



## Análisis de la cadena hortofrutícola de Alsur S.A.S.: productores en Gualmatán 2015\*

William Alexander Narváez Mier\*\*✉

Diana Alexandra Zambrano Zambrano\*\*\*

Wilmer Yamit Rodríguez Ortiz\*\*\*\*

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo:** Narváez, W., Zambrano, D. y Rodríguez, W. (2015). Análisis de la cadena hortofrutícola de Alsur S.A.S.: productores en Gualmatán 2015. *Revista UNIMAR*, 33(2), 223-235.

**Fecha de recepción:** 21 de mayo de 2015

**Fecha de revisión:** 10 de septiembre de 2015

**Fecha de aprobación:** 12 de diciembre de 2015

### RESUMEN

En este artículo se presenta los resultados más importantes sobre el análisis de las condiciones socioeconómicas y de competitividad que enfrentan los productores asociados a la empresa Alsur S.A.S. en el municipio de Gualmatán, Nariño. La investigación fue descriptiva, de paradigma cuantitativo, bajo un enfoque empírico analítico. Se utilizó información primaria (encuestas) y revisión de varios documentos. Se obtuvo como resultado, que existe aversión al cambio por parte de los productores, quienes cuentan con una permanencia superior a 31 años en sus fincas, lo cual no permite incorporar nuevas tecnologías al proceso productivo. Además, la presencia de un alto grado de productores con bajo nivel educativo no permite el cambio de paradigma de producción tradicional, reduciendo las posibilidades de tener un nivel más alto en la producción de frutas y hortalizas.

**Palabras clave:** alternativas de mejoramiento, competitividad, hortofrutícola, productividad.

## Analysis of the fruit and vegetable chain in Alsur S.A.S.: producers in Gualmatán 2015

### ABSTRACT

This article presents the most important results of the analysis of socioeconomic conditions and competition faced by the associated producers at Alsur S.A.S. Company in the municipality of Gualmatán, Nariño, Colombia. The research was descriptive, quantitative paradigm, under an analytical empirical approach. Primary information (surveys) and review of various documents were used. The results showed the existence of an aversion to change by the producers, who have an upper stay of 31 years on their farms, which avoids incorporating new technologies into the production process. Furthermore, the presence of a high number of them with low educational level, that prevents the paradigm shift from traditional production, and reduces the chances of reaching a higher level in the production of fruits and vegetables.

**Key words:** options for improvement, competitiveness, fruit and vegetable chain, productivity.

\* Artículo Resultado de Investigación.

\*\*✉ Economista. Director Técnico de la Cadena Láctea para Nariño, Gobernación de Nariño, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: williamnarvaezm@hotmail.com

\*\*\* Economista. Profesional de Crédito y Cartera, Fondo Nacional del Ahorro, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: alexadazz@hotmail.com

\*\*\*\* Economista. Auditor Interno de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: wyrodriguez1@hotmail.com

## Análise da cadeia de frutas e vegetais em Alsur S.A.S.: produtores em Gualmatán 2015

### RESUMO

Este artigo apresenta os resultados mais importantes de análise das condições socioeconômicas e de competitividade que enfrentam os produtores associados à empresa Alsur S.A.S. na municipalidade de Gualmatán, Nariño, Colômbia. A pesquisa foi descritiva, de paradigma quantitativo, de acordo com uma abordagem empírica analítica. Foram utilizadas informações primárias (inquéritos) e revisão de diversos documentos. Os resultados mostram a existência de uma aversão à mudança por parte dos produtores, quem levam uma estância maior de 31 anos em suas fazendas, o qual evita incorporar novas tecnologias no processo de produção. Além disso, a presença de um grande número deles com baixo nível de instrução, que impede a modificação de paradigma de produção tradicional, e reduz as possibilidades de alcançar um nível elevado na produção de frutas e vegetais.

**Palavras-chave:** alternativas de melhoramento, competitividade, cadeia de frutas e vegetais, produtividade.

### 1. Introducción

Un factor determinante en la competitividad es la innovación, concepto introducido por Schumpeter en su *Teoría del desarrollo económico* (1911); allí lo define como el establecimiento de una nueva función de producción. “La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan ese cambio de manera práctica son los emprendedores”, la capacidad de poder generar diferenciación de un producto o servicio en el mercado en comparación con la competencia, ya sea por la incorporación de nuevas investigaciones o por incorporar cosas, artefactos o servicios ya presentes en el mercado.

Con la innovación se obtiene una ventaja competitiva, que dependiendo del área en la cual sea utilizada tiene infinidad de significados y aplicaciones. Michael Eugene Porter en su obra *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1985), muestra que dentro de la competitividad en marketing y dirección estratégica, se debe buscar la generación de una ventaja competitiva, que pueda establecer diferenciación de otras compañías que son competidoras directas; para lo cual se requiere que la ventaja sea altamente efectiva, pero debe poseer algunas características como por ejemplo, ser única y legal, que al formularse sea posible de mantenerse, ser netamente superior a la competencia y que pueda ser aplicable a variadas situaciones del mercado.

Para Porter (2000), se debe considerar a la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar

una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, dónde se debe definir y cuáles deberían ser sus objetivos y políticas que serán necesarias para el alcance de tales objetivos. Este mismo autor afirma “que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas), por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas” (p. 16).

Del enfoque propuesto por el autor, se deriva un axioma, donde infiere que las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Ahora bien, con la apertura económica colombiana a inicios de los años noventa, se insistió con la generación de políticas, planes, programas, agendas, proyectos y estrategias que tuvieran como finalidad dinamizar a nivel competitivo, productivo, tecnológico, investigativo, científico e innovador a los departamentos y regiones nacionales, y el departamento de Nariño no fue ajeno a estas iniciativas.

El gobierno nacional consiente de la importancia que representa para las regiones la competitividad y productividad para el desarrollo económico y social de los sectores y la población, designo al Departamento de Planeación Nacional (DNP), bajo documento del Consejo de Política Económica y Social (CONPES) 3297 del 26 de julio del 2004, el compromiso de diseñar la agenda interna para cada región, dadas la diferencias y heterogeneidad, con la visión de formular las directrices que fomenten y dinamicen la productividad y competitividad

en búsqueda de mejores indicadores en el mercado, logrando atender las distintas necesidades de cada región.

Como resultado, se tuvo para Nariño el documento *“Agenda interna para la productividad y la competitividad: documento regional, Nariño”* (Departamento Nacional de Planeación 2007), el cual evidenció como la mayor necesidad, *“la promoción de la asociatividad y el fortalecimiento de las relaciones dentro de las cadenas productivas con el fin de reducir costos, compartir conocimiento, buscar nuevas alternativas y crear capital social”* (p. 22), variables que requieren un estudio que propenda por un conocimiento sólido para una mayor atención en la formulación de las estrategias de mejoramiento de las condiciones de los sectores y las poblaciones.

Colombia ha venido desarrollando un conjunto de estrategias para el mejoramiento de la competitividad y la eficiencia de la producción (Uribe, 2011), esto es evidente con las políticas e instituciones que se han establecido en el país a partir de 1985, que han buscado consolidar y dinamizar los diferentes procesos de crecimiento y fomento al sector agropecuario, esta transformación productiva no ha presentado grandes cambios debido a los problemas de conflicto interno, causa de grandes problemas sociales.

Proceso que coincidió con la solicitud realizada con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de la actualización del plan estratégico exportador regional, para la prospección de mercados destino para los productos regionales; de igual manera, bajo lineamientos del gobierno se creó la Alta Consejería para la Competitividad, La Comisión Nacional de Competitividad y las comisiones regionales de competitividad instauradas en cada departamento con la unión y trabajo mancomunado de las diferentes instituciones, organizaciones y gremios, bajo la responsabilidad abanderada de la formulación de los planes regionales de competitividad.

Arrojando grandes resultados, donde se vislumbró que a pesar de la vocación agrícola nacional, el sector ha sufrido una desaceleración donde la participación de este sector en el PIB total ha venido

descendiendo de una participación cercana al 17 % en 1990, a 12 % en 2007. Esto ha sido el resultado del menor crecimiento sectorial alcanzado frente al resto de la economía. En efecto, entre 1990 y 2007, mientras la economía creció a una tasa promedio anual de 3,5 %, el sector agropecuario lo hizo a una tasa del 1,7 % anual (Leibovich y Estrada, 2008), pudiendo ser afectado por problemas de conflicto armado, apertura económica, falta de inversión, entre otros.

En relación con todo lo anterior, se fundamentó el propósito de la investigación, que fue el estudio de las condiciones económico-sociales y competitivas que enfrentan los productores asociados a la cadena hortofrutícola de la empresa Alianza Hortofrutícola del Sur (Alsur S.A.S) en el municipio de Gualmatán. Para ello, se tomó los estudios de Porter (1985; 2000), Lotero, Posada y Valderrama (2009), permitiendo realizar un análisis de los productores, determinando sus condiciones socioeconómicas y el grado de competitividad que tienen, para así generar alternativas de mejoramiento tendientes a incrementar su nivel de bienestar. Como parte de la investigación se estableció un análisis horizontal de la información suministrada por los productores, formulando unas estrategias tendientes a dinamizar la productividad de los socios de Alsur S.A.S., para proyectar la competitividad de la empresa y de la región.

## 2. Materiales y Métodos

La investigación se realizó bajo una metodología descriptiva, que buscó especificar las propiedades importantes del objeto de investigación. Los resultados del trabajo de campo sirvieron para describir el fenómeno u objeto de estudio.

Debido a los propósitos y productos, fue una investigación explicativa, que estuvo dirigida a responder las causas de los eventos socioeconómicos presentes en cada uno de los productores integrantes de la cadena hortofrutícola. Su interés se centró en explicar por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones se dan.

La investigación se formuló bajo un enfoque empírico analítico, porque se hizo uso de experiencias objetivas, tanto en la recolección de datos como en su análisis, además se usó conceptos y esquemas teóricos.

El paradigma de investigación fue el cuantitativo, ya que para la aproximación al tema objeto de estudio, se privilegió la cuantificación de las características socioeconómicas de los productores de la cadena productiva de Alsur S.A.S., lo cual va de la mano con la descripción y análisis de los factores socioeconómicos.

**Población.** Se tuvo como objeto de estudio al total de la población, siendo 147 productores de frutas y hortalizas asociados a la empresa Alsur S.A.S. Representados en tres asociaciones: Asociación de Productores de la Cofradía (Asocofradía), Asociación de Productores de Gualmatán (Asoprogua), y Asociación de Cultivadores de Frutas (Asofruit).

Tabla 1. Generalidades de las organizaciones hortofrutícolas

Organización	Ubicación	Descripción
Asocofradía	Municipio de Gualmatán, vereda La Cofradía	Nace en 1997 con el apoyo de CORPOCEBADA y otras entidades, que apoyaron la diversificación de cultivos. Formalmente constituida y cuenta con veintitrés familias vinculadas quienes se dedican a la producción de lechuga, brócoli, coliflor, repollo blanco y morado.
Asoprogua	Municipio de Gualmatán, vereda San Antonio y San Martín	Está conformada por la unión de los grupos San Martín y San Antonio del municipio de Gualmatán, quienes llevaban más de 10 años trabajando en el cultivo de hortalizas. Su principal producto es la lechuga Batavia, acompañada de coliflor, brócoli, arveja, repollo morado y blanco. Se encuentra formalmente constituida.
Asofruit	Municipio de Gualmatán	Trabajan desde hace dos años en el municipio de Gualmatán en la producción de uchuva. Son veintitrés familias las que hacen parte de este grupo y que están vinculados a Semilla II. No se han legalizado aún.

Bajo los objetivos planteados se utilizó la herramienta diseñada por Grameen Foundation, denominada Progress out of Poverty Index (PPI), donde dicha herramienta permite identificar con preguntas sencillas, el grado de pobreza de los individuos objeto de estudio; permitiendo que herramientas estadísticas como Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) puedan recolectar los datos y ser cuantificables, que pueden ser cruzados con otras variables, brindando resultados objetivos en términos sociales.

Previo al proceso de la recolección de información, se contó con la colaboración del 100 % de los productores asociados a Alsur S.A.S., donde inicialmente se trabajó con ellos en un taller en el municipio de Gualmatán, para poder dar a conocer el enfoque de la problemática que se quería investigar. En ese taller, los productores brindaron su confianza y dieron a conocer la problemática que los aquejaba; a partir de esta información se logró construir la encuesta.

### 3. Resultados

Del taller y encuesta realizados se obtuvieron valiosos resultados, todos y cada uno de ellos de alta relevancia, pero algunos de estos responden de

manera directa frente al estudio de las condiciones económico-sociales y competitivas que enfrentan los productores asociados a la cadena hortofrutícola de la empresa Alsur S.A.S., en el municipio de Gualmatán.

De estos resultados, el que tuvo una correlación directa con el objeto de la investigación fue la productividad; variable muy importante a nivel de desarrollo de una economía, que logra evidenciar que tan eficientemente se manejan sus recursos en el proceso productivo de bienes y servicios, además la productividad puede ser medida por los ingresos percibidos por una unidad productiva. Esto permite que se pueda interpretar y conocer el nivel de competitividad de los productores.

La empresa Alsur S.A.S., demanda el 70 % y 80 % mensual de la producción de cada producto de los socios, equivalente a 619.600,79 kg en total, indicando que el ingreso que se genera a sus productores en total mensual es de \$ 954.663.002 pesos.

Los productores hortofrutícolas tienen una oferta más grande de lo que demandan la empresa Alsur, por esta razón lo que sobra de su oferta lo venden a intermediarios.

El nivel de oferta de los productores es mayor de lo que le demanda Alsur S.A.S. por 193.848,642 kg más que producen, y se tiene que vender a intermediarios el valor de cada producto por kilogramo a como se le vende a Alsur. El nivel de ingreso que genera esta venta a intermediarios es de \$321.058.484. Los productores venden la totalidad de su producción entre Alsur e intermediarios, siendo el primero el mayor comprador en porcentaje de ventas.

Donde el 37,8% de los productores de Alsur S.A.S. tienen un nivel de ingreso de 0 a \$600.000, (58 productores), el 24,5% tiene un nivel de ingreso de \$600.001 a \$1.200.000 (35 productores), el 11,2% tiene rangos de niveles de ingresos de \$1.200.001 a \$1.800.000 pesos (16 productores), y también el rango de más de \$3.000.000 (16 productores), el 8,4% tiene un nivel de ingresos de \$1.800.001 a \$ 2.400.000 pesos (12 productores), el 7,0% tiene un nivel de ingresos de \$2.400.001 a \$3.000.000 pesos (10 productores).

Se evidencia que el mayor porcentaje de los productores tiene un nivel de ingreso de 0 a \$600.000 pesos, el nivel salarial va de acuerdo a la producción que realicen y ésta a su vez del área en que se cultive, por lo tanto el nivel general que tienen los ingresos promedio van desde 0 hasta \$1.200.000, uniendo los dos rangos de nivel de ingreso con mayor porcentaje, se disminuyen en porcentaje los que ganan más ingresos y se enriquecen los que más producción tienen.

Del total encuestado, en lo referente al género de los productores de Alsur S.A.S., se evidencio que están conformados por hombres con un 58,6% y mujeres con un 41,4%, es decir, 87 hombres y 60 mujeres; en este contexto la empresa cuenta con una mayoría de productores hombres que reflejan la situación

de la ruralidad en la producción de hortalizas y frutas. Los productores que reciben ingresos superiores a \$3.000.000 millones de pesos son los hombres, que reciben el 73.3% en comparación al 26.7% de las mujeres, pero esta relación se invierte para el rango de ingresos de \$1.801.000 a \$2.400.000 millones de pesos, siendo las mujeres con un 66.7% quienes perciben más ingresos que los hombre que apenas obtienen el 33.3% de este rango de ingresos; comportamiento atípico presentado porque las mujeres productoras cosecharon una cantidad de arveja mayor y recibieron un precio por kilo más alto al momento previo a la realización de la encuesta. El sector rural tradicionalmente ha sido representativo por el género masculino, por las actividades de fuerza y desgaste que se derivan de esta actividad, pero detrás de esta tradición siempre han estado las esposas o familiares de estos agricultores, los cuales con su apoyo y ayuda sacan adelante esta labor. Sin embargo, hoy en día la mujer ha tomado mayor representación como propietaria y productora de sus propios cultivos.

El nivel educativo de los socios de Alsur S.A.S. está representado por un 49,0% de productores con primaria completa, que corresponde a 72 productores; le sigue secundaria con 34,0% que corresponde a 50 productores, de los cuales 32 tienen secundaria completa y 18 secundaria incompleta; en tercer lugar está el nivel técnico con un 7,5%, que corresponde a 11 productores con técnico terminado; en cuarto lugar está el nivel superior con 6,8% que corresponde a 10 productores con nivel universitario completo, el 0,07% que representa a un productor con especialización y por último, los productores que no cuentan con nivel educativo con el 2,0% que corresponde a 3 productores (ver Figura 1).

