

# Red empresarial como estrategia asociativa organizacional para producción y comercialización de trucha en el municipio de Pasto, Nariño Colombia

## Business network as innovative strategy associative organizational for production and marketing of trout in Encano

## Rede corporativa organizacional como uma estratégia de parceria inovadora para a produção e comercialização de truta Encano

*Alba Lucy Ortega-Salas*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ingeniera en Producción Acuícola, MSc, Estudiante de doctorado en Proyectos Universidad Americana de Europa.  
Docente Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Universidad de Nariño UDENAR  
Email: alba.ortega@uniminuto.edu

**Recibido:** 18 de octubre de 2016

**Aceptado:** 03 de diciembre de 2016

---

### Resumen

En el sector piscícola identificado en el municipio de Pasto, departamento de Nariño, se observa una inadecuada cultura de cooperación por parte de las pequeñas y medianas empresas que participan en la cadena productiva, por lo anterior, se propone una estrategia asociativa que mejore competitividad del sector, incrementando la producción y comercialización de trucha, para lo cual fue necesario realizar un estudio cuantitativo de tipo descriptivo - comprensivo con enfoque empírico analítico, como resultado de este estudio, se analiza que las organizaciones que participan en esta cadena productiva, aún no han aprovechado eficientemente las oportunidades que el entorno externo les ofrece, siendo necesario establecer alternativas que les permita enfrentar las amenazas, mejorar las fortalezas y mitigar las debilidades en los contextos en los que se desenvuelve (ambiental, comercial, empresarial y productivo); permitiendo el desarrollo de procesos y procedimientos adecuados, bajando los costos de producción y demás acciones que conlleven a la realización de alianzas estratégicas entre la Universidad, Empresa y Estado, promoviendo una cultura de exportación con altos estándares de calidad. Es necesario además mejorar los factores que inciden en la predisposición a la asociatividad, permitiendo la apropiación del conocimiento con el acceso a nuevas tecnologías, generando acciones que permitan mejorar la confianza para el cumplimiento de compromisos y acuerdos asociativos, compartiendo y accediendo a información de interés. Se concluye que la mayoría de los piscicultores estarían dispuestos a asociarse, con el objeto de acceder a procesos de innovación con alta tecnología, logrando mejores resultados productivos y de comercialización, una de las formas de lograrlo es a través de la implementación de una red empresarial como estrategia asociativa organizacional.

**Palabras clave:** asociatividad, competitividad, compromiso, confianza, cooperación, piscicultura

### Abstract

In the fish sector identified in the municipality of Pasto, department of Nariño, there is an inadequate culture of cooperation on the part of small and medium enterprises that participate in the productive chain. Therefore, an associative strategy

is proposed to improve the competitiveness of the sector, increasing the production and commercialization of trout, for which it was necessary to carry out a quantitative study of a descriptive - comprehensive type with empirical analytical approach, as a result of this study, it is analyzed that the organizations that participate in this productive chain, have not yet efficiently using the opportunities that the external environment offers them, being necessary to establish alternatives that allow them to face the threats, improve the strengths and mitigate the weaknesses in the contexts in which it operates (environmental, commercial, business and productive); allowing the development of adequate processes and procedures, lowering production costs and other actions that lead to the realization of strategic alliances between the University, Company and State, promoting an export culture with high quality standards. It is also necessary to improve the factors that influence the predisposition to associativity, allowing the appropriation of knowledge with access to new technologies, generating actions that allow improving trust for the fulfillment of commitments and associative agreements, sharing and accessing information of interest. It is concluded that most fish farmers would be willing to associate, in order to access innovation processes with high technology, achieving better production and marketing results, one of the ways to achieve this is through the implementation of a business network as an organizational associative strategy.

**Key words.** associativity, competitiveness, commitment, trust, cooperation, fish farming

## Resumo

No sector da pesca identificados no município de Pasto, departamento de Nariño, cultura inadequada da cooperação é visto por pequenas e médias empresas envolvidas na cadeia de produção, a partir do acima, uma estratégia para melhorar a competitividade associativo é proposto setor, aumentando a produção e comercialização de truta, para o qual era necessário realizar um estudo descritivo quantitativo - compreender com abordagem empírica analítica, como resultado deste estudo, analisou as organizações envolvidas nessa cadeia de produção, ainda não eficientemente explorado as oportunidades que o ambiente externo oferece, sendo necessário estabelecer alternativa que lhes permite enfrentar as ameaças, melhorar os pontos fortes e minimizar deficiências nos contextos em que atua (ambiental, comercial, de negócios e de produção); permitindo o desenvolvimento de processos e procedimentos adequados, baixando os custos de produção e outras ações que levem à realização de alianças estratégicas entre Universidade, Empresa e Estado, promovendo uma cultura de exportação com alto padrão de qualidade. É também necessário melhorar os fatores que influenciam a susceptibilidade à associatividade, permitindo a apropriação de conhecimentos com o acesso a novas tecnologias, gerando ações para melhorar a confiança para cumprir os compromissos e acordos de parceria, compartilhando e acessar informações de interesse. Conclui-se que a maioria dos piscicultores estaria disposto a se associar, a fim de acessar processos de inovação com alta tecnologia, alcançando melhores resultados de produção e comercialização, uma das maneiras de conseguir isso é através da implementação de uma rede de negócios. como uma estratégia associativa organizacional.

**Palavras chave.** associatividade, competitividade, compromisso, confiança, cooperação, piscicultura

## Introducción

El sector agropecuario del país requiere de acuerdos sectoriales que fomenten la competitividad, articulando eficientemente los eslabones de las cadenas y sus interesados, generando acciones que contribuyan a un mejor desempeño económico tanto colectivo como individual de las unidades productivas y de sus actores. Por lo anterior es necesario fortalecer el sector, manteniendo una continua coordinación entre los entes públicos y privados, los clientes, productores, comercializadores, procesadores, distribuidores de insumos, equipos, entre otros; generando lineamientos y acciones que garanticen un continuo mejoramiento, con el derivado posicionamiento en el mercado nacional e internacional y mejorando la calidad de vida de la comunidad rural dedicada a esta actividad. (López Cerdan, 2004), (Mendoza y Vélez, 2010) (Lozano F; 2010) (Minagricultura y Incoder, 2011) (CEPAL, 2013)

Igualmente, la cadena piscícola de la trucha, identificada en el corregimiento de El Encano, municipio de Pasto, departamento de Nariño; debe fortalecer

su competitividad para formar parte activa de los acuerdos sectoriales de competitividad; diseñando estrategias que permitan una adecuada competencia y cooperación; rompiendo la tradicionales formas de competir en el mercado; y evitando que los obstáculos más comunes que enfrenta el sector; continúen afectando negativamente la eficiencia y eficacia de las organizaciones. (Torosani y Petrelli, 2015), (Durán, 2011) (Grueso, 2011).

Por lo anteriormente expuesto, se propone crear una Red empresarial como estrategia asociativa organizacional, que permita mejorar la producción y comercialización de trucha, incrementando la competitividad del sector piscícola en el municipio, con el mejoramiento de los factores internos, externos y de predisposición a la asociatividad que los caracteriza.

## Estado del arte

Según la experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá; la asociatividad empresarial en Colombia; es

un proceso mediante el cual, un grupo de empresas deciden trabajar juntas para conseguir mejores resultados en el campo productivo, organizacional y comercial; está ligada estrechamente a la razón de ser de toda empresa: ganar la preferencia de consumidores, generar ingresos por encima de los costos, ser rentable y perdurable, incrementar la capacidad de producción para establecer canales propios de mercadeo y comercialización; fortalecer la capacidad de negociación para complementar recursos, esfuerzos y potencialidades y obviamente para competir mejor. La asociatividad empresarial tiene sentido si y solo si, contribuye a que cada una de las empresas vinculadas; logren obtener mejores resultados e incrementar la competitividad. (Cámara de Comercio., 2005)

En el país recurrentemente se discute acerca de la asociatividad como una alternativa viable y eficaz para fomentar el desarrollo de las diversas actividades sociales, económicas, culturales y en general, de cualquier orden. En el sector agropecuario, por ejemplo; se han hecho grandes esfuerzos por estimular la asociatividad; como un instrumento crucial en la consolidación de las comunidades rurales y, a través de ello, lograr el desarrollo de la actividad productiva, mejorar la eficiencia, reducir los costos de transacción propios de la actividad y generar un mayor bienestar social. (Vélez y Campos, 2007), (Vega, Pérez, Burneo, y Pérez, 2005)

Con esta visión, es necesario retomar las diferentes tendencias de la asociatividad a nivel internacional; con el fin de plantear la generación de nuevas formas de cooperativismo rural, pensadas bajo esquemas empresariales lucrativos; que garanticen su viabilidad económica y financiera. (Vélez y Campos, 2007) (Arias G, Catacora, Cossio, Anzardo, y Paredes, 2006)

Como se observa en Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) juegan un papel importante para el desarrollo económico y social, sin embargo se encuentran en serios problemas por la inestabilidad de su permanencia en el mercado, ante ello, el gobierno colombiano ha fomentado a creación de instituciones de apoyo, considerando que la asociatividad empresarial es una estrategia eficaz para mejorar la competitividad; ya que existe plena evidencia de que las micro, pequeñas y medianas empresas, cuando están asociadas y trabajan de manera conjunta, son capaces de vencer los obstáculos y limitaciones, es necesario además, como lo muestra la experiencia internacional; que el gobierno realice un papel facilitador, promoviendo la asociatividad empresarial, y en particular las relaciones entre las firmas grandes y los proveedores locales, utilizando esquemas de incentivos, para que las firmas grandes, se abastezcan localmente

de los insumos y servicios que requieren, y así apoyar las estrategias de mejoramiento de los proveedores. (MIPRO, 2013), (Visser y Tavera, 2010). (Mendoza y Vélez, 2010).

En cuanto a la Asociatividad a través de redes empresariales, estas aparecen como una forma de reforzar a las empresas con una posición débil en el mercado, haciendo posible su supervivencia, consolidación, crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado; desarrollando plataformas de proveedores; que permitan posicionar competitivamente a la empresa en el mercado; ofreciendo un esquema confiable para efectos del financiamiento ante la banca comercial; facilitando a las pequeñas y medianas empresas el acceso a mercados globales a través de productos diferenciados, aumentando su participación e importancia, para lo cual es necesario mejorar la capacidad de los agentes de un sector, para actuar conjuntamente; consolidando las relaciones de confianza entre los interesados, para así impulsar la realización de actividades asociativas. (Dini, Guaipatín, y Rivas, 2004), (CEPAL, 2013), (Torosani y Petrelli, 2015)

## Metodología

El tipo de investigación fue no experimental, por la no manipulación de las variables, analizando los fenómenos tal y como se presentaron en su contexto; se utilizó el paradigma cuantitativo, identificando y analizando las propiedades de los piscicultores de El Encano y sus unidades productivas, analizando los hechos particulares y sus realidades, generando una interpretación del fenómeno estudiado a partir de sus características. (Balestrini, 1998), (Hernández y Collado, 2004), (Galeano, 2004), (Hernández, 2004), (Toro y Hurtado, 2010).

Como instrumentos para la recolección de información se recurrió a una revisión documental, además se aplicó una encuesta para realizar el diagnóstico de las empresas piscícolas en el corregimiento de El Encano Departamento de Nariño, con la información obtenida se aplicaron las matrices FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que deriva en el siguiente grupo de matrices: La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores, Externos (MEFE), la Matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas). En cuanto a los sujetos de la investigación, se trabajó con veintidós (22) piscicultores del corregimiento de El Encano, que poseen sus cultivos en jaulas flotantes en el lago Guamuéz y en las cercanías del mismo con estanques en tierra y que se encontraban autorizados para producir.

## Resultados

Después de hacer una lista de los factores externos e internos, obtenidos mediante la revisión documental y la aplicación de encuestas, se procedió a ponderar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, utilizando la ponderación de acuerdo al grado de importancia, teniendo en cuenta que el peso adjudicado a un factor, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito, asignando un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores encontrados. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad; los factores que repercutían más en el desempeño de las unidades productivas, se ponderaron con los pesos más altos. El total de todos los pesos sumo 1.0; luego se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Luego se procedió a Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, con el objeto de determinar una calificación ponderada para cada variable. Al Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable se determinó el total ponderado, el cual puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. En cuanto al diagnóstico externo, se determinaron las oportunidades y amenazas clave, incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su contexto. En otras palabras, las estrategias del sector están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. (David, 2003) (Ramirez, 1992). Ver tabla 1 y 2.

Según la tabla 1, los resultados del diagnóstico externo obtenidos del análisis documental y matricial, indican que al ponderar las oportunidades y amenazas del sector objeto de estudio, el resultado es de 2.48, lo cual permite inferir que el sector está por debajo de la media, lo cual muestra el bajo esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas. Al evaluar la matriz, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.6, y de las amenazas es de 0,88, lo cual permite conside-

rar que el medio ambiente externo es favorable para el sector.

En cuanto a los resultados del diagnóstico interno tabla 2, indicaron que la suma total de la matriz ponderada de fortalezas y amenazas es de 2.45, por debajo del promedio (2.5) mostrando una débil posición estratégica interna, sin embargo, se debe destacar que las fuerzas internas (Fortalezas) son favorables al sector piscícola, con un peso ponderado total de 1,54; contra un 0.91 de las debilidades.

En cuanto a los factores de predisposición a la asociatividad, se deduce que los factores incidentes son la cooperación, conocimiento y tecnología, beneficio económico, confianza y compromiso con valores en las medias superiores a 3,0. De los cinco factores antes mencionados, al realizar el análisis comparativo por factores, el factor de mayor media registró fue la cooperación, asumiendo que este es el factor en donde hay mayor punto de acuerdo entre los piscicultores de El Encano, el factor con mayor desviación fue Conocimiento y tecnología, principalmente porque los piscicultores se muestran reacios en compartir información. (tabla 3).

## Discusión

Como se observó en el análisis externo del sector piscícola en el corregimiento de El Encano, municipio de Pasto, el entorno (cultural, económico, ecológico, financiero, gubernamental, legal, de mercadotecnia, político, social y tecnológico) establece que el medio ambiente externo es favorable para el sector piscícola; lo cual genera amplias posibilidades ante las nuevas necesidades y exigencias del consumidor; sin embargo se observa un bajo esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas, dificultando la capacidad para responder a estas oportunidades; en cuanto al diagnóstico interno, se observa una débil posición estratégica interna, demostrando que no son suficientes las actuales condiciones de las micro empresas, por lo que resulta indispensable mejorar los procesos y procedimientos administrativos, productivos, ambientales y comerciales; fomentando la diversificación, innovación, aplicación de tecnología de punta, entre otros; y de esta manera potenciar aún más las fortalezas y atenuar las debilidades, para responder eficientemente a las amenazas del entorno, y lograr la eficiencia y eficacia competitiva que exigen los principios primordiales de la globalización.

En cuanto a los factores de asociatividad de tipo individual que inciden en la predisposición a la asociati-

**Tabla 1.** Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).		Peso	Valor	Ponderación	
<b>Oportunidades</b>					
Análisis Político y Gubernamental	O1=Desarrollo competitivo de la actividad pesquera y acuicultura, con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.	0,03	3	0,09	1,6
	O2= Procesos de investigación de la magnitud, dinámica y características de la acuicultura y su actividad de aprovechamiento	0,03	3	0,09	
	O3= Oferta de productos con alta calidad e inocuidad para el mercado interno y externo, para el incremento del consumo per-cápita nacional de productos pesqueros y de la acuicultura	0,03	3	0,09	
	O4=Atiende problemas de inseguridad alimentaria, contribuir a la generación de empleo y generar excedentes comercializables.	0,03	3	0,09	
	O5= Tratados de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y otros países que abren mercados	0,03	3	0,09	
	O6= Enlace de cada uno de los eslabones, entre eslabones de la cadena productiva	0,03	3	0,09	
	O7= Cadena piscícola priorizada en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Regional de Competitividad, Comisión Regional de Competitividad, las Agencias Locales de Desarrollo, Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología e Innovación CODECTI y la Red de Universidades Latinoamericanas REDUREL	0,02	3	0,06	
Análisis Económico	O8=La actividad piscícola es representativa en el corregimiento y es considerada una vocación para la zona, representando una forma de ingreso para la población, Ubicación estratégica por la disponibilidad de recursos hídricos	0,03	3	0,09	
	O9=Alto impacto social, generación de empleo rural específicamente por el potencial de desarrollo y crecimiento de esta actividad	0,03	3	0,09	
	O10= línea de Megaproyectos para ampliar la oferta de servicios para el crecimiento económico en líneas puntuales estratégicas; como la seguridad alimentaria, la innovación tecnológica y logística, el fortalecimiento del mercado Piscícola.	0,02	3	0,06	
Análisis Tecnológico	O15=Agendas de innovación tecnológica para las cadenas productivas	0,03	3	0,09	
	O16=Investigación de mercados y vigilancia tecnológica nacional e internacional para los sectores estratégicos con alto valor agregado de la región.	0,03	3	0,09	
	O17=Fortalecimiento del centro de investigación y desarrollo tecnológico de los acuicultor	0,03	3	0,09	

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).		Peso	Valor	Ponderación	
Análisis Ecológico	O18=Hacer uso adecuado de los recursos existentes en piscicultura con el objetivo de que la actividad sea económica y ambientalmente sostenible en el tiempo	0,03	3	0,09	0,88
	O19=Implementación de cinco de centros subregionales de investigación, innovación y desarrollo tecnológico para la transformación de cadenas productivas priorizadas y protección de la biodiversidad	0,03	3	0,09	
	O20=formar una ruta para el desarrollo de economías basadas en los recursos naturales con economías de eficiencia, lo cual mejorar la industrialización de bienes y servicios, para finalmente pasar a la generación de productos innovadores de alto nivel de competitividad, por bajos costos o una clara diferenciación.	0,03	3	0,09	
Análisis de Mercadotecnia	O21=inserción de Colombia en las tendencias de ampliación de mercados	0,02	2	0,04	
	O22= acuerdos comerciales con horizonte de oportunidades para mejorar su competitividad el crecimiento económico y aumentar el bienestar de la población	0,02	3	0,06	
Análisis Financiero	O24= Recursos de crédito para el sector agropecuario	0,02	3	0,06	
	O25= líneas estratégicas con sus asignaciones presupuestales en las líneas ambiental, cultural, Productividad y competitividad urbana y rural	0,02	3	0,06	

Amenazas					
Análisis Político y Gubernamental	A1=limitantes, en términos presupuestales e insuficiente cantidad de personal interdisciplinario para atender los diferentes procesos	0,02	2	0,04	0,88
	A2= atomización institucional pública y privada del sector	0,02	2	0,04	
	A3= débil control al ejercicio de la actividad	0,02	2	0,04	
	A4= problemas de orden técnico, económico, social y ambiental que han puesto en duda la competitividad del sector	0,03	2	0,06	
Análisis Económico	A5= poca cohesión y estructura de los eslabones de la actividad	0,02	2	0,04	
	A7= no opera en forma estructurada la red de comercialización	0,02	2	0,04	
	A11= difícil acceso la financiación y el crédito	0,02	2	0,04	
	A15= desarrollo incipiente a nivel rural y urbano	0,02	2	0,04	
Análisis Social y Cultural	A16= procesos de asociatividad y cultura empresarial son deficientes	0,02	2	0,04	
	A17= incipientes actitudes de emprendimiento y asociatividad, acompañada de una fuerte carga tributaria y parafiscal.	0,02	2	0,04	
	A18= Empresarios recelosos de asociarse.	0,03	2	0,06	

Amenazas					
Análisis Tecnológico	A19= baja capacidad institucional para la asistencia técnica, la transferencia de tecnología, y la proyección internacional de la producción nacional	0,02	2	0,04	
	A20= insuficientes programas de formación en cooperativismo y economía solidaria	0,02	1	0,02	
	A21= Débil desarrollo de proyectos productivos que atraigan recursos, generen desarrollo empresarial y promuevan la creación de empleo	0,02	2	0,04	
	A22= falta de paquetes tecnológicos para la producción basada en la calidad de los productos	0,02	2	0,04	
	A24= La deficiente infraestructura que impide incluirse exitosamente en el escenario globalizado	0,02	1	0,02	
	A25= debilidad manifiesta en la capacitación del recurso humano hacia habilidades laborales específicas (educación pertinente)	0,03	2	0,06	
	A26= debilidad en el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y organizativas	0,03	2	0,06	
Análisis Ecológico	A27= crecimiento desordenado, sin planificación, sin previsión de las afectaciones que la acuicultura puede causar en el medio ambiente y, sobre todo, sin una política gubernamental que sirva de apalancamiento y apoyo efectivo y eficiente a la actividad.	0,02	2	0,04	
Análisis de Mercadotecnia	A29= el mercado no trascendido a mercado nacional e internacional debido a que no se genera valor agregado a los productos y los han comercializado a muy bajo precio	0,02	2	0,04	
Análisis Financiero	A30= Deficientes recursos económicos para el fomento y ordenamiento del sector acuícola a nivel nacional, departamental y municipal	0,02	2	0,04	
		<b>1</b>		<b>2,48</b>	<b>2,48</b>

vidad empresarial de los productores, se encontraron que son cinco los factores incidentes, estos son: cooperación, conocimiento y tecnología, beneficio económico, confianza, y compromiso; la cooperación, se refiere a la disposición de formar asociaciones en torno a una visión de negocio u objetivo en común, el conocimiento y tecnología, se deduce como una variable que permite el mejoramiento en las habilidades y destrezas, así como mayor acceso al desarrollo tecnológico e informativo; el beneficio económico, busca describir la percepción de las empresas con respecto a los ingresos que se pueden lograr si deciden asociarse, en oposición a las dificultades económicas que afrontan las empresas que no se encuentran asociadas, esta variable se mide mediante el incremento de los márgenes de ganancia acorde a una buena gestión de los recursos y a mejoras en el acceso a créditos; por su parte la confianza, busca medir la percepción de los miembros

con respecto a la lealtad y valores que deben poseer las empresas con las que les gustaría asociarse, para lo cual se debe medir el grado de convicción, de que el objetivo trazado se alcanzará; el compromiso, mide la capacidad de los posibles asociados, para el cumplimiento de objetivos con acciones indicadas y requeridas, empeñando los esfuerzos y recursos necesarios para alcanzarlos. (Arias G, Catacora, Cossio, Anzardo, y Paredes, 2006). Lo anterior concuerda con los postulados de Fishben y Ajzen, (1975) basado en la teoría de la acción razonada, el cual asegura que el determinante de la conducta no es la actitud, sino la intención de realizarla. Así, la intención de conducta está dada por dos factores: la actitud (factor individual) y la norma subjetiva (factor socio-cultural), lo cual se mide mediante variables de cooperación, conocimiento y tecnología, beneficio económico, confianza, y compromiso. (Fishben, 1975), (Mendoza y Vélez, 2010).

**Tabla 2.** Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).		Peso	Valor	Ponderación		
<b>Fortalezas</b>						
Información Socioeconómica del Propietario	F1= Población objeto de estudio en condiciones de vulnerabilidad (Indígenas y Campesinos) priorizados en los planes de desarrollo.	0,04	3	0,12	1,54	
	F2= Población objeto de estudio con niveles educativos de primaria, secundaria, técnico y pregrado	0,03	3	0,09		
Información Empresarial	F3= Los productores del el encano reconocen la importancia de poseer asistencia técnica en sus cultivos	0,03	3	0,09		
	F4= Utilización del crédito para financiar necesidades de la actividad piscícola	0,04	3	0,12		
	F5= Mantenimiento constante de los registros de producción indicando un buen manejo de las variables productivas y de control	0,04	3	0,12		
	F6= Aumento en 10 años de área de cultivo, indicando el crecimiento de la actividad piscícola en el sector.	0,04	3	0,12		
	F7= Realización permanente de Registros contables y algunos productores poseen registros financieros	0,03	4	0,12		
	F8= Generación de empleo en la zona	0,04	3	0,12		
	F9= Disponibilidad del recurso hídrico en la calidad y cantidad suficiente	0,04	3	0,12		
	F12= En la zona de El Encano se registran las dos principales actividades piscícolas en dos eslabones de la cadena: alevinaje y engorde, lo cual facilita el la adquisición de semilla en la misma zona y con buenas condiciones de adaptación	0,04	4	0,16		
Parámetros Productivos	F13= Buen estado sanitario de la producción	0,04	3	0,12		
Información Ambiental	F14= Tratamiento de residuos en la mayoría de las piscifactorías evitando contaminación de la fuente hídrica	0,04	3	0,12		
Información Comercial	F15= Conocimiento del costo de producción por la mayoría de piscifactorías	0,04	3	0,12		
<b>Debilidades</b>						
Información Socioeconómica del Propietario	D1= Población objeto de estudio en condiciones de vulnerabilidad y con bajos ingresos	0,04	1	0,04		0,91
	D2= Población objeto de estudio con bajos niveles de estudios técnicos y de pregrado.	0,04	2	0,08		
Información Empresarial	D4= Insuficiente capacitación técnica en las piscifactorías que permita mejorar las variables productivas, económicas y financieras	0,04	2	0,08		
	D5= Deficiente manejo de los estados financieros de las empresas piscícolas de El Encano.	0,04	2	0,08		
	D6= Baja contratación de técnicos, profesionales y pasantes que podrían contribuir al desarrollo del sector acuícola	0,04	1	0,04		
	D7= El valor de la nómina es menor a un salario mínimo legal vigente, indicando bajos ingresos a las personas dedicadas a esta actividad	0,04	2	0,08		

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).		Peso	Valor	Ponderación	
	D8= Insuficiente pago de prestaciones sociales a los trabajadores dedicados a esta actividad	0,04	2	0,08	
	D9= Frecuencia de la asistencia técnica insuficiente para las necesidades de las piscifactorías.	0,03	1	0,03	
Parámetros Productivos	D10= Posible alteración de cuerpo de agua por hongos, bacterias y parásitos que puede ser producto de la posible eutrofización del lago Guamuéz	0,04	2	0,08	
Información Ambiental	D12= Deficiente control de vertimientos residuales por parte de las piscifactorías	0,04	2	0,08	
	D13= Deficiente manejo de los productos de cosecha por ausencia de plantas de eviscerado que posibiliten la exportación del producto	0,04	2	0,08	
Información Comercial	D15= Baja industrialización, empaque y valor agregado del producto.	0,04	2	0,08	
	D17= Destino de la producción en su mayoría municipal, lo que evidencia la baja comercialización a otros mercados	0,04	2	0,08	
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,45</b>	<b>2,45</b>

**Tabla 3.** Análisis Comparativo por factores

Factor uno		
Cooperación	Media	Desviación
Promedio Total media y desviación	4.29	4.24
Factor dos		
Conocimiento y tecnología	Media	Desviación
Promedio Total media y desviación	3.87	5.05
Factor tres		
Beneficio económico	Media	Desviación
Promedio Total media y desviación	3.85	3.36
Factor cuatro		
Confianza	Media	Desviación
Promedio Total media y desviación	3.90	3.21
Factor cinco		
Compromiso	Media	Desviación
Promedio Total media y desviación	3.25	2.67

Por lo anteriormente expuesto, es necesario no solo mejorar el contexto interno y externo de las empresas, sino el comportamiento de los Stakeholder que integran la cadena productiva del sector piscícola de El Encano; esto es atender elementos individuales y de

predisposición hacia la asociatividad que pueden ser derivados del comportamiento humano; además mejoran la capacidad para alcanzar objetivos en alianzas estratégicas con grupos de interés, entre ellos los clientes, proveedores, colaboradores, comunidad, universidad y gobierno, creando una cultura de asociatividad que facilite la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la flexibilidad, el riesgo, la confianza, la iniciativa y el emprendimiento. (MIPRO, 2013), (Visser y Tavera, 2010). (Mendoza y Vélez, 2010).

Una de las alternativas para lograrlo es a través de la red empresarial, la cual, según la definición de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, las redes empresariales “son grupos de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo, complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas” (ONUDI, 2003). Así, la Red empresarial, es una estrategia asociativa, que permite mejorar las fortalezas y disminuir las debilidades del contexto interno, aprovechando las oportunidades y generando estrategias para enfrentar las amenazas del entorno externo, atendiendo a los factores de predisposición de los productores a asociarse, contribuyendo a que las empresas dedicadas a esta actividad, actúen de manera colectiva y cuya articulación, les permita ingresar a mejores mercados, ampliando su economía, acelerando su proceso de aprendizaje e intercambio de experiencias, y con ello el poder de negociación con los integrantes de

la cadena, logrando ser más competitivos. (Lozano F; 2010), (Quiñonez, 2010), (Guzmán, 2012), (Ormet, 2012).

Para desarrollar la modalidad referida a la asociación a través de redes o grupos empresariales, se propone seguir la metodología para la implementación de redes utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Fondo Multilateral de Inversiones; la cual propone en las redes, la obtención de metas comunes por parte de los agentes involucrados, que se apropiarán casi completamente de los beneficios obtenidos. (BID, 2013). La metodología de red empresarial, sugiere una naturaleza horizontal y vertical, dependiendo si en ellas predominan las relaciones entre empresas del mismo rubro o de distintos eslabones de la cadena productiva. (Fomin, 2004), (Dini, Guaipatín, y Rivas, 2004), (Vega, Pérez, Burneo, y Pérez, 2005) (Arias, Catacora, Cossio, Anzardo, y Paredes, 2006).

Dentro del modelo propuesto, se plantea la formación de una red empresarial horizontal que relaciona a un grupo de productores, entre 5 y 20, con las características de pequeñas y medianas empresas con similitudes en cuanto a capacidades productivas, económicas, conocimientos y habilidades; entre los problemas más importantes y comunes de los productores, se destaca, la obtención de la materia prima (concentrado) a altos costos, carecen de una estandarización productiva, los productores poseen conocimientos adquiridos básicamente por la experiencia en el oficio, más no por una capacitación adecuada; trabajan en muchos de los casos sin las condiciones laborales establecidas por el ordenamiento legal, etc.; lo anterior hace difícil que las producciones generen una oferta exportable interesante en las condiciones actuales que tiene el mercado. Si bien las anteriores son algunas de las principales condiciones en que las pequeñas y medianas empresas se desempeñan, es factible considerar que el trabajo coordinado entre un grupo determinado de estas organizaciones obtengan un objetivo común a través de la formación de la red empresarial, para lo cual se requiere de la coordinación para la producción con escala estandarizada e incorporar tecnología en la producción, con la posibilidad de dar un valor agregado al producto, que pueda corresponder a las necesidades del consumidor actual, especialmente en el extranjero, en donde la transformación es altamente valorada.

Del mismo modo, se propone la formación de una red vertical entre la red de productores y las empresas proveedoras tanto de material e insumos necesarios, como de servicios complementarios, en el caso de las distribuidoras de dicho producto, a fin de obte-

ner el beneficio común, referido a la comercialización en gran escala y la reducción de costos significativa. (USAID, 2011), (BBVA, 2013); lo anterior contribuirá a incrementar la productividad y brindará la posibilidad de lograr una escala suficiente para su exportación.

Según Vega, Pérez, Burneo, y Pérez, (2005) para lograr la ansiada asociatividad entre las pequeñas y medianas empresas bajo la modalidad de red empresarial horizontal y vertical, se plantea la articulación de agentes que conformarán la red, cuya función principal será conseguir la articulación de esta en un período máximo de 3 años; al término de estos, la red debe obtener un auto sostenimiento que permita, finalmente, incrementar el número de productos con valor agregado, incorpore la asistencia técnica que transfiera los conocimientos necesarios a los productores, en temas relacionados con planificación productiva, administrativa, ambiental y comercial, incorporando modelos administrativos, herramientas cuantitativas, cualitativas y criterios empresariales, que faciliten la toma de decisiones, mejorando las utilidades de cada unidad productiva y garantizando un mejor desempeño conllevando a una eficiente competitividad en el sector agropecuario.

## Conclusiones

Al analizar el diagnóstico externo, se observa un bajo esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas, por lo que se hace necesario generar estrategias que mejoren este contexto, para que los productores sean más competitivos.

El análisis interno del sector sujeto de estudio, demuestra que las organizaciones que lo conforman poseen una débil posición estratégica para potenciar sus fortalezas y reducir las debilidades, lo anterior se evidencia en el contexto empresarial, productivo, ambiental y comercial.

Los factores de tipo individual que inciden en la predisposición de los piscicultores a la asociatividad empresarial son en su orden de importancia de mayor a menor la cooperación, confianza, conocimiento y tecnología el compromiso, beneficio económico y compromiso, los cuales deben fortalecerse para obtener éxito en el modelo asociativo.

La mejor alternativa de desarrollo de las medianas y pequeñas empresas de este sector es a través de la asociatividad, en la que grupos de empresas conformen redes empresariales, mediante las cuales puedan conseguir beneficios que no lograrían estando aisladas

y desarticuladas. Entre las principales ventajas podrían considerarse el obtener la materia prima más fácilmente, aumentar el poder de negociación con sus proveedores, incrementar su productividad, reducir costos y lograr mejorar la comercialización en el mercado nacional e incursionar en el internacional

## Referencias

- Arias G, Catacora K, Cossio P, Anzardo A, Paredes E. 2006. Propuesta de red empresarial para los pequeños y medianos joyeros de plata de lima metropolitana. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Balestrini M. 1998. Como Realizar un proyecto de Investigación. Caracas (Venezuela).
- Cámara de Comercio. 2005. *Asociatividad empresarial en Colombia*. Bogotá.
- BID BI. 2013. Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe 2013. En Replantear las reformas: Cómo América Latina y el Caribe puede escapar del menor crecimiento mundial.
- BBVA. 2013. Research. Situación Colombia. Primer trimestre 2013.
- CEPAL. 2013. Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe.
- David FR. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.
- Dini M, Guaipatín C, Rivas G. 2004. Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe. Washington, D.C: anco Interamericano de Desarrollo, BID (Serie de informes técnicos).
- Durán W. 2011. Redes empresariales: experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad en las regiones. R.M. EAFIT. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/mba2011/6-redes-empresariales.pdf>
- Fishben A. 1975. Belief, attitudes, intention and behavior and introduction to theory and research. Massachussets: Editora Planeta.
- FOMIN. 2004. Guía Práctica para la Puesta en marcha de proyectos Fomento Clusters.
- Galeano M. 2004. Diseños de proyectos de Investigación Cualitativa.
- Gómez H. 2008. Informe Nacional de Competitividad. Bogotá, Colombia: Copyright © 2008.
- Grueso MG. 2011. Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia). Estudios Gerenciales. Pp.189-206.
- Hernández R. 2004. Metodología de la Investigación. Santa fé de Bogotá: McGraw Hill.
- López-Cerdan C. 2004. Aspectos conceptuales de la Asociatividad y la Cooperación Empresarial para el mejoramiento de la Competitividad de lasPYMES. IBERPYME.
- Lozano F. 2010. La Asociatividad como Modelo de Gestión para promover las exportaciones en las Pequeñas Y Medianas Empresas en Colombia. Bogotá: Universidad militar Nueva Granada.
- Mendoza L, Vélez Á. 2010. Sistemas de asociatividad e innovación en las pymes. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Minagricultura, & Incoder. 2011. Diagnóstico del Estado de la Acuicultura en Colombia Plan Nacional de Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia. República de Colombia.
- MIPRO MD. 2013. Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. Quito.
- ONU DI. 2003. Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME.
- Ormet R. 2012. Diagnóstico socioeconómico del mercado de trabajo. Pasto.
- Quiñonez C. 2010. Gestión de la Comunicación, hablando nos conocemos y nos entendemos mejor. Popayán: Universidad del Cauca.
- Ramírez E. 1992. Como hacer evaluaciones descriptivas en las empresas. Bogotá- Colombia.
- Toro y Hurtado. 2010. Evolución de la episteme en el paradíma cuantitativo.
- Torosani L, Petrelli F. 2015. Los modelos de consorcios en Italia y en México: una manera de crecer en conjunto. Water House Coopers International Limited. Obtenido de <https://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/20150605-m>
- USAID FC. 2011. Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local.
- Vega M, Pérez R, Burneo M, Pérez R. 2005. Metodología de Apoyo para el Desarrollo de Redes Horizontales de Empresas "Paso a Paso". Lima: Comisión de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa-PROMPYME.
- Vélez A, Campos A. 2007. Hacia la modernización y la consolidación de la Asociatividad agropecuaria en Colombia. Bogotá: Revista Nacional de Agricultura.
- Visser E, Távora J. 2010. Concentración Local y Aislamiento Global. Lima: DESCO.