

**CONSTRUCCION DEL PERFIL COMPETITIVO DEL EMPRESARIO
AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO**

ANDRES FERNANDO MIRANDA BURBANO

ANA MARIA JIMÉNEZ OCAÑA

CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE

TADEO LOZANO

MAESTRIA EN MERCADEO AGROINDUSTRIAL

SAN JUAN DE PASTO

JULIO 2010

**CONSTRUCCION DEL PERFIL COMPETITIVO DEL EMPRESARIO
AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO**

**ANDRES FERNANDO MIRANDA BURBANO
ANA MARIA JIMÉNEZ OCAÑA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER
MERCADERO AGROINDUSTRIAL**

CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE

TADEO LOZANO

MAESTRIA EN MERCADERO AGROINDUSTRIAL

SAN JUAN DE PASTO

JULIO 2010

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el proyecto de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo Primero del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.



NOTA DE ACEPTACIÓN:

Mg. FABIO MEJIA ZAMBRANO

30 de Julio de 2010



RESUMEN

La variable talento humano es determinante en la revisión de un perfil competitivo, estudiada desde la perspectiva individual (conducta, valores, costumbres y paradigmas) y social (comportamiento, relaciones, imaginario, estructura social).

Para describir el perfil de los empresarios agroindustriales de Pasto, se revisaron antecedentes económicos, históricos, ancestro-culturales, tradiciones, costumbres, lenguaje, comportamientos espirituales, sentimientos colectivos, estructura social, actitudes moralista, competencias y habilidades, así como inteligencias presentes. A nivel social se evaluaron rasgos comunes presentes entre los empresarios, mediante la observación directa y la entrevista.

Mediante el empleo de herramientas de administración y la metodología de la prospectiva se clasifican, organizan y se analizan los datos que permitieron configurar lo mas aproximado posible el perfil competitivo del empresario agroindustrial del municipio de Pasto.

ABSTRACT

The variable human talent is decisive in the revision of a competitive profile, studied from the individual perspective (behavior, values, customs and paradigms) and social (behavior, relationships, imaginary, it structures social).

To describe the profile of the agroindustrial managers of Pasto, economic, historical, ancestro-cultural antecedents were revised, traditions, customs, language, spiritual behaviors, collective feelings, it structures social, attitudes moralist, competitions and abilities, as well as present intelligence. At social level features common present were evaluated among the managers, by means of the direct observation and the interview.

By means of the employment of administration tools and the methodology of the prospective one they are classified, they organize and the data are analyzed that allowed to configure the but approximate possible the competitive profile of the agroindustrial manager of the municipality of Pasto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1. PROYECTO DE INVESTIGACION.	22
1.1 OBJETO DE ESTUDIO.	22
1.2 JUSTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO: PERTINENCIA O RELEVANCIA	22
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.	24
1.5 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.	24
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.	24
1.6.1 Objetivo General.	24
1.6.2 Objetivos Específicos.	25
1.7 MARCO TEORICO.	25
1.8 ASPECTOS METODOLOGICOS.	32
1.8.1 Enfoque Metodológico	32
1.8.2 Tipo de estudio	32
1.8.3 Método de Investigación	32
1.8.4 Fuentes Técnicas de la recolección de la información.	33
1.8.4.1 <i>Conocimiento del Objeto de estudio</i>	33
1.8.4.2 <i>Árbol de Competencias</i>	34
1.8.4.3 <i>Análisis de las Variables Claves</i>	34

1.8.4.4	<i>Análisis Estructural - Método Micmac</i>	34
1.8.4.5	<i>Juego de Actores</i>	35
2.	ELEMENTOS DE CONTENIDO Y ALCANCE.	36
2.1	LA COMPETITIVIDAD, LA AGROINDUSTRIA Y LA COMUNIDAD.	36
2.1.1	Competitividad	36
2.1.2	Teorías y Modelos de la Competitividad	38
2.1.3	Liderazgo	50
2.1.4	La Agroindustria	50
2.1.5	Importancia de la Agroindustria	54
2.1.6	La Comunidad	54
3.	ANALISIS DE LOS ENTORNOS COMPETITIVOS	57
3.1	HISTORIA ECONÓMICA DE COLOMBIA: SECTOR AGRÍCOLA	57
3.2	ANÁLISIS REGIONAL DE LA AGROINDUSTRIA EN NARIÑO	59
3.2.1	Antecedentes Históricos de Nariño.	59
3.2.2	División Fisiográfica del Departamento de Nariño	61
3.2.3	Economía del Departamento de Nariño	62
3.2.4	Análisis de los factores que inciden en la competitividad de Nariño	65
3.2.5	Análisis comparativo entre Departamentos	67
3.3	AGROINDUSTRIA EN EL MUNICIPIO DE PASTO	77
3.3.1	Generalidades del Municipio de Pasto	77
3.3.2	Antecedentes Históricos del Municipio de Pasto	79
3.3.3	Historia y Evolución Económica de San Juan de Pasto	82

3.3.4	Análisis de los Paradigmas y Comportamientos de la Comunidad del municipio de Pasto: Cultura y Autenticidad	85
3.3.5	Análisis del Sector Agroindustrial del Municipio de Pasto.	89
4.	CONSTRUCCION DEL PERFIL COMPETITIVO DEL EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO	94
4.1	IDENTIFICACION DE LAS POTENCIALIDADES Y COMPETENCIAS DEL EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL DE PASTO	94
4.1.1	Listado de las Variables de Competitividad.	94
4.1.2	Análisis de las Variables Claves	95
4.1.3	Árbol de competencias para el empresario agroindustrial del Municipio de Pasto	97
4.1.4	Análisis Estructural – Método Micmac	99
4.1.4.1	<i>Presentación de Variables</i>	99
4.1.4.2	<i>Matriz de Influencia Directa.</i>	100
4.1.4.2.1.	<i>Descripción de los Resultados</i>	100
4.1.4.3	<i>Matriz de Influencia Indirecta (MIID).</i>	104
4.1.5	Estudio de las Potencialidades y comportamientos presentes en el Empresarios Agroindustrial de Pasto	106
4.1.6	Sistematización de los resultados de las observaciones y entrevistas.	120
4.2	PARTICIPACION E INFLUENCIA DE ACTORES DENTRO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE PASTO	123
4.2.1	Descripción de los actores presentes en la cultura Organizacional de las Empresas agroindustriales	123
4.2.1.1	<i>Retos Estratégicos</i>	123

4.2.1.2	<i>Variables del perfil competitivo (Actores)</i>	124
4.2.1.3	<i>Las influencias Directas e Indirectas</i>	124
4.2.1.4	<i>La Matriz de la Posición Valorada o Matriz Actores por Objetivos MAO 2.</i>	125
4.2.1.5	<i>Plano de Influencia y Dependencia.</i>	126
4.2.2	Principales Actores presentes en la Cultura organizacional de las Empresas Agroindustriales de Pasto	128
4.2.2.1	<i>Líderes</i>	128
4.2.2.2	<i>Seguidores</i>	129
4.2.2.3	<i>Independientes</i>	129
4.2.2.4	<i>Dependientes</i>	129
4.3	COMPORTAMIENTO DE LOS EMPRESARIOS AGROINDUSTRIALES FRENTE A LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	129
	CONCLUSIONES	131
	RECOMENDACIONES	136
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	139
	ANEXOS	144

LISTA DE CUADROS

- Cuadro 1. Técnicas Metodológicas 33
- Cuadro 2. Tabla comparativa de regiones 67
- Cuadro 3. Municipios de Mayor Población de Nariño 73
- Cuadro 4. Comparativo Población rural y urbana 74
- Cuadro 5. Estructura demográfica de Pasto 78
- Cuadro 6. Características económico – sociales de las regiones productivas Siglo XIX 84
- Cuadro 7. Cadena agro – productiva de los Lácteos 91
- Cuadro 8. Cadena agro – productiva de la Papa 92
- Cuadro 9. Cadena agro – productiva del Café 93
- Cuadro 10. Variables de desempeño Individual del Perfil Competitivo 95
- Cuadro 11. Variables de desempeño Empresarial del Perfil Competitivo 96
- Cuadro 12. Árbol de Competencias 98
- Cuadro 13. Matriz de Influencia Directa 101
- Cuadro 14. Características de la Matriz MDI 101
- Cuadro 15. Resumen de los resultados de la matriz MDI 102
- Cuadro 16. Matriz de Influencia Indirecta (MIID) 104
- Cuadro 17. Definición de Objetivos 123
- Cuadro 18. Matriz de Influencias Directas e Indirectas 125
- Cuadro 19. Matriz de Actores por Objetivos 126

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Históricos de las Exportaciones de Colombia 2008-2009. 58

Gráfica 2. Históricos de las Exportaciones de Colombia 2008 - 2009. 59

Gráfica 3. Participación territorial en el total Nacional 70

Gráfica 4. Población y Crecimiento poblacional 71

Gráfica 5. Tasa de Crecimiento poblacional 72

Gráfica 6. Comparativo población rural y urbana 73

Gráfica 7. Participación del PIB departamental 74

Gráfica 8. Crecimiento del PIB departamental 75

Gráfica 9. Población bajo la Línea de pobreza 76

Gráfica 10. Mapa de dependencia o influencia directa 103

Gráfica 11. Gráfico de influencia directa 103

Gráfica 12. Mapa de influencia indirecta. 105

Gráfica 13. Gráfico de influencia indirecta. 105

Gráfica 14. Resultados evaluación de la variable Disciplina 107

Gráfica 15. Resultados evaluación de la variable Disciplina.107

Gráfica 16. Resultados evaluación de la variable Visión. 108

Gráfica 17. Resultados evaluación de la variable Pasión 109

Gráfica 18. Resultados evaluación de la variable Creatividad.110

Gráfica 19. Resultados evaluación de la variable Respeto. 110

Gráfica 20. Resultados evaluación de la variable Respeto 111

Gráfica 21. Resultados evaluación de la variable Ética. 112

- Gráfica 22. Resultados evaluación de la variable Disciplina 113
- Gráfica 23. Resultados evaluación de la variable Visión. 114
- Gráfica 24. Resultados evaluación de la variable Apertura al cambio 115
- Gráfica 25. Resultados evaluación de la variable Inteligencia Financiera 116
- Gráfica 26. Resultados evaluación de la variable Poder de Negociación 117
- Gráfica 27. Resultados evaluación de la variable Renovación Mental 118
- Gráfica 28. Resultados evaluación de la variable Renovación Mental 119
- Gráfica 29. Gráfico de influencias y dependencias entre actores 127



LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato Análisis de Competitividad 145

Anexo B. Formato de recolección de datos de las observaciones 148

Anexo C. Metodología para entrevista aplicada a los empresarios agroindustriales de
Pasto 149

Anexo D. Formato de entrevista 153

Anexo E. Método de Análisis Juego de Actores 158



GLOSARIO

ACTIVIDAD SOCIAL: Conjunto de acciones de la personalidad que busca determinados objetivos sociales.

COMUNIDADES SOCIALES: Conjunto de personas que presentan condiciones de su actividad económica, común a determinado grupo de individuos en interacción y perteneciente a comunidades territoriales históricamente establecidas.

CONCEPTO DE LO SOCIAL: Expresa la presencia de relaciones sociales entre las personas, o sea los vínculos de interacción de los individuos y grupos de individuos con resultados positivos frente a la competitividad.

ECONOMIAS DE ESCALA: Ventajas del proceso productivo que permiten reducir el costo medio de la producción a medida que aumenta el producto total. Las economías de escala son las que permiten la producción en serie.

ETICA DE LA PERSONALIDAD: Interacción humana. Técnica de las relaciones públicas y humanas y la actitud.

ETICA DEL CARÁCTER: Descripción de los esfuerzos de un hombre tendientes a integrar profundamente en su naturaleza ciertos principios y hábitos.

FORMACIÓN ECONÓMICA - SOCIAL: Estructuración históricas de las relaciones económicas - sociales de una sociedad.

LEYES DEL DESARROLLO: Interacción en el tiempo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción, de las relaciones económicas y las sociales, del ser social y la conciencia social, de la base y la superestructura.

ORGANIZACIÓN SOCIAL: Conjunto relativamente estable de relaciones sociales de los individuos, basadas en el sistema de roles y posiciones sociales, de normas y valores sociales, que confieren a la interacción de los individuos un carácter regular y orientado a fines con las tareas planteadas por la sociedad.

PROCESO DE PRODUCCION: Engloba un proceso de producción y un proceso de creación de valor.

PROCESO DE TRABAJO: Actividad racional encaminada a la producción de valores de uso.

PRODUCTOR AGROINDUSTRIAL: Individuo que posee un nivel de instrucción y calificación que le permite llevar a cabo un proceso de creación de valor a partir de la transformación de una materia prima.

RELACIONES SOCIALES: Relaciones entre individuos y grupos sociales que determinan un proceso de interacción en una sociedad.

ROL SOCIAL: Conjunto de funciones que debe desempeñar el hombre al ocupar determinada posición en la organización social.

STATUS SOCIAL: Puntos de intersección, que expresan la posición de los individuos en los grupos sociales y en la sociedad en general, determinadas por características naturales como por características sociales. Es un elemento de la estructura social, determinada por la sociedad y el Estado.

TIPO SOCIAL DE PERSONALIDAD: Conjunto de rasgos esenciales, recurrentes en las diferentes personalidades que hacen parte de determinada comunidad social.

VALOR DE LA MERCANCIA: Cantidad de trabajo materializado en su valor de uso, por el tiempo de trabajo socialmente necesario para su producción.

INTRODUCCION

El interés de la investigación radica en estudiar la realidad objetiva del sector agroindustrial de la ciudad de Pasto, en el aspecto competitivo, buscando comprender los fenómenos que se presentan dentro del desempeño empresarial y que se ven reflejados en la conciencia y el comportamiento de las personas, (empresarios agroindustriales). Esa realidad tanto social como económica que está determinada por el comportamiento de los individuos según su estructuración histórica, psicológica y política se define como la clave para desarrollar nuevas estrategias y modelos que permitan a la región incrementar la capacidad competitiva del sector analizado.

Si las leyes y regularidades biológicas se manifiestan en las diversas formas de los organismos vivos, en su estructura, funciones, evolución, desarrollo individual e interrelaciones con el medio circundante, las leyes y regularidades sociales de las formaciones económico-sociales y de distintos colectivos – en los tipos de sociedad históricamente determinados – se manifiestan como condición y resultado de la actividad social: de las distintas estructuras y procesos, de las distintas comunidades como portadores de la realidad social. (COLECTIVO DE AUTORES. Trabajo del Sociólogo, 1.988, p 14).

A lo largo de la historia económica de Nariño, se ha generalizado la convicción de que el departamento posee una producción de estricta vocación agropecuaria y que los productores sólo tienen condiciones para llevar a cabo los procesos productivos de forma empírica y con

mínima tecnificación. Esta creencia ha coartado la objetividad y porque no decirlo, el interés de las distintas instituciones gubernamentales y no gubernamentales para analizar profundamente el verdadero potencial que posee el sector no sólo agropecuario sino también agro industrial nariñense, y la manera en que se puede influir para generar cambios en la actitud y comportamiento de sus actores frente al desarrollo económico y competitivo.

El hecho de no tomar parte en la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo y competitividad condena a todo el departamento a continuar relegado frente a otras economías, con una mínima capacidad de subsistencia de sus habitantes y un futuro incierto para las próximas generaciones.

Esta reflexión ha sido el punto de partida para preguntarse ¿Cuáles son los comportamientos y que elementos de la cultura pástense realmente se pueden considerar beneficiosos y se deben adoptar o potencializar en los empresarios agroindustriales de Pasto para lograr una mayor competitividad en el sector agroindustrial?

Esta pregunta encierra en su contexto un tema que parte de un estudio de tipo social, que presenta como componentes principales para su evaluación, la medición de diferentes comportamientos, pensamientos, potencialidades y características que se manifiestan en los individuos que conforman el sector mencionado y que permitirán modelar un perfil competitivo que se constituya en una ficha clave para responder a las necesidades reales del objeto de estudio.

Este perfil se construye a partir del reconocimiento de todas esas actitudes que se consideran importantes para que un individuo logre ser competente dentro de sus actividades y destacarse en su trabajo de tal forma que aporte al sector donde interactúa.

Una vez identificadas esas variables que en el presente trabajo se han catalogado como de desempeño individual (las propias de su personalidad), y de desempeño empresarial (las capacidades desarrolladas en su trabajo), se utilizan algunas herramientas de la prospectiva para evaluar técnicamente el tipo de relación existente entre cada una de las variables y su nivel de influencia.

Las técnicas como el árbol de competencias de Machiel Godet, permite analizar las variables que se han identificado dentro del estudio, donde se ubican según el papel que desempeñan dentro del empresario; siendo sus raíces las variables de tipo individual, las cuales se deben adquirir desde los primeros años de formación del individuo y corresponden a la base que da origen a una persona con altas características de competitividad, en el tronco se han ubicado aquellas variables de desempeño que le permiten liderar y trabajar con efectividad dentro de su entorno, las ramas representan las variables que se obtienen en la formación académica y empírica, dando elementos de tipo técnico al empresario y finalmente los frutos donde se describen los resultados óptimos que se alcanzarían cuando se cuenta con las variables mencionadas.

Otras herramientas de la prospectiva empleadas dentro de la construcción del perfil competitivo son el método MICMAC, con el cual se analizan las relaciones e influencia de las

variables identificadas dentro del entorno competitivo y el MACTOR, con el cual se analizan los posibles actores presentes dentro de ese entorno competitivo a partir de las mismas variables.



CONSTRUCCION DEL PERFIL COMPETITIVO DEL EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO

1. PROYECTO DE INVESTIGACION

1.1 Objeto de Estudio

El Empresario agroindustrial de la ciudad de Pasto, es el talento humano y principal motor dentro del progreso de la agroindustria en la región. Sin embargo, su avance dentro de la competitividad a lo largo del tiempo, refleja un escaso desarrollo y crecimiento del sector agroindustrial en el departamento, reflejándose en la presencia de un reducido número de empresas de este tipo que luchan por su sobrevivencia dentro de un mercado saturado de productos similares procedentes de grandes empresarios de otras regiones que aprovechan las dificultades de estos pioneros y su entorno para consolidarse como líderes de este sector. A partir de esta sustentación la presente investigación toma como objeto de estudio al **EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL** del municipio de Pasto enmarcado dentro de los modelos de competitividad, y su respuesta a las actuales tendencias de la agroindustria a nivel mundial.

1.2 Justificación del objeto de estudio: pertinencia o relevancia

La finalidad de la investigación es establecer un perfil competitivo para el empresario agroindustrial de Pasto donde se identifiquen claramente sus potencialidades y capacidades, tanto a nivel de individuo como de colectividad.

Adicionalmente, trabajar con datos de mayor particularidad respecto a los rasgos de los empresarios agroindustriales, sus aptitudes creativas e innovadores y capacidades de Asociatividad, aportan a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, y a la industria de la región en la determinación de planes y programas institucionales y de gobierno ajustados a la realidad del municipio generando mayor efectividad en sus resultados y brindando información importante a otros estudios que deseen ahondar en temas relacionados.

1.3 Planteamiento del Problema

En el municipio de Pasto se han hecho grandes esfuerzos por definir las características que harían posible la competitividad de su producción y comercialización agroindustrial, frente a otras regiones nacionales e internacionales. Esta actividad, ha presentado efectos poco óptimos si se observa que el aporte conceptual ha sido mínimo en lo referente al establecimiento de las necesidades puntuales del sector, y de la constitución coherente y real del perfil competitivo de los empresarios agroindustriales, limitando la formulación y ejecución efectiva de estrategias para el impulso del sector agroindustrial en el municipio.

Esta situación se ha originado entre otras causas, por el sinnúmero de descripciones y análisis de las actividades productivas que solo se limitan a las economías “tradicionales”, defendidas como únicas posibilidades de trabajo e ingreso para la región y que se han tomado como referencia para desplegar proyectos encaminados al “mejoramiento” de dichas actividades sin presentar resultados importantes, hasta la fecha.

1.4 Formulación del Problema.

¿Qué potencialidades y competencias del EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL de Pasto definen su perfil competitivo?

1.5 Sistematización del Problema.

- ¿Cuáles son las potencialidades y competencias del empresario agroindustrial de Pasto?
- ¿Cuáles son y cómo cumplen sus roles los empresarios agroindustriales dentro de sus actividades Organizacionales?
- ¿Cómo los empresarios agroindustriales enfrentan las amenazas y oportunidades del entorno?

1.6 Objetivos de la Investigación.

1.6.1 Objetivo General.

Estudiar al empresario agroindustrial del municipio de Pasto, para determinar las potencialidades y competencias que generen un perfil competitivo para la región.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Identificar las potencialidades y competencias presentes en el empresario agroindustrial de Pasto.
- Determinar de qué manera los roles identificados dentro de la cultura organizacional de las empresas agroindustriales de la región generan factores claves de éxito que impulsen al sector.
- Evaluar la forma en que los empresarios agroindustriales enfrentan las amenazas y oportunidades del entorno.

1.7 Marco Teórico

Teniendo en cuenta que la presente investigación empleará los modelos de competitividad y estudios de Liderazgo como referencias bibliográficas para la construcción del perfil competitivo del empresario agroindustrial de la ciudad de Pasto, se remite a la explicación de trabajos como el del autor Zoilo Pallares Villegas (2.003), quien en su publicación “Asociatividad Empresarial. Estrategia para la Competitividad”, trata un tema relacionado con la coepetencia y la visión sistemática, donde se basa de la teoría de juegos de Barry J. Nalebuff y Adam M. Branderburger para explicar sobre los fundamentos que encauzan un negocio y describe cinco elementos básicos dentro del mismo; Los jugadores, los valores agregados, las reglas, las tácticas y la extensión.

En el marco de los modelos competitivos los referentes bibliográficos empleados para el presente estudio, inician con la publicación de la Cámara de Comercio de Pasto (2008), titulada *Apuesta Competitiva de Nariño*, que se basa en el modelo de Factores Competitivos. Consiste en una propuesta metodológica y estratégica encaminada a la búsqueda de la competitividad en el departamento. En dicho trabajo se encuentran una serie de matrices donde se integran los retos a enfrentar y los proyectos definidos para la región.

Expogestión (2.008), publicación que recopila el pensamiento de los distintos líderes que participaron en el evento llevado a cabo en septiembre de 2.008, presenta una serie de elementos que indiscutiblemente exteriorizan la realidad nacional e internacional, consideran los cambios de los últimos años y los cambios que deben considerarse dentro de cada región. En especial la sección tres “*Inteligencias múltiples y Competitividad*”, se refiere a temas relacionados directamente con la temática del presente estudio.

Zenshin, Lecciones de los países del Asia – Pacífico (Villamizar, R. Mondragón, J. 1995), es un trabajo que analiza y explica el tipo de comportamientos y estrategias que han llevado a los países Asiáticos al crecimiento sostenible de sus economías con un alto grado de competitividad. Presenta información importante que permite a este estudio reconocer en el contexto regional las falencias presentes a través de la comparación.

Un estudio que ha sido útil para la presente investigación en cuanto al Análisis de caso de la Competitividad en la agroindustria, es el realizado por los catedráticos e investigadores Mexicanos Javier Chávez Ferreiro y Luis Arturo Rivas Tovar (2005), quienes toman al estado de

Michoacan, para llevar a cabo un análisis competitivo del sector agroindustrial, que además enmarca todos los aspectos productivos y de contribución estatal. Dicho trabajo se basa en los modelos de diamante de Porter, modelo del Foro Internacional de competitividad y modelo de World Economic Forum OCDE.

Otras teorías que se evaluarán a ese respecto serán las teorías del señor Michael Porter (1979), “Análisis de las cinco fuerzas”, modelo holístico que permite examinar cualquier industria en términos de rentabilidad.

Como otro aporte importante se tendrá en cuenta la tesis del señor Diego Mauricio Díaz Velásquez, de la Universidad de Nariño, con su trabajo titulado “Las condiciones económicas del Departamento de Nariño – Colombia frente al Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América (2.006), donde el autor hace un análisis de la situación económica de la región y da sus apreciaciones en cuanto a las fortalezas y debilidades que enfrenta el departamento y su posición frente a un Tratado como el de Libre Comercio.

De igual manera para desarrollar esta investigación se emplearan diferentes estudios de Liderazgo que permiten obtener y conocer una serie de factores y actitudes que aportan a la determinación del perfil que se pretende construir para los empresarios agroindustriales.

Trabajos como los Estudios de Likert y la Universidad de Michigan, donde el autor describe cuatro tipos de Liderazgo según la relación que puede presentarse entre el líder y el subordinado, se tomara como referente. Estos tipos de liderazgo definidos por el autor los

denomina como el líder Explotador – autoritario, el líder benevolente – autoritario, el líder consultivo y el líder de grupo participativo. Para Likert, cada tipo de líder presenta unas características específicas que afectan las relaciones con los subordinados y a su vez sus resultados.

El estudio de Lewin, Universidad de Iowa, presenta otra faceta del liderazgo que se basa en el uso de autoridad, haciendo una descripción de cada tipo de liderazgo según el manejo del poder presente en el líder frente a su subordinado. De este estudio surgen: El líder autorcrático, el líder participativo o democrático y el líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*).

El grid gerencial que se refiere a la rejilla o grid administrativa de Robert Blake y Jane Mouton; describe a la rejilla como un modelo donde se reconocen dos dimensiones: preocupación por las personas y por la producción, este modelo de liderazgo es relevante para este estudio si se tiene en cuenta la importancia que asume el individuo como parte primordial de la competitividad del sector.

Otro modelo interesante para el presente trabajo es el modelo de contingencia que a través de su empleo identifica las cualidades y comportamientos que poseen los individuos según el entorno y contexto en que se desarrollan permitiendo determinar la efectividad de su liderazgo. El modelo de contingencia además apoya el reconocimiento de las debilidades presentes en el líder para que puedan ser corregidas y mejoradas.

Hay 3 modelos de contingencia desarrollados por diferentes autores que se analizarán dentro de la investigación:

a. **MODELO DE CONTINGENCIA DE FRED FIEDLER:** En este modelo el autor hace un análisis de las situaciones en que un líder puede ser efectivo o no. Sustenta dentro de su modelo que pueden existir una serie de relaciones entre el líder y el subordinado que dependiendo del contexto darán buenos o malos resultados. Además, afirma el autor que un líder o empresario no puede cambiar su estilo de liderazgo; por lo cual debe identificar y adaptarse a las situaciones que van con su actitud de líder.

Por otra parte Fiedler, describe una serie de estilos que un líder emplea, según su orientación, que puede ser hacia las tareas y hacia las relaciones. Según las características situacionales que las reconoce como relaciones líder – empleado, estructura de tareas y posición de poder.

b. **TEORÍA DE PISTA - META DE ROBERT HOUSE:** Esta teoría propone emplear todos aquellos elementos que permitan la motivación hacia los subordinados y que a su vez reconozcan la importancia de ellos como individuos. Así Robert House, plantea cuatro comportamientos que debe presentar un empresario: Comportamientos directivos, comportamientos de soporte, comportamientos participativos y comportamientos orientados al desempeño. Como puede apreciarse esta teoría gira alrededor de dos ejes: la motivación como generador de efectividad y el individuo como actor principal dentro de un proceso económico.

c. **MODELO DE LOS LÍDERES SUSTITUTOS** Las características de los subordinados, de la situación o el contexto tienen más influencia que el líder y hacen que el liderazgo sea innecesario, y este modelo de contingencia lo sustituye. Por lo tanto un líder es efectivo cuando sigue cuidadosamente los pasos en una situación en un contexto específico.

Otros autores y enfoques modernos de liderazgo que aportan con nuevos aspectos de la conducta en un líder son:

Halpin y Winer (1952), hablan sobre la dimensión de “consideración” donde el líder les da importancia a sus colaboradores en el aspecto personal permitiendo a su vez la participación en la toma de decisiones.

Otra dimensión llamada de “iniciativa para la estructura”: Enfatiza en la importancia de la interacción entre los integrantes de un grupo para la consecución de las metas, situación que debe generar el líder.

Complementan la investigación los estudios realizados en la Universidad de Michigan, donde reconocen a los líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, estudios que retoman los citados anteriormente pero que permiten una complementación.

La escuela humanista, también aporta al estudio del liderazgo con la teoría de McGregor, donde hace una división de la teoría teniendo en cuenta los tipos de líderes por él

identificados. En este modelo se habla de una teoría X y una teoría Y. En la teoría X se determina un tipo de liderazgo coactivo donde es escasa la confianza en el empleado. Por el contrario la teoría Y asume la contraposición, lo que define un liderazgo de integración donde convergen los intereses tanto individuales como organizacionales.

En cuanto al tema de la agroindustria el estudio se referencia con trabajos como el de los señores Francisco Javier López Macías y Pepe Castrillón (2007), con “La Evolución y Desarrollo de la Agroindustria (AI) en Colombia”, donde los autores copilan una serie de información histórica de la agroindustria que permita entender su evolución y además proporciona información sobre los efectos generados en el país. Además, este trabajo suministra datos que permiten hacer una comparación entre otras regiones del país y el municipio de Pasto.

También se referenciará los trabajos realizados por la Cámara de Comercio de Pasto, “Análisis de las cadenas Productivas potenciales de los municipios de Pasto, Tuquerres, La Unión y Alto Putumayo, e identificación de estrategias para impulsar su participación dentro del crecimiento económico regional” (2000) y “Huella Regional de Nariño e identificación de Clusters” (2006). Estas publicaciones presentan información útil para el desarrollo del estudio propuesto en cuanto a los datos que proporcionan, los cuales representan un punto de partida para la construcción del perfil competitivo

1.8 Aspectos Metodológicos

1.8.1 Enfoque Metodológico

Esta investigación se realizó con un enfoque Cualitativo, donde se emplean criterios de la realidad que se refleja en los conocimientos implícitos que los sujetos muestran en su comportamiento.

1.8.2 Tipo de Estudio

Para el presente trabajo se empleó un estudio de tipo descriptivo, donde se busca identificar y establecer particularidades de los Empresarios Agroindustriales. El desarrollo de la investigación se trabajará en las siguientes etapas: Definición en términos claros y específicos de las características que se desean describir. Para realizar las observaciones: Se seleccionará una muestra adecuada de la población de empresarios agroindustriales.

Diseño de las técnicas para la observación: Cuestionario para entrevista dirigida a empresarios agroindustriales y formato para la recolección de los datos de observación.

1.8.3 Método de Investigación

El método de investigación que se adecua al estudio teniendo en cuenta los objetivos de la misma es la observación de tipo no participante.

1.8.4 Fuentes Técnicas de la recolección de la información

Cuadro 1. Técnicas Metodológicas

Enfoque	Cualitativo	Conocimientos implícitos que los sujetos muestran en su comportamiento.
Tipo de estudio	Descriptivo	Identificar y establecer particularidades de los empresarios agroindustriales.
Método de investigación	Observación	No participante
Fuentes secundarias	Bibliográfica y hemerográfica	Textos, revistas, tesis, monografías
Fuentes primarias	Entrevistas y observación directa	Información oral y escrita obtenida de los empresarios
Unidad de estudio	Empresarios agroindustriales	Municipio de Pasto
Número de observaciones	152	Sectores Lácteo, Papa y café

Nota: Ficha técnica que sintetiza la metodología empleada para el presente estudio.

Teniendo en cuenta que la prospectiva es una disciplina, que busca mediante una metodología comprender y determinar acciones frente a un futuro vislumbrado a partir de la identificación y análisis de elementos presentes en un sector, se han adoptado algunas de sus herramientas para sistematizar los datos obtenidos a partir de las entrevistas y observaciones aplicadas en el presente estudio, realizando adaptaciones que tienen en cuenta que se trabaja con variables de tipo conductual.

1.8.4.1 Conocimiento del Objeto de estudio: Con la información documentada se realizará la sistematización de los datos generales, históricos y económicos del territorio y el sector, para efectuar un análisis competitivo del mismo.

1.8.4.2 Árbol de Competencias: Esta herramienta prospectiva desarrollada por Michael Godet (2.007), se empleará dentro del estudio del perfil competitivo con el propósito de reconocer a través de su metodología que variables de tipo conductual y de competencias deben constituirse en base del desarrollo competitivo de los empresarios, cuáles de ellas deben apropiarse como un saber – hacer y cuáles se constituirán en los medios últimos que permitan a los empresarios conseguir un mayor nivel de competitividad dentro del sector agroindustrial.

1.8.4.3 Análisis de las Variables Claves: Se definirán las variables a estudiar a partir de la exploración de los estudios de competitividad y liderazgo de los diferentes autores citados (expertos), de los datos consolidados en las entrevistas y observaciones y del análisis competitivo realizado al sector agroindustrial del municipio de Pasto.

1.8.4.4 Análisis Estructural - Método Micmac. Una vez determinadas las variables que harán parte del perfil competitivo del empresario agroindustrial del municipio de Pasto, se procederá a realizar un análisis estructural (herramienta prospectiva), que consiste en verificar la relación existente entre cada variable y medir su grado de influencia y dependencia con respecto a las demás. Para este análisis se hará uso de la herramienta conocida como el Micmac, que es una matriz que permite clasificar a las variables según el grado de dependencia e influencia directa o indirecta que cada ítem presente y por consiguiente permitirá observar la relevancia que tendrá dentro del perfil del empresario que se proyecta construir.

1.8.4.5 Juego de Actores. Considerando que uno de los objetivos del presente trabajo es “determinar de qué manera los roles identificados dentro de la cultura organizacional de las empresas agroindustriales de la región genera factores claves de éxito que impulsen al sector”, se adaptará la herramienta prospectiva de juego de actores para que con un criterio más claro se determinen las características de esos roles dentro de la cultura organizacional. A partir de ello, se identificarán como “actores relevantes” a las variables que se prioricen como parte esencial del perfil competitivo. Será a estas variables a las que se someterán al análisis de convergencia y divergencia con respecto a la competitividad.

2 ELEMENTOS DE CONTENIDO Y ALCANCE.

2.1 Elementos de la Competitividad, la Agroindustria y la Comunidad.

2.1.1 Competitividad

Para esta investigación, el concepto de competitividad de región o sector se define como la capacidad de acrecentar progresivamente la eficiencia de todos los factores productivos que la conforman, preservando la prosperidad colectiva y su sostenibilidad.

En cuanto a la competitividad del empresario, esta investigación la define como el cumulo de capacidades, sensibilidades, actitudes y conocimientos individuales y empresariales que presenta dentro de sus conductas sociales y de trabajo, con las cuales se identifican fortalezas y debilidades de un sector para realizar propuestas de progreso y competitividad.

En la gran mayoría de estudios sobre competitividad el enfoque se presenta hacía las organizaciones y su manera de enfrentarse a los nuevos retos de su entorno. De igual forma, analizan una serie de matrices con variables que hacen parte de la competitividad de un sector o región específica; siendo una de ellas el talento humano. Sin embargo; para esta investigación es el talento humano que conforma al sector agroindustrial la variable principal a evaluar dentro de un modelo competitivo como factor dinámico y cambiante que posee la capacidad de generar la transformación dentro de un sector.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2.003), define la competitividad como el nivel que tiene una región para producir bienes y servicios en condiciones de mercado libres y justas, que permite enfrentar las barreras de mercados internacionales, mientras simultáneamente mantienen y expanden los ingresos reales de las personas en el largo plazo.

Paul y Suárez (1996) la define como la capacidad que tiene un país para producir y comercializar sus bienes y servicios en el mercado mundial, de forma tal que incrementen el estándar de vida de sus habitantes.

Entre otras definiciones, se encuentra que la competitividad es la capacidad de una economía de mantener y atraer más empresas con un mercado estable y con tasas de crecimiento de su actividad, mientras mantiene o incrementa el nivel de vida de los que participan en ella (Storper, 1997:20).

Entre las recientes definiciones se toma a la competitividad como la forma de comparar el desempeño relativo de las economías de un país tomando puntos de referencia externos a esta, ayudando a identificar en las áreas de la economía más débiles pero no las razones de su retraso (Dunning, Bannerman and Lundan, 1998). Esta última definición estaría planteando que la competitividad, más que una capacidad, es una técnica de comparación o bechmarking.

Según UK Department of Trade and Industry (1998), la competitividad puede definirse como la habilidad para producir bienes y servicios de una adecuada calidad a un precio y en un tiempo razonable. Es el medio para satisfacer las necesidades del cliente de manera más eficiente y más efectiva que otras firmas.

Otra definición de competitividad de regiones es la aportada por el Foro Económico Mundial (WEF: World Economic Forum), entidad que realiza el ranking de competitividad de las naciones; mencionada entidad define la competitividad como “la capacidad de un país de sostener tasas elevadas de crecimiento económico en el mediano plazo”, esta definición lleva determinar una diferenciación entre las causas y efectos de la competitividad; según esto en un ejemplo, las variables PIB per cápita y productividad pasan a ser el resultado de la competitividad y no factores que la explican.

2.1.2 Teorías y Modelos de la Competitividad

Al hablar de competitividad es necesario remitirse a la época en que en el mundo inicio la liberación comercial y la apertura de grandes mercados. A partir de ello se presenta una fuerte competencia entre los productores generándose diversas teorías, como la de “las ventajas absolutas” (Adam Smith 1.776); este teórico afirma que en las relaciones comerciales no debe existir la intervención del gobierno en la regulación y libertad en la competencia entre los agregados económicos. De igual manera, David Ricardo en 1.817, hace un gran aporte dentro del tema de competitividad con su teoría de “la ventaja comparativa”. La teoría de Ricardo, que continua vigente hasta nuestros días, explica que un país puede lograr ganancias si comercia con

el resto de los países aunque todos los demás produzcan con menores costos. Hay ventaja comparativa cuando los costos de producción y los precios percibidos son tales que cada país produce un producto que se venderá más caro en el exterior de lo que se vende en el mercado interior. Si cada país se especializa en la producción de los bienes y servicios en los que tiene ventaja comparativa, el resultado es un mayor nivel de producción mundial y mayor riqueza para todos los Estados que comercian entre sí. Así mismo, la competencia que se origina del comercio entre Estados hace que las empresas nacionales trabajen con mayor eficiencia y utilicen la innovación dentro de su sistema productivo.

Otros autores comparten la tesis que las empresas compiten con características tangibles e intangibles; las cuales están influenciadas por su localización y en particular incide en los costos de producción. Los costos de producción se dividen en directos e indirectos. Los primeros incluyen el costo del capital, trabajo y tierra. Los indirectos son influenciados por el entorno en donde se llevan a cabo los negocios (Budd and Hirmis, 2004). A este nivel, el concepto de competitividad se enmarca en la territorialidad, y se adelanta la discusión acerca de los factores que más influyen en el éxito de cierto territorio. Así, se cree que la competitividad depende del dinero entre un tipo de cambio alto y una tasa de interés baja. Otros piensan que depende de los recursos naturales. Existen otras teorías que intentan relacionar la competitividad y los bajos costos de mano de obra.

Es así, como ninguna de estas teorías, por si solas, explican el éxito de determinadas naciones. Al respecto, Porter (1990) fundamenta a la competitividad bajo un modelo y considera que la competitividad no se hereda, sino que se construye, y depende de la capacidad de innovar y mejorar de la industria, indicando que la competitividad es un factor dinámico.

Michael Porter (1990), sostiene que la competitividad puede evaluarse dentro de un modelo que permite analizar en términos de rentabilidad a una industria o sector a partir del Análisis de las cinco fuerzas, este modelo se lo conoce como “las cinco fuerzas de Porter” o “Diamante de Porter”.

Según este modelo encontramos cinco elementos que deben tenerse en cuenta para definir el nivel competitivo de una organización. Estos elementos se han denominado como:

- Poder de negociación de los clientes (F1): Se refiere a la capacidad que existe en el sector para negociar con los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores (F2): La capacidad de negociar con los proveedores.
- Amenaza de nuevos entrantes (F3): Se refiere a la facilidad que existe dentro del sector para iniciar negocios similares o no.
- Amenaza de productos sustitutos (F4): Se refiere a la cantidad de productos sustitutos presentes en el mercado que influyen en gran medida a su rentabilidad.
- Rivalidad entre los competidores (F5): La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

A este modelo le suma la existencia de un territorio, el cual genera un ambiente dinámico que invita a las empresas a mirar hacia adelante; dicho territorio presenta unas capacidades para facilitar las actividades económicas. Así, deben producirse en el espacio condiciones físicas, tecnológicas, sociales, ambientales e institucionales favorables para atraer y desarrollar actividades económicas productoras de riqueza y empleo.

Este modelo permite realizar reflexiones de tipo estratégico cuya finalidad es determinar la rentabilidad de una industria, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Porter (1995), define la competitividad en la agroindustria como una “cadena de valor” integrada por un conjunto de actividades realizadas por una empresa, y que tiene como finalidad diseñar, producir, comercializar y apoyar a los productos dentro del mercado. Así mismo, este autor desarrolla el concepto de “cluster”; describiendo que dentro del sistema de valor propuesto se incluye a los proveedores de insumos, la cadena de valor y las empresas compradoras dentro del mismo. De hecho, una cadena agroindustrial corresponde a la integración, coordinación y enlazamiento de los procesos productivos y de servicios que permiten que el producto final llegue hasta los mercados y consumidores finales.

Porter (1995), para definir la competitividad de las naciones introduce el concepto de “ventaja competitiva”, la cual se produce cuando un país posee los factores necesarios, tanto especializados (Son aquellos relacionados con una variedad limitada de industrias) como avanzados (Desarrollados a través de inversiones sostenidas de capital, tanto humano como físico, como una infraestructura de comunicación digital de datos o centros de investigación), para competir en una industria determinada. La ventaja competitiva construida bajo factores básicos es más fácil de obtener, situación que la hace menos estable en el tiempo. Los factores más importantes para la industria moderna no son los heredados, sino los creados.

De este modo, la existencia de factores propios de una nación es menos importante que la rapidez con que se crean, se perfeccionan y se hacen más especializados para determinadas

industrias. Los países que invierten continuamente en factores avanzados y especializados convierten tales inversiones en éxitos industriales. Mientras los factores pueden trabajar en forma recíproca positivamente, también pueden reforzarse negativamente unos a otros. (Porter, 1990).

En palabras del mismo autor, la capacidad de conseguir la prosperidad depende de la productividad con que se empleen los recursos presentes en el territorio.

En contra de la teoría de Porter, se encuentra Krugman quien no acepta el hecho de trasladar la competitividad del nivel de empresas al ámbito territorial. Este investigador plantea que son las empresas las que compiten realmente, el territorio es una condición necesaria pero no suficiente para competir exitosamente. “¿Que una nación pierda con otra en productividad o tecnología será lo mismo que la crisis de una empresa que no pueda competir con los costos o productos de su rival?” (Krugman, 1996:17). Él mismo plantea que la competitividad territorial solamente es otra forma de decir productividad.

Algunos autores como Camagni (2002) están a favor de Porter y en contra de la postura de Krugman, en la medida que puede comprobarse cuatro aspectos: primero, las empresas utilizan la localización como instrumento competitivo, y cada vez más utilizan la movilización global para optimizar costos de producción y distribución; segundo, la decisión de localización de una empresa en un territorio cualquiera no es una acción pasiva, sino la decisión de actores económicos que actúan en interés propio intentando mantener o atraer empresas; tercero, las empresas locales necesitan cada vez más bienes externos y recursos específicos, que pueden ser difíciles de conseguir rápidamente sobre la única base de los desarrollos espontáneos del

mercado; y cuarto, las empresas se basan cada vez más en externalidades, en la forma de bienes públicos suministrados por la Administración pública local.

Pasando al tema de talento humano, existen trabajos de investigación desde la perspectiva psicológica que retoma el tema de la competitividad, como es el caso del trabajo de “Las Inteligencias múltiples” en el ser humano, de Howard Gardner. Para este educador estadounidense las nuevas generaciones deben prepararse y desarrollar destrezas que les permitan desenvolverse efectivamente dentro de los entornos globalizados y cambiantes en los que se encuentran actualmente.

Para Gardner, (citado en Cruz, 2009, p. 80 - 81), la medición del nivel de inteligencia mediante el coeficiente de inteligencia, tenía muchas limitaciones, de esta manera y según sus investigaciones plantearon que los seres humanos poseemos diferentes inteligencias que le permiten al individuo ser competitivo dentro del entorno empresarial donde se desarrolla. Estas inteligencias se pueden expresar de siete maneras en los seres humanos:

- Inteligencia Lógico-matemática: habilidad para solucionar problemas de manera sistemática mediante la observación y el razonamiento.
- Inteligencia lingüística: habilidad en el uso del lenguaje, en la lectura y la escritura o la comunicación verbal.
- Inteligencia visual-espacial: habilidad para percibir las relaciones entre objetos en el espacio, visualizar y crear imágenes mentales.
- Inteligencia físico-kinestésica: habilidad para realizar actividades y movimientos físicos con precisión, con facilidad para interpretar sus sentimientos y señales del cuerpo.

- Inteligencia emocional: habilidad para aprender ritmos y melodías, componer música, cantar, tocar un instrumento musical.
- Inteligencia interpersonal: habilidad para trabajar e interactuar con las personas, comprender sus emociones y estados de ánimo.
- Inteligencia intrapersonal: capacidad de auto análisis y entendimiento de los propios sentimientos y emociones mediante la reflexión.

Según la revista *expogestión* 2008 en el foro de innovación, ciencia y tecnología realizado en Colombia y donde asistió como invitado el Dr. Gardner, quien aborda el tema de la competitividad desde la perspectiva de política -como él la llama- y hace una síntesis de su último trabajo condensado en el libro “las cinco mentes del futuro”, expone la manera de concebir un modelo de educación indicada para cultivar a las futuras generaciones, ellas son:

- La Disciplina (I1): Se refiere a trabajar continuamente en algo hasta convertirse en experto en ello.
- La Síntesis (I2): La capacidad de tomar lo más importante de tanta información para estructurarla de tal sentido que pueda comunicarse con claridad.
- La Creatividad (I3): Es la capacidad de formular nuevos interrogantes, nuevas síntesis, nuevas disciplinas y nuevas respuestas. Su temperamento se debe caracterizar por su alta disposición al riesgo y a probar cosas nuevas.
- El Respeto (I4): Entender que el mundo está lleno de personas que tienen diferencias. Basa sus relaciones en la confianza y esperanza de poder trabajar con personas distintas.

- La Ética (I5): Asume la responsabilidad que posee dentro de un grupo empresarial o dentro de una comunidad, abstrayéndose de sí mismo.

Howard Gardner, entiende que la competitividad se puede obtener desde las destrezas de los individuos.

Según un artículo de la revista DINERO (2010, No. 348. P. 54 - 55) las inteligencias son generadas y controladas desde el cerebro pero hay otro factor que influye, así

...no todos tienen las mismas capacidades para competir en un mundial, ganar un concurso de canto o posar para una portada de una revista. Sin embargo cuando hablamos de gerencia, liderazgo, emprendimiento, vida profesional; los genes son un tema totalmente oculto. En otro aparte se tiene la premisa que ...todos somos iguales, pero esto no puede ser tan cierto...; el concepto de todos somos iguales es corroborado por las investigaciones en genética ...algunos científicos aseguran que el 99,9% de ADN humano es idéntico y tan solo una pequeña diferencia nos hace únicos. DINERO (2010, No. 348. P. 54 - 55)

Según el profesor Weatherhead School of Management, Scott A. Shane, en su reciente libro *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life* afirma que “los genes no significan destino, simplemente son un factor más que influye en la probabilidad de que algo ocurra” (citado en DINERO, 2010, No. 348. P. 54), pero según investigaciones el 48% de la propensión a ser emprendedor es genética, al igual que aspectos como liderazgo, persistencia, aversión al riesgo, satisfacción, permanencia, tendencias religiosas o políticas. Shane argumenta que son muy diversas las formas en que los genes influyen la vida

profesional vía gusto, inteligencia y personalidad, teniendo la probabilidad o propensión de tener una tendencia de acción.

En cuanto a investigación en el tema genético, los científicos de estas profesiones hacen experimentos en genética molecular, pero por evidentes razones de ética, los científicos prefieren trabajar en lo que se conoce como “la genética del comportamiento”. En el artículo ¿Está en sus genes ser un emprendedor? de la Revista Dinero (2010, P. 55) No. 348, se explica que la genética de comportamiento consiste en el estudio de diversas variables de comportamiento analizando la vida de hermanos gemelos e hijos de padres adoptivos; los hallazgos en este campo son la explicación de que por genética se da el 40% de nuestro potencial de liderazgo, 36% a la tendencia de cambiar de trabajo constantemente, 33% en la confianza en sí mismo, 32% de nuestra capacidad de persistir, entre otros.

El campo de la genética ha ido estructurando otras disciplinas en las cuales se encuentra “la genética de poblaciones”, que investiga cómo se distribuyen los genes a través de las poblaciones de organismos; esta se fundamenta en el trabajo del matemático inglés Godfrey H. Hardy y el obstetra alemán Wilhelm Weinberg, quienes en 1908 formularon por separado lo que ahora se conoce como “ley de Hardy-Weinberg”, la cual considera que una población que en su composición genética y en ausencia de alteraciones, las secuencias genéticas permanecerán constantes de generación en generación. Cualquier variación de la frecuencia, que indica un cambio evolutivo, debe estar, por tanto, relacionada con alteraciones. Estas alteraciones pueden ser mutaciones, selección natural, migración y reproducción en pequeñas poblaciones que pueden perder alelos determinados por casualidad o desviación genética al azar.

Geoff Colvin acepta que si bien los genes cuentan, la determinación y el trabajo constante son la respuesta para un desempeño de talla mundial. Revista DINERO (2010, No. 349.P 71). Al respecto, para el Premio Nobel de Economía, Herbert Simon en asocio con William Chase realizaron una investigación en la que concluyeron con la “regla de los diez años” que explica que un ser humano tarda al menos una década de trabajo continuo para ser excelente en una actividad. Revista DINERO (2010, No. 349. P 71).

Por otra parte, David Roque. Consultor internacional de organizaciones, fundador y presidente de Result Coaching Systems en la publicación *Your Brain at Work* (citado en Dinero. 2010. No. 347. P 126 – 127), retoma el trabajo del neurobiólogo de Yale Medical School, Amy Arnsten, quien considera al cerebro como la parte motora de la competitividad del ser humano y en su estudio avanza en una subestructura del cerebro afirmando que “...a pesar de que equivale a tan solo el 4% o 5% del volumen del cerebro, la corteza prefrontal acoge gran parte de nuestra capacidad para la toma de decisiones, resolver problemas y ser creativos”, David Roque menciona que los buenos hábitos en el ser humano hacen que el cerebro sea competitivo, aunque es necesario aplicar ciertas dosis de “estrés positivo” para operar; pero advierte que altos niveles de estrés consumen toda la energía disponible de la corteza prefrontal.

Para otros autores, más allá del cerebro, la competitividad está fundamentada en el potencial creativo de este y la influencia del medio, según Seth Godin “...el mayor obstáculo para cualquier proceso creativo es nuestra propia psicología... cuando proponemos nuevas ideas, parecemos animales atemorizados por el entorno”. Sumado a estos conceptos Scott Belsky opina que la competitividad de un emprendedor se ve afectada por la existencia de un vacío muy grande de liderazgo en los procesos creativos (Encarta, 2009).

Otro autor toma el tema de la competitividad del ser humano como la potencialidad de llegar a ser genio, desde la perspectiva de la psicología. El Dr. Camilo Cruz (2.009) aborda el tema, en su libro “los genios no nacen, ¡Se Hacen!” Este autor plantea que una de las tareas o actividades de la mente consiente es la de programar nuestro subconsciente, la cual ocurre cuando aceptamos e interiorizamos cualquier idea como si fuese una verdad incuestionable, cuando fijamos metas o establecemos ciertas creencias del mundo, de otras personas o de nosotros mismo.

Para Cruz, el ser humano puede evolucionar y replantear su existencia con el hecho de que un comportamiento concreto no deseado se puede cambiar, la tarea es identificar el pensamiento, creencia, emoción y acciones que son la causa y erradicarlos de la mente, luego identificar y crear los pensamiento, creencia, emoción que sabes que producirán los comportamientos y resultados que deseas, con ellos se alimentan la mente. En otro de los apartes de su libro plantea que el ser humano tiene un potencial de aprendizaje variado según el sentido que incorpore a este proceso es así como plantea que el cerebro recuerda: el 20% de lo que leemos, 30% de lo que escuchamos, 50% de lo que decimos y 90% de lo que leemos, escuchamos, decimos y hacemos.

Bajo las teorías de Porter y Gardner se plantea conceptualizaciones propias de este trabajo que permite acercarse al tema de la competitividad del talento humano. Recordemos que para Porter, es posible trasladar los elementos con que se determina la competitividad en el ámbito empresarial al ámbito territorial; teniendo en cuenta esta premisa y teniendo en cuenta que el ser humano hace parte de la empresa se propone trasladar los conceptos de competitividad del ámbito territorial al ámbito del talento humano. Además, para este autor la competitividad se

constituye de unos factores los cuales determinan el nivel competitivo de una nación o territorio, pero estos factores por si solos no hacen la diferencia, solo proporcionan ventaja comparativa, existen otros factores que se pueden crear y forman parte de la ventaja competitiva; Porter insiste que la cuestión no es tener los nuevos factores sino la rapidez con que se crean y se aprovechan. De esta manera haciendo una analogía entre las empresas y el talento humano; los factores competitivos de la empresa pueden relacionarse con las inteligencias que posee el ser humano, las cuales pueden desarrollarse y potencializarse mediante la disciplina y el trabajo continuo, que según Gardner las considera como inteligencias múltiples. El perfeccionamiento de estas inteligencias se logra mediante la especialización. Así, como los países deben invertir continuamente en factores avanzados y especializados para obtener éxitos, entonces es pertinente que el país invierta en la potencialización de las inteligencias del talento humano para que se inserte de manera competitiva dentro del modelo de las “cinco fuerzas” (Porter, M. 1995).

Se puede considerar, que las competencias que necesita el talento humano de una empresa o sector son propias de cada persona pero no responsabilidad del Estado, por lo tanto aunque el Estado requiere de estas competencias para ser competitivo no invierte suficiente en la potencialización de una inteligencia para el talento humano que en consecuencia ofrece resultados poco óptimos.

Para que un territorio sea competitivo debe estar constituido por empresas competitivas y el territorio debe garantizar condiciones de competitividad, así mismo analógicamente una empresa está constituida por el talento humano el cual debe cumplir con características de competitividad para que la empresa y el territorio sean competitivos...

2.1.3 Liderazgo

El liderazgo es un componente primordial dentro de la construcción del perfil competitivo del empresario agroindustrial, ya que es importante contar con empresarios que se constituyan en personas capaces de inspirar a otros, de impulsar a los demás a alcanzar sus objetivos, de tener visiones ambiciosas, y fomentar la pasión y energía necesarias para enfrentar los retos y mantenerse firmes en la decisión de tener éxito.

Además, un líder que se considera competitivo será aquel que fortalece el trabajo asociativo, ofreciendo las condiciones más apropiadas dentro de su organización para su desarrollo y crecimiento.

2.1.4 La Agroindustria

El sector agroindustrial surge a partir del desarrollo de la actividad agrícola, iniciada por el hombre desde que dejó de ser nómada.

Es la actividad agrícola la que desde el principio se encargó de satisfacer las necesidades básicas de los individuos y de las comunidades; en un principio buscando la subsistencia, sin embargo; con el paulatino desarrollo de la sociedad se inició también un desarrollo en las relaciones y medios de producción lo que en consecuencia generó que dentro de las actividades agrícolas se presentaran los excedentes con los cuales las comunidades iniciaron actividades de tipo comercial, realidad estudiada por la escuela de pensamiento económico francesa conocida como los fisiócratas en el siglo XVIII.

Los fisiócratas, analizaron el potencial excedente generado en la agricultura, ocupándose en forma independiente de los incipientes procesos industriales que conocieron, pero desligándolos de la producción primaria, a la cual consideraban como la esencialmente productiva. En esta escuela Económica Francesa, se exaltaron las virtudes del campesino, argumentando que la riqueza provenía de la naturaleza. (López, Castrillón. 2007, p.7).

La importancia del Tableau de Quesnay radicaba en su idea de que sólo la clase agrícola era capaz de producir un excedente económico, o producto neto. El Estado podía utilizar este excedente para aumentar el flujo de bienes y de dinero o podía cobrar impuestos para financiar sus gastos. El resto de las actividades, como las manufacturas, eran consideradas estériles porque no creaban riqueza sino que sólo transformaban los productos de la clase productiva. (El confucianismo ortodoxo chino tenía principios parecidos a estas ideas). Este principio fisiocrático era contrario a las ideas mercantilistas. Si la industria no crea riqueza, es inútil que el Estado intente aumentar la riqueza de la sociedad dirigiendo y regulando la actividad económica. Encarta, 2009).

La agricultura como una actividad de explotación de la tierra, y de los animales para beneficio del ser humano, se ha constituido en una actividad vital para todo tipo de comunidad, siendo su desarrollo gradual el que a su vez ha influenciado el nivel de crecimiento de una región y ha permitido estructurar a las clases sociales. Ejemplo de ello lo proporcionan los fisiócratas cuya división de la sociedad la establecieron en tres clases: una clase productiva

formada por los agricultores, los pescadores y los mineros, que constituían el 50% de la población; la clase propietaria, o clase estéril, formada por los terratenientes, que representaban la cuarta parte, y los artesanos, que constituían el resto.

Igualmente Adam Smith (1.776), en su obra la Riqueza de las naciones, habla sobre los sistemas económicos, donde recalca la existencia histórica de cuatro fases de desarrollo de la humanidad: un estado rudo de cazadores, el estado de la agricultura nómada, el estado feudal y agrícola y la interdependencia comercial.

Sin embargo, la evolución de la sociedad y la búsqueda incansable del hombre por el mejoramiento continuo han hecho que la agricultura sufra una transformación tanto en los medios de producción, como en los procesos productivos, buscando generar mayores excedentes en la producción que aseguren el consumo interno (autoabastecimiento), y la capacidad de una nación para comercializar a nivel externo, (comercio internacional).

Para nutrir la naciente industria se requería de la generación de excedentes sociales producidos en la agricultura, lo cual fue propiciado por mejoras agrícolas, tales como: los canales, los pozos de irrigación, el mejoramiento de las herramientas y equipo agrícola, que condujeron a aumentos en la productividad. (López, Castrillón. 2007, p, 8.).

La agroindustria como tal surge gracias a la estandarización de una nueva tecnología agropecuaria e industrial que permite una combinación entre la agricultura y la industria, la

identificación y especialización de los procesos productivos y el desarrollo de economías de escala.

A partir del siglo XX los factores que más han incidido en el surgimiento y progreso de la agroindustria han sido los procesos tecnológicos, los medios de transporte y las comunicaciones, con los cuales el mejoramiento de la producción agropecuaria ha alcanzado una evolución desde el tratamiento de las materias primas agrícolas y pecuarias en la poscosecha, como en procesos posteriores como la limpieza, clasificación y preparación del producto, para que sea transformado o comercializado. La empresa agroalimentaria y su industrialización permitieron que surja el procesamiento de alimentos de tal manera que se dé un valor agregado al producto y mayores beneficios a los consumidores.

Gracias al desarrollo de la agricultura surge como tal su concepto el cual lo explican de una manera muy clara Francisco López y Pepe Castrillón, en su trabajo Evolución y Desarrollo de la agroindustria en Colombia, donde retoman las investigaciones de Louis Malassis (1963 – 1983) y la escuela francesa:

Un subconjunto agroalimentario hace parte de un sistema socioeconómico, o de una formación económica y social históricamente determinada, dependiendo este sistema agroalimentario de otro sistema más global, que es el sistema económico y la riqueza de una nación que está determinada por la productividad, con la cual utiliza sus recursos humanos, de capital y, especialmente, sus recursos naturales sin dañar el medio ambiente.(López, Castrillón. 2007, p. 21).

2.1.5 Importancia de la Agroindustria.

La agroindustria es el resultado del esfuerzo conjunto entre el avance tecnológico y la aplicación de técnicas mejoradas de los productores en una región. Este desarrollo a su vez fortalece el trabajo asociativo y la generación de valor agregado en el sector primario, permitiendo que la obtención de materias primas provenientes de la agricultura, la ganadería, la pesca y la siveicultura, pasen de ser productos tomados de la naturaleza a ser productos que a través de la transformación, se cataloguen en productos elaborados o semielaborados y presenten un proceso de mayor complejidad, permitiendo un incremento real a su valor (valor agregado).

Así mismo, los procesos agroindustriales permiten incrementar la competitividad de un sector a nivel regional e internacional y mejoran los indicadores de desarrollo de una zona.

2.1.6 La Comunidad

La comunidad como un grupo de individuos que se establecen en un territorio específico, donde generan relaciones entre sí, presentan según su nivel de complejidad y rasgos comunes, una serie de elementos que permiten identificarlos y diferenciarlos de otros. Estos elementos que esbozan los comportamientos de esa comunidad los podemos clasificar como: los Ancestros Culturales, las costumbres, el lenguaje y la espiritualidad, con los cuales estas personas definen unas actitudes que provocan la reacción de acercamiento o rechazo respecto a sus intereses comunes. De estas mismas actitudes que pueden clasificarse como Actitudes asociativas, restrictivas y disociativas se establecen la adaptación de los individuos al grupo, los sentimientos de

colectividad y una estructura social donde se destacan las convicciones sociales y la territorialidad, así como la estructuración de organizaciones religiosas y político – administrativas.

La comunidad es el grupo de personas que se unen a raíz de intereses comunes predominantes, independiente del lugar en donde vivan”. “Las interacciones sociales aparecen gracias al intercambio mutuo de expresiones, gustos, aspiraciones, posiciones políticas similares, etc. (Ramirez, B. 1996, p. 28).

A partir de la comunidad en que un individuo se forma, inicia para éste el desarrollo de una personalidad en la cual hacen presencia la ética del carácter que a través de los paradigmas sociales modela su conducta y la ética de la personalidad, que le genera la actitud frente a las circunstancias. De esta forma también surgen los mapas mentales con los que se interpretan el modo en que son las cosas (realidades), y el modo en que deberían ser (valores).

Cuando integramos estas actitudes y comportamientos del individuo a la sociedad y a su vez a la búsqueda de beneficios comunes como son el mejoramiento de la calidad de vida, estos factores desempeñan un papel fundamental en los procesos económicos y sociales de las personas.

En una sociedad los factores motivacionales de las relaciones productivas son las necesidades, dándose una escala o pirámide de las mismas según su naturaleza como lo refiere el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1.908-1.970), quien diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento

humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: Primero fisiológicas, en segunda posición de seguridad, en tercer lugar amor y sentimientos de pertenencia, como cuarta posición prestigio, competencia y estima sociales, en quinto lugar autorrealización, y en sexta posición curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante. Si se toma en cuenta las necesidades de primer orden o fisiológicas, donde están incluidas las necesidades de alimentación y abrigo, se puede observar que a partir de ellas el hