grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos de un sector y que genera la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa. Los factores que se estudiará son: La capacitación y gestión tecnológica de las empresas, los nuevos esquemas organizacionales y las estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores. (Rojas, Romero & Sepúlveda, 2000)

2.6.4.1 Capacitación y Gestión Tecnológica de Empresas. Se establecerá el grado de participación de los productores en programas y planes sobre tecnificación de cultivos de guayaba, producción ecológica, producción limpia, entre otros, en la región.

2.6.4.2 Nuevos Esquemas Organizacionales. Se establecerá si las empresas productoras de la región requieren de un nuevo desarrollo organizacional, para que puedan enfrentar las nuevas condiciones y exigencias del mercado y la globalización y la

aceptación de programas tendientes a la capacitación, asesoría y fortalecimiento para el desarrollo organizacional y empresarial de los productores y empresarios en la región.

2.6.4.3 Estrategias de Ventas y de Relaciones con Abastecedores. Se estudiará si es necesario replantear las estrategias de ventas de los productores de Guayaba y sus relaciones con los clientes y abastecedores y qué estrategias deben replantearse y qué relaciones deben mejorarse.

2.6.5 Metodología para Elaborar el Perfil de Competitividad del Sector Productor de Guayaba de la Provincia de Vélez. Se va a utilizar la metodología de elaboración de un perfil de competitividad planteada por el **IICA** – Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – en el año 1995:

Esta metodología propone la construcción de un perfil para un producto determinado, por medio de una síntesis explicativa de los elementos que influyen en su competitividad. Esta metodología se enfoca en las cadenas agroalimentarias y utiliza indicadores que hacen relación a los elementos cualitativos del producto, de la gestión empresarial y de los factores de apoyo a nivel de país, cuando la información así lo permita (García, 1995, p. 26)

Es importante resaltar que tiene en cuenta los factores internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo micro – económico y que:

A partir de este perfil, la información se organiza de manera comparable, y se construyen matrices ordenada conforme a determinados indicadores. El objetivo de la metodología es generar información técnica útil para la toma de decisiones, relacionada con el mejoramiento de la competitividad de los productos del sector agroalimentario. Por medio de la comparación de diferentes perfiles de productos que tengan importancia en el comercio internacional, se busca diseñar una estrategia a largo plazo (García, 1995, p. 26)

Esta metodología define la competitividad del sector agroalimentario con base en la capacidad que éste tiene para colocar en el mercado los bienes que produce, en condiciones leales de competencia, de forma tal que se traduzca en bienestar para la población.

El análisis se aplica a todo el tejido empresarial que interactúa al interior de un circuito agroalimentario, el cual se relaciona con otros circuitos encadenados dentro de un espacio mayor que los condiciona. La competitividad del producto depende, en buena medida, de la eficiencia de las empresas de cada segmento y de las condiciones económicas y sociales adecuadas del país. Por otro lado, también depende de la capacidad de las empresas para producir bienes y prestar servicios que satisfagan los requerimientos de los compradores, además de su habilidad para captar mercados.

En el estudio de la competitividad se analizan factores tanto a escala internacional como nacional. Dentro de los primeros, se estudia el país y el producto (Indicadores de Competitividad y Participación de Mercado). En el ámbito nacional, se tratan los aspectos

socio – económicos del país, además de la caracterización del segmento agrícola y el industrial.

A nivel internacional se evalúa el desempeño del país en el comercio internacional de un sector determinado – producto o rubro –, mediante el análisis de un conjunto de indicadores que permiten conocer su capacidad de inserción en el comercio internacional. Es un enfoque dinámico que mide el desempeño comercial en términos de eficacia y eficiencia, posicionamiento y participación del mercado respectivamente, estando ambos conceptos interrelacionados.

A nivel nacional se elaboran y analizan indicadores con el fin de conocer los cambios ocurridos en el entorno nacional en un período determinado, para así identificar los factores que contribuyen a fortalecer o debilitar la competitividad interna o global de las empresas. Además, se establecen indicadores que permiten medir la eficiencia de uso de los recursos productivos al nivel de empresa.

Al comparar los indicadores con los resultados de otros sectores o países, se busca visualizar mejor la situación y aclarar o reforzar los resultados derivados del análisis. Asimismo, se realiza un análisis de sensibilidad, es decir, simulación de escenarios.

3. Análisis de Factores de Competitividad del Sector de la Guayaba en la Provincia de Vélez

3.1 Metodología

La Investigación propuesta fue de carácter descriptivo, y se orientó a recopilar la información requerida para determinar cuál era la capacidad competitiva del cultivo de la guayaba en la Provincia de Vélez, departamento de Santander.

La población estuvo constituida por los cerca de 3200 pequeños y medianos productores de guayaba de la Provincia de Vélez (Red Nacional de Agencias de desarrollo local en Colombia, 2013) y los Funcionarios de entidades relacionados con el sector de la guayaba de la Provincia de Vélez.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

De donde:

N = Población = 3.200 productores

Z = Nivel de confiabilidad del 95% = 1,96

e = Error estimado = 0,05 (1-0,95=0,05)

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de no éxito o de fracaso = 0,5 (1-0,5)

n = muestra (encuestas)

Reemplazando la ecuación se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 3.200 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (3.200-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.073,28}{7,9975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{3.073,28}{8,9579} = 343,08$$

Por lo tanto, la muestra estuvo constituida por 343 productores de guayaba.

Las fuentes fueron de carácter secundarias y primarias. Las fuentes secundarias estuvieron constituidas por archivos, textos, estudios, artículos y registros y fueron utilizadas para recopilar y analizar datos socioculturales, precios y su institucionalidad, información general sobre la competitividad y específica sobre las iniciativas que se habían desarrollado en el sector cultivador de la guayaba en la Provincia de Vélez.

Las fuentes secundarias estuvieron constituidas por los productores de guayaba de la Provincia de Vélez y el instrumento utilizado para la recopilación de datos será una encuesta estructurada (Ver anexo A) que se aplicó a la muestra y que permitió conocer factores, recursos, criterios y estrategias necesarias para lograr la competitividad en dicho sector.

Los datos recopilados a través de fuentes primarias y secundarias se clasificaron, codificaron y evaluaron y se presentaron los resultados finales de la investigación y las conclusiones y recomendaciones que surgieron de su desarrollo y análisis.

3.2 Resultados

3.2.1 Factores Internos a la Empresa

Capacidad Tecnológica y Productiva

Tabla 1. *Grado de Tecnificación del Cultivo de Guayaba*

Grado de tecnificación	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	240	69,97
Mediano	93	27,11
Alto	10	2,92
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

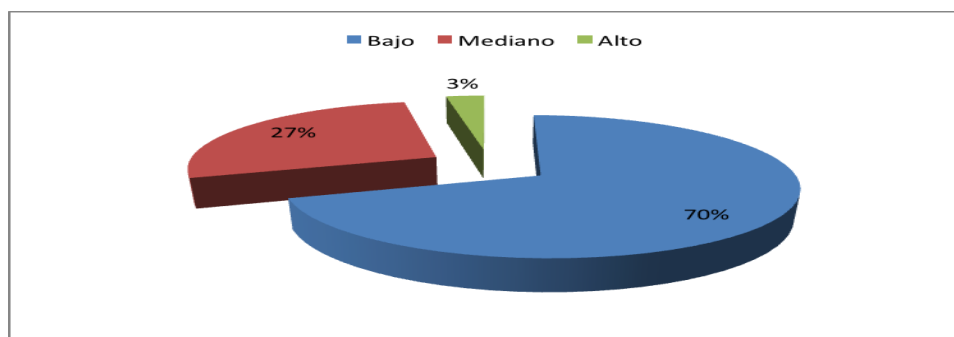


Figura 1. *Grado de Tecnificación del Cultivo de Guayaba*

Fuente: Encuesta a productores

De acuerdo con la tabla 1 y figura 1, la mayoría de los productores tienen un bajo grado de tecnificación de sus cultivos, un porcentaje significativo: 27,11% tiene un mediano grado y solo un pequeño porcentaje del 2,92% ha lograd un alto grado de tecnificación. Se deduce que la mayoría de los productores y la producción de la guayaba en general tienen un bajo o mediano nivel de productividad que reduce la productividad, el rendimiento por hectárea, los ingresos y la rentabilidad de los productores.

Tabla 2. *Producción en Forma ecológica y Limpia con un Manejo Seguro y Responsable de Plaguicidas y Fertilizantes*

Producción	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	18,36
No	280	81,64
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

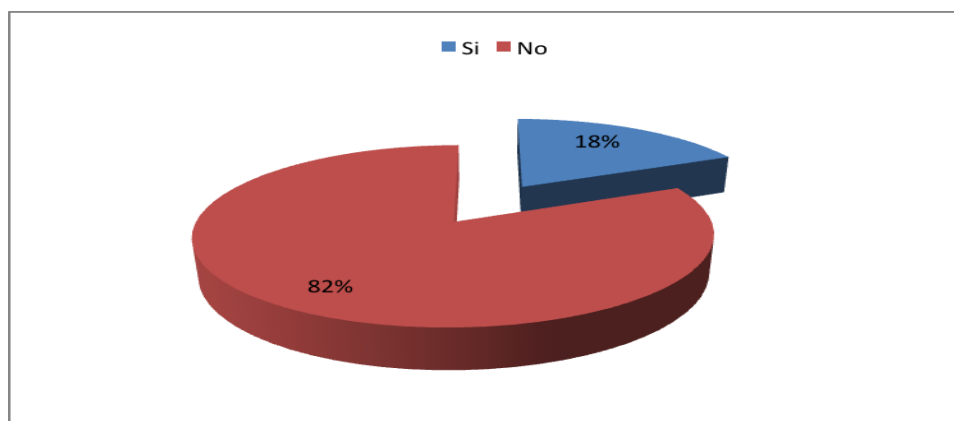


Figura 2. *Producción en Forma Ecológica y Limpia con un Manejo Seguro y Responsable de Plaguicidas y Fertilizantes*

Fuente: Encuesta a productores

Conforme a la tabla 2 y figura 2, solo el 18,36% de los predios producen en forma ecológica y limpia mientras que en el restante 81,64% no se produce con dichas prácticas. Esto significa que la mayoría de la producción de la región no se realiza teniendo en cuenta un manejo responsable de plaguicidas y fertilizantes, procesos que no es amigable con el medio ambiente y va haciendo menos productiva la tierra.

Calidad de los Recursos Humanos

Tabla 3. *Tipo de Mano de obra Utilizada para la Siembra y Recolección de la Guayaba*

Tipo de mano de obra	Frecuencia	Porcentaje
Mano de obra familiar	96	27,98
Mano de obra no calificada	210	61,22
Mano de obra calificada	37	10,80
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

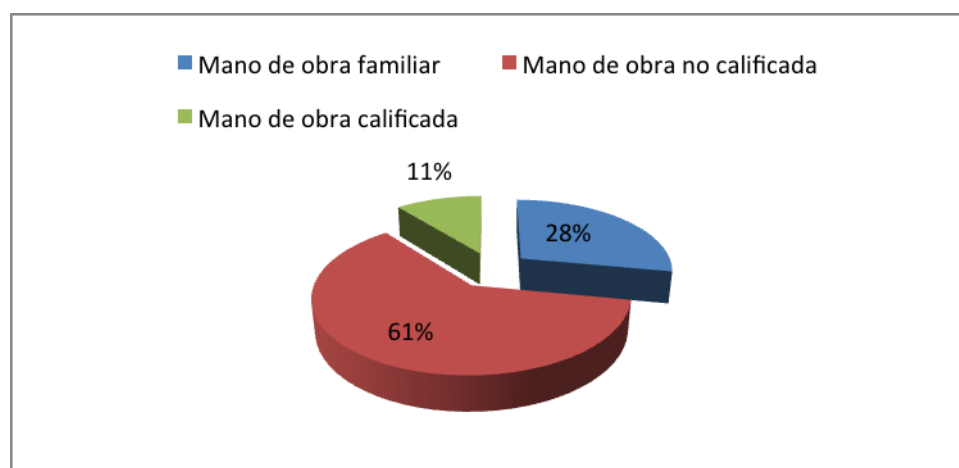


Figura 3. *Tipo de Mano de Obra Utilizada para la Siembra y Recolección de la Guayaba*

Fuente: Encuesta a productores

Según la tabla 3 y figura 3, la mayoría de los predios, un 61,22% utiliza mano de obra no calificada, el 27,98% utiliza mano de obra familiar y el 10,80% mano de obra calificada. Esto significa que la gran mayoría de los predios productores de la guayaba no utilizan una mano de obra que reúna las competencias necesarias para una labor eficiente y altamente productiva.

Conocimiento de Mercado y Adaptabilidad

Tabla 4. *Estudia y Conocimiento de los Mercados a los que Llevan los Productos*

Estudio y Conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	20,12
No	274	79,88
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

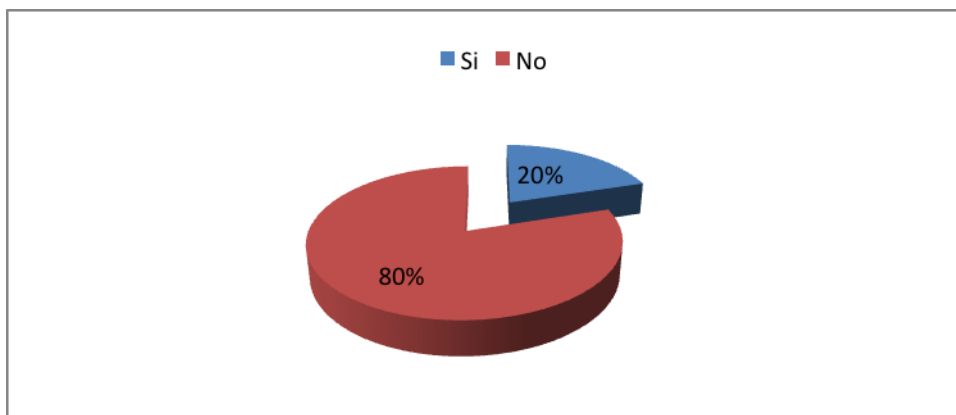


Figura 4. *Estudia y Conocimiento de los Mercados a los que Llevan los Productos*

Fuente: Encuesta a productores

En la tabla 4 y figura 1, se observa como la gran mayoría de los productores, un 79,88% no estudia y conoce los mercados a los que llevan sus productos, mientras que únicamente el 20,12% si lo hace. Esto significa que la gran mayoría de los productores, desconocen las tendencias de los mercados en los que comercializa su producto, no poseen la información requerida de precios y oscilaciones de los mismos, condiciones de los mercados, características específicas de los mismos, lo que implica que se comercialice en venta sin suficiente información, con las consecuencias de vender a bajos precios, perder clientes y en ocasiones parte de la cosecha.

Tabla 5. *Adaptación al Proceso de Selección y Empaque de la Guayaba a las*

Características de los Mercados cuando se Incursiona en Nuevos Mercados

Adaptación	Frecuencia	Porcentaje
Si	140	40,82
No	203	59,18
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

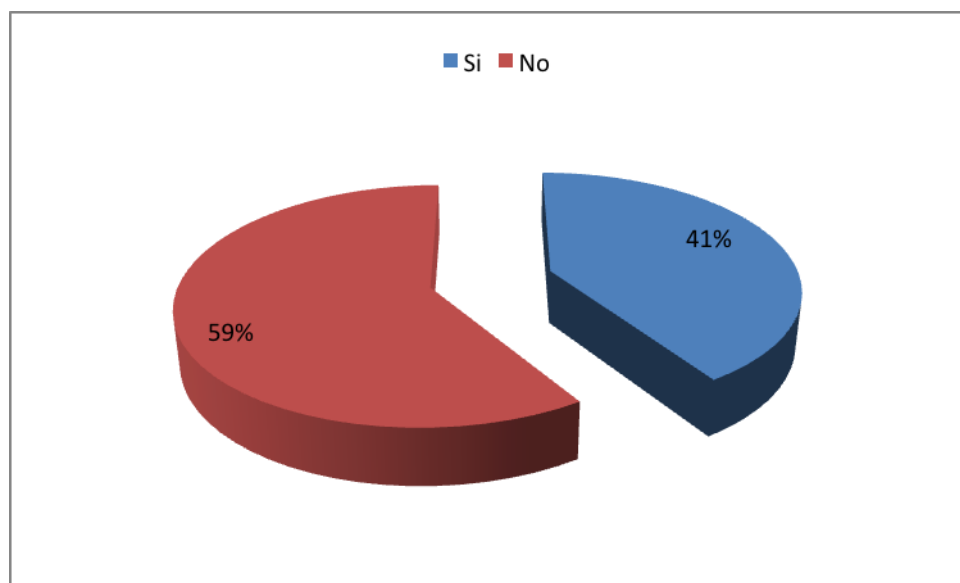


Figura 5. *Adaptación al Proceso de Selección y Empaque de la Guayaba a las Características de los Mercados cuando se Incursiona en Nuevos Mercados*

Fuente: Encuesta a productores

En la tabla 5 y figura 5, se observa que el 40,82% de los productores se adaptan al proceso de selección y empaque de la Guayaba a las características de los mercados cuando se incursiona en nuevos mercados, mientras que el restante 59,18%, no lo hace. Esto significa que la mayoría de los productores no se articula a la realidad de los mercados, no llevan a cabo los procesos de selección de los productos de acuerdo con las exigencias de dichos mercados y no utilizan los empaques que priman en los mismos, impidiendo que tengan un mayor poder de negociación y de competitividad.

Relaciones adecuadas con Clientes Abastecedores

Tabla 6. *Posesión de unas relaciones fuertes, articuladas y en igualdad de condiciones con los clientes y proveedores*

Relaciones con clientes y proveedores	Frecuencia	Porcentaje
Si	270	78,72
No	73	21,28
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

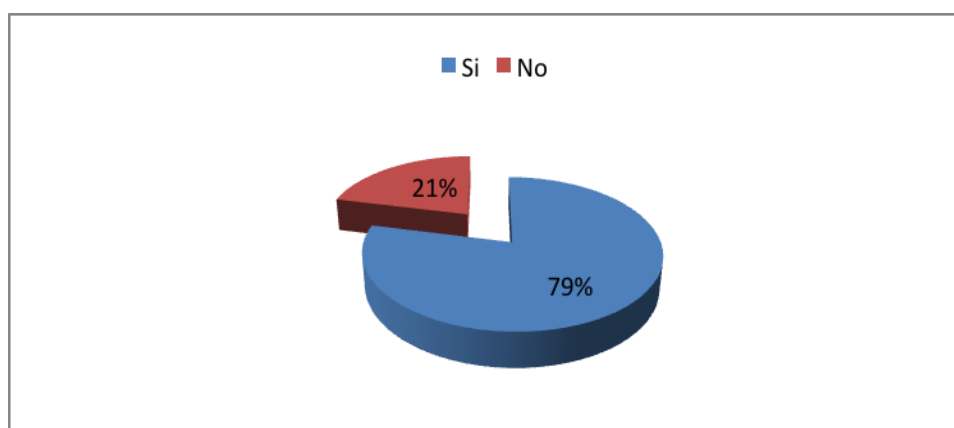


Figura 6. *Posesión de unas Relaciones Fuertes, Articuladas y en Igualdad de Condiciones con los Clientes y Proveedores*

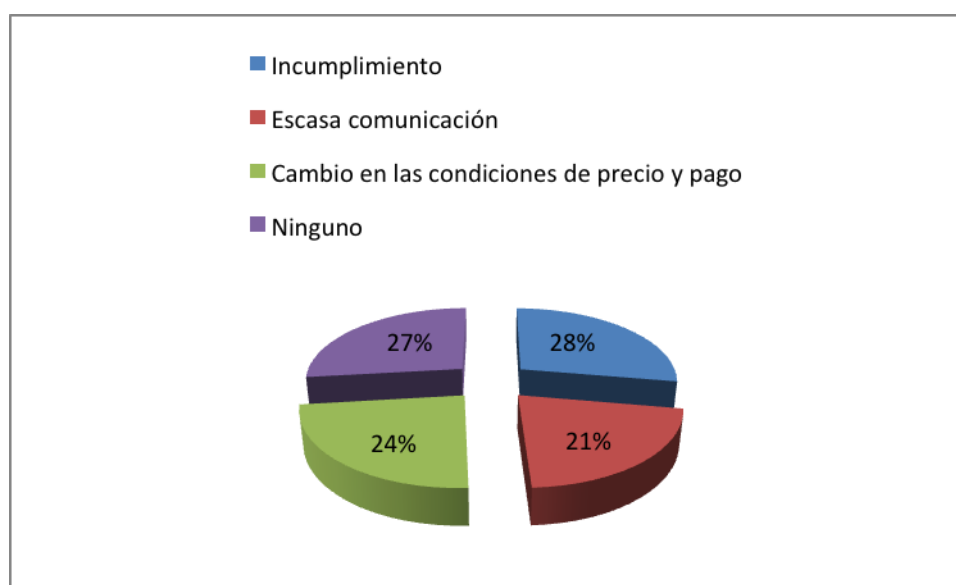
Fuente: Encuesta a productores

Conforme a la tabla 6 y figura 6, el 78,22% de los productores poseen unas relaciones fuertes, articuladas y en igualdad de condiciones con los clientes y proveedores, mientras que el 21,28% no. Esto significa que la mayoría de los productores han generado lazos comerciales estables que le garantizan condiciones favorables tanto para proveerse como para vender sus productos.

Tabla 7. Principales Problemas en las Relaciones con sus Clientes y Proveedores

Principales problemas	Frecuencia	Porcentaje
Incumplimiento	95	27,69
Escasa comunicación	74	21,58
Cambio en las condiciones de precio y pago	82	23,90
Ninguno	92	26,83
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

**Figura 7.** Principales Problemas en las Relaciones con sus Clientes y Proveedores

Fuente: Encuesta a productores

El principal problema que tienen los productores de la guayaba con sus clientes y proveedores es el incumplimiento, seguido por cambios en las condiciones de precio y pago y escasa comunicación, factores que generan dificultades para la comercialización y que generan tropiezos para sus procesos de planeación y planificación.

3.2.2 Factores Sectoriales

Mercados de Alimentos y Exigencias Tecnológicas y Organizacionales.

Tabla 8. *Inestabilidad en Precio, Demanda y Condiciones de Entrega en el Mercado de la Guayaba*

Inestabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Si	284	82,80
No	59	17,20
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

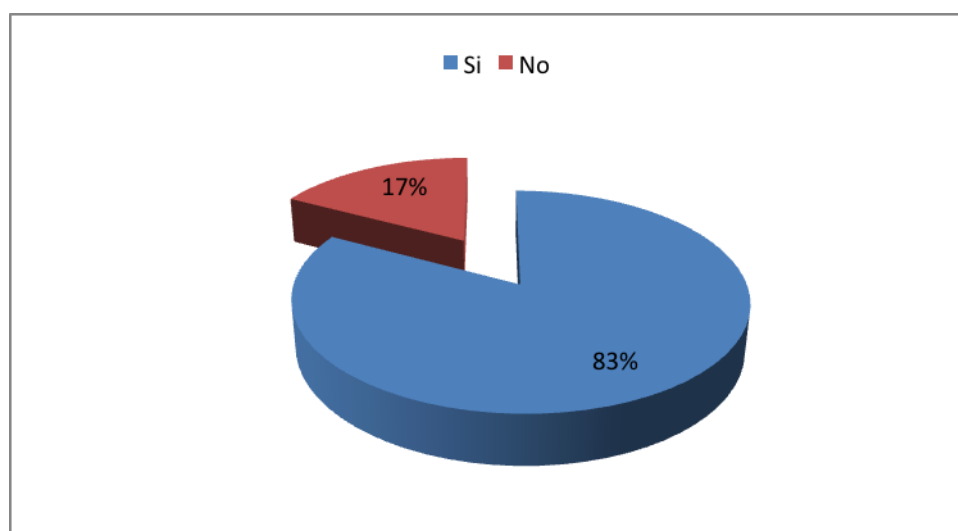


Figura 8. *Inestabilidad En Precio, Demanda y Condiciones de Entrega en el Mercado de la Guayaba*

Fuente: Encuesta a productores

Conforme a la tabla 8 y figura 9, el 82,80% de los productores considera que en el mercado de la guayaba se presenta inestabilidad en precios, demanda y condiciones de

entrega, lo que implica trabas y dificultades para dicho proceso e impide que los productores puedan planificar y trabajar en horizontes de mediano y largo plazo.

Tabla 9. *Afectación de los Productores Locales por la Competencia otros Productores Nacionales o Internacionales*

Afectación	Frecuencia	Porcentaje
Si	280	81,63
No	63	18,37
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

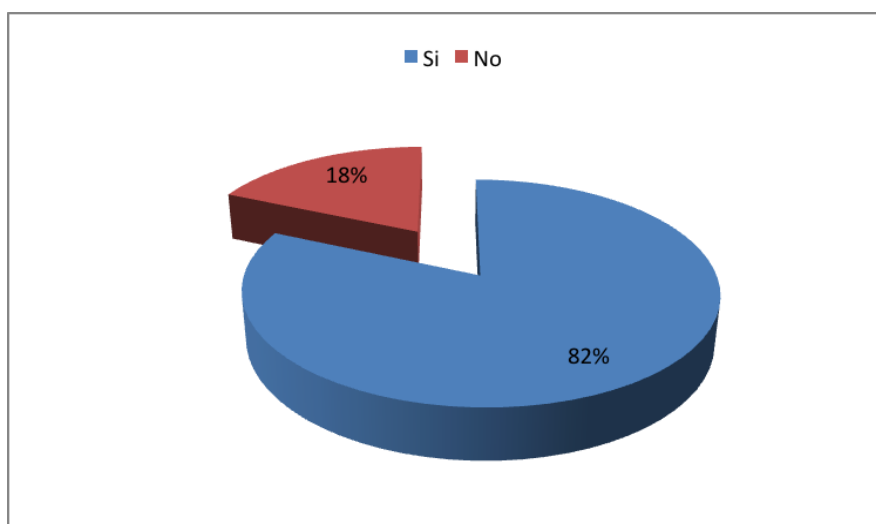


Figura 9. *Afectación de los Productores Locales por la Competencia otros Productores Nacionales o Internacionales*

Fuente: Encuesta a productores

Según la tabla 9 y figura 9, el 81,63% de los productores de la Provincia de Vélez se ven afectados por la competencia otros productores nacionales o internacionales, mientras

que el restante 18,37% no se ven afectados. Esto significa que la competencia de otros productores, que son más competitivos y eficientes en sus procesos de producción y comercialización afectan a los productores locales, demostrando que producen con desventajas y poca capacidad competitiva.

Tabla 10. *Medidas tomadas para Contrarrestar la Competencia de otros Productores Nacionales o Internacionales*

Medidas	Frecuencia	Porcentaje
Bajar precio	112	40
Incursión a otros mercados	92	32,85
Disminuir la producción	76	27,15
Total	280	100

Fuente: Encuesta a productores

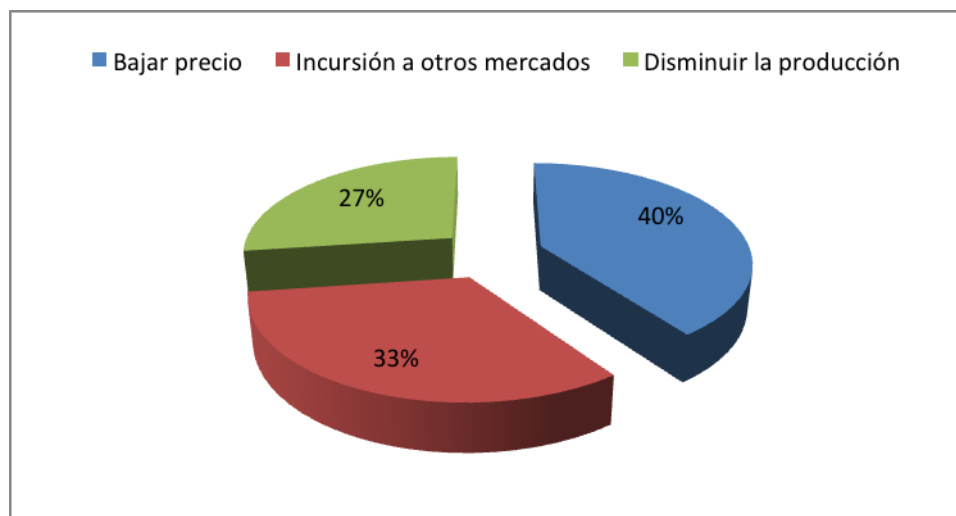


Figura 10. *Medidas Tomadas para Contrarrestar la Competencia de otros Productores Nacionales o Internacionales*

Fuente: Encuesta a productores

En la tabla 10 y figura 10, se observa que los productores afectados por competidores nacionales o internacionales, toman medidas poco competitivas para enfrentar dicha competencia: un 40% baja el precio a sus productos, un 32,85% incursiona en otros mercados en los que encuentran menor competencia y un 27,15% opta por disminuir su producción. So estrategias poco efectivas frente a una capacidad competitiva basada en procesos tecnificados, producción a gran escala y con personal calificado.

Fortalecimiento de Redes de Cooperación Horizontales

Tabla 11. *Aceptación del Establecimiento de Alianzas Estratégicas del sector Productor de la Guayaba con Entidades Promotoras de Exportación de Productos*

Aceptación	Frecuencia	Porcentaje
Si	311	90,67
No	32	9,33
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

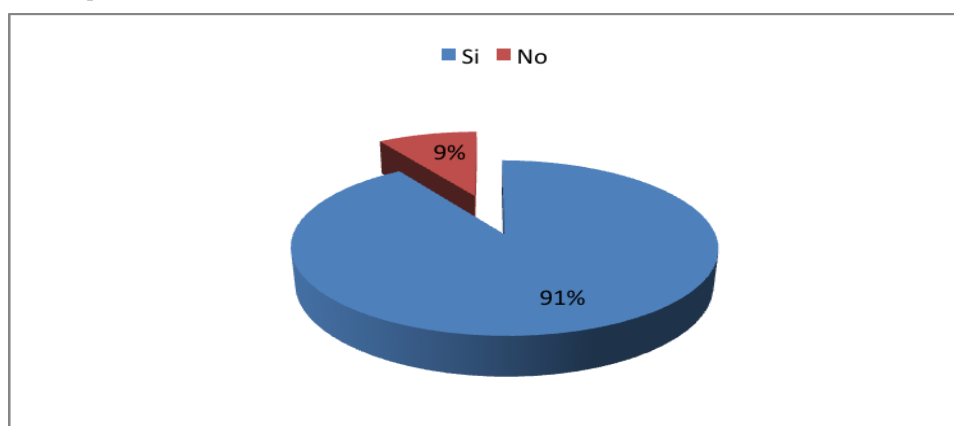


Figura 11. *Aceptación del establecimiento de alianzas estratégicas del sector productor de la guayaba con entidades promotoras de exportación de productos*

Fuente: Encuesta a productores

Conforme a la tabla 11 y figura 11, el 90,67% de los productores está de acuerdo con el establecimiento de alianzas estratégicas del sector productor de la guayaba con entidades promotoras de exportación de productos, mientras que restante 9,33% no lo está. Esto significa que la gran mayoría de los productores son conscientes de la necesidad de internacionalizar la producción de guayaba de la región, de incursionar en nuevos mercados en los que se pueden encontrar mejores condiciones de precios y generar desarrollo para dichos productores.

Tabla 12. *Aceptación del Establecimiento de Alianzas Estratégicas del Sector Productor de la Guayaba con Entidades Presentes en la Provincia de Vélez*

Aceptación	Frecuencia	Porcentaje
Si	334	97,37
No	9	2,63
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

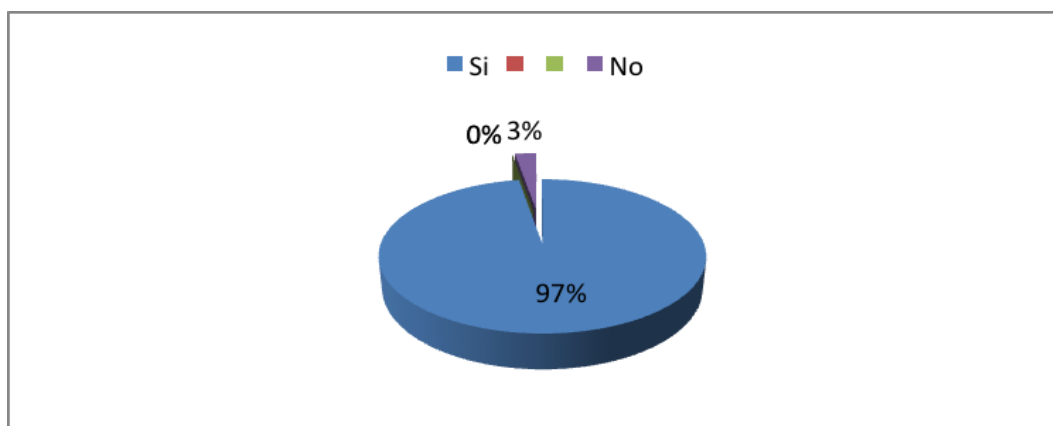


Figura 12. *Aceptación del Establecimiento de alianzas estratégicas del Sector Productor de la Guayaba con Entidades Presentes en la Provincia de Vélez*

Fuente: Encuesta a productores

Según lo consignado en la tabla 12 y figura 12, el 97,37% de los productores está de acuerdo con el establecimiento de alianzas estratégicas del sector productor de la guayaba con entidades presentes en la Provincia de Vélez tales como el **SENA**, **EPSAGRO** –, **UMATAS** –, **CORPOICA** –, **ADEL** –, Secretarías de Agricultura Boyacá y Santander, **MADR** y **ONG's** – Organización No Gubernamental –. Mientras que el restante 2,63% no lo está. Por lo tanto, la gran mayoría de los productores de la región está de acuerdo con que es necesario desarrollar alianzas estratégicas con entidades que le van a aportar conocimiento, apoyo y competitividad.

Tabla 13. *Consideraciones sobre la Agenda de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Producción de la Guayaba como Instrumento para el Desarrollo y Crecimiento del Sector Productor de la Guayaba*

Consideraciones sobre la Agenda	Frecuencia	Porcentaje
Si	320	93,29
No	23	6,71
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

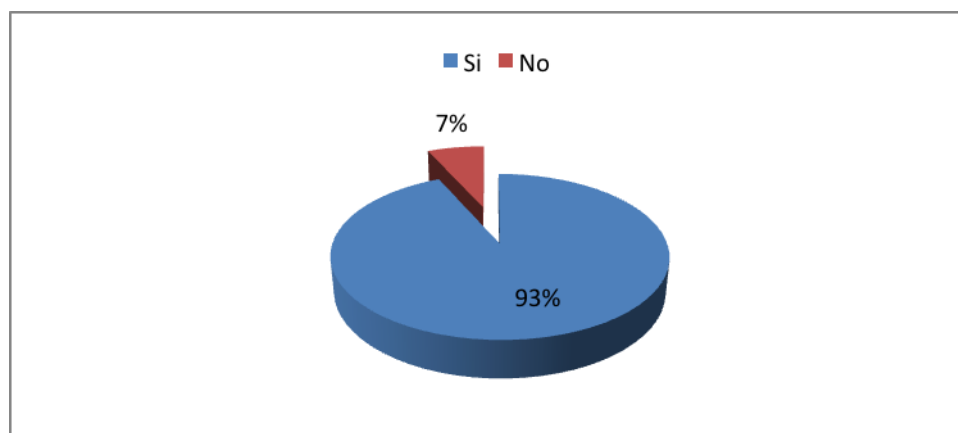


Figura 13. *Consideraciones sobre la Agenda de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Producción de la Guayaba como Instrumento para el Desarrollo y Crecimiento del Sector Productor de la Guayaba*

Fuente: Encuesta a productores

De acuerdo con la tabla 13 y figura 13, el 93,29% de los productores considera que la Agenda de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Producción de la Guayaba es un instrumento para el desarrollo y crecimiento del sector productor de la guayaba, mientras que el 6,71% no lo considera así. Esto significa que esta herramienta es vital para el desarrollo del sector, un instrumento estratégico que brinda los elementos necesarios para mejorar al sector productor de la guayaba a través de la investigación y el desarrollo tecnológico, dos factores fundamentales para generar productividad a un sector.

Cooperación Vertical para optimizar Tecnología y Organización.

Tabla 14. *Apoyo a las acciones institucionales tendientes a lograr la “Certificación de denominación de Origen del Bocado Veleño”*

Apoyo	Frecuencia	Porcentaje
Si	343	100
No	0	0
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

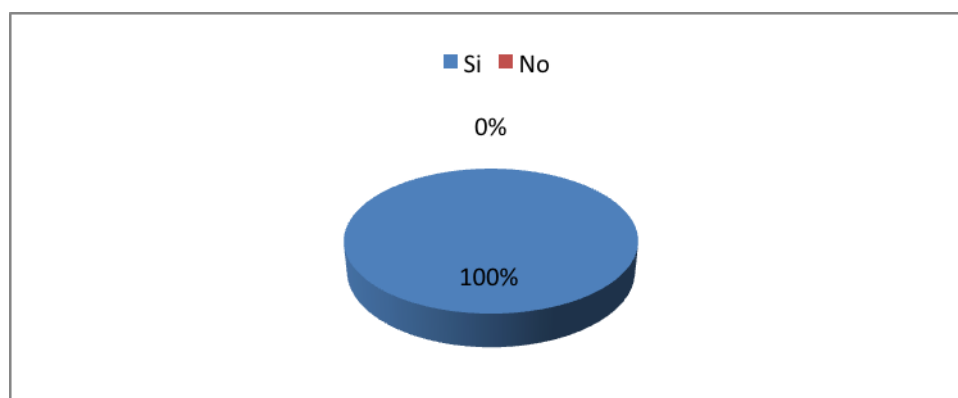


Figura 14. *Apoyo a las Acciones Institucionales Tendientes a lograr la “Certificación de denominación de Origen del Bocado Veleño”*

Fuente: Encuesta a productores

Conforme a la tabla 14 y figura 14, el 100% de los productores apoyan a las acciones institucionales tendientes a lograr la “Certificación de denominación de Origen del Bocado Veleño”, tendencia que se explica por la necesidad de contar con una imagen de marca para un producto que tiene reconocimiento de marca nacional e internacionalmente pero que requiere institucionalizar dicha imagen a través de una certificación de denominación de origen.

3.2.3 Factores Sistémicos

Acceso al Financiamiento

Tabla 15. *Facilidades para el acceso de Financiamiento de las Cosechas*

Facilidades para el financiamiento	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	24,49
No	259	75,51
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

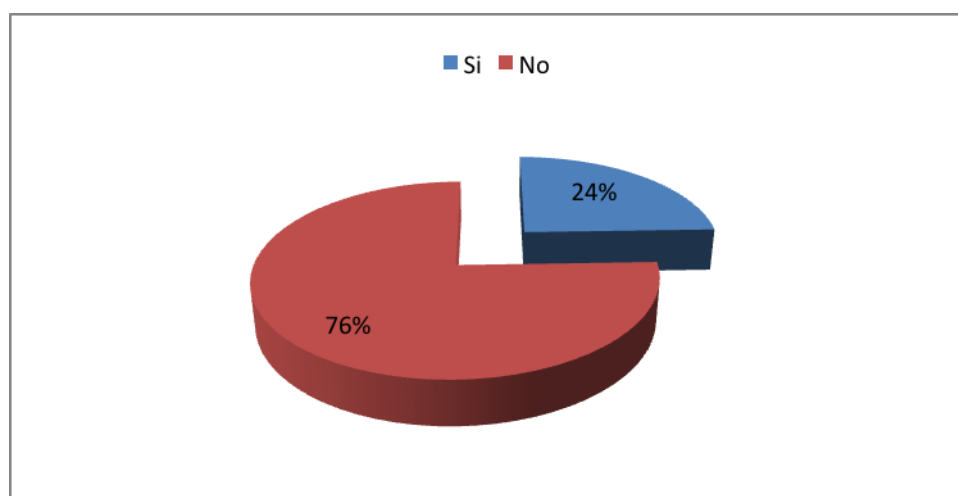


Figura 15. *Facilidades para el Acceso de Financiamiento de las Cosechas*

Fuente: Encuesta a productores

De acuerdo con la tabla 15 y figura 15, el 75,51% de los productores considera que no tiene facilidades para el acceso de financiamiento de las cosechas y un 24,49% considera que si hay facilidades. Para la mayoría de los productores existe por lo tanto un flujo limitado de recursos financieros que son necesarios para el mantenimiento de las

actividades propias de la siembra y la cosecha. Ello impide una mayor producción y desarrollo productivo de los predios.

Tabla 16. *Problemas que en Materia Crediticia o de Manejo de Crédito, afrontan los Productores de la Región*

Problemas	Frecuencia	Porcentaje
Cuotas muy altas	84	24,49
Demasiados requisitos	110	32,08
Se les niega el crédito	46	13,42
No prestan la cantidad solicitada	103	30,01
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

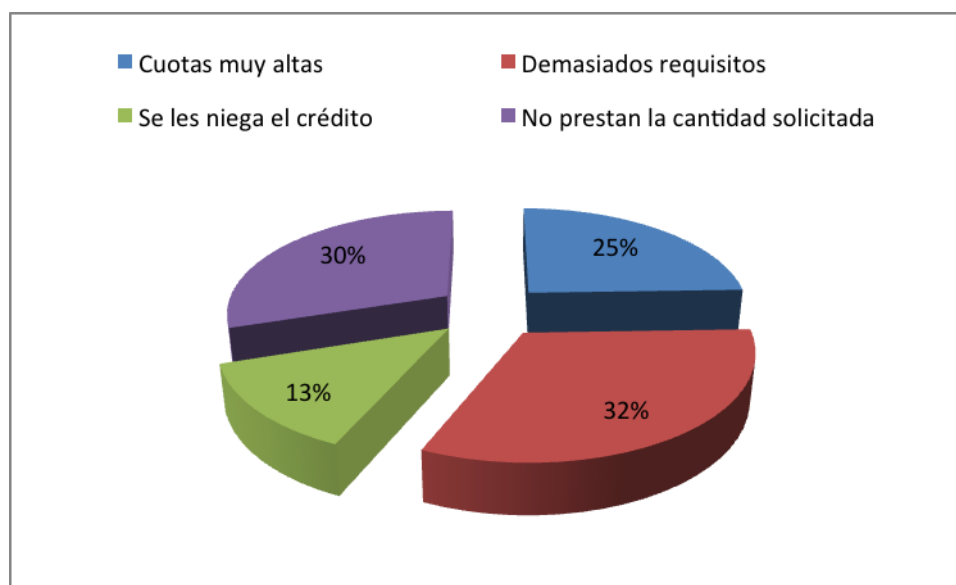


Figura 16. *Problemas que en Materia Crediticiado de Manejo de Crédito, Afrontan los Productores de la Región*

Fuente: Encuesta a productores

Conforme a la tabla y figura 16, los principales problemas que afrontan los productores de la región en materia de crédito son en su orden la exigencia de demasiados requisitos, que no se presta en la cantidad solicitada, las cuotas altas y en menor porcentaje que se niega el crédito. Todos estos problemas impiden que los productores presten y cuenten con los recursos que requieren para el desarrollo de sus actividades.

3.2.4. Factores de Desarrollo Micro – Económico

Capacitación y Gestión Tecnológica de Empresas

Tabla 17. *Participación en Programas y Planes sobre Tecnificación de Cultivos de Guayaba, Producción Ecológica y Producción Limpia.*

Participación	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	24,49
No	259	75,51
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

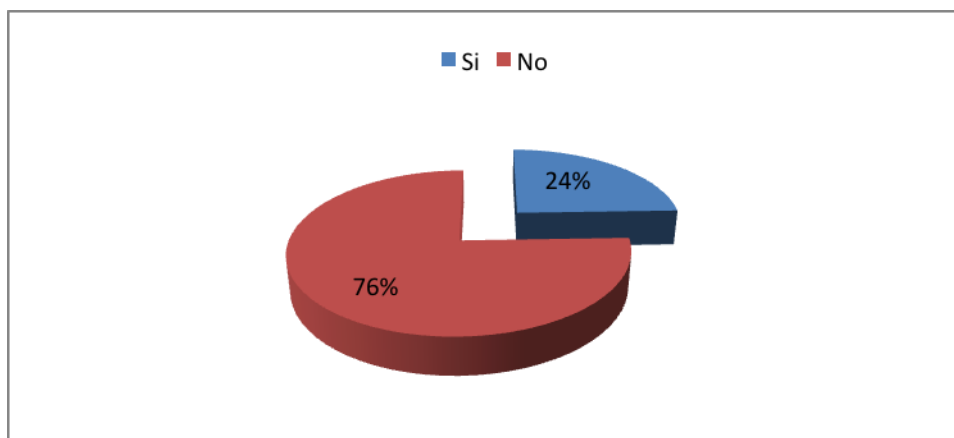


Figura 17. *Participación en Programas y Planes sobre Tecnificación de Cultivos de Guayaba, Producción Ecológica y Producción Limpia.*

Fuente: Encuesta a productores

De acuerdo con la tabla 17 y figura 17, el 75,51% de los productores no participan en programas y planes sobre tecnificación de cultivos de guayaba, producción ecológica y producción limpia y solo el 24,49% si lo hace. Esto significa que la mayoría de los productores siembran y cosechan desarrollando prácticas que no son amigables con el medio ambiente, que agotan los recursos como el suelo y el agua y que a largo plazo se convierten en actividades poco productivas y costosas.

Nuevos Esquemas Organizacionales

Tabla 18. *Capacidad Organizativa de las Empresas Adecuada para Cumplir con las Exigencias del Mercado*

Capacidad	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	14,29
No	294	85,71
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

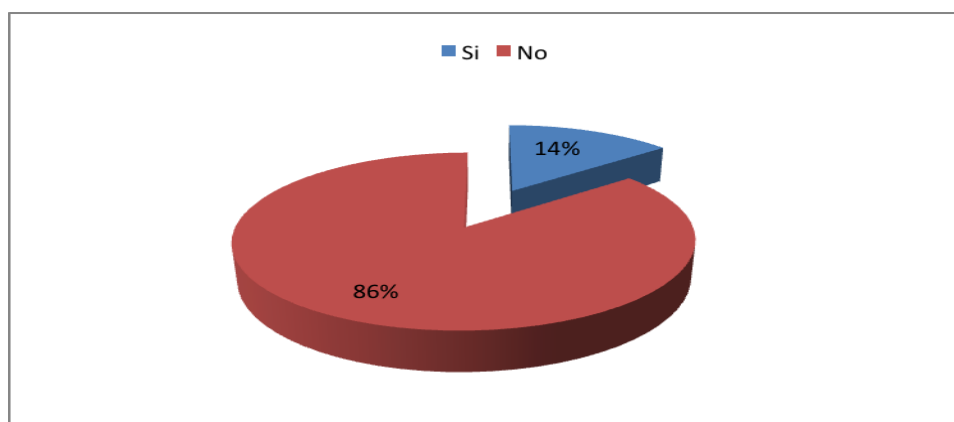


Figura 18. *Capacidad Organizativa de las Empresas Adecuada para Cumplir con las Exigencias del Mercado*

Fuente: Encuesta a productores

Conforme a la tabla y figura 18, el 85,71% de los empresarios considera que la capacidad organizativa de sus empresas no es la adecuada para cumplir con las exigencias del mercado, mientras que el 14,29% opina que sí. Esto implica que la mayoría de las empresas requieren mejorar su estructura organizacional, actualizarla, hacerla eficiente y eficaz, para poder competir en los mercados local, nacional e internacional.

Tabla 19. *Programas que Requiere para Mejorar la Estructura Organizacional de las Empresas*

Programas	Frecuencia	Porcentaje
De capacitación	134	39,06
De asesoría	61	17,78
De fortalecimiento	148	43,16
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

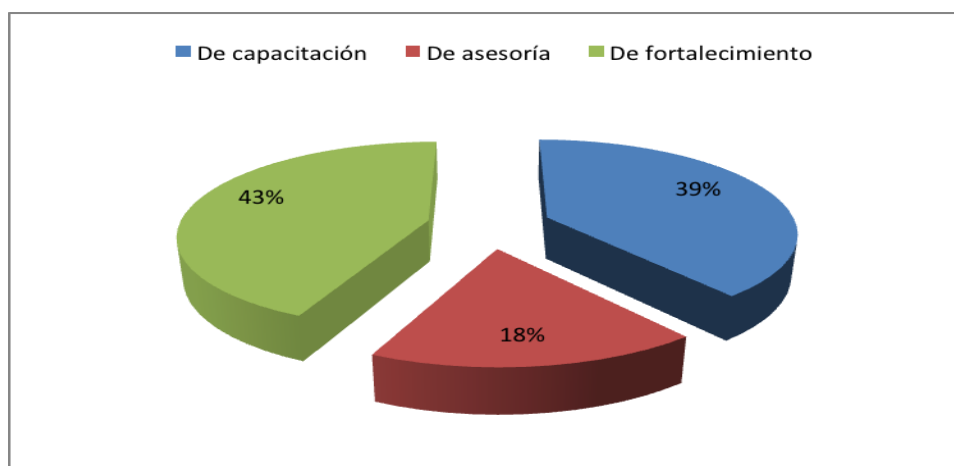


Figura 19. *Programas que Requiere para Mejorar la Estructura Organizacional de las Empresas*

Fuente: Encuesta a productores

De acuerdo con la tabla y figura 19, los programas que los productores requieren para mejorar su estructura organizacional, deben ser en su orden de fortalecimiento y capacitación y en menor grado asesorías. Los predios requieren fortalecer su organización, capacitar a sus propietarios para lograrlo y de esta forma tener una estructura que permita responder a las exigencias del mercado.

Estrategias de Ventas y de Relaciones con Proveedores

Tabla 20. *Estrategias Actuales de Ventas*

Estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Utiliza la calidad de los productos para vender	84	24,49
Utiliza el precio para vender	146	42,56
Busca el mercado que ofrezca el mejor precio	113	32,95
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

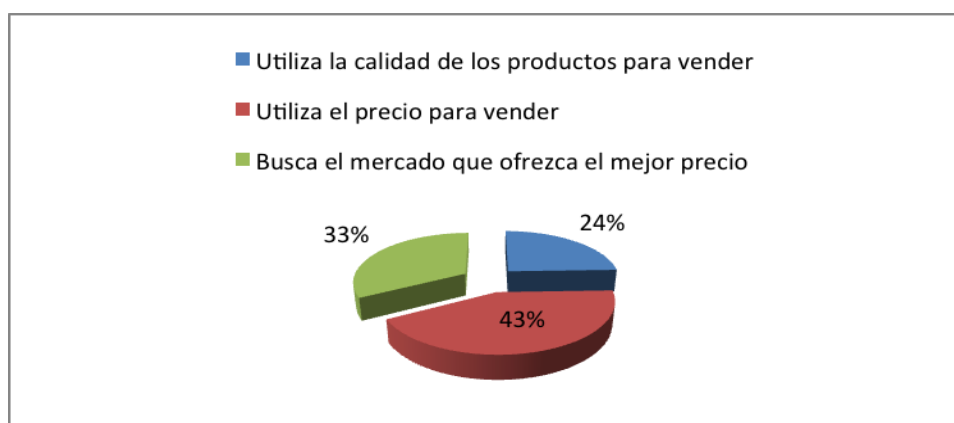


Figura 20. *Estrategias Actuales de Ventas*

Fuente: Encuesta a productores

En la tabla 20 y figura 20, se observa que las estrategias actuales que desarrollan los productores, en el ejercicio de sus ventas son en su orden, utilizar el precio como un instrumento para lograr la venta (bajar precios, buscar el mercado que ofrezca el mejor precio y utilizar la calidad de los productos para vender.

Esto implica que se utilizan estrategias poco efectivas como el precio o la sustitución del mercado, que un porcentaje pequeño se orienta a la calidad como instrumento de las ventas y que la mayoría de los productores no desarrollan estrategias que generen competitividad frente a los competidores.

Tabla 21. *Cambios que se Deben Realizar en las Estrategias de Ventas*

Cambios	Frecuencia	Porcentaje
Estudiar mercados, tendencias de compras, ciclos de cosechas	180	52,48
Buscar mercados internacionales	62	18,08
Mejorar la comunicación con los clientes	101	29,44
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores



Figura 21. *Cambios que se Deben Realizar en las Estrategias de Ventas*

Fuente: Encuesta a productores

En la tabla 21 y figura 21, se observa que de acuerdo con las opiniones de los productores, los cambios principales que se deben realizar en las estrategias de ventas son en su orden Estudiar mercados, tendencias de compras, ciclos de cosechas, buscar mercados internacionales y mejorar la comunicación con los clientes, estrategias que están enfocadas en la competitividad, por lo tanto existe una concientización sobre la necesidad de ser competitivos, aunque no hay acciones concretas al respecto en el sector productor de guayaba.

Tabla 22. *Relaciones con los Proveedores*

Relaciones	Frecuencia	Porcentaje
Buenas	192	55,98
Regulares	25	7,29
Malas	4	1,16
Indiferentes	122	35,57
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

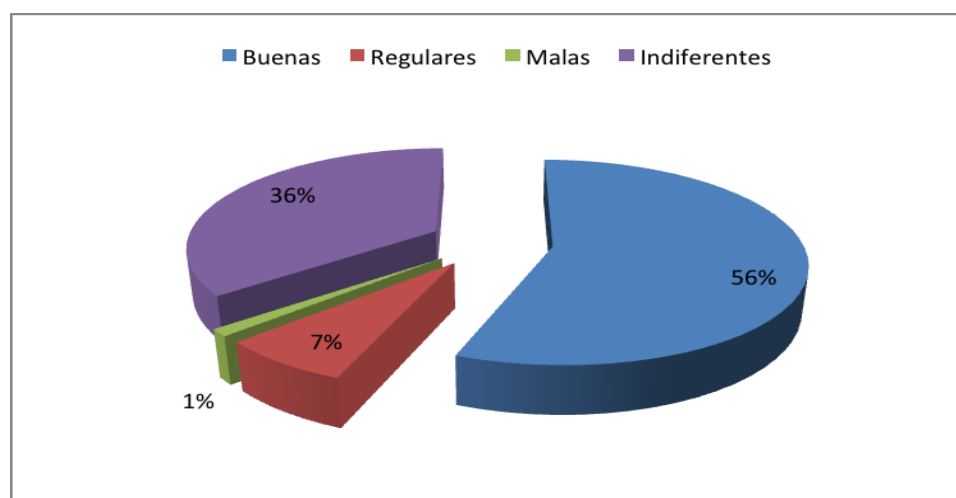


Figura 22. *Relaciones con los Proveedores*

Fuente: Encuesta a productores

Conforme a la tabla 22 y figura 22, las relaciones con los proveedores son buenas para el 55,98% de los productores, indiferentes para el 35,57%, regulares para el 7,29% y malas para el 1,16%. En general existen buenas relaciones para la mayoría de los productores, pero se requiere que el porcentaje de casi 45% que tiene relaciones indiferentes, regulares o malas, las mejoren, ya que ello implica mayor cumplimiento, descuentos, plazos, entre otros aspectos.

4. Análisis de la Participación Pública en el Desarrollo de la Competitividad en el Sector de la Guayaba en la Provincia de Vélez

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, se pueden estudiar dos aspectos fundamentales: Infraestructura Tecnológica e Institucional y la debida asistencia y apoyo por parte de las instituciones presentes en la zona objeto de estudio.

Infraestructura Tecnológica e Institucional

Tabla 23. Recepción de Ayuda en Materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional

Ayuda	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	18,66
No	279	81,34
Total	343	100

Fuente: Encuesta a productores

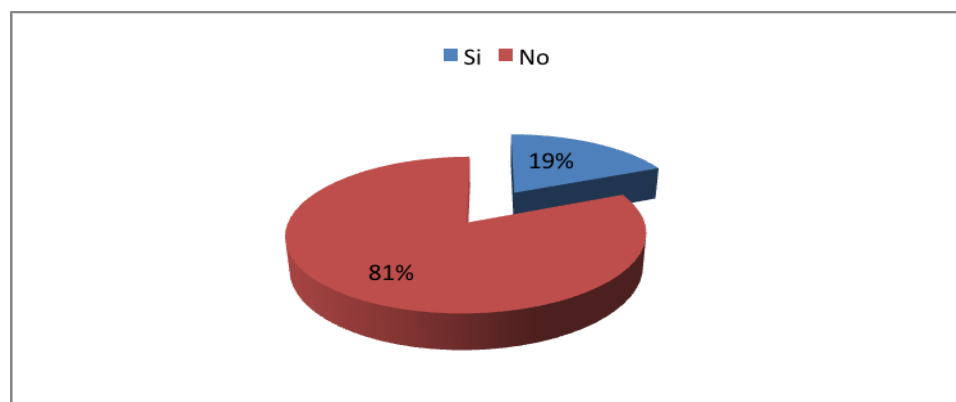


Figura 23. *Recepción de Ayuda en Materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional*

Fuente: Encuesta a productores

En la tabla 23 y figura 23, se observa que la mayoría de los productores: un 81,34%, considera que no reciben ayuda en materia de infraestructura tecnológica e institucional, mientras que el 18,66% opinan que si reciben ayuda. Por lo tanto la mayoría de los productores está desprovisto de un apoyo fundamental para sus precios en aspectos tan vitales para la competitividad como lo es la tecnología.

Tabla 24. *Entidades que le han brindado Ayuda en Materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional*

Entidades	Frecuencia	Porcentaje
SENA	5	7,81
EPSAGRO	11	17,18
UMATAS	18	28,12
CORPOICA	11	17,18
ADEL	3	4,68
Secretarías de Agricultura	10	15,64
MADR	4	6,26
ONG's	2	3,13
Total	64	100

Fuente: Encuesta a productores

Figura 24. Entidades que le han brindado Ayuda en Materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional

Fuente: Encuesta a productores

Según la tabla 24 y figura 24, las entidades que han brindado ayuda en materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional, son en orden de importancia las UMATAS, EPSAGRO, Secretarías de Agricultura, SENA, MADR, entre otro, un amplio espectro de entidades que de una u otra forma apoyan institucional y tecnológicamente a los productores de guayaba.

Pero este apoyo no solo es tecnológico, se han realizado estudios y se ha profundizado sobre la competitividad. En este sentido el ACUERDO REGIONAL DE COMPETITIVIDAD, aplicó un Plan Frutícola Nacional en el Departamento de Santander que arrojó las siguientes conclusiones respecto al cultivo de guayaba a partir de una matriz que analizó los siguientes aspectos:

✓ Módulo de Oferta Edafoclimática: Contempla las variables de altura, temperatura y precipitación pluvial.

✓ Módulo de tradición productiva: El arraigo en la producción de la especie, adopción tecnológica, área sembrada y participación de hectáreas en el área total del departamento.

✓ Módulo de tecnología: Establecimiento de la distancia o rezago tecnológico, entre productores y la adopción de las nuevas tecnologías respecto al promedio del departamento.

✓ Módulo de rentabilidad financiera, ambiental y social: Precio del productor, valor agregado generado expresado en la remuneración a la mano de obra calificada y no calificada, arrendamiento de la tierra, intereses a capital y ganancia apropiada, costo materia prima e insumos.

✓ Módulo de consumo interno: Consumo de los hogares, consumo fuera de los hogares como consumo en fresco, y compras agroindustriales expresadas en kilos.

Con esta información, el Plan frutícola Nacional determinó que la fruta más competitiva del departamento de Santander es la Guayaba, por encima de la piña, y los cítricos.

Otro apoyo recibido por el sector ha sido el que ha prestado CORPOICA – Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – a través del Centro de Investigación y Mejoramiento de Panela – CIMPA (Rangel, s.f.) –, mediante el apoyo del Ministerio de Agricultura, PRONATTA – Programa Nacional de Transferencia de

Tecnología –, SENA – Servicio Nacional de Aprendizaje – ASOHOFrucol – Asociación Hortifructícola de Colombia –, ADEMUCIS – Asociación de Mujeres Campesinas e Indígenas de Santander –, COOGUAYABA – Asociación de Productores de Guayaba y Bocado de la Región – y los pequeños productores de la región se ha estado trabajando en la fruta, manejo postcosecha, procesamiento y el fortalecimiento de las organizaciones de la región.

Sin embargo una de las principales dificultades que afronta la generación de tecnología es la carencia de recursos que permitan el desarrollo de proyectos de mediano y largo plazo y la falta de mecanismos de coordinación entre las instituciones y el sector empresarial. (Rangel, s.f.)

Cabe señalar que en la región mediante proyectos cofinanciados por PRONATTA – Programa Nacional de Transferencia de Tecnología – se ha logrado vincular a las UMATAS – Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – de doce municipios de la Hoya del Río Suárez en proyectos de capacitación tecnológica dirigidos a la Asociación de Mujeres Campesinas e Indígenas de Santander –ADEMUCIS – y a los productores de bocadillos afiliados a COOGUAYABA – Asociación de Productores de Guayaba y Bocado de la Región –. (Rangel, s.f.)

Desde el punto de vista de crédito el uso de incentivos de capitalización y otros estímulos generados por el Gobierno es bajo debido principalmente al temor al riesgo por parte de los usuarios y a la falta de mecanismos de orientación a los productores que le permitan manejar eficientemente estos elementos.

Requerimientos Estratégicos del Sector. Con base en diferentes estudios y diagnósticos participativos realizados por CORPOICA – Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria –, E. E. CIMPA – Centro de Investigación y Mejoramiento de Panales –, las necesidades del cultivo de la Guayaba se pueden sintetizar así : Existe una propuesta de CORPOICA – Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – para el manejo técnico del cultivo sin embargo el porcentaje de adopción de la tecnología es bajo y conduce a bajos rendimientos y a mala calidad de la fruta. Los productores no manejan huertos, ni aplican conceptos básicos de fruticultura en relación con su diseño, densidades de siembra, porte de los árboles, manejo integrado de plagas y enfermedades. Los anteriores problemas conllevan a la obtención de bajos rendimientos por hectárea, deficientes en la calidad de los productos, dejándolos en desventaja frente a la competencia del mercado, el deterioro del recurso del suelo, repercutiendo finalmente en la disminución de la productividad y por ende en la obtención de bajos ingresos del productor, lo cual no le permite mejorar su nivel de vida.

De igual forma aunque existe una propuesta real para el manejo postcosecha la fruta recolectada mediante sistemas rústicos, presenta, mezcla de diversos estados de madurez y un sistema de empaque inapropiado que propicia el aplastamiento. Bajo estas condiciones se compite en el mercado con una oferta de fruta sin selección, clasificación y transporte en empaques inapropiados, situación que le ha permitido a otras regiones ganar mercados tradicionales de la región.

La estacionalidad de la producción genera fuertes oscilaciones de los precios del producto en fresco y déficit en la oferta de materia prima para su industrialización.

La mezcla de materiales genéticos de Guayaba en un mismo lote, ocasiona desuniformidad en la fruta cosechada limitando las posibilidades de desarrollar mercados especializados y su industrialización. Otro de los grandes aportes a las pérdidas postcosecha en finca son generadas por factores fitosanitarios, principalmente las ocasionadas por insectos como la mosca de la fruta, y en los últimos años el picudo; o por enfermedades como la costra o clavo de la guayaba. Problemas para los cuales en el 2007 CORPOICA – Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – reportó los conocimientos básicos a partir de las cuales presentó una serie de propuestas para su control. Algunas de estas propuestas se están probando tímidamente con la financiación de la Gobernación de Santander y las demás propuestas están a la espera de financiamiento para ser probadas y aplicadas masivamente.

La aplicación de todas estas técnicas para el mejoramiento del Cultivo de la Guayaba depende de factores culturales, tecnológicos y económicos que es preciso conocer. Se ha identificado un gran vacío en investigación especialmente en lo relacionado con el desarrollo de nuevos procesos, productos y presentaciones, sobresaliendo la ausencia de un sistema de calidad que permita conquistar nuevos mercados.

5. Formulación de Estrategias para la Competitividad del Sector de la Guayaba De la Provincia de Vélez

5.1 Factores Internos a la Empresa

Capacidad Tecnológica y Productiva

Para que el sector de la guayaba de la Provincia de Vélez cuente con capacidad tecnológica y productiva, se debe desarrollar una estrategia general de renovación tecnológica y productiva.

Esta estrategia debe orientarse a la renovación de cultivos y el desarrollo de una producción con tecnologías limpias en el que se dé un manejo responsable de plaguicidas y fertilizantes, procesos que serán amigables con el medio ambiente y permitirán que se incremente el área sembrada, el número de árboles por hectárea, la productividad y el rendimiento.

Calidad de los Recursos Humanos

Para mejorar la calidad de los recursos humanos es necesario generar un plan de capacitación y formación a los propietarios y trabajadores de la empresa, que permita la calificación del personal. Es importante que por lo menos el 70% del personal de los predios productores sean calificados.

La formación que puede ser brindada por una alianza interinstitucional entre el SENA, CORPOICA y las Secretarías de agricultura, se debe realizar sobre temas fundamentales como: requerimientos Climáticos, requerimientos edáficos, taxonomía, morfología, propagación, nutrición, producción de plantas, tecnologías limpias, siembra, fertilización, poda formación, poda de fructificación, poda de saneamiento, poda de renovación, despunte o poda de engorde, selección de frutos y rateo, embolsado, control de plagas y enfermedades amigable con el medio ambiente, control de malezas, riego, cosecha y costos de producción, entre otros.

Conocimiento de Mercado y Adaptabilidad

Para superar las dificultades de un desconocimiento y escasa adaptabilidad de los productores a los mercados a los que llevan sus productos, es necesario desarrollar un plan formativo en comercialización que como en el caso anterior de calificación del personal productivo, debe estar dirigido a los propietarios de las fincas productoras o sus administradores, que por regla general son quienes comercializan los productos y debe ser realizado por una alianza interinstitucional entre el SENA, CORPOICA y las Secretarías de agricultura, en los que se desarrolle un temario que abarque aspectos fundamentales sobre su producto y cuyo propósito sea ofrecer conocimiento que les permitan contar con parámetros de identificación de los posibles compradores, evaluar los tipos de variedades que producen frente a las necesidades de los mercados a los que se desea incursionar, como conocer a través del comprador características deseables de la fruta, precios de compra,

volúmenes, épocas de mayor compra y otros requerimientos que le permitan ofrecer un producto acorde con las exigencias del mercado,.

Igualmente se les .debe proveer de herramientas que faciliten calcular los costos de producción frente a los precios de ventas para determinar la ganancia o la pérdida de su actividad productiva y para aprender a valorar en términos de utilidad económica y si se justifica o no invertir en técnicas que mejoren la calidad del producto, comparando la ganancia o pérdida que se obtenga en el proceso de comercialización.

Relaciones adecuadas con Clientes Abastecedores

Para lograr relaciones adecuadas con los clientes y abastecedores, los productores de guayaba deben:

Con los proveedores:

✓ Generar lazos comerciales estables que le garantizan condiciones favorables para proveerse.

✓ Establecer compromisos de cumplimiento por parte de los proveedores

✓ Establecer compromisos de sostenimiento y estabilidad en las condiciones de precio y pago de los suministros

✓ Mejorar mecanismos de comunicación directa con el uso de medios como la web, el teléfono o las relaciones directas para desarrollar procesos de planeación y planificación de compras.

Con los clientes:

✓ Generar lazos comerciales estables que le garantizan condiciones favorables para vender sus productos.

✓ Generar lazos comerciales estables que le garantizan condiciones favorables para proveerse.

✓ Establecer compromisos de cumplimiento por parte de los productores

✓ Establecer compromisos de sostenimiento y estabilidad en las condiciones de precio y pago de los productos

✓ Mejorar mecanismos de comunicación directa con el uso de medios como la web, el teléfono o las relaciones directas para desarrollar procesos de planeación y planificación de ventas.

5.2 Factores Sectoriales

Mercados de Alimentos y Exigencias Tecnológicas y Organizacionales.

Es importante que los productores estudien los ciclos del mercado de la guayaba y poseer información sobre comportamiento y tendencias en materia de precios, demanda y condiciones de entrega. Esta labor debe estar respaldada por CORPOICA, ADEL y las Secretarías de Agricultura, que se encargarán de construir, actualizar y mantener en sus páginas web un sitio especial que disponga sobre dicha información y al que puedan acceder fácilmente los productores.

Para contrarrestar la competencia de otros productores nacionales o internacionales, que son más competitivos y eficientes en sus procesos de producción y comercialización, se debe iniciar la formación de un clúster de la guayaba en la región de Vélez.

En general, un clúster es un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular de acción, vinculadas por características comunes y complementarias. El alcance geográfico de los clústeres va desde un estado o incluso una sola ciudad, hasta cubrir países cercanos y vecinos. En el caso del clúster propuesto debe incluir los productores de guayaba, de bocadillo, los proveedores de insumos, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas en industrias conexas.

De esta forma actuando como un solo conglomerado se afectará a la competencia y esta no vulnerará al sector de la guayaba porque aumentará la productividad de las empresas y predios que lo constituyen; mejorará su capacidad de innovar y, por lo tanto, permitirá el aumento de su productividad y estimulará la formación de empresas nuevas que apoyan la innovación y amplíen el clúster.

Fortalecimiento de Redes de Cooperación Horizontales.

Para resolver la problemática del sector es necesario fortalecer las redes de cooperación horizontal con entidades promotoras de exportación de productos, con entidades presentes en la Provincia de Vélez tales como el **SENA**, **EPSAGRO** –, **UMATAS** –, **CORPOICA** –, **ADEL** –, Secretarías de Agricultura Boyacá y Santander,

MADR y **ONG's** – Organización No Gubernamental –. y utilizar estas alianzas para que la Agenda de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Producción de la Guayaba se desarrolle y concrete en la región como un instrumento para el desarrollo y crecimiento del sector productor de la guayaba.

Cooperación Vertical para optimizar Tecnología y Organización.

Es fundamental lograr la Certificación de denominación de Origen del Bocado Veleño, contar con una imagen de marca para el producto tenga un reconocimiento de marca nacional e internacional.

Como proveedores de las fábricas de bocado de Vélez los productores se van a beneficiar de dicha imagen de marca, concediéndole en forma indirecta, una imagen de marca a la guayaba de la región.

5.3 Factores Sistémicos

Acceso al Financiamiento

El acceso al financiamiento es fundamental para los empresarios, se requiere de un acceso oportuno, sin trabas y que les permita suplir sus necesidades de siembra, cosecha, innovación y tecnificación.

Para tal fin, se debe concretar con las secretarías de agricultura de los municipios un programa de acceso al crédito, un plan especial en el que sirvan de garantes dichas secretarías a los productores, para un acceso que sea concertado en volúmenes y pago entre estas instituciones, las entidades financieras y los productores, de esta manera se podrán superar los problemas de demasiados requisitos, que no se cuente con la cantidad solicitada, cuotas altas y negación del crédito.

Infraestructura Tecnológica e Institucional

Es necesario que los productores reciban ayuda en materia de infraestructura tecnológica e institucional, por parte de instituciones como las UMATAS, EPSAGRO, Secretarías de Agricultura, SENA, MADR, entre otros.

Este apoyo debe estar orientado a tres aspectos: las innovaciones en tecnología de la información, las innovaciones en tecnologías de producción y las innovaciones en productos.

Basándose en las nuevas tecnologías y en los sistemas de producción con tecnologías limpias el sector debe desarrollar una infraestructura tecnológica que le permita ser competitivo a nivel nacional e internacional.

5.4 Factores de Desarrollo Micro – Económico

Capacitación y Gestión Tecnológica de Empresas

Las UMATAS y las Secretarías de Agricultura, deben desarrollar programas y planes anuales sobre tecnificación de cultivos de guayaba, producción ecológica y producción limpia, que permitan que por lo menos el 90% de los productores de la región participen en ellos.

Para tal fin es necesario que en estos programas se ofrezca la oportunidad de acceso al crédito para desarrollo tecnológico e innovación en las empresas, como un gancho para la asistencia y la participación y con el fin de que estos programas generen acciones concretas de gestión tecnológica en los predios que producen guayaba.

Nuevos Esquemas Organizacionales

Para los productores es necesario implementar nuevos esquemas organizacionales que le permitan afrontar las condiciones del mercado y el mercado global del siglo XXI, para tal fin es necesario que los predios se constituyan en empresas que cuenten con una estructura general contará con área de producción, contable y de mercados.

Esta estructura debe ser funcional, y desarrollarse teniendo en cuenta procesos administrativos fundamentales tales como dirección, ejecución, supervisión, control, planificación, entre otros.

Estrategias de Ventas y de Relaciones con Proveedores

Es necesario para las empresas estudiar mercados, tendencias de compras, ciclos de cosechas, buscar mercados internacionales y mejorar la comunicación con los clientes y los proveedores, estrategias que están enfocadas en la competitividad, pero la estrategia en la que se debe cimentar dicho proceso es la búsqueda de posición en el mercado mediante la calidad de los productos.

La calidad del producto debe ser fundamental ello implicará una producción limpia, capacitación del personal, selección de variedades y frutos, en fin para poder desarrollar esta estrategia, deben cumplirse las estrategias anteriormente propuestas.

6. Conclusiones

✓ El sector productor de la guayaba de la Provincia de Vélez no es competitivo, tiene problemas de producción, rendimiento y no supe la demanda del sector productor de bocadillo, al que debe abastecer.

✓ Los factores que definen la competitividad de los cultivos de guayaba en el mundo y Colombia son la calidad de los productos, la innovación, la tecnificación y el uso de tecnologías limpias, amigables con el medio ambiente y son factores que no se aplican en la Provincia de Vélez, donde se produce con variedades tradicionales, no se desarrollan actividades de mejoramiento continuo, existe escasa innovación, tecnificación y uso de fertilizantes y abonos que no afecten al entorno,

✓ Los proveedores son fundamentales en el proceso de producción y los clientes definen la competitividad en el cultivo de la guayaba en la Provincia de Vélez, porque el sector productor de bocadillo, ha ido desarrollando procesos administrativos, productivos, operativos y comerciales que generan cada día mayores exigencias en materia de calidad de los productos, volúmenes y frecuencia de ventas

✓ Para elevar el nivel de competitividad del cultivo de la guayaba de la Provincia de Vélez es necesario estrategias que permitan mejorar su capacidad tecnológica y productiva, que generen unos recursos humanos calificados, que permitan el conocimiento y la adaptabilidad a los mercados, que mejoren las relaciones con clientes y abastecedores, que permitan adaptar los predios a las exigencias tecnológicas y organizacionales, que faciliten el fortalecimiento de redes de cooperación horizontales, que generen la

cooperación vertical para optimizar tecnología y organización, que desarrollen instrumentos para generar un mayor y más adecuado acceso al financiamiento, que genere una infraestructura tecnológica e institucional adecuada, que permita la capacitación y gestión tecnológica de las empresas, que las provea de nuevos esquemas organizacionales y facilite las ventas y de relaciones con los clientes.

✓ Con el desarrollo de dichas estrategias que fueron señaladas y desglosadas en la presente investigación, se podrá generar el escenario que permita al sector productor de guayaba de la Provincia de Vélez ser competitivo, suplir las necesidades del sector productor de bocadillo de la región y proyectarse con éxito al mercado nacional e internacional.

7. Recomendaciones

✓ Formular planes institucionales orientados a la incorporación de tecnología limpia en el sector productor de la guayaba.

✓ Desarrollar planes de capacitación para la calificación continua del personal que trabaja en los predios productores de guayaba.

✓ Formar a productores y administradores en prácticas de comercialización, selección de los mercados, adaptación a los mismos y sostenimiento de relaciones excelentes con sus clientes.

✓ Iniciar la formación de un clúster de la guayaba en la región de Vélez.

✓ Fortalecer las redes de cooperación horizontal con entidades promotoras de exportación de productos y con entidades presentes en la Provincia de Vélez

✓ Desarrolla un plan de financiamiento para los empresarios, que les brinde un acceso oportuno a los recursos, sin trabas y que les permita suplir sus necesidades de siembra, cosecha, innovación y tecnificación.

✓ Ofrecer apoyo en materia de infraestructura tecnológica e institucional, por parte de instituciones como las UMATAS, EPSAGRO, Secretarías de Agricultura, SENA, MADR, entre otros.

✓ Para los productores es necesario implementar nuevos esquemas organizacionales que le permitan afrontar las condiciones del mercado y el mercado global del siglo XXI.

✓ Es necesario para las empresas estudiar mercados, tendencias de compras, ciclos de cosechas, buscar mercados internacionales y mejorar la comunicación con los clientes y los proveedores.

✓ Los productores deben producir con calidad lo que implica una producción limpia, capacitación del personal, selección de variedades y frutos, entre otros aspectos.

Referencias Bibliográficas

- Canals, J. (1989). *El Entorno Económico de los Negocios Internacionales*. Madrid. Deusto.
- Consejo Privado de Competitividad (2007). *Informe Nacional de Competitividad*. Bogotá, D.C.
- Consejo Superior de la Judicatura, CJS (2007). *Informe al Congreso de la República*. Bogotá, D.C.
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (2005). *Programa Nacional de Procesos Agroindustriales. Centro de Investigación CIMPA. Estudio del sistema agroalimentario localizado, SIAL, de la concentración de fábricas de bocadillo de guayaba en las Provincias de Vélez y Ricaurte en Colombia*.
- Departamento de Desarrollo Regional y Medio Ambiente, Secretaria Ejecutiva para Asuntos Económicos y Sociales, Secretaria General de la Organización de los Estados Americanos, OEA (1993). *Potencialidades, limitantes y estrategias de desarrollo*. Washington. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de <https://www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea62s/ch012.htm#TopOfPage>
- Departamento Nacional de Planeación, DNP (2008). *CONPES 3527. Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Bogotá, D.C.
- Doryan, E. & Pratt, L. (1999). *Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas*. Costa Rica: CLACDS.

- Dussel, P.E. (2009). *Perspectivas y Retos de la Competitividad en México*. México: UNAM.
- Gutiérrez, M.V. (2002). The scientific development of the physiology of plants in the American Tropics. Minireview. *Rev. Biol. Trop.*
- Lassaletta, L. & Rivero, M. (2005). Modelos agrícolas: situación actual y perspectivas. En: *Revista El Ecologista N° 42, Dpto. de Ecología, Universidad Complutense de Madrid*. Recuperado el 27 de septiembre de 2015, de <http://www.ecologista.senaccion.org/article14630.html>
- Mesa Gestora Cadena Productiva de la Guayaba y su Industria, Boyacá y Santander (2007). *Cadena productiva de la guayaba y su industria de los departamentos de Santander y Boyacá*.
- Montoya, C.A. (2001). *Competitividad y Desarrollo Regional. En el Contexto de la Integración Económica*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Porter, M.E. (1998). *On competition*.EUA. Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CECSA.
- Porter, M.E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: CECSA.
- Porter, M.E. (s.f.). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Reynolds, M.; Thretowan, R.; Crossa, J.; Vargas, M; Sayre K. (2002). *Physiological factors associated with genotype by environment interaction in wheat*. Field Crops Res.

- Rocha Centeno, R. (1990). *Estrategia Competitiva para Empresas: Guía Práctica*. México, Trillas.
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la Competitividad?* San José, Costa Rica: IICA.
- Ropero Beltrán, S. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CECSA. 1982.
- Ropero Beltrán, S. (1998). *On Competition: Estados Unidos*. Harvard Business School Press.
- Ropero Beltrán, S. (2014). *Globalización, Transferencia y Adopción de Tecnológica - Guayaba (Psidium guajava L.) Provincia de Vélez (Colombia)*. Costa Rica.
- Villarreal, R. (2002). *México Competitivo 2020: Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo*. Editorial Océano. México.
- Villarreal, R. (2004). *La Competitividad Sistémica: Conceptos y Condiciones en México*. México: UNAM.

Apéndice

Apéndice A. *Encuesta a Productores de Guayaba de la Provincia de Vélez*

Señor productor la presente encuesta tiene como propósito determinar el nivel de competitividad del cultivo de la guayaba de la Provincia de Vélez, Santander, agradecemos de antemano su amable respuesta.

Nombre _____ Finca productora _____

Municipio _____

I. FACTORES INTERNOS A LA EMPRESA.

Capacidad Tecnológica y Productiva

1. Cuál es el grado de tecnificación del cultivo de guayaba en su predio

Bajo ___

Mediano ___

Alto ___

,2. Produce ud en forma ecológica y limpia con un manejo seguro y responsable de plaguicidas y fertilizantes.

Si ___ No ___ Porqué: _____

Calidad de los Recursos Humanos.

3. Ud utiliza para la siembra y recolección de la guayaba

Mano de obra familiar___

Mano de obra no calificada___

Mano de obra calificada___

Conocimiento de Mercado y Adaptabilidad.

4. Estudia y conoce los mercados a los que lleva sus productos

Si___No___Porqué: _____

5. Se adapta el proceso de selección y empaque de la Guayaba a las características de los mercados cuando ud incursiona a nuevos mercados

Si___No___Porqué: _____

Relaciones adecuadas con Clientes Abastecedores.

6. Posee unas relaciones fuertes, articuladas y en igualdad de condiciones con sus clientes y proveedores

Si___No___Porqué: _____

7. Cuáles son principales problemas que encuentra en sus relaciones con sus clientes y proveedores: _____

FACTORES SECTORIALES.

Mercados de Alimentos y Exigencias Tecnológicas y Organizacionales.

8. Considera que el mercado de la Guayaba presenta inestabilidad en precio, demanda y condiciones de entrega

Si ___ No ___ Porqué: _____

9. Considera que la competencia otros productores nacionales o internacionales ha afectado a los productores locales

Si ___ No ___ Porqué: _____

10. Qué medidas ha tomado para contrarrestar dicha competencia _____

Fortalecimiento de Redes de Cooperación Horizontales.

11. Esta de acuerdo con que el sector de productores de guayaba establezca lianzas estratégicas con entidades promotoras de exportación de productos, con el fin de exportar la Guayaba producida en la región a otras naciones

Si ___ No ___ Porqué: _____

12. Está de acuerdo con que el sector de productores de guayaba establezca lianzas estratégicas con entidades están presentes en la Provincia de Vélez tales como el **SENA** – Servicio Nacional de Aprendizaje –, **EPSAGRO** –, **UMATAS** –, **CORPOICA** –, **ADEL**, Secretarías de Agricultura Boyacá y Santander, **MADR** y **ONG´s** – Organización No Gubernamental –.

Si ___ No ___ Porqué: _____

13. Cree ud que la “*Agenda de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Producción de la Guayaba*”, es un instrumento para el desarrollo y crecimiento del sector productor de la región.

Si ___ No ___ Porqué: _____

Cooperación Vertical para optimizar Tecnología y Organización.

14. Esta Ud. apoyándolas acciones institucionales tendientes a lograr la “*Certificación de denominación de Origen del Bocado Veleño*;

Si ___ No ___ Porqué: _____

FACTORES SISTÉMICOS.

Acceso al Financiamiento

15. Considera Ud. que tiene facilidades para el acceso de financiamiento de sus cosechas

Si ___ No ___ Porqué: _____

16. Cuáles cree que son los principales problemas que en materia crediticia o de manejo de crédito, afrontan los productores de la región _____

Infraestructura Tecnológica e Institucional.

17. Ha recibido ayuda en materia de Infraestructura Tecnológica e Institucional

Si ___ No ___ Porqué: _____

18. Qué entidad le ha brindado dicha ayuda:

SENA – Servicio Nacional de Aprendizaje ____

EPSAGRO ____

UMATAS ____

CORPOICA ____

ADEL ____

Secretarías de Agricultura ____

MADR ____

ONG´s – Organizaciones No Gubernamental ____

FACTORES DE DESARROLLO MICRO – ECONÓMICO.

Capacitación y Gestión Tecnológica de Empresas.

19. Participa actualmente de programas y planes sobre tecnificación de cultivos de guayaba, producción ecológica, producción limpia, entre otros

Si ____ No ____ Porqué: _____

Nuevos Esquemas Organizacionales

20. Cree Ud. que como está organizada su empresa le permite cumplir con las exigencias del mercado

Si ____ No ____ Porqué: _____

21. Para poder mejorar su estructura organizacional su empresa requiere de programas para el desarrollo organizacional y empresarial de los productores y empresarios en la región tendientes a:

La capacitación

La asesoría

El fortalecimiento.

Estrategias de Ventas y de Relaciones con Proveedores

22. Cuáles son sus estrategias actuales de ventas _____

23. Que cree debe cambiar en dichas estrategias _____

24. Como son sus relaciones con los proveedores

Buenas ____

Regulares ____

Malas ____

Indiferentes ____