

DESARROLLO DE PRODUCTOS DE ALTO VALOR AGREGADO COMO ESTRATEGIA EXPORTADORA PARA LAS PYMES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE BOYACÁ DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

Fecha de Recepción: 21 de julio de 2014 2014

Fecha de Aprobación: 10 de noviembre de 2014

Para citar este artículo: Restrepo-Salcedo, A. (2014). "Desarrollo de Productos de Alto Valor Agregado como Estrategia Exportadora para las Pymes del Sector Agroindustrial de Boyacá desde la Perspectiva de Gestión de Proyectos". In *Vestigium Ire*. Vol. 8, PP. 124-141.

Álvaro Restrepo-Salcedo¹

RESUMEN

La competitividad de las pymes y de cualquier negocio es el resultado de una gestión de proyectos bien estructurada y diseñada para la generación de valor agregado y el aumento de la cadena de valor en todos los procesos de la organización, por lo tanto el objeto de este artículo es identificar, conceptualizar y plasmar el valor agregado como estrategia clave para lograr aumentar la competitividad de la pequeña empresa de Boyacá que desee ingresar a los mercados internacionales, estimulando la generación de conocimiento y desarrollo epistemológico de una manera envolvente hacia la estructura de la organización que resulte en una planeación y estrategias más efectivas en la elaboración de productos más avanzados, con poder diferenciador y de mayor aceptación en los mercados internacionales introduciendo estratégicamente la competitividad de la pequeña empresa hacia la exportación de bienes y/o servicios.

ABSTRACT

The competitiveness of SMEs and any business is the result of a well-structured management designed to generate added value and increased the value chain in all processes of the organization projects, therefore the purpose of this article is to identify, conceptualize and project the added value as a key strategy for increasing the competitiveness of small business of Boyacá wishing to enter international markets, stimulating the generation of knowledge and epistemological development of an immersive way toward organizational structure resulting in a more effective planning and strategies in developing advanced products with differentiating power and greater acceptance in international markets strategically introducing the competitiveness of small business to the export of goods and / or services.

124



.....
1 Administrador de Empresas de la Universidad de La Sabana, Candidato al Título de Magíster en Administración. Convenio Universidad Nacional- UNAL – Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC. Correo electrónico: alrestreposa@unal.edu.co. A.E

RESUMÉ

La compétitivité des PME et de n'importe quelle affaire est le résultat d'une gestion de projets bien structurée et dessinée pour la génération de valeur ajoutée et l'augmentation de la chaîne de valeur dans tous les processus de l'organisation, par conséquent l'objet de cet article est d'identifier, conceptualizar et de former la valeur ajoutée comme une stratégie clef pour réussir à augmenter la compétitivité de la petite entreprise de Boyacá qui désire rentrer aux marchés internationaux, en stimulant la génération de connaissance et de développement epistemológico d'une manière enveloppante vers la structure de l'organisation qui résulte dans un planeación et des stratégies plus effectives dans l'élaboration de produits les plus avancés, avec un pouvoir différentiant et d'une plus grande acceptation sur les marchés internationaux en introduisant stratégiquement la compétitivité de la petite entreprise vers l'exportation de biens et(ou) de services.

PALABRAS CLAVE: Pymes, Valor agregado, Proyectos, Cadena de valor, Conocimiento, Estrategia.

KEYWORDS: SMEs, Added Value, Projects, Value Chain, knowledge, Strategy.

MOST-CLÉS: Des PME, une Valeur ajoutée, des Projets, une Chaîne de valeur, de Connaissance, de Stratégie.

INTRODUCCIÓN

La creciente internacionalización y aumento de las transacciones comerciales en el mundo se han mostrado como una marcada necesidad de los países para crecer económicamente, siendo quienes establecen la pauta las naciones más desarrolladas inundando los mercados con productos cada vez más sofisticados, de poder diferenciador y con un servicio especializado.

Por otro lado están las regiones en vía de desarrollo que según Porter, M. (1991) están en la obligación de aumentar su competitividad que a su vez está determinada por su productividad y valor añadido que se pueda ofrecer al mercado, “Una ventaja competitiva de las firmas en un país es la fundación de la competitividad entre ellas” (Cantwell and Zhang, 2009, p. 2), esta competitividad recíproca y de productividad recae en su mayoría en la pequeña y mediana empresa.

Según la IFAC-FMAC (2000) las pequeñas y medianas empresas son las mayores generadoras de riqueza y empleo en el mundo, por lo que para un país como Colombia este tipo de empresas deben mejorar y desarrollar continuamente estrategias que permitan la producción de nuevos productos y servicios dejando en segundo plano la producción de “Commodities” el cual ha sido el esquema tradicional de la economía colombiana en términos de producción y comercialización interna y externa, en donde “la evolución de las cotizaciones que se dan en las variaciones en el precio de las principales bolsas del mundo son la esperanza de obtener utilidades” (Torres, 2011, p.3), por eso es preciso evitar la denominada maldición de los recursos naturales (Teijeiro 2007) y no depender solo de la exportación de bienes primarios que relega la competitividad de la región y del país.

Por tal razón la creación de valor agregado en las empresas es de vital importancia para la competitividad y sostenibilidad económica e

industrial del país, un reto necesario frente a los tratados de libre comercio que se han firmado y aún más en el sector agroindustrial de Colombia el cual seguramente sentirá mayor presión y competitividad que sumado a un incremento en la demanda de productos agrícolas y de bio-combustibles de países asiáticos como china e india existen oportunidades importantes para las empresas del sector en obtener mayores utilidades e incursionar en nuevos mercados ofreciendo productos de alto valor agregado (Semi-procesados y terminados) y restarle así menor importancia a la exportación de bienes primarios.

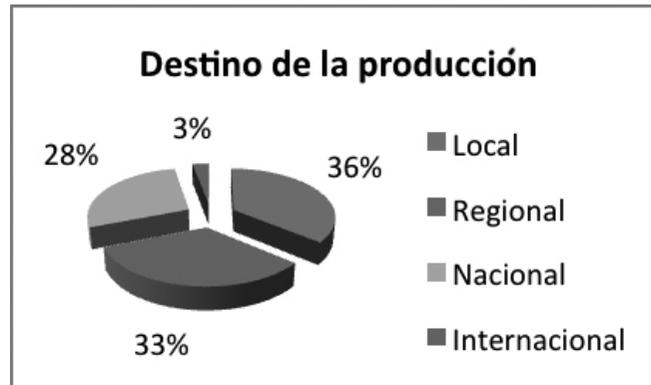
LA REALIDAD DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE BOYACÁ

El departamento de Boyacá no es ajeno en apalancar su producción y exportación de bienes primarios sobre todo los tradicionales como lo son la industria minera y energética que aportan a las exportaciones de la región un 96,2%, la producción manufacturera e industria liviana solo tiene una participación de 1.7 % y el sector agropecuario aporta un 2.1% del global, adicionalmente ha registrado un aumento en la participación total de exportaciones sin embargo en lo agroindustrial la participación se redujo a tener un 0,01% del total de las exportaciones según el informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2014).