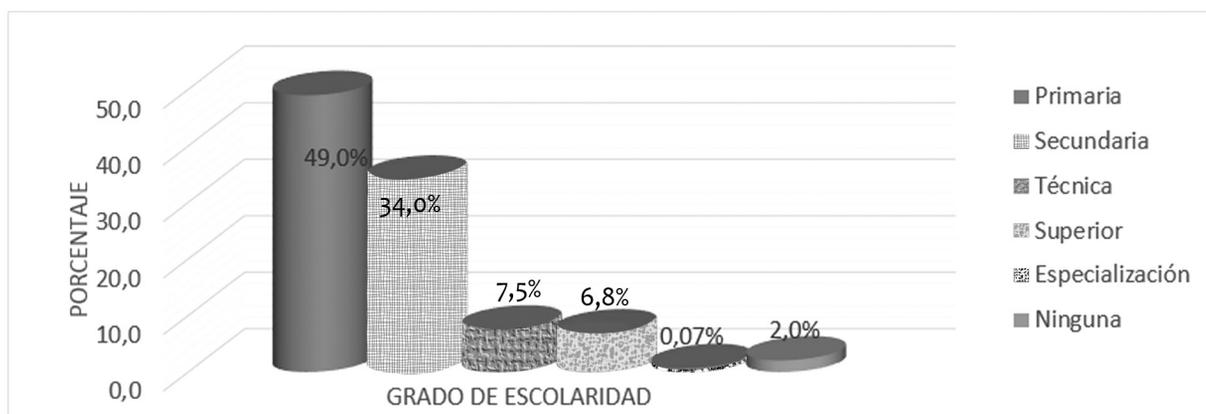


Figura 1. Nivel de escolaridad de los productores.

Para el desarrollo de la actividad agrícola, los productores no ven necesario estudiar en academia, prefieren la experiencia en la actividad, los conocimientos acerca del suelo, clima, herbicidas, abonos, entre otros aspectos que tengan que ver con esta actividad. Cabe destacar que el sector agrario en general, se ha caracterizado por tener un nivel educativo bajo de sus productores, siendo ésta una de las causas para el bajo acceso a tecnología y adopción de conocimientos.

Los productores de hortalizas y frutas que pertenecen a la empresa Alsur S.A.S. se dedican al cultivo de diferentes variedades de productos entre hortalizas y frutas, se asociaron para tener mayor volumen de ventas y estabilidad tanto en pagos como en pedidos de sus productos; aunque la empresa Alsur S.A.S no demanda toda la producción que tienen actualmente, existen una demanda asegurada que facilita su interacción con el mercado.

Al identificar las ventajas competitivas para el sector hortofrutícola, se destaca la alta aceptación que tiene productos como la lechuga, la arveja y el repollo blanco a nivel local, y con los municipios circunvecinos, destacándose la mayor cantidad de hectáreas sembradas de lechuga en minifundios inferiores a 1 hectárea.

Estos productos se destacan por ser cultivos transitorios que requieren de unas condiciones básicas para su óptima producción, requiriendo unos cuidados mínimos para su proceso productivo, comprendiendo tres etapas básicas como siembra, abonado y cosecha.

Por su parte, el producto que más vendieron los productores de frutas y hortalizas a la empresa Alsur S.A.S., fue la lechuga, con una media de \$3.460.789 de pesos, seguido de la arveja desgranada con unas ventas medias de \$3.627.105, seguido por el repollo blanco con unas ventas medias de \$2.400.000; por otra parte, los productos que menos venta tuvieron los productores a Alsur fueron: apio, papa mambra y repollo morado, con unas ventas promedio de \$320.000, \$641.250 y \$652.000 pesos respectivamente.

Es indudable el alto grado de productividad que tiene el cultivo del repollo cresco, con un coste por

kilogramo de \$389, siendo de los más económicos en su proceso productivo; por otro lado, se tiene a la papa mambra, que en su coste de producción resulta ser de los más elevados a sus ventas totales hechas por los socios productores a Alsur S.A.S (ver Tabla 2).

Tabla 2. Monto de ventas a Alsur S.A.S. vs. costos total por kilogramo

	¿Cuál fue su monto de ventas a ALSUR el último mes (en pesos)?	¿Cuál es su costo total por kg (\$/kg)?
	Media	Media
Acelga	1523568	485
Lechuga	3460789	393
Apio	302000	460
Papa mambra	641250	465
Arveja	1106087	1062
Rábano	1100000	300
Arveja desgranada	3627105	891
Remolacha	900000	450
Brócoli	1001667	546
Repollo blanco	2400000	450
Cebolla limpia	1340769	529
Repollo cresco	2390000	389
Cebolla sucia	1734615	456
Repollo morado	652000	503
Coliflor	1442500	516
Uchuva	1011556	774
Curuba	1040333	523
Espinaca bogotana	1248000	407
Fresa	1426479	746

**Productos que entrega a Alsur**

Por otra parte, una de las ventajas competitivas presentes en toda organización es el estado de salud de quienes intervienen en el proceso productivo, ya que al tener la sensación de vitalidad alto, pueden desarrollar las actividades de manera eficiente; es por ello que al momento de realizar la investigación se cuestionó el tipo de afiliación al sistema de salud de los productores, que es su mayoría pertenecen al régimen subsidiado con un porcentaje de 95,1%, representado en 137 productores, de los cuales 88,9% pertenecen a Emmsanar y 6,2% a Comfamiliar. Tan solo el 4,2%, es decir 6 productores pagan prestaciones sociales; y por último, el 0,07% que representa a 1 productor, no posee afiliación al servicio de salud.

Esta situación coincide con el entorno agropecuario, donde la mayoría de productores buscan estar afiliados a la salud subsidiada porque es mejor que la contributiva, puesto que no le genera mayores gastos y porque tiene mayores beneficios. Además, la informalidad de la actividad rural agropecuaria no es lo suficientemente rentable para asumir estos costos.

Por su parte, el tipo de tenencia de la tierra encontrada en los productores de Alsur S.A.S. es de propiedad en un 99,3%, lo que corresponde a 146 productores

y un 0,07% a arrendamiento representando a un productor. Con esto se demuestra que los productores tienen vivienda propia y lotes de trabajo para cultivar sus hortalizas y frutas.

Con respecto a la tenencia de la tierra, se encuentra que un 41,5% de los productores tiene la finca entre 21 a 30 años (61 productores), le sigue el 36,1% con un periodo entre 11 a 20 años (53 productores), seguidos de dos rangos con igual porcentaje que equivale al 6,8% con un tiempo de 31 a 40 años y 41 a 50 años, respectivamente (10 productores cada uno), le sigue el rango de más de 50 años de tenencia con 4,8% (7 productores), y por último, el rango de 1 a 10 años con 4,1% (6 productores).

Donde los productores entre 31 a 50 años, tiempo de permanencia en sus fincas, son quienes perciben ingresos en un rango superior a \$1.800.001, fenómeno explicado por poseer el área más grande expresada en hectáreas de tierra. En cambio el 19,65% de los productores en el rango de permanencia en sus fincas que van de 21 a 30 años reciben ingresos que oscilan entre los \$0 y \$600.000, al igual que los que se encuentran entre los 11 a 20 años, desarrollan su actividad productiva en un área inferior a 1 hectárea (ver Figura 2).

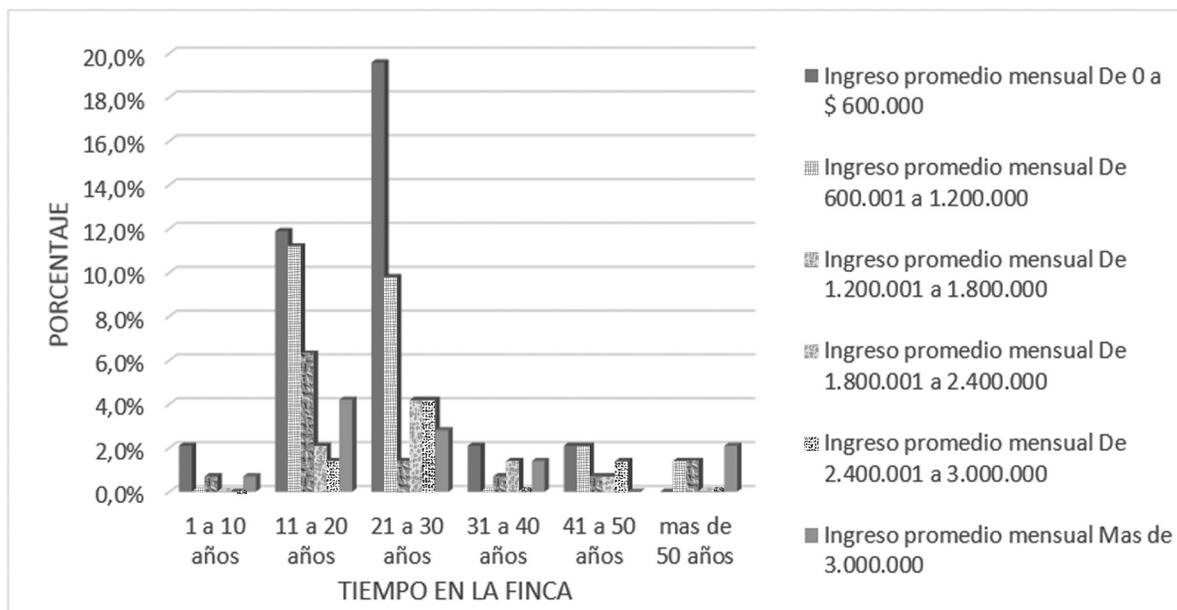


Figura 2. Ingresos mensuales con rangos de años de permanencia en la finca.

Lo anterior, demuestra que las tierras han sido heredadas de sus padres, abuelos o familiares, y otras han sido compradas, siguiendo la tradición de cultivar productos hortofrutícolas debido a la vocación del territorio y el arraigo cultural existente en la zona, que en la mayoría de los casos, para quienes están en una cantidad de años superior a 31 años en sus fincas, el conocimiento tácito tradicional no influye en mayores ingresos.

El área de la finca de los productores es muy importante para analizar el tamaño de los cultivos de hortalizas y frutas, obviamente se debe tener en cuenta qué área utilizan para los cultivos y qué área para otras actividades; siendo el porcentaje más representativo el 38,1%, donde los productores tienen de 1,1 hasta 2 hectáreas (56 productores), seguido de 21,1% con 0,1 a 1 hectáreas (31 productores), el 17,0% de los productores tienen de 2,1 a 3 hectáreas (25 productores), el 10,2% tiene entre 3,1 a 4 hectáreas (15 productores), el 7,5% tiene 4,1 a 5 hectáreas, (11 productores), y por último el 6,1% de los productores tienen más de 6 hectáreas (9 productores).

En Gualmatán los socios productores de la empresa Alsur S.A.S., se caracterizan por ser en su gran mayoría minifundistas, dedicando fincas desde 1 hectárea al cultivo de frutas y hortalizas; por la venta de sus productos hortofrutícolas el 18,9% recibe ingresos que oscilan entre \$0 y \$600.000, y el 15,4% recibe ingresos que en un rango de \$601.000 a \$1.200.000, corresponde a áreas que van de 1.1 a 2 hectáreas, y el 2,8% que destina desde 3.1 a 4 hectáreas, reciben más de \$2.400.000 millones de pesos por el cultivo de hortalizas y frutas.

Con esto se evidencia el microfundio existente en el departamento de Nariño, donde conviven muchos productores con pocas extensiones de tierra, las cuales deben ser trabajadas con intensidad para garantizar el sustento económico de sus familias. De igual forma, se muestra que la posibilidad de comprar terrenos o de ampliar cultivos es baja, y por lo tanto la producción es a pequeña escala, con bajos niveles de adopción de tecnología, que inciden directamente en las condiciones de vida de cada uno de los productores estudiados.

Con respecto a los materiales de construcción de vivienda de los productores, se destaca el ladrillo con 81,5% que representa a 119 productores, le sigue en segundo lugar las construcciones mixtas, es decir adobe con ladrillo con el 13,0%, que representa a 19

productores, en tercer lugar está el uso de adobe con el 3,4%, que representa a 5 productores, y por último la tapia con el 2,1%, representado en 3 productores.

Con esta información se puede inferir que el tipo de construcción de la vivienda de los productores de Alsur S.A.S. es de ladrillo, y un bajo porcentaje posee construcciones mixtas, de adobe y tapia. De igual forma, se pudo establecer que los productores de hortalizas y frutas han reformado sus casas para mejorar su nivel de vida y el de sus familias; en gran medida, la posibilidad de tener asegurado el mercado y un nivel de ingreso estable, les permite este tipo de adecuaciones.

A nivel de infraestructura, los pisos de las viviendas de los productores en su mayoría es baldosa con 68,5%, representando a 100 productores, en segundo lugar el 24,7% de las viviendas cuentan con cerámica, representando a 36 productores, y por último el 6,8% de los pisos son en cemento, representando a 10 productores. Se establece una relación con el anterior análisis del tipo de material de construcción.

El tipo de servicio con el que cuentan la mayoría de los productores es sanitario con 92,4% (133 productores), en segundo lugar está la batería sanitaria con 5,6% (8 productores), y por último con 2,1% letrina (3 productores).

La prestación de servicios públicos se da de la siguiente manera:

- Energía eléctrica al 100%, es decir que todos los productores cuentan con el servicio.
- El servicio de gas consumido por los hogares de los productores se realiza en un 100%; se aclara que no es gas domiciliario por tubería, sino servicio de venta de pipeta de gas.
- Recolección de basuras en 100%, todos tienen servicio de recolección de basuras.
- Teléfono celular en un 100%, todos tienen celular.
- Teléfono fijo representado en el 1,40% (2 productores), el servicio de Internet lo tienen el 6,10% representando como negocio y para servicio particular.
- Acueducto veredal al 100%, o sea que todos cuentan con este servicio.
- El servicio de alcantarillado es para el 92,40%, representado a 133 productores, el 7,6% restante, no tiene este servicio, debido a la lejanía de sus casas,

razón por la cual tienen batería o letrina (representa a 11 productores).

En general las condiciones de servicios públicos son buenas para los productores y muestra que las condiciones existentes son dignas para las familias.

La asistencia técnica es realizada por parte de la empresa Alsur S.A.S, desde su creación empresarial los asociados priorizaron brindar apoyo técnico en diferentes temas de acuerdo a lo solicitado por los socios en las juntas anuales de la rendición de cuentas que realizan.

Los ingresos que generan cada uno de los productos hortofrutícolas son diferentes a la relación ingreso/hectárea cultivada, esta relación puede ser corroborada por la implementación de la asistencia técnica que reciben los productores; cabe resaltar que el 100% de los encuestados reciben asistencia técnica, donde es evidente que al tener un área más pequeña destinada a la producción de frutas y hortalizas, el 37.7% de productores concentran más su control en los cultivos con áreas inferiores a 1 hectárea, obteniendo unos ingresos que oscilan entre \$0 y \$600.000 mil pesos, en cambio el 11.6% de los productores que destinan un área superior a 6 hectáreas perciben un ingresos superior a \$3.000.000.

Es preciso decir que, se evidenciaron algunas dificultades de tipo estructural, que limitaron la correcta

utilización de las técnicas, ya que al contar la población con un 49% de educación básica primaria, resulta complicado al momento de realizar capacitaciones por parte de los encargados de los temas como cambios en los procesos de producción por tutorío, riego por goteo o micro aspersión, cultivos orgánicos, preparación de la tierra, antes de la siembra, viveros, etc., que permite que las plantas sean más productoras o desarrollen unas características plus al producto final, permitiendo obtener unos ingresos más altos y mejores productos para el consumidor final. Al respecto, el premio Nobel de Economía Michael Spence (2010) sostiene que si bien la acumulación de activos fijos da cierta cuenta del desarrollo de una economía, son los activos intangibles -el conocimiento a disposición de la sociedad- los realmente determinantes.

Los invernaderos son fundamentales para el control de los cultivos, estas locaciones son muy relevantes para el control de la siembra, ya que puede controlar efectivamente la temperatura, los ciclos de luz y el riego requerido para una óptima producción.

Al igual que la inversión en elementos tecnológicos como motobomba y bomba de espalda (ver Figura 3), la utilización de invernaderos permite que el 5.6% de los productores que utilizan esta tecnología pertenezcan al grupo que recibe más de \$3.000.000, siendo la utilización de estos factores productivos un plus en la generación de ingresos para sus productores.

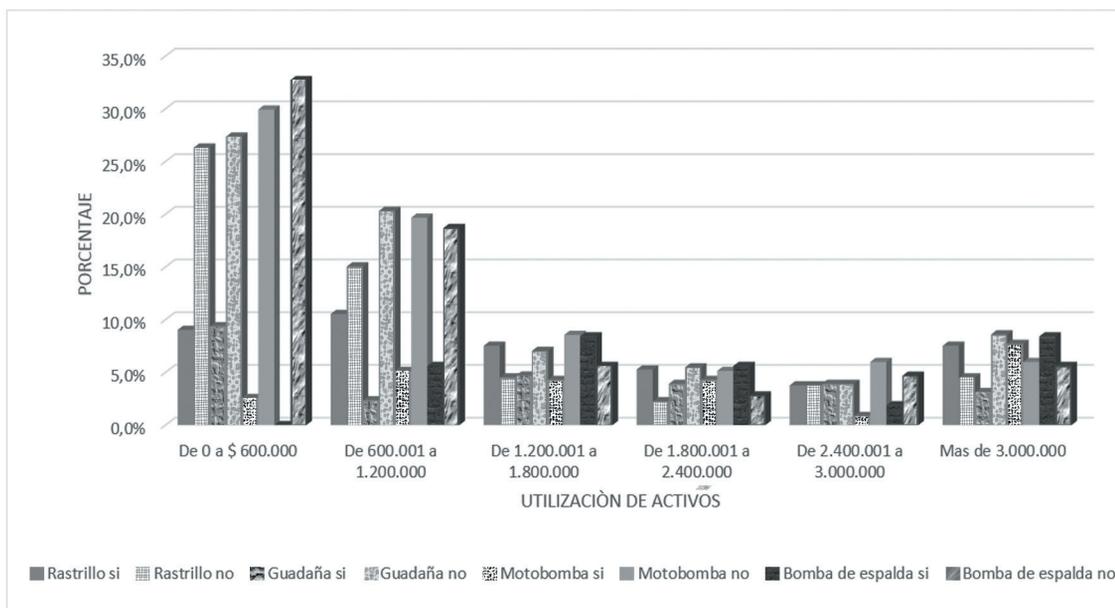


Figura 3. Nivel de ingresos promedio mensual por acumulación de activos.

Es por ello que la utilización de la tecnología en los procesos productivos mejora el flujo de la información, siendo este un factor relevante en la competitividad; pudiendo conocer en tiempo real las variaciones del mercado en los portales que ha dispuesto el Gobierno para su consulta.

Al momento de realizar la encuestas se evidenció que el 100% de los productores cuentan con acceso a telefonía celular con ingresos que oscilan de \$0 a \$600.000 mil pesos con una participación de 37,8%, caso contrario con la menor participación porcentual del 7% para los rangos de ingresos de \$2.401.000 a 3.000.000 millones de pesos.

Mientras que el acceso a Internet tiene una representación porcentual del 37% en los rangos por ingreso de \$600.001 a \$1.200.000, los rangos de ingresos superiores a \$2.400.001 tienen una participación porcentual nula de 0%.

La individualización y caracterización de estos factores a nivel económico-social antes mencionados, permitió establecer e identificar factores de competitividad que pueden dinamizar el proceso productivo e impulsar el crecimiento de Alsur S.A.S., y de los pobladores que participan de manera indirecta en la cadena de la empresa; de igual manera estos factores pueden ser replicables a sectores agropecuarios por su filiación y semejanzas en ciertas áreas.

Tabla 3. Factores de competitividad de los productores de Alsur S.A.S.

Factores de competitividad	
<b>Costos de producción</b>	Se ha identificado que los productores tienen capacidad de liderazgo en costos, dado que sus productos tienen precios competitivos por el bajo costo de la mano de obra, la cual en un 70% es intensiva y familiar.
<b>Capacidad directiva</b>	Con respecto a la capacidad directiva, los productores valoran positivamente el contar con personal calificado en la estructura de Alsur S.A.S., tanto en la gerencia como en los cargos de coordinación.

<b>Calidad</b>	Los productores y clientes de Alsur S.A.S. reconocen la calidad de los productos comercializados por la empresa; se valora positivamente el factor asociativo para producir volúmenes con los mismos estándares de calidad.
<b>Recursos tecnológicos</b>	Los productores tienen un bajo acceso a tecnología, sin embargo, la empresa Alsur S.A.S. cuenta con software contable, y un programa para establecer volúmenes producidos, manejo de inventario y pagos por productor.
<b>Innovación</b>	Los productores cuentan con capacidad para producir nuevas semillas de hortalizas y frutas que demanda el mercado.
<b>Recurso humano</b>	Los productores cuentan con conocimiento tácito en el proceso productivo, pero también reciben capacitación constante de la empresa Alsur S.A.S., lo que dinamiza el proceso.
<b>Infraestructura</b>	Los productores consideran que tienen una infraestructura empresarial liviana que les permite adaptarse fácilmente a los cambios del entorno.

Una vez identificados los factores económico-sociales que generan ventajas competitivas y comparativas para los productores de Alsur S.A.S., se realizó la propuesta de mejoramiento a través de la planeación estratégica como herramienta del éxito, que permita lograr una mayor pertinencia, competitividad y sostenibilidad en el entorno de la cadena hortofrutícola, tanto a nivel regional como nacional a través de tres pasos:

- 1. Fortalecimiento de la cultura organizacional que contribuya a la gestión de desempeño de Alsur S.A.S.** Este programa fomenta y promueve la integración de la gerencia, los coordinadores de acopio y socios, en torno al fortalecimiento de la empresa como actor principal para brindar respuestas concretas a las necesidades de los socios y los retos existentes en los contextos local, regional, nacional e internacional. Que

debe realizarse propendiendo por: a) fomentar la cultura, la educación y las prácticas empresariales y solidarias en la gestión de la empresa; b) promover una estrategia de fomento hortofrutícola acorde con la política regional, departamental y nacional; c) fortalecer el servicio de asesoría técnica como eje fundamental del crecimiento de la productividad de los sistemas productivos; y d) lograr un balance social del área de servicios cooperativos acorde a las expectativas de los socios. Esto lográble bajo la aplicación de acciones estratégicas como: promover la educación solidaria para el fortalecimiento de la asociatividad de la empresa; asesoría técnica especializada a los socios, fundamentada en las políticas de la empresa; articular las acciones de servicios de desarrollo empresarial con mercadeo y comunicaciones, para resaltar la responsabilidad social de la empresa y fomentar la responsabilidad social interna y externa.

## 2. Promoción de la responsabilidad social y ambiental.

Este programa busca fomentar y articular la cultura de la responsabilidad social empresarial y la gestión ambiental como eje orientador de la empresa en el contexto regional y nacional por medio de: a) promover la protección y conservación del ambiente en concordancia con los principios de Alsur S.A.S., y b) hacer práctica y visible la responsabilidad social empresarial en Alsur S.A.S.; fortalecidas por las actividades estratégicas como: identificar y validar acciones ambientales; implementación del Sistema de Gestión Ambiental; elaborar planes de acción para convenios; realizar seguimiento periódico a convenios actuales y gestionar e impulsar la cooperación internacional.

## 3. Pensamiento estratégico y gerencia integral.

Este programa busca fomentar la planeación estratégica de las diferentes áreas alineadas con el plan estratégico de Alsur S.A.S., para la gestión integral del desarrollo a través de: a) formación pensamiento estratégico y gerencial; y b) seguimiento a planeación estratégica operativa (planes de acción); esto llevado a cabo por medio de la realización de actividades estratégicas como: planeación estratégica operativa – planes de acción para organizaciones y administración de la empresa, y revisión sistémica del cumplimiento de objetivos y metas.

## 4. Discusión

Con la puesta en funcionamiento de políticas que buscan consolidar y dinamizar los procesos de crecimiento y fomento agropecuario del país, a través de estrategias que facilitan la transformación productiva como son: el fortalecimiento de la institucionalidad, la puesta en funcionamiento de planes y programas de fomento y la articulación institucional como base del incremento de la competitividad de las regiones, Colombia propone un cambio en el modelo productivo y comercial agropecuario que le permita entrar de forma adecuada al escenario mundial.

En el caso del departamento de Nariño, el gobierno nacional al identificar las características especiales que requiere el territorio, se planteó la búsqueda del desarrollo de la región, identificando las potencialidades agroecológicas y apreciando la heterogeneidad de las culturas que en él habitan, dictaminado que:

(...) para ello, se plantean cuatro estrategias: i) Ordenar el territorio para lograr un uso potencial del suelo con vocación agropecuaria de manera sostenible, teniendo en cuenta la fragilidad de los ecosistemas, la conservación de los recursos naturales y su diversidad étnica y cultural; ii) Gestionar los bienes públicos rurales para el desarrollo productivo de Nariño; iii) Desarrollar capacidades productivas y generar ingresos para los productores agropecuarios de Nariño; y iv). Mejorar las condiciones de los pueblos indígenas de los Pastos y Quillasingas, y propiciar un enfoque diferencial y de derechos en la implementación de los programas de desarrollo rural en sus territorios. (Departamento Nacional de Planeación, 2014, pp. 2-3).

Sin embargo, esta política contrasta con la realidad de los productores campesinos de Nariño, los cuales muestran altos niveles de atraso, falta de inversión y desarrollo tecnológico, impidiendo el avance económico y limitando su productividad. En el caso específico, se encuentra que los productores de Alsur S.A.S. tienen unas condiciones adecuadas de vida, fruto del trabajo articulado de los eslabones de la cadena, que involucran tanto la producción como la comercialización, estrategias que facilitan su sostenibilidad en el contexto agropecuario.

Una de las fuertes alternativas para generar desarrollo en comunidades, por medio de su organización y

direccionamiento sobre un mismo objetivo, ha sido la asociatividad, que puede tener diferentes aristas, pero donde cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades. Los modelos incluyen cooperativas, empresas asociativas, asociaciones y comunidades y, no hay modelos más exitosos que otros; incluso, es posible observar que en diversos momentos de los procesos se pueden variar los modelos organizativos para hacerlos más adecuados (Narváez, Fernández y Senior, 2008).

Esta realidad difiere, en gran medida, del resto de productores participantes de la cadena hortofrutícola en el departamento de Nariño, los cuales, adolecen de un apoyo real y un acercamiento a las políticas del estado que permitan mejorar su situación actual frente al contexto actual.

### 5. Conclusiones

A partir del análisis de las variables socioeconómicas se concluye que casi una tercera parte de los productores son del género masculino, lo cual se debe a que esta población es de fuerte arraigo cultural a sus costumbres y tradiciones, en donde la mujer aún se dedica a las actividades del hogar.

La edad de trabajo es en promedio adulta, es decir apta; en cuanto al nivel de escolaridad es bajo, pues no se presenta la necesidad de tener nivel educativo para ejercer actividades agrarias, sin embargo, existen productores con nivel educativo superior y técnico que van a fin de su actividad de agro y les ha servido mucho para tener más conocimiento de la tierra y el cultivo.

El nivel de ingreso está acorde con el nivel de vida y las condiciones sociales que llevan los productores, no poseen lujos pero viven dignamente y satisfacen todas sus necesidades básicas; existe un menor porcentaje que tiene ingresos más altos debido a que el cultivo es mayor, lo que genera mejores oportunidades y condiciones de vida.

Durante los últimos años, el sector hortofrutícola en Gualmatán ha podido dinamizar sus ventajas comparativas de gran potencial, como son: tierras productivas, clima idóneo para los cultivos, cercanía a la ciudades de gran población como Pasto e Ipiales, y los bajos costes laborales de los

jornaleros utilizados en el proceso productivo, en comparación con otros municipios cercanos con tendencia a hortofrutícola.

La utilización excesiva de mano de obra no especializada ha generado que no se perciban por parte de los jornaleros salarios competitivos acordes a los establecidos por el mercado, causando un proceso de histéresis donde los bajos ingresos percibidos por los jornaleros no impactan en el mercado regional.

Un gran inconveniente de la población que ha permanecido en sus tierras por más de 31 años, es que no intentan cambiar el paradigma productivo, se aferran a sus costumbres y no permiten el acceso de las nuevas tecnologías para el manejo de su información.

El manejo de la cadena productiva hortofrutícola ha tenido un manejo tradicional después del cambio en sus eslabones productivos que pasaron de la siembra de cereales en los noventa, a una producción de frutas y hortalizas desde mediados de la última década del milenio pasado, donde los agricultores solamente realizaron la adaptación a los nuevos esquemas productivos que, en muchos casos, no son tan parecidos los unos a los otros, haciendo que no se potencialice la dinámica de la cadena en la región a pesar del gran valor que tiene para la economía regional.

### 6. Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses del trabajo presentado.

### Referencias

- Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad*. Documento regional, Nariño, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Política y estrategias para el desarrollo agropecuario del departamento de Nariño*. Documento CONPES 3811.
- Leibovich, J. y Estrada, L. (2008). *Diagnóstico y recomendaciones de la política para mejorar la competitividad del sector agropecuario colombiano: competitividad del sector agropecuario colombiano*. Chile: FAO.

- Lotero, J., Posada, H. y Valderrama, D. (2009). La competitividad de los departamentos colombianos desde la perspectiva de la geografía económica. *Lecturas de Economía*, (71), 107-104.
- Narváez, M., Fernández, G. y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial, una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74-92.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México: CECSA.
- Schumpeter, J. (1911). *Teoría del desarrollo económico*.
- Spence, M. (2010). Reflections From and On The Forum: Some thoughts on ICT and growth. *Information Technologies and International Development*, 6, 5-9.
- Uribe, C.P. (2011). *Sembrando innovación para la competitividad del sector agropecuario colombiano*. Bogotá: Giro Editores.