

ASOCIATIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE REDES EN EL SECTOR LÁCTEO DE LA PROVINCIA DE UBATÉ (CUNDINAMARCA)*

ASSOCIATIVITY AND MANAGEMENT OF NETWORKS IN THE DAIRY SECTOR OF THE PROVINCE OF UBATÉ (CUNDINAMARCA)

Recibido: 4 de febrero de 2020

Evaluado: 16 de marzo de 2020

Aprobado: 29 de mayo de 2020

Carlos Arturo Grosso Rincón*

Universidad Piloto de Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7067-9456>

Cómo citar este artículo: Grosso Rincón, C. A. (2020). Asociatividad y administración de redes en el sector lácteo de la Provincia de Ubaté (Cundinamarca). *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). doi: 10.22490/25392786.4047

* Artículo de investigación derivado del proyecto "Redes interorganizaionales en el sector lácteo de la Provincia de Ubaté (Cundinamarca)". Esta investigación fue auspiciado por la Universidad Piloto de Colombia.

** agister en Planeación Socio económica, Administrador Público. Docente investigador de la Universidad Piloto de Colombia – Grupo DHEOS. Bogotá, Colombia. Correos electrónicos: carlos-grosso@unipiloto.edu.co.

RESUMEN

Introducción: Este artículo propone espacios de reflexión sobre el tema de la asociatividad y las denominadas por algunos autores, redes socioinstitucionales, teniendo como referente una experiencia de trabajo que se ha visibilizado mediante procesos de investigación asociados al sector lácteo y llevados a cabo por la Universidad Piloto de Colombia junto con los grupos de investigación GIRSA y DHEOS en la Provincia de Ubaté (Cundinamarca), ubicada al norte de Bogotá D.C. *Metodología:* En la propuesta se describe la situación del sector lácteo en la Provincia, destacando las principales problemáticas por las que atraviesan los pequeños productores y el papel de los principales actores del territorio, relacionados con la materia: Estatales, grandes y medianos procesadores, pequeños comerciantes, entidades académicas. *Resultados:* se exponen los diferentes lineamientos conceptuales asociados con los temas asociatividad, redes, competitividad, cadenas productivas, y su relación con otros conceptos tales como: territorio, y capital social. *Conclusiones:* se presentan los procesos de intervención investigativa adelantados por la Universidad en la Provincia, la metodología propuesta y los avances alcanzados en el presente año, con la participación activa de los diferentes actores, docentes y estudiantes. Durante su desarrollo, el texto se complementa con mapas, cuadros, gráficos y estadísticas, que ilustran algunas temáticas de interés relacionadas con el sector.

Palabras clave: asociatividad, administración, redes socioinstitucionales, competitividad, capital social, sector lácteo.

ABSTRACT

Introduction: This paper is a proposal to provide some spaces of reflection on the theme of Associativity and those denominated by some authors like Institutional Social Networks. Having as reference a work experience that has been made visible through research processes associated with the dairy sector and carried out by the Universidad Piloto de Colombia together with the GIRSA and DHEOS research groups in the Province of Ubaté (Cundinamarca), located at north of Bogotá D.C. *Methodology:* The proposal describes the situation of the dairy sector in the Province, highlighting the main problems faced by small producers and the role of the main actors in the territory linked to the subject: State, large and medium processors, small merchants, and academic entities. *Results:* the different conceptual guidelines associated with the associativity, networks, competitiveness, productive chains, and their relationship with other concepts such as territory and social capital are exposed. *Conclusions:* we present the research intervention

processes advanced by the Universidad Piloto in the Ubaté province, the proposed methodology and the advances achieved in this year are presented with the active participation of the different actors, teachers and students. During its development the text is complemented by maps, charts, graphs and statistics, which illustrate some topics of interest related to the sector.

Keywords: Associativity, Management, Socioinstitutional Networks, Competitiveness, Social Capital, Dairy Sector

INTRODUCCIÓN

La Provincia de Ubaté (Cundinamarca) es reconocida porque su economía gira en torno a la producción lechera y abastece del producto y sus derivados a varias regiones del Departamento y del país. La temática se aborda especialmente, desde la perspectiva de la asociatividad y las denominadas redes socio institucionales y a partir de la manera como los diferentes agentes aquí analizados, desarrollan incipientes acciones conjuntas, en un esfuerzo por fortalecer sus procesos productivos y competitivos frente al mercado y las dificultades por las que atraviesan especialmente los pequeños productores.

El tema se desarrolla partiendo de una descripción genérica del sector lácteo en la Provincia, mostrando su ubicación y los municipios que la conforman, algunas estadísticas del sector y la problemática por la que atraviesan especialmente los pequeños productores.

Posteriormente se hace alusión a algunos conceptos relacionados con la temática tratada, que hacen referencia a los temas de asociatividad, competitividad, redes socio institucionales, capital social y territorio; como aspectos que son parte del estudio propuesto y en torno a los cuales gira en buena medida el avance de la investigación y en su aplicabilidad en la zona.

En otro aparte se muestra el proceso metodológico y los resultados preliminares, a partir del trabajo de campo realizado con algunos actores de la región, especialmente los pequeños productores asociados. En esta sección se identifican los principales actores y se plantea una red de relaciones inicial en donde se muestra la interacción que existe entre estos. Finalmente,

se hace la propuesta en la que se viene avanzando, como elemento de reflexión que le apuesta al mejoramiento futuro de los procesos productivos, la competitividad de los pequeños productores, la articulación de esfuerzos conjuntos y la generación de valor compartido, que tenga impacto en el desarrollo económico y social de la Provincia.

DESCRIPCIÓN DEL SECTOR LÁCTEO EN LA PROVINCIA DE UBATÉ

En la vocación agropecuaria de la Provincia, se destaca el sector lácteo como uno de los renglones productivos que históricamente ha sido importante en la región. Los productos lácteos que se generan en la zona son abastecidos especialmente por pequeños propietarios, dueños de pequeñas parcelas y cantidades reducidas de cabezas de ganado vacuno. Buena parte de dichos productores están organizados en asociaciones, las cuales buscan reivindicar sus intereses a través de espacios que le apuntalan a visibilizar sus acciones y mejorar sus procesos productivos y asociativos.

La Provincia está conformada por 10 municipios (ver mapa): Ubaté, Tausa, Sutatausa, Carmen de Carupa, Lenguaque, Fúquene, Simijaca, Susa, Guachetá y Cucunubá. Para la presente investigación, el estudio se centra en 4 municipios: Ubaté, Tausa, Sutatausa y Carmen de Carupa.



Figura 1. Mapa de la Provincia de Ubaté y sus municipios.

Fuente: <https://sites.google.com/site/lasminas321456987/home/explotacion-del-carbon>

Según las estadísticas agropecuarias del año 2017, de la Gobernación de Cundinamarca Vol.16, (2017), para el año 2016:

La lechería en Cundinamarca es uno de los eslabones mas importantes de la producción pecuaria. De acuerdo a los datos reportados, se registraron un total aproximado de 350.774 ejemplares en ordeño, con lo cual se estima una producción total de 3.818.577 litros de leche por día. (p.61).

En este contexto regional y según las mismas estadísticas (2017), la Provincia con mayor participación en número de vacas para orden fue Ubaté, con 53.541 bovinos, con un porcentaje del 15,26%; seguida de la Provincia de Sabana Centro con 44.159 con el 12,59%; del total del inventario departamental que fue de 350.774 ejemplares. Estas cifras se complementan con la producción de leche en el Departamento, que para el año de 2016 fue de 3.818.577 litros diarios. La Provincia de Ubaté fue la que reportó mayor producción de leche con 747.759 litros por día (19.58%) del total del Departamento. (p.61)

Estas cifras dan cuenta de la importancia del sector lácteo de la Provincia de Ubaté y de la manera como ello contribuye a la economía de la región, del Departamento de Cundinamarca y del país. En el mapa se observa que la región hace parte de una de las grandes macrocuencas lecheras de Colombia: La macrocuenca del Centro.

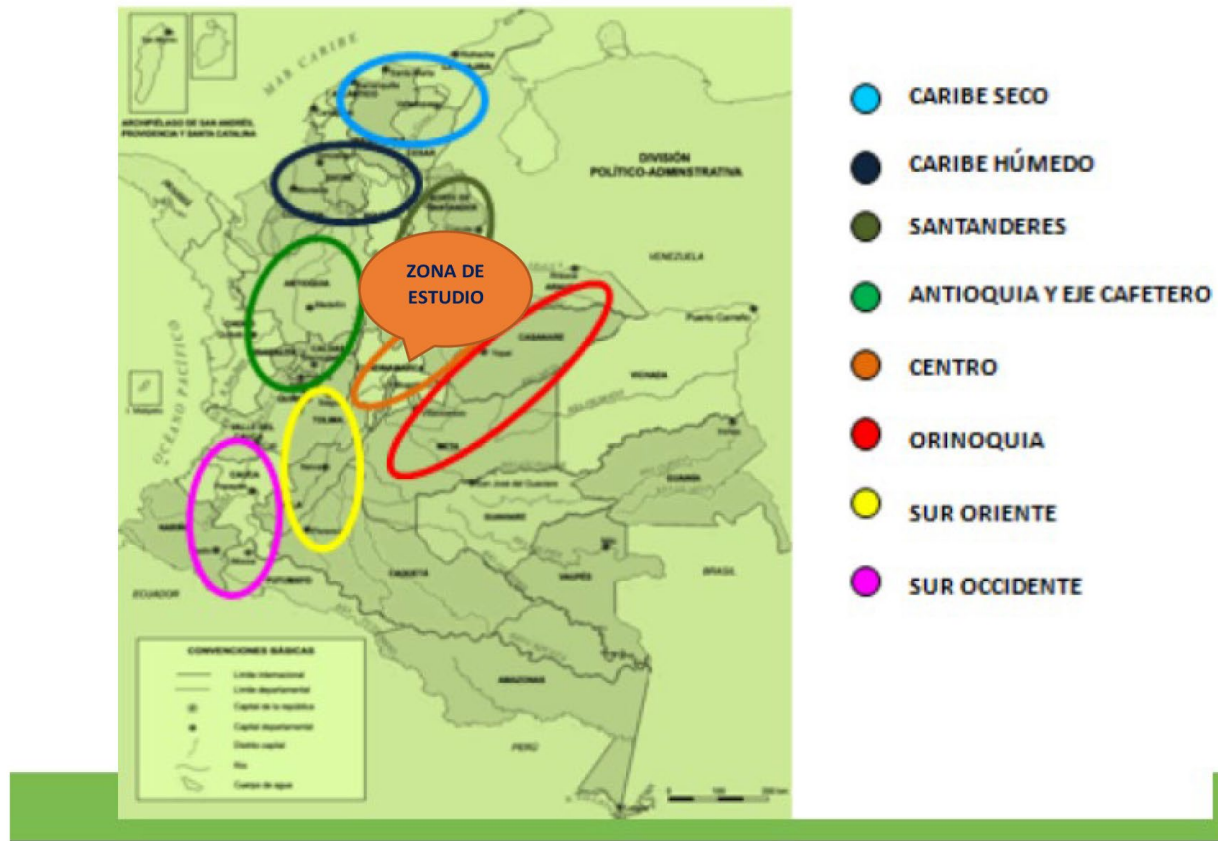


Figura 2. Macrocuencas Lecheras de Colombia

Fuente: Ministerio de Agricultura (2015). Información Cadena Láctea.

EL PROBLEMA

En la Provincia de Ubaté confluyen una serie de factores, que, si bien hacen del sector lácteo un bastión de la economía de la región, existen varias complejidades que dificultan las condiciones de los principales proveedores de leche, en razón a que en su gran mayoría son pequeños productores. En una investigación realizada por la Universidad Piloto y el Grupo de investigación GIRSA (2015), sobre el tema de asociatividad del sector lácteo en Colombia, entre los años 2013 y 2015, en el aparte de la Provincia de Ubaté, se deduce que:

Los productores son en su mayoría minifundistas (entre 2 o 3 hectáreas) y propietarios de 2 o 3 vacas en sus hatos, produciendo de una forma rudimentaria y manteniendo de manera arraigada el compadrazgo como garante de cualquier intento asociativo y de negociación. Por otro lado, los grandes productores son pocos en cantidad, cuentan con un gran número de cabezas de ganado, 100 o más reses, con sistemas de producción relativamente eficientes y con mayor inversión tecnológica, lo cual acentúa la brecha que existe en el sector". (p. 93).

Ante la situación planteada, buena parte de los pequeños productores se han organizado en asociaciones, las cuales han intentado mejorar sus condiciones, obteniendo en la práctica algunos resultados positivos, pero no suficientes. Las problemáticas que enfrentan estas organizaciones señalan dificultades frente a temas de productividad, asociatividad, rezago tecnológico, afectación de la política pública, firmas de TLC, bajos niveles competitividad frente a fenómenos como la globalización, entre otros.

A partir de los estudios realizados y los avances de la presente investigación, se detecta que las problemáticas mencionadas afectan especialmente a los pequeños productores, debido, entre otras razones, a la limitada interconexión que tienen los diferentes agentes o actores que hacen presencia en el territorio o por fuera de este, al difícil acceso a los canales de información, a la cultura individualista arraigada en los individuos que las integran y al aislamiento al que se ven enfrentados, muchas veces por desconocimiento y/o por voluntad propia. Para a gran mayoría de los pequeños productores no es relevante asociarse, integrarse, ni cooperar con otros eslabones. Estos factores dificultan el acceso a muchos beneficios de carácter económico, Estatal y social, los cuales resultan esenciales para posicionar y fortalecer el sector en el ámbito donde desarrollan sus actividades.

En relación con la problemática planteada, el gran interrogante a resolver con la esta propuesta es el siguiente: ¿Cuál es la situación de las organizaciones asociativas del sector lácteo en la Provincia de Ubaté, en torno a las relaciones interorganizacionales y las *redes* de conexión que se gestan entre los diferentes agentes existentes en la zona y en otros contextos, y desde esta perspectiva en su capacidad para posicionarse desde el plano de la gobernanza territorial?

DESARROLLO CONCEPTUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD, REDES Y OTROS CONEXOS

Para empezar, sobre el tema de la asociatividad existe un amplio bagaje conceptual, pero aquí se hará referencia a este en torno al papel que juega la aplicación del concepto en los procesos de desarrollo empresarial y la manera las grandes, medianas y pequeñas empresas utilizan esta figura como mecanismo de cooperación para la búsqueda de objetivos comunes y en relación con el contexto donde operan. Brevemente algunas referencias.

En el Modelo de Modernización de las Organizaciones (MMGO) de la EAN (EAN, 2013), el concepto de Asociatividad se define como "Una estrategia empresarial colectiva en la que las empresas pueden encontrar una mejor forma de mantenerse, crecer y responder a los retos de los mercados en los actuales momentos de globalización e internacionalización de las economías". (p.440).

Por su parte Liendo y Martínez plantean que:

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. (p.312).

La misma EAN (2013) habla de los conceptos de competencia y coopectencia, como elementos propios de la asociatividad, en el sentido de que las empresas compiten sin perder su identidad, pero a la vez establecen lazos de cooperación, teniendo en cuenta las ventajas y prerrogativas que ello trae consigo. Dicha cooperación se puede dar a partir de a través de diferentes figuras. Sobre el particular, Grueso M., Gómez J. y Garay L. 2009), distinguen 3 tipos de asociatividad: los distritos industriales, las redes empresariales y los clústeres. Los Distritos Industriales los define Dini (como se citó en López C., 2003) como:

Una aglomeración de cientos y a veces miles de empresas de tamaño pequeño y/o mediano orientadas al mismo sector industrial y concentradas en la misma área. Típicamente, se incluyen dentro del distrito varias etapas del proceso productivo, así como servicios a los productores (p.19).

Sobre el concepto de red empresarial, López C. (2003) describe que "Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes". (p.22).

Al respecto, Copus A. (2008), señala:

Las redes empresariales se forman sobre la base de relaciones comerciales frecuentes entre las mismas empresas. El actual interés de las redes no se centra en las transacciones comerciales, si no en las relaciones de todo tipo que se establecen entre las empresas y que permiten el intercambio o la transferencia de información, saber hacer e innovación. (p. 91).

López C. (2003) y Copus A. (2008), plantean la importancia de las redes empresariales como aporte a los procesos de innovación y competitividad a los que aspiraría cualquier empresa y destacan los beneficios de las redes en términos comerciales, transferencia de información, aprendizaje y de acceso a tecnología.

El concepto de los clústeres, por su parte, se plantea como un término asimilado en castellano como "aglomeración productiva".

Según la CEPAL (como se citó en Grueso, et. al. 2009), originalmente el término *clúster* fue empleado por Michael Porter en 1990 para hacer alusión a una "aglomeración productiva que se caracterizaba por el desempeño sobresaliente de un grupo de empresas reunidas en un lugar dado y ocupadas en una determinada actividad". (p.10).

Porter abordó el tema del clúster y su importancia, en relación con la competitividad y la innovación en el plano de las economías de mercado y dejó entrever, además, la relación entre los clústeres con las redes, el capital social y la geografía económica.

Para cerrar el tema, López L. (2017) señala:

Los clústeres son importantes por el impacto que tienen en el crecimiento económico de regiones y de países en vía de desarrollo, dado que se constituyen en una forma de organización industrial que permite insertar las MiPymes en el engranaje de la economía. (p. 61).

En este sentido, en palabras de la misma López, L. (2017) "el clúster, al igual que otras, es una forma de asociatividad que contribuye a mejorar la competitividad de las MiPymes (p.61).

Conviene aquí hacer mención a dos conceptos importantes desde el punto de vista empresarial:

Competitividad y Cadenas Productivas. En relación con el primero, se parte del principio de que toda empresa busca ser competitiva en el mercado, es decir, que tenga la capacidad de desarrollar y alcanzar ciertas ventajas que le permitan mantener una posición relevante en el mercado en el que se desenvuelve. Al respecto, David, F. (2008) habla del concepto de ventaja competitiva, en los siguientes términos:

Este término se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. (p.8-9)

Por su parte, Abdel y Romo (como se citó en Ibarra M., González L. y Demuner M. 2017), la competitividad empresarial se define como:

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico. (p.111)

Ibarra, Gonzáles y Demuner, (2017), complementan algo muy importante:

En el entorno de la empresa, se conjugan gran cantidad de factores que inciden directa o indirectamente en el nivel de competitividad de la empresa, como son el nivel educativo, la infraestructura, la sofisticación del mercado de productos, la cultura empresarial, la eficiencia de las instituciones y el medio ambiente, por mencionar algunos. (p.112).

Sobre cadenas productivas, Romero I. y Santos F. (2006), señalan:

Los encadenamientos entre empresas y sectores presentan diversos patrones de localización espacial que son consecuencia de las características del territorio (dotación y productividad de los factores de producción, economías externas, factores socio-culturales y político- institucionales, etcétera) y de las propias características y decisiones de las empresas. El mantenimiento de una red de proveedores o clientes en un ámbito geográfico determinado es sólo una de las facetas, importante pero no la única, que determina el grado de integración de las unidades productivas en el territorio. (p.51).

En este mismo sentido, Porter M. (2013) habla del concepto de valor como:

La capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios. (p.7-8).

Esta concepción está ligada a los conceptos que se referencian a continuación.

El concepto de red: Genéricamente este concepto contempla dos elementos esenciales: por un lado, los *vínculos* o *relaciones* formales o informales que se articulan en determinado espacio

geográfico (físico), a partir de prácticas de confianza, cooperación, intercambio, etc. que se dan entre los diferentes *nodos* (segundo elemento) que conforman la red y que están representados por los diferentes actores (personas, empresas, entidades, organizaciones, etc.) que reconocen la importancia de la red, en tanto ven en esta una forma de interactuar y de obtener beneficios.

Sobre lo anterior, Emiliozzi, A., Donadoni M. y Hernández J. (2011) plantean:

Cuando se hace referencia a <vínculos>, se entiende por ellos prácticas, reglas, relaciones, contactos, que pueden encontrarse implícitos o explícitos en determinado espacio físico, y que representan ciertas categorías que los definen como, confianza, cooperación, entre otros. Por <nodo> se entiende el lugar de origen y destino de los flujos que tiene una red. (p.5).

Sobre el concepto de las "redes socio institucionales" (otros autores hablan de redes interinstitucionales), es importante tomar como punto de partida el papel que juegan los actores que presencia en un territorio.

En este sentido, autores como Emiliozzi, A., Donadoni M. y Hernández J. (2011), entre otros, sustentados en algunas investigaciones adelantadas en territorios europeos, plantean que los actores que hacen presencia en un territorio, son protagonistas y dinamizadores de los diferentes procesos que contribuyen en su desarrollo. Así mismo destacan la importancia de las *redes* de relaciones, formales e informales que se conforman entre estos, como elementos esenciales para entender la complejidad del desarrollo regional. En este sentido, se plantea que "El territorio puede ser entendido como una forma de organización en *red*". (p. 7).

Algunas investigaciones realizadas en Europa (especialmente en España), muestran el protagonismo definitivo de dichos agentes en el desarrollo regional, ya sea de manera individual o mediante un entramado de relaciones y conexiones (formales e informales) en *red* y otra serie de elementos que contribuyen al fortalecimiento de lazos y la cooperación entre quienes conforman el territorio.

Salom J. y Albertos J. (2009) plantean nueve categorías de actores que se consideran claves por el papel que desempeñan en el desarrollo del territorio: Administración Local, Administración Regional, Empresas, Organizaciones Empresariales, Organizaciones Sindicales, Agentes Sociales

y Comunitarios, Centros de investigación, Centros de Formación Especializada y Centros de Servicios a las Empresas. Esta tipología ha sido utilizada para la realización de otras investigaciones relacionadas con redes en España. (p. 116).

Sobre las *redes* socio institucionales, Salom y Albertos (2009) lo definen así:

Son la expresión de nuevas formas de gobierno del territorio. *Redes* sociales en las que convergen agentes públicos y privados, sociales y económicos que consensuan un proyecto de territorio sobre la base de objetivos compartidos y acuerdos sobre reparto de cargas y beneficios. Es una estrategia de desarrollo compartida, es un nuevo paradigma asociativo. (p.15).

Se construye y se fortalece el territorio, a partir de las interacciones y las relaciones multifuncionales (formales e informales) que se tejen y se integran entre los diferentes agentes que lo conforman: públicos, privados, sociales, académicos, de la sociedad civil. Las interacciones conllevan a fortalecer la acción colectiva, a compartir conocimiento, ideas, tecnología, innovación, experiencia, materias primas; que fortalecen el tejido organizacional y en últimas, a generar productos y/o servicios, que conducen al logro de objetivos e intereses compartidos, en el que todos los actores se benefician. Esta cadena de valor genera confianza y se convierte en un potencial para dinamizar el desarrollo regional en beneficio no solamente de las organizaciones, si no en pro del bienestar de las comunidades que los habitan.

En referencia a la importancia del papel que juegan las *redes* en un territorio, Putnam (como se citó en Méndez R., Michelini, J. y Romero, P. 2006), destaca como:

La realización de ciertas actitudes...junto a la creación de nuevas organizaciones y *redes* de cooperación, dan lugar a convenciones, códigos, y reglas que, al perdurar en el tiempo, pasan a engrosar y fortalecen el contexto institucional, como ha demostrado para el caso de las regiones italianas" y complementa "un proceso sinérgico de este tipo genera el ambiente necesario para la construcción de un verdadero proyecto territorial toda vez que la proliferación de *redes* fortalece las instituciones públicas al tiempo que un Estado eficiente crea el ambiente necesario por el cual aquellas pueden florecer". (p.388).

Según lo expresado, se reconoce la importancia de la existencia de *redes* como elemento esencial para la conformación de los territorios. Son un componente básico que condiciona su existencia.

Sobre el concepto de Capital Social, algunos autores tratan el tema de las *redes* desde esta perspectiva. Este aspecto es un referente que debe ser tenido en cuenta para abordar desde una mirada mas amplia el análisis de las dinámicas propias de los territorios, en el sentido de que sus procesos de desarrollo no dependen exclusivamente de los temas asociados con los asuntos económicos, en donde el mercado, el capital, la oferta, la demanda, el PIB, la competitividad económica, entre otras; suelen ser prioridad casi exclusiva de los gobiernos y de los agentes ortodoxos de la economía capitalista empresarial. El análisis se orienta en entender que dichas dinámicas también dependen de factores relacionados con el entorno social en el que se desenvuelven dichas variables económicas y en el papel que en ello juega la sociedad civil en sus diferentes manifestaciones y otros agentes no contemplados tradicionalmente.

Para Putman, (como se citó en Noguera y Esparcia, 2008):

El capital social actúa como un conjunto de relaciones de confianza entre sus miembros, que adoptan una responsabilidad cívica. En este sentido, el capital social puede fomentar el desarrollo económico en una región y presionar o responsabilizar a los órganos de gobiernos regionales. (p.311).

Méndez R. *et al.* (2006) proponen entender el capital social:

En términos de redes de relaciones sociales que pueden ser creadas, mantenidas y destruidas, dotadas de ciertas características específicas - actitudes, valores, etc. - cuyas consecuencias desde el punto de vista económico, político o social pueden diferir en función de los contextos en que se desenvuelven. (p.385–386).

Teniendo como base los planteamientos anteriores, y revisando la posición de otros autores mencionados por Méndez *et. al.*, ((2006) Putman, Evans y Trigilia), y también Lóez, M. (2017), se deduce que el tema del capital social visto desde la perspectiva de las *redes* (empresariales, sociales, locales y supralocales) que constituyen diferentes agentes que hacen presencia en un

territorio, pero que tradicionalmente han sido marginados, contribuye a la gobernabilidad territorial, por cuanto facilita las sinergias entre los mismos, creando lazos de confianza, reciprocidad, solidaridad, cooperación, valores y ética colectiva.

METODOLOGÍA

A partir de lo expuesto, la Universidad Piloto de Colombia inicia una labor de acercamiento a la Provincia de Ubaté, en 3 momentos: 2012, 2016 y 2018. Para el caso presente, se hace referencia a la etapa iniciada en el año 2018, con la activa participación del Programa de Administración de Empresas, 3 grupos de investigación (DHEOS, GIRSA e ICO), algunos estudiantes de un grupo denominado el Grupo Élite (Semillero de Investigación) y 3 profesores.

La investigación se aborda desde una perspectiva con enfoque territorial, por ser un asunto que empezó a proponerse dentro de los lineamientos de la Dirección de Investigaciones de la Universidad. Para el caso y dados los antecedentes mencionados, se empezó a trabajar el Proyecto de nombre: "Redes interorganizacionales en el sector lácteo de la Provincia de Ubaté (Cundinamarca). (Grupos DHEOS – GIRSA - ICO)".

La investigación es de carácter exploratorio, descriptivo y analítico. Exploratorio porque se busca indagar acerca de un tema sobre el que poco se ha investigado en el país (el papel de las redes y su impacto en este tipo de sectores). Descriptivo, porque caracteriza una situación a partir de variables y conceptos previamente determinados y su relación con la población objeto de estudio, en este caso relacionado con el sector lácteo de la zona de referencia. Analítico, porque se busca interpretar la información obtenida, a la luz de los referentes teóricos y epistemológicos existentes sobre el tema.

En el plano práctico, con las asociaciones se realizan talleres (cartografía social, mapas culturales), encuentros y aplicación de encuestas, en los cuales sus miembros manifiestan de diferente manera las problemáticas, necesidades y posibles propuestas frente a la realidad. Como resultado de lo anterior, se han elaborado diagnósticos y líneas de base, que han servido para entender su condición y con base en ello hacer propuestas hacia futuro. Con las entidades del Estado (UMATAS, ICA, Gobernación), se ha estado participando activamente en las diferentes reuniones y sesiones que se realizan como miembros de CL Cundinamarca. Estas entidades también han

suministrado valiosa información a través de entrevistas dirigidas, en relación con propuestas de soluciones y aplicación de la política pública del sector.

La Universidad hace seguimiento a los procesos mediante informes periódicos, utilizando formatos predefinidos para tal propósito. A los estudiantes se les involucra a través de procesos de investigación formativa y mediante el Semillero de Investigación denominado "Grupo Élite". Como herramienta se utiliza el software UCINET, instrumento apropiado para trabajar el tema de redes, sobre todo en el ámbito del territorio y las temáticas sociales.

Según el objetivo de la investigación, el reto que plantea el proyecto es contribuir a la reflexión para la búsqueda de espacios que conduzcan al fortalecimiento de los procesos asociativos, de interconexión en *red* y de capital social, entre los diferentes eslabones (agentes) que conforman la cadena láctea en la Provincia de Ubaté, especialmente en relación con la situación de los pequeños productores asociados.

RESULTADOS

Desde el ámbito del sector lácteo el tema resulta de gran aceptación, en razón a la dinámica de la zona de referencia, a los diferentes intereses que existen sobre el particular y a las problemáticas mencionadas anteriormente, las cuales se vislumbran con cierta incertidumbre, especialmente desde los pequeños productores que en conjunto son mayoría y los directamente afectados.

Desde lo académico se resalta la integración al Proyecto de varios docentes del Programa de Administración de Empresas, 3 grupos de investigación y algunos estudiantes a través del Grupo Élite, quienes se han involucrado a través de trabajo colaborativo y mediante la elaboración de algunos trabajos de grado para obtener su título profesional.

Lo anteriormente descrito ha permitido impactar la investigación en el currículo, en los procesos de emprendimiento social y en la proyección social de la Universidad.

Como uno de los resultados de la investigación, está la identificación de los diferentes actores objeto de la misma. Dentro de estos (Ver cuadro p. 15) se destacan en primera instancia a los pequeños productores asociados, en quienes recae el proceso investigativo. Aparte de estos, otro

actor protagónico de la región, son los grandes procesadores de leche, que compran la materia prima, con un gran poder en el mercado y que tienen la capacidad de incidir en los precios, la calidad y las cantidades por comprar. También se encuentran procesadores de mediano tamaño, que operan en el territorio.

De otra parte, está la institucionalidad Estatal, del orden nacional, regional y local, la cual trasciende en la política pública del sector. Este actor es muy importante, pero la percepción general de los pequeños productores es que hay ambigüedades en las políticas, promesas incumplidas, bajas inversiones, poco apoyo al pequeño propietario. Desde el Estado se fomenta la asociatividad, pero no hay continuidad en los procesos y las acciones se ven aisladas y cortoplacistas.

Finalmente está la academia, como otro actor protagónico del contexto, que desde su perspectiva ha realizado algunas investigaciones en la zona, que muestran resultados a través de estudios y diagnósticos, pero hasta el momento no ha tenido la capacidad de trascender en soluciones prácticas, entre otras razones por su poca capacidad de influencia y también porque para algunos de los miembros de las asociaciones, desde su punto de vista, no le ven mucha trascendencia a los procesos investigativos, no se sienten co-partícipes de estos, ni tampoco ven resultados que les genere beneficios en el corto plazo. Los entes universitarios que han hecho presencia en la zona son esencialmente de Bogotá.

En el siguiente cuadro de actores, se sintetiza las organizaciones y entidades en las cuales se enfoca el estudio.

Tabla 1. Actores Preseleccionados para la Investigación¹

ORGANIZACIONES	Asociaciones de Pequeños Productores	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Ganaderos de Ubaté • Asoganasuta • Corporación de Ganaderos de Tausa • Asociación de Productores Agropecuarios de Tausa • Asogacc • Asoagroalzal
	Organizaciones de 2º. Grado	<ul style="list-style-type: none"> • FEDELAC • CL Cundinamarca
EMPRESAS PRIVADAS	Grandes Procesadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Alquería, Doña Leche, Parmalat, Alquería, Alpina.
	Medianos Procesadores	<ul style="list-style-type: none"> • Productos Lácteos San Andrés EU • Lácteos del Valle de Ubaté • Productora y Comercializadora Las Marías • Lácteos Gaviota
	Pequeños Comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños negocios comercializadores de productos lácteos de la zona (Mipymes)
ACADEMIA	Universidades locales y de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad de La Salle • Universidad Piloto • Universidad Nacional • Universidad de Cundinamarca
ESTATALES	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura -ICA - INVIMA • SENA
	Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernación de Cundinamarca
	Local	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldías municipales de Ubaté, Tausa, Sutatausa y Carupa - UMATAS².

Fuente: elaboración propia

Otro resultado se relaciona con las incipientes redes inicialmente detectadas, las cuales se señalan en la siguiente figura.

1 Información preliminar

2 Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria.

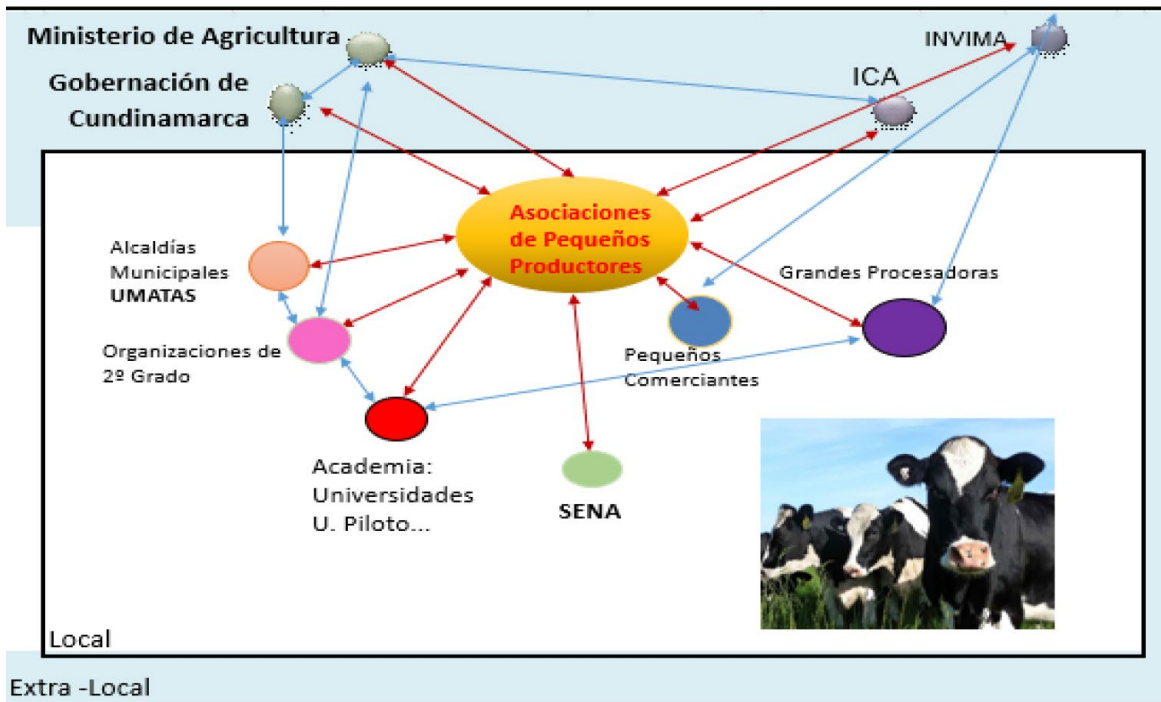


Figura 3. Redes Sector Lácteo Provincia de Ubaté – Versión Preliminar

Fuente: elaboración propia

El centro de atención se concentra en las pequeñas asociaciones de productores lácteos. Las líneas rojas muestran la conectividad entre dichas asociaciones con los demás actores. Las líneas azules señalan la conectividad entre los demás actores del territorio entre sí.

En otro aparte de la investigación se espera conocer mas a fondo la fortaleza de las interconexiones entre los diferentes actores, teniendo en cuenta aspectos como: densidad, cercanía, tipo de relación, frecuencia. Esto permitirá conocer, de acuerdo al objetivo de la investigación, el grado de relacionamiento entre los diferentes eslabones, la fragilidad y/o el potencial que ofrecen y la manera como se pueden proponer estrategias que conduzcan a fortalecer el tejido organizacional y la construcción de capital social en el territorio.

PROPUESTA

A partir de lo expuesto, se entienden las dificultades por las que atraviesan especialmente los pequeños productos del sector lácteo de la Provincia de Ubaté. De otra parte, se plantea el tema de la asociatividad y del acceso a redes de diferente naturaleza, como elementos que en la práctica, según algunas experiencias aplicadas en sectores específicos especialmente en países europeos; podrían contribuir al mejoramiento de las condiciones de los pequeños productores del sector lácteo en la Provincia objeto de estudio.

Las redes se convierten en una forma de expresión viva de los territorios, que afianzan la territorialidad y promueven el bienestar y la confianza entre los diferentes actores que lo conforman.

La propuesta en concreto le apunta a entender la importancia de articular esfuerzos de diferente naturaleza, entre los diversos actores que hacen presencia en un territorio, desde 2 perspectivas:

1. Mediante el fortalecimiento de los procesos asociativos y encadenamientos productivos, en que se contemplen la diversidad de agentes empresariales que en torno al tema lácteo se desempeñan en la Provincia (grandes, medianas, pequeñas empresas asociadas y negocios), a través de mecanismos como las redes empresariales, los distritos industriales o los clúster; en donde el mercado y las diferentes transacciones económicas son referentes claves para mejorar sus procesos productivos y competitivos. Como lo menciona Porter (2009): "Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor" ((p.7)
2. Teniendo en cuenta, como lo señalan algunos de los autores mencionados, de que los agentes económicos del mercado no son suficientes, ni únicos; si no que se requiere además entender el papel que juegan los demás actores que hacen presencia en un ámbito territorial, tales como: El Estado, la economía social, los actores comunitarios y culturales, la sociedad civil, la academia, entre otros. Estos últimos enmarcados en redes de relaciones asociadas a conceptos como: redes socio institucionales y capital social.

En prospectiva, esta experiencia de Ubaté puede servir de referente como modelo a ser replicado en otros ámbitos territoriales, no solamente inmersos en el sector lácteo, si no en el desarrollo de otras actividades.

CONCLUSIONES

Bajo los lineamientos expuestos es que se entiende la propuesta planteada. Para el caso del tema del sector lácteo en Ubaté, se han identificado y caracterizado los actores claves del sector en el territorio analizado, con la idea en el mediano y largo plazo, de hacer propuestas que los integren en torno a un proyecto consensuado de construcción territorial colectiva, en donde se beneficien no solamente los directamente interesados, si no todos los entes organizativos y comunitarios que lo integran. En esto se trabaja de la mano con el gremio que aglutina a la Cadena Láctea del Departamento de Cundinamarca: El Comité Lácteo de Cundinamarca (CL Cundinamarca), espacio en donde tienen asiento los principales protagonistas del sector: Productores, procesadores, Estado (Local, Nacional, Regional), academia.

De la experiencia vivida en estos años, mediante el proceso investigativo, uno de los grandes retos consiste en generar la confianza suficiente, especialmente entre los pequeños productores, para que se integren al proceso y se entienda que la dinámica debe trascender los temas del mercado y de lo económico, que, si bien resultan ser fundamentales, pueden no ser suficientes a la hora de alcanzar el logro de sus propósitos. Así mismo, se trata de generar procesos de empoderamiento y capacidad de influencia en el sector, teniendo en cuenta de que los pequeños productores son una gran mayoría en número y a su vez los mas afectados de las problemáticas mencionadas. De los ejercicios realizados hasta el momento, se empieza a percibir un cambio de actitud, especialmente desde el actor que mas interesa aquí, es decir, los pequeños productores.

La generación de valor compartido es otro elemento importante a tener en cuenta, a partir del entorno social en el que se desenvuelven los grandes, medianos y pequeños productores del sector lácteo existentes en la Provincia, sin sacrificar con ello la obtención de ventajas y beneficios de carácter económico. Bajo esta concepción se beneficia también la sociedad y las comunidades en las que se circunscribe el sector lácteo de la región.

REFERENCIAS

- Copus, A. (2008). Los componentes de la perifericidad no espacial. Nuevos factores de desarrollo territorial: elementos conceptuales. En: J. Noguera y J. Esparcia (Ed.). *Nuevos factores de desarrollo territorial* (pp. 81 – 157). Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Cortés, G., Bonilla, N., Rojas, F. y Barreto, Jo. (2015). *Asociatividad. Estrategia para el desarrollo nacional. Propuesta de política para el sector lácteo en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Emiliozzi, A., Donadoni M. y Hernández J. (2011). *Redes socio institucionales de apoyo al sector productivo. Una aproximación teórica*. Recuperado de <https://docplayer.es/10331765-Redes-socio-institucionales-de-apoyo-al-sector-productivo-una-aproximacion-teorica-1.html>
- Gobernación de Cundinamarca. (2017). *Estadísticas agropecuarias*. Vol. 26. Bogotá, Colombia: Secretaría de Agricultura.
- Grueso, M., Gómez, J. y Garay, L. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Documento de Investigación No. 34*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/01248219-2009-44.pdf?sequence=1>
- Ibarra M., González L. y Demuner M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de baja California. *Estudios Fronterizos*, 18 (35), 113-130. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- Liendo M. y Martínez A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. *Sextas jornadas investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas*. Universidad Nacional del Rosario, pp. 311 – 319. Recuperado de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf

López, C. (2003). *Redes empresariales, experiencias en la región andina*. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/756>.

López, L. (2016). *Redes interorganizacionales y capital social. Perspectiva de asociatividad en las mipymes*. Ibagué, Colombia: Universidad del Tolima.

Méndez, R., Michelini, J. y Romero, P. (2006). Redes socio-institucionales e innovación para el desarrollo de las ciudades intermedias. *Ciudad y territorios, estudios territoriales*, XXXVIII(148), 377–396. Recuperado de <http://age.ieg.csic.es/geconomica/Publicaciones/Mendez/Ciudad%20y%20territorio%202006.pdf>

Ministerio de Agricultura y desarrollo rural (2015). *Información cadena láctea*. Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/2015%20Julio%20-%20Informacion%20Cadena%20Lactea.pdf>

Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Harvard Business School, Boston. Traducido al español. Ediciones Deusto.

Romero, I. y Santos, F. (2006). Encadenamientos productivos, externalidades y crecimiento regional. *Boletín Económico ICE*, 2872, 49–61. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28113094_Encadenamientos_productivos_externalidades_y_crecimiento_regional

Salom, J. y Albertos, J. (2009). Desarrollo territorial, redes institucionales y procesos de innovación socioeconómica. El caso del mueble en la Comunidad Valenciana. En J. Salom y J. Albertos (Ed.). *Redes socio institucionales, estrategias de innovación y desarrollo territorial en España* (pp. 99 – 130). Valencia, España: Universidad de Valencia.

Universidad EAN. (2013). *Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO)*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.