Esto nos indica lo lejano que está el departamento en la comercialización internacional de producción agroindustrial y cuanto de este pequeño porcentaje se encuentran en bienes de alto valor agregado, según el CREPIB la producción agroindustrial del departamento se comercializa en gran parte a nivel regional y nacional, confirmando la tendencia anteriormente expuesta, tal y como se puede observar en la gráfica 1.1:

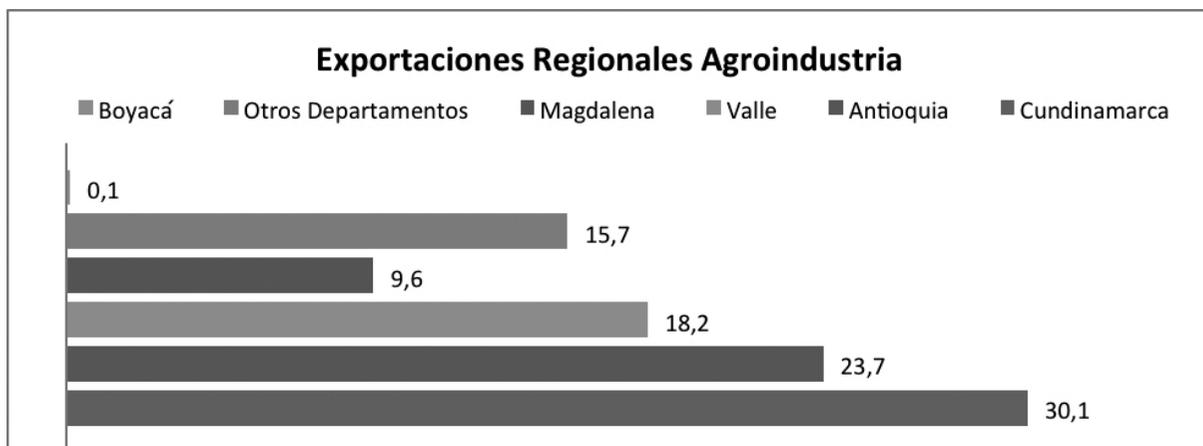


Gráfica 1.1



Fuente: CREPIB – Encuesta Agroindustria

Gráfica 1.2

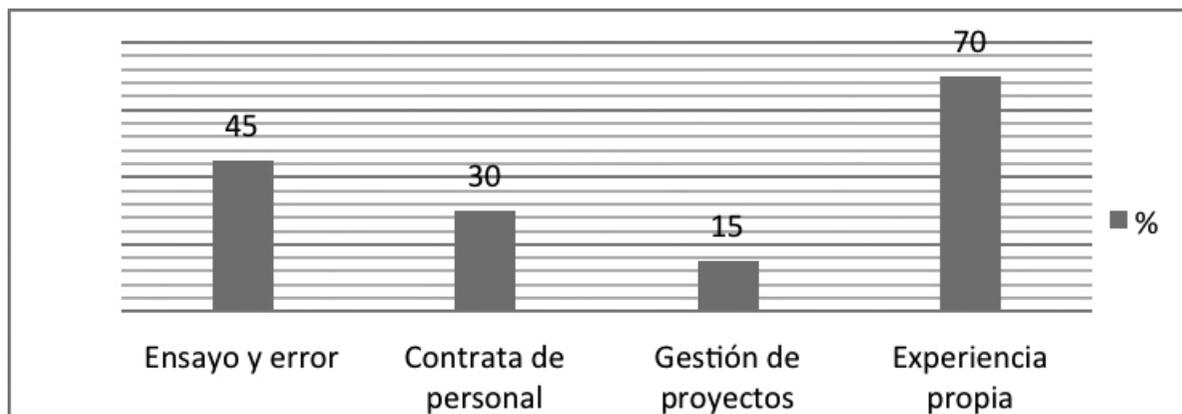


Fuente: Procolombia (2015) Análisis de exportaciones colombianas & Ministerio de industria y comercio (2015) Perfil económico de Boyacá.

En la gráfica 1.2 se puede observar como el 0.1% de los bienes producidos son comercializados en los mercados internacionales, cifra preocupante si la comparamos con un 81.6% de exportaciones que se encuentran concentradas en los cuatro departamentos más representativos del país, la escasa gestión de proyectos y el poco valor agregado que se le imprimen a los productos desarrollados en la región son los principales causantes del bajo nivel de exportaciones, según el CREPIB solo el 15% de las empresas basan el desarrollo de nuevos productos o mejora del

mismo en una planificación estratégica y gestión de proyectos consolidada tal y como se puede observar en la gráfica 1.3:

Gráfica 1.3



Fuente: CREPIB – Resultados Encuesta Agroindustria.

Un claro ejemplo de poca gestión estratégica la refleja la experiencia que nos arroja Proexport, según Diego Arias Responsable de emprendimiento y proyectos para exportación de Boyacá, nos indica que la mayoría de las empresas prefieren vender sus productos a intermediarios que en su mayoría son los denominados “Comerciantes Exportadores” (Grammont, Gómez et al. 1999, p. 16) por temor a ingresar a mercados competitivos por desconocimiento y no poseer una gestión estratégica direccionada a la exportación de bienes de valor.

Por eso es importante la generación de procesos de conocimiento “gestión de proyectos” que le permita a las PYMES del sector superar las barreras comunes para este tipo de organizaciones en las que en su mayoría son de carácter familiar como lo son según Ward (1997) “la falta de recursos financieros, la inflexibilidad y la resistencia al cambio, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia.” entonces, es importante que las pequeñas empresas de la región tengan posesión de productos de valor y capacidades estratégicas como factores críticos para la internacionalización de la empresa como lo propone la teoría ecléctica de Dunning (1988) y el enfoque basado en los recursos de Kogut and Zander (1993), en donde la creación y la transferencia de conocimiento

(Know-How) deben estar en constante evolución y encaminadas a la explotación de ventajas competitivas, la búsqueda de la identificación, formulación, evaluación, y gerenciamiento de nuevas formas de hacer las cosas “una evaluación descriptiva operativa y de ejecución de los proyectos”(Miranda, 2005, p. 33) y a su vez en el desarrollo de productos de mayor calidad y de competitividad exportadora.

Esta competitividad para la región y para el país es una oportunidad en donde los factores y condiciones clave están puestos en la mesa para las empresas agrícolas, en la que la generación de innovación puede lograr y crear nuevos nichos de mercados que según Kim, Mauborgne et al. (2005) las empresas actuales Grandes, Medianas, Pymes y los Starups deberán generar innovación en valor como piedra angular reconstruyendo las fronteras del mercado re-segmentando y creando nuevos mercados (océanos azules), un enfoque global o mapeo del cuadro estratégico, ir más allá de la demanda existente, ejecutar la estrategia correcta, generar utilidad al comprador, vencer las barreras organizacionales e incorporar la estrategia a toda la organización.

En efecto, el país y la región no deben permitir que las oportunidades de crecer en nuevos mer-



cados pasen de lado, por lo que la estrategia de generación de valor es de vital importancia para el desarrollo económico y social que se necesita.

REVISIÓN LITERARIA

La generación de conocimiento en una organización ha sido pieza fundamental de competitividad en las últimas décadas de nuestra civilización, este a su vez ha compartido un eje promotor de generación de productos más avanzados que el mercado a nivel mundial exige rigurosamente. Por tal razón el objetivo primordial de este artículo es entender que es el valor agregado y cómo se puede desarrollar y producir en la pequeña y mediana empresa (PYME) en un proceso de desarrollo de conocimiento a través de una gestión de proyectos bien diseñada que le brinde a las organizaciones de la región de Boyacá un planteamiento estratégico elaborado caracterizando y brindando una vía para producir bienes y/o servicios de valor.

Conceptualización de Valor Agregado: desde el pensamiento clásico de los economistas, la generación de valor se ha visto concentrada en un enfoque económico como responsabilidad del hombre únicamente, para Karl Marx el objetivo de este ha sido “un valor añadido a las labores que no son remuneradas” (Gherasim, 2011, p. 2), este concepto mantuvo la idea de la explotación única del recurso humano y la producción sin tener en cuenta otros procesos muy importantes que generan valor en los bienes y/o servicios que se ofrecen, fueron válidos cuando los niveles de competencia y comercio internacional eran escasos o simplemente no existían.

Sin embargo los mercados se interconectaron a nivel global, por lo que el valor agregado debía comprender más que dicha afirmación, el valor se genera desde cada proceso en la organización, desde los proveedores hasta los clientes, y este se traduce al mercado cuando la sumatoria de los beneficios percibidos es superior al costo percibido por adquirir y usar un producto, “si una

organización tiene alta calidad y costos bajos (puede ser costos de oportunidad) mejores que la competencia, entonces esta organización tendrá algo único, algo que la hace valiosa” (Brandenburger, 2002, p. 58).

Entonces el valor agregado lo podemos entender como la ganancia percibida por el mercado en un producto y/o servicio, esto define a lo que actualmente se llama el valor del dinero el cual traduce “alta calidad y bajos precios” (Keller, L. 2012, p. 84), una economía en donde el mercado y la competencia definen los parámetros y/o estándares en los productos entendiendo que excederlos generan valor. Esto contextualizado en que el valor agregado “es el objetivo de un negocio y su estrategia a costa de crear el camino de desarrollo y captura de valor” (Nalebuff and Brandenburger, 1991, p. 28) lo que permiten el poder diferenciador que buscan las empresas para competir, compartir y lograr oportunidades en los mercados internacionales.

Sin embargo, en las últimas décadas los mercados se han tornado cada vez más exigentes y el valor en los productos más el margen de percepción de estos es cada vez menor, la estandarización y evolución conjunta prima en todos los mercados internacionales en factores clave como el desarrollo físico del producto y de servicios en ramas que cubren la investigación, innovación, creatividad, logística, tecnología, etc.

A nivel evolutivo se puede conceptualizar el valor en 3 enfoques según (Catalá, Seaton et al. 2006): Valor concebido desde la perspectiva del consumidor: el cual el valor se encuentra medido a partir de las preferencias del consumidor es decir “entre el estudio de las expectativas de cada rol del cliente” de acuerdo a lo estudiado por (Zeithaml, 1985, p. 65).

Valor como resultado de un conjunto de operaciones: según Michael Porter (2008) este es generado por un conjunto de procesos en los que se involucran recursos y acciones que llegan a manos del cliente, una herramienta para crear y

sostener el valor como ventaja competitiva analizándolo como una cadena de valor, en la gráfica 2.1 podemos ver la representación del autor:

por Brandenburger and Nalebuff (2011, p.17) en la teoría de juegos “la clave para entender quien tiene el poder en cualquier juego es el concepto de VALOR AGREGADO”, entendiend

Gráfica 2.1



Fuente: Michael Porter. (2008:p.37)

Valor concebido desde la coproducción: de Richard Normann en donde “la primera fase es co-crear sobre las bases de valor, esto significa que los actores se involucran en interacciones co-creativas en donde se relacionan y combinan los recursos con otros recursos en nuevas formas a través de las fronteras de los actores involucrados” (Helle, 2010, p. 5), esto quiere decir involucrar a todos los stakeholders incluyendo al más importante que es el cliente.

Actualmente la co-creación de valor ha evolucionado con el CSV, según Porter & Kramer (2011) la creación de valor compartido involucra como pilar la sostenibilidad tanto de la compañía como de la sociedad en donde esta trabaja redefiniendo los productos y cadenas de valor para satisfacer necesidades sociales y generar mayores utilidades a las compañías, esta misma ha sido implementada a nivel mundial en el sector agroindustrial como es el caso de Nestlé. (Es importante señalar que los cuatro enfoques de valor son preponderantes por lo que para las empresas que quieran generar valor en sus productos deberán desarrollarlos en su totalidad) y también ha sido reevaluada

que los otros jugadores (Competidores, Clientes, Proveedores y complementarios) son importantes para el desarrollo del mismo y la competición cooperativa para agrandar el pastel (mercado).

LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA GENERACIÓN DE VALOR

Ahora bien, es importante que desde la gestión de proyectos se dé inicio a una planeación estratégica generadora de valor en todas las áreas de la organización, y contemplarla como un gestor del conocimiento “la generación de valor suele ser una consecuencia de conocimiento” (Mejía 1999, p. 1) que a su vez impulse el margen diferenciador a toda la organización en su cultura y estructura, conformándose como parte fundamental de la gestión estratégica para lograr encontrar la ventaja competitiva deseada.

Según la International Journal of Project Management la gestión de proyectos ha crecido de manera importante en las prácticas de las organizaciones actuales en los países desarro-

llados “implementando la aproximación de un planteamiento más estratégico en la gestión de proyectos con el aumento en el foco en el valor y los beneficios que los proyectos ofrecen y contribuyen a las organizaciones en todas las áreas que en resumen es: un proceso de creación de valor (Winter and Szczepanek 2008).

Entonces la administración de proyectos ofrece una disciplina estratégica de valor en las organizaciones y no debe ser vista como algo obsoleto en solo generar una idea y ejecutarla en un proceso o programa lógico que busca “utilidades, reducción de costos y contracción del tiempo” (Cohen and Graham, 2001, p. 11), un sistema anticuado de producción temporal entendiendo el proceso de la gestión de proyectos como una reducción de cuatro elementos: margen específico de tiempo, programación de sucesos, un desenlace deseado y unas características exclusivas. (Davidson, 2000, p. 2), es darle una nueva perspectiva enfocada a crear valor en todas las áreas de la organización y centrarla como gestora e impulsadora de conocimiento el cual según Peter Drucker (1993, p. 131) “la información y conocimiento han reestructurado a las organizaciones”, por lo que la coordinación y explotación desde este conocimiento es para crear beneficios y ventajas competitivas (Drucker, 2007). Por lo que se convierte en el recurso más importante de una compañía más allá de factores tradicionales de producción.

Este conocimiento según Nonaka & Takeuchi (1995) es el resultado de procesos evolutivos epistemológicos y ontológicos, Creación de conocimiento, innovación continua y ventaja competitiva “un espiral del conocimiento” creador de innovación relacionando el conocimiento tácito y explícito, en la cual la dirección de las estrategias deben estar dirigidas a satisfacer al cliente, incrementar el flujo de caja de los accionistas y apoyar el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Entonces un proyecto es más que un esfuerzo que tiene “un objetivo definido, consume recur-

sos y opera bajo plazos, costes, riesgo, calidad y factor humano”(Amendola, 2006 p. 6), lo que marca la importancia de la gestión en su capacidad de brindar a las organizaciones nuevas oportunidades de crecer y obtener utilidades, esto le permite a las empresas diagramar cada proceso como un proyecto que aumente el valor del producto final.

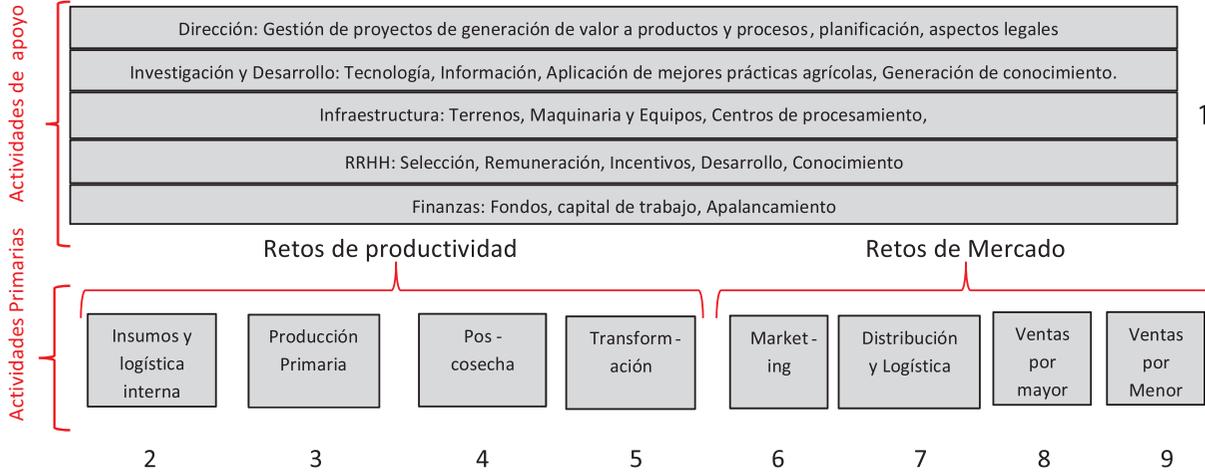
Los planteamientos teóricos de la gestión de proyectos “GP” al igual que la conceptualización de valor evolucionaron dándole una nueva perspectiva y alcance, por ejemplo Michael Porter con la cadena de valor le permitió a la GP una vista sistematizada de todos los procesos, esta perspectiva al igual que la conceptualización de valor añadido evolucionó con Richard Normann’s quien le dió una prospectiva en ejecutar proyectos estableciendo que “el valor no solo es crearlo hacia los clientes, si no movilizarlos a crear su propio valor de distintas compañías oferentes” (Normann and Ramírez, 1993, p. 69), las empresas no solo deben ver al cliente como receptores de valor o fuente de negocios, hay que verlos como co-productores y co-diseñadores del proceso de valor. (Winter and Szczepanek 2008, p. 96).

Esta perspectiva cambió la manera de involucrar al cliente en los proyectos de la empresa “el principal Stakeholder”, en donde el nivel de relación del mismo en los procesos de creación de valor deben ser altos, “una estrategia llevada al arte de creación de valor” (Normann and Ramírez 1993, p. 67), este enfoque es la clave competitiva que buscan las organizaciones actuales, que en últimas evoluciona con la cadena de valor compartida de Porter, y se alimentan de herramientas estratégicas como lo son: los conceptos avanzados de gestión de calidad de los japoneses, conceptos estratégicos como los cuadros de mando “BCS”, investigación de mercados, optimización en la producción (DEA), etc. a un encadenamiento evolutivo y coevolutivo de producción de generación de valor en donde el cliente, sociedad y empresa (pueden ser clusters de competitividad) son la voz y participantes



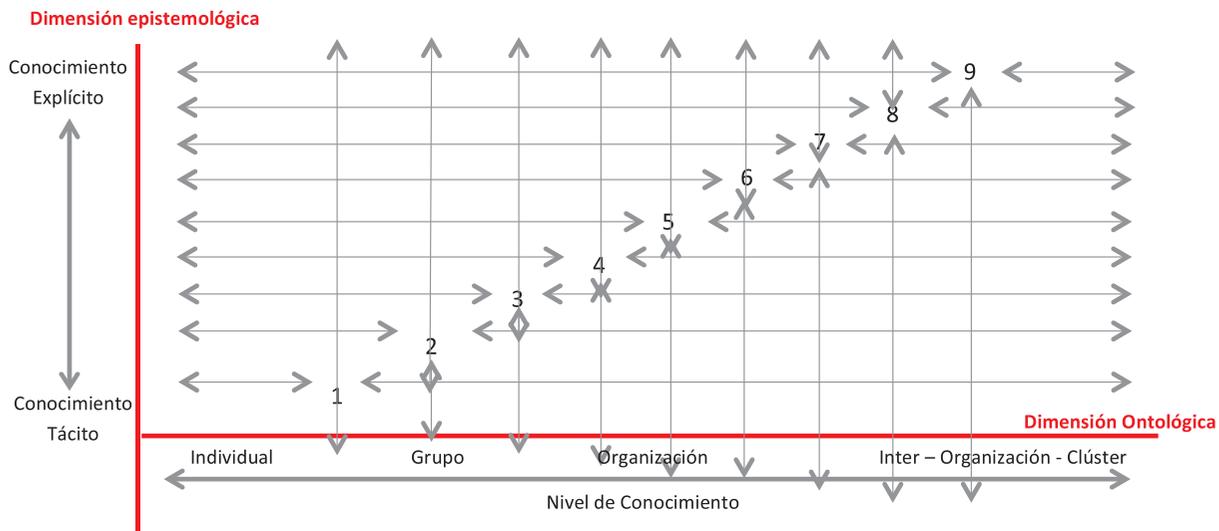
activos en todo el proceso, que a su vez están comprometidos a la creación de cadenas de valor globales y compartidas.

Gráfica 2.2 Cadena de valor sector agroindustrial



Fuente: Elaboración propia a partir de la cadena de valor de Michael Porter (2008)

Gráfica 2.3 Cadena de valor aplicada al espiral de conocimiento propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995 p. 57)



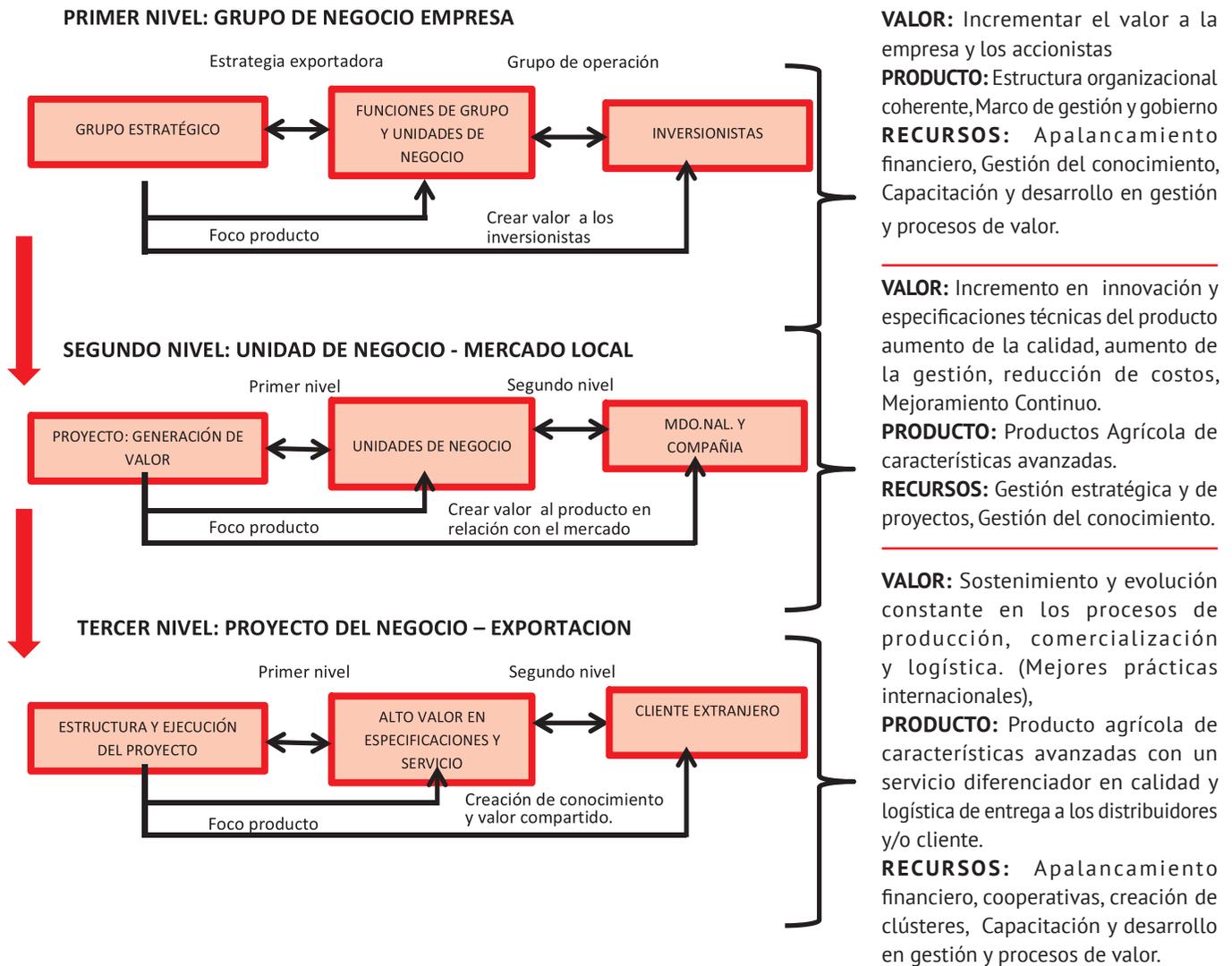
Gráfica 2.4



Fuente: (Normann and Ramirez 1993) & (Winter and Szczepanek 2008)



Gráfica 2.5 Aplicación al Sector Agroindustrial de Boyacá



En la gráfica 2.2 se identifica la cadena de valor con las actividades más importantes que las empresas del sector agroindustrial deben tener en cuenta al momento de mejorar cada proceso, estas actividades son tomadas de las prácticas agroindustriales que actualmente se implementan en Suráfrica como proceso exportador de la región. En la gráfica 2.3 podemos observar las vías de desarrollo en donde la cadena de valor de la agroindustria puede desplazarse tanto en la dimensión epistemológica como en la ontológica, en donde en cada fase requerirá una generación de valor provenientes de procesos tácitos y explícitos de mayor y menor medida en cada etapa de la cadena, como también la crea-

ción de valor a nivel individual, organizacional y la co-evolución y co-creación de valor entre gremios, asociaciones, cooperativas, clústeres, Etc.

Por último en la gráfica 2.4 y 2.5 elevamos el proceso de valor a un planteamiento estratégico dentro de 3 objetivos: crear valor a los accionistas, al mercado nacional en donde deben estar incluidas todas las operaciones de transformación del producto y por último el más importante al mercado internacional el cual incluye niveles de desarrollo más elevados, permitiendo la co-creación de valor entre cliente y empresas como estrategia; ahora bien, es importante evitar el enfoque a corto plazo y mantener un

desarrollo continuo en el mediano y largo plazo en temas sociales, ambientales y económicos para que la generación de valor tenga éxito “el valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico” (Kramer and Porter, 2011, p. 67).

CARACTERIZACIÓN DE PRODUCTOS DE VALOR AGREGADO EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL:

Ahora bien, es importante caracterizar las herramientas que definen el valor agregado en los productos en el sector agroindustrial, las cuales se sintetizan y se adhieren a la evolución y conceptualización de valor agregado que se expuso anteriormente, ofreciendo una relevancia en todos los procesos y operaciones en la cadena de valor de la empresa, que según Launfenberg, Kunz. et. al (2003) para generar valor se debe tener una visión holística que conecte distintos objetivos como calidad y seguridad en los productos, alta eficiencia en la producción y una integración con el entorno en el desarrollo del mismo; “evolucionar de un sector agrícola basado en el producto a uno enfocado al mercado” (Leal and Flores 2013, p. 144).

En el siguiente esquema se caracterizara el valor agregado para el sector agroindustrial teniendo en cuenta los conceptos y aportes de Edwards and Shultz (2005, p. 2) ; Kramer and Porter (2011) & Catalá, Seaton et al. (2006)

Esquema 3.1

- Valor desde la perspectiva del consumidor
 - Globalización: crear y aprovechar las oportunidades de negocios en distintos mercados (Tratados de libre comercio, Nuevos países industrializados como China, India, Corea, Etc.)
- Ventaja diferencial sostenible (Merchandising): Posicionamiento del producto, marca, empaque, investigación de mercados. Etc.
- Valor como resultado de un conjunto de operaciones.
- Una Naturaleza sistémica de las cadenas de valor: comprender, generar y difundir valor a todos los procesos involucrados en el producto final
- Operación (Transformación): Nuevas técnicas y tecnologías: Adquirir y/o desarrollar nuevos procesos o maquinaria (tradicionales o innovadoras) que genere a los productos la diferenciación o aumento de valor.



El arte de transformar....
Productos de técnicas tradicionales
Producción de pulpa, conservas y jarabes
Procesos de conservación de productos agrícolas sin industrialización (Productos congelados, empaque al vacío, semi-cocidas.)
Productos 100% de origen orgánico (sin conservantes y químicos).
Productos a base de residuos (Bajo procesamiento)
Productos de técnicas Innovadoras:
Biotecnología (Ejemplo: Microorganismos, Modificación genética)
Fermentación (Ejemplo: Pan, Lácteos, Pescados, Derivados de semillas)
Conservación por deshidratación (solar, horno, aspersión ¹ , liofilizado ²)
Conservación por cocimiento.
Mezcla y preparación de uno o más productos agrícolas (Involucran procesos manuales o industriales de lavado, cortado, procesado, secado, etc.)
Productos a base de residuos (Alto procesamiento)

- Valor desde la coproducción:
- Stakeholders Múltiples: Incrementar y generar cadenas de valor en el sector agrícola, creación de cooperativas y clústers (Co evolución).
- Creación de fondos comunes entre sectores agrícolas para I&D y adquisición de tecnología.
- Valor compartido

Este concepto es vital para el departamento de Boyacá y el país debido a que el sector agroindustrial actualmente no genera valor a la sociedad, ni a los clientes y al mercado en donde tiene presencia, como por ejemplo sí lo hacen compañías como Syngenta una de las empresas líderes en investigación y desarrollo de tecnologías agroindustriales del mundo, la cual aplica la sostenibilidad mediante el valor compartido que “es posible mediante la implementación de un enfoque sistémico que conecte a las personas, la tierra y la tecnología” Syngenta (2012), esta ausencia de enfoque en la región ha presentado graves problemas medioambientales en el uso de agua y suelos por falta de tecnificación en procesos e implementación tecnológica lo que atrae la generación de desechos y residuos, problemas fitosanitarios por el uso de aguas residuales en las cosechas y producción de bienes primarios o materia prima, deficiencias en remuneración entre otros, que en últimas se refleja en la baja productividad, competitividad y exportación de bienes de alta calidad y valor diferenciador.

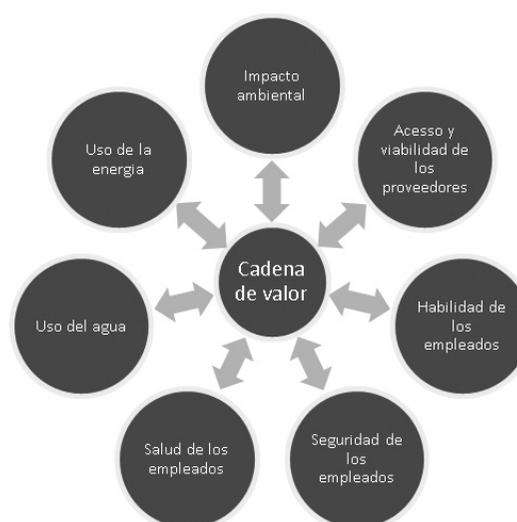
La cámara de comercio de Bogotá ha puntualizado tres formas clave en la generación de valor compartido que pueden ser aplicadas al sector las cuales son:

- Reinención de productos y mercados
- Redefinición de la productividad de las empresas en la cadena de valor
- Desarrollo de Clústeres.

Estos tres puntos nos dimensionan la capacidad de generar valor compartido en la colectividad y

no el individualismo, siendo el enfoque de generación de valor, una re-concepción del capitalismo y la forma inmediata de lograr generar valor y apoyo de todo el entorno social y mercado que rodea a la industria, para Nestlé uno de los mayores productores de alimentos del mundo, este enfoque está dentro de la estrategia corporativa “Crear valor compartido también significa aportar valor a los agricultores que nos suministran, a nuestros empleados y a otros sectores de la sociedad. Significa examinar nuestros múltiples puntos de contacto con la sociedad y hacer inversiones a muy largo plazo que beneficien tanto al público como a nuestros accionistas” Nestlé (2008); por lo tanto, si una empresa del sector agroindustrial y alimentario tan importante está encaminada hacia este enfoque, es imperante que en la región se empiece a generar un cambio cultural y técnico en el esquema productivo y de gestión en la agroindustria, esta nueva ola estratégica no debe pasar por alto marcándose como necesidad de las empresas que quieren ser competitivas en los mercados, la gráfica 3.2 nos muestra las dimensiones en las que la generación de valor compartido es aplicable, y se tendrá en cuenta en el desarrollo de la cadena de valor de la empresa.

Gráfica 3.2



Fuente: (Kramer and Porter 2011, p. 69)

METODOLOGÍA

Se implementará como técnica de recolección de la información la entrevista semi-estructurada que estará apoyada por la observación de los procesos de la empresa, estas se ejecutarán con el objetivo de investigar la realidad de las empresas que exportan en el sector agroindustrial de Boyacá en cuanto a procesos de generación de proyectos y generación de valor agregado.

El criterio por tanto es de tipo holístico con el objetivo de observar y estudiar a las empresas entrevistadas y poder definir y caracterizar los productos de valor que se están generando, qué productos de valor tienen pensado desarrollar, observar si existe planeación estratégica y si incluyen gestión de proyectos en el que esté incluido a la generación de valor en todos los procesos y por ende en el producto.

RESULTADOS

Se tomaron 8 pequeñas empresas del sector agroindustrial de Boyacá que son la población total registrada y validada en Proexport de las cámaras de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso con un resultado total de 2 que exportan directamente, 3 que exportan por intermediación y 3 que han exportado con anterioridad.

Los productos que las empresas exportan o son potenciales en la región:



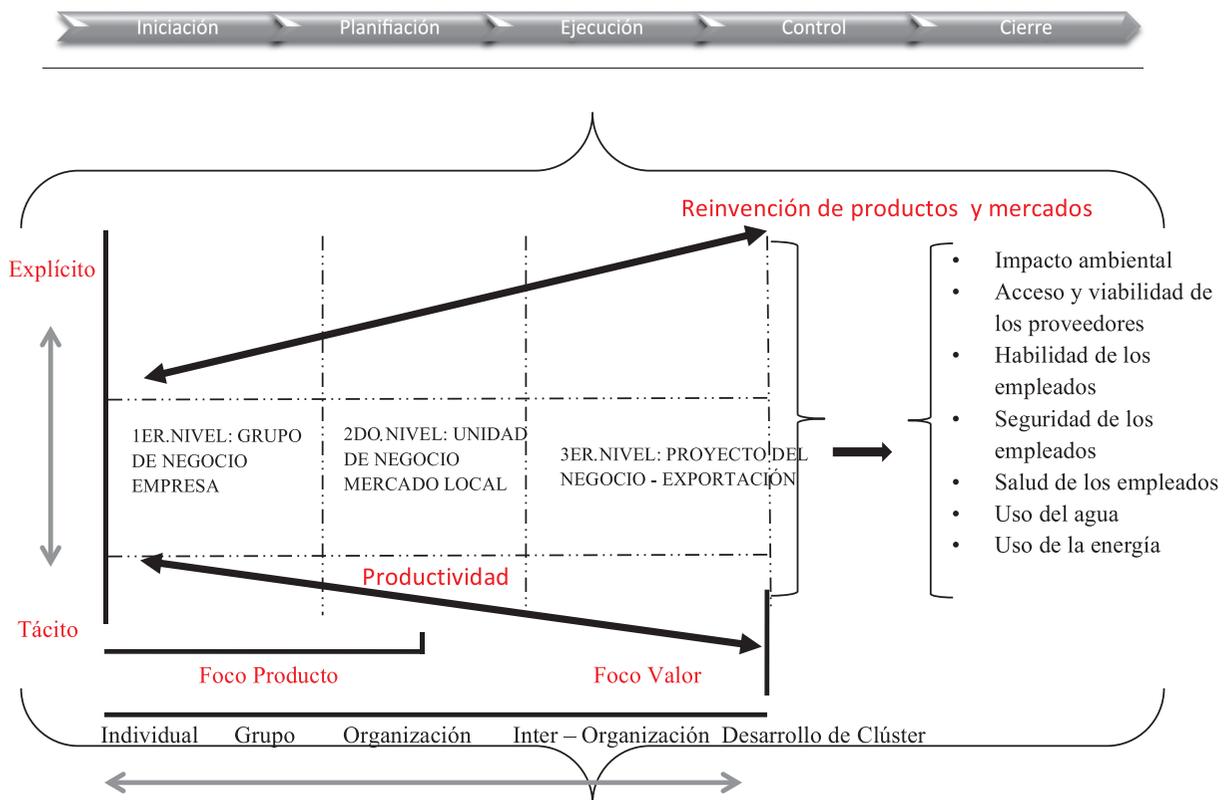
Se exportan o se ha exportado	Potenciales para exportar
Aromáticas de fruta, líquidas y sólidas	Sábila y Aloe Vera de uso industrial y comestible
Pulpa de fruta empacada al vacío	Alcachofa procesada
Mermeladas de frutas 100% naturales	Productos envasados naturales (Tomate a la Albahaca, Jalapeños Verdes y Amarillos, Antipasto, Berenjena, Aderezos, Vinagretas, etc.)
Pitaya	Aceites de Oliva, Ajonjolí
Trucha (Fresca y ahumada al vacío)	Panela & Miel de abejas
Muebles en madera	Adobos para carnes
Agrass procesada	Frutas deshidratadas
Uchuva empacada	Uchuva, Cacao, Feijoa y otros (procesados)
	Cebolla empacada al vacío

Los países a los que exportan en estos momentos son: Estados Unidos de América, Canadá, Costa Rica, Ecuador, Perú, México, Inglaterra y Alemania.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR PARA LA AGROINDUSTRIA DE BOYACÁ

En la siguiente gráfica se caracteriza el proceso de creación de valor en el sector, teniendo en cuenta el marco investigativo desarrollado y el análisis a las empresas entrevistadas, esta estructura ofrece una ruta estratégica en la generación de valor a las empresas agroindustriales de Boyacá.

Crear valor compartido en cada eslabón de la cadena de valor de la agroindustria como propuesta estratégica de generación de valor en los productos de la región:



Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de (Porter 2008); (Nonaka and Takeuchi 1995); (Kramer and Porter 2011) & (Winter and Szczepanek 2008) y las necesidades reflejadas en la estructura de las pymes que exportan en Boyacá.

La gráfica de valor ofrece a las empresas que exportan y a todas las potenciales a exportar una herramienta estratégica para conocer el nivel en el que se encuentran en estos momentos, los puntos críticos a mejorar y direccionar la gestión de proyectos con la planeación estratégica hacia una generación de valor compartido.

Analizando las pymes entrevistadas se encuentra que 6 están ubicadas dentro del primer nivel evolutivo de las cuales 3 han exportado y tienen proyectado volver a exportar y 3 que exportan

con intermediario, estas empresas reúnen ciertas características que las ubican en este nivel:

- Están concentradas en procesos de bajo valor agregado, enfoque a la producción de bienes con bajo procesamiento, dependen de las bondades naturales del producto.
- Usan la intermediación y/o venden su producto a otras empresas exportadoras.
- No hay una unidad de planeación definida.
- No hay desarrollo y ejecución de tecnología de punta.
- Su estructura organizacional es débil y el manejo administrativo es básico.
- No hay asociatividad con otras empresas del sector.
- Su producto no está establecido en el mercado local.
- La generación de conocimiento explícito en procesos y técnicas (investigación de mercados local y foráneo, planeación estratégica y financiera, posicionamiento de producto, logística, producción, investigación y desarrollo, etc.) es baja.
- No se ejecuta un desarrollo del conocimiento hacia la transformación y externalización de explícito a tácito.

Ahora bien, las pymes que utilizan intermediación destinan más del 80% de su producción para las comercializadoras internacionales y su producción y generación de valor es bajo, principalmente se dedican a la producción de bienes con escaso procesamiento, nivel de conocimiento y tecnología y no poseen planeación estratégica por lo que como se mencionó anteriormente están más centradas en el valor competitivo que brindan sus productos por sus características y propiedades naturales.

Por otro lado están las empresas que tienen claro el valor agregado como estrategia exportadora, las cuales son solo 2 las que se acercan a entender la generación de valor y la involucran en los procesos productivos, se encuentran en el nivel 2 en generación de valor donde la gerencia como tal conoce la mayoría de los conceptos expuestos reuniendo ciertas características:

- Exportan actualmente de manera directa sin ningún intermediario.
- Hay un área de planeación estratégica, sin embargo no está bien definida y su valor y aporte estratégico en las decisiones y estructuración de la empresa hacia la generación de valor y el proceso de exportación es insuficiente.
- Sus productos están establecidos en el mercado.
- Las pymes poseen un desarrollo inicial en conocimiento y establece las decisiones en base a esto.
- Hay generación de conocimiento sin embargo no hay una transformación de este a las necesidades del mercado.
- Exportan sus productos de manera directa.
- Productos de nivel medio en procesamiento y valor agregado.
- La asociatividad y el trabajo con otras empresas del sector es baja 'Valor compartido'. (factor importante para lograr llevar a la empresa al próximo nivel).

Es importante analizar la influencia que tiene la planeación estratégica en los procesos de exportación. Se logró detectar que las pymes que exportan directamente tienen una diferencia significativa del porcentaje de producción que comercializan en el mercado internacional. Cabe anotar que algunas empresas llevan muchos años de experiencia en el mercado nacional, adicional a ello, debe resaltarse que el área de planeación suele no está bien estructurada y no se desarrollan estrategias de valor en el proceso de las exportaciones.

Algunas empresas pequeñas están más enfocadas en el mercado internacional y poseen un área de planeación más definida, y aunque esta área está subcontratada se ve reflejada en un resultado de sus operaciones internacionales más amplia y un uso del valor agregado más definido.

Adicionalmente se pudo establecer con las empresas cuáles han sido las principales barreras externas que existen en la región que disminuyen



la competitividad de las empresas para exportar:

- La falta de estandarización y atraso en los certificados y exigencias de calidad del país frente a los mercados internacionales, la mayoría de las empresas no están preparadas para el cumplimiento de estándares, regulaciones sanitarias y fitosanitarias, verificación de inocuidad de alimentos (como la HACCP Sistema de análisis de peligros y puntos críticos), que son exigidos para poder ingresar a mercados foráneos.
- El nivel tecnológico y de conocimiento en procesos y maquinaria que ofrece la región es bajo, no hay una oferta de alta innovación, por lo que muchas empresas se limitan a que las bondades de los productos son las que generan ventajas.
- Bajo apoyo subsidiario al sector agrícola lo que disminuye el poder competitivo frente al precio por los altos costos de procesamiento frente a empresas internacionales.
- No hay un acompañamiento sólido de entidades como Proexport o cámaras de comercio para exportar, el apoyo es insuficiente para lograr ingresar a los mercados de una manera más accesible y económica.
- Falta de asociatividad de las empresas, se refleja un problema cultural en el cual la ausencia de trabajar en equipo y crear clústeres de competitividad es notable.
- La mayoría de las empresas prefieren contratar un intermediador por los altos costos y riesgo que incurre exportar, a esto se le suma la baja capacidad económica que tienen.
- No hay un vínculo sólido entre pyme y academia, el desarrollo de nuevas técnicas y tecnologías en el campo agroindustrial solo están en su mayoría diseñadas para grandes empresas. Esto no permite a las pymes acceder con mayor facilidad y economía a nuevas tecnologías y procesos, y por ende aumenta la probabilidad de que las pymes estén por debajo de los estándares en mercados exigentes como el europeo y el norteamericano.

CONCLUSIONES

Es impactante ver cómo el sector agroindustrial en el departamento es subutilizado, la mayoría de nuestra producción la están exportando agentes externos de la región, encaminándonos así a una muerte lenta siguiendo la tendencia de ser presas fáciles de la competencia externa, solo pocos entienden la verdadera importancia de conformar una empresa bien estructurada con un pensamiento estratégico hacia la generación de valor y el desarrollo de conocimiento para poder compartirlo y fortalecerlo con la industria, este debe ser el ejemplo a seguir, el problema cultural es notable puesto que no existe el valor compartido, por ende se necesita un cambio en la forma de pensar que solo lo pueden lograr la industria, el estado, la academia y la sociedad trabajando conjuntamente, se deben superar muchos obstáculos internos y externos para lograr que las empresas generen procesos y productos más avanzados y reactivar la agroindustria como fuente económica importante para nuestra región.



REFERENCIAS

- Amendola, L.J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos, Ed. Univ. Politéc. Valencia.
- Brandenburger, A. (2002). "Porter's added value: High indeed!" *The Academy of Management Executive* 16(2): 58 - 60.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011). *Co-opetition*. Crown Business. Harvard Business School & Yale School of Management.
- Cantwell, J. and Y. Zhang (2009). "The co-evolution of international business connections and domestic technological capabilities: lessons from the Japanese catch-up experience." *Transnational Corporations* 18(2):
- Catalá Miguel, I. M., Seaton Moore, C., Bresó Bolinches, S., & López, R. (2006). La creación de valor y la gestión del conocimiento en las organizaciones de investigación y desarrollo.
- Cohen, D. J., & Graham, R. J. (2001). *The project manager's MBA: How to translate project decisions into business success*. John Wiley & Sons.
- CREPIB (2011). Boyacá, Agroindustria Productiva y Competitiva, Boletín N 3 Red de Innovación de Boyacá.
- Davidson, J. P. (2000). *La gestión de proyectos*, Pearson Educación, SA.
- Drucker, P.F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Dunning, J. (1988). "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions." *Journal of international business studies* 19(1): 1-31.
- Edwards, M. R. and C.J. Shultz (2005). "Reframing agribusiness: moving from farm to market centric." *Journal of Agribusiness* 23(1).
- Gherasim, D. (2011). Reinterpretation of the Added Value. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. Retrieved December 12 2014, from <http://www.ugb.ro/etc/etc2011no1/ECO-1-full.pdf>.
- Grammont, H., et al. (1999). *Agricultura de exportación en tiempos de globalización: el caso de las hortalizas, frutas y flores*, Ciesas.
- Helle, P. (2010) *Re-Conceptualizing Value-Creation: From Industrial Business Logic to Service Business Logic*. Hanken School of Economics Working Papers .
- Kim, W.C., Mauborgne, R., & de Hassan, A. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Grupo Editorial Norma.
- Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education 4th edition.
- Kogut, B. and U. Zander (1993). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation." *Journal of international business studies*: 625-645.
- Laufenberg, G., et al. (2003). "Transformation of vegetable waste into value added products::(A) the upgrading concept;(B) practical implementations." *Bioresource Technology* 87(2): 167-198.
- Leal, P. F. and R. S. Flores (2013). "El Comportamiento Innovador en Valor Agregado del Sector Agrícola en el Estado de Sinaloa." *Journal of Technology Management & Innovation* 8: 140-150



- Mejía, C. (1999). "La información para la generación de valor agregado." from <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Marzo1999.pdf>.
- Ministerio de Industria y Comercio (2014) Perfil económico del departamento de Boyacá, From www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71228
- Miranda, J. J. M. (2005). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental, MMEditores.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33.
- Nestlé (2008). "Informe sobre Creación de valor compartido." from www.nestlé.com/csv & http://www.nestle.es/web/docs/prensa/NestleRSC_LatAm.pdf.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, USA .
- Normann, R. and R. Ramírez (1993). "From value chain to value constellation: designing interactive strategy." *Harvard business review* 71: 65-77.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara Buenos Aires.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77
- Procolombia (2015). *Análisis de exportaciones colombianas*. Dirección de información comercial From: <http://www.procolombia.co/publicaciones/informe-turismo-inversion-y-exportaciones>
- Syngenta (2012). *Informe de sostenibilidad: Territorio latinoamericano Norte*. B. C. Colombia: 80
- Teijeiro, M. (2007). "La maldición de los recursos naturales." Centro de Estudios Públicos, < www.ee-estrategicos.org/article/526.htm 8(2).
- Torres, A. (2011). "Evitando la maldición de los recursos naturales." *Inter-American Development Bank* 336.
- Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: Special challenges and best practices." *Family Business Review* 10(4): Pag, 323-337.
- Winter, M., & Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*, 26(1), 95-103.
- Zeithaml, V. A. (1985). "The new demographics and market fragmentation." *The Journal of Marketing*: PP. 64-75.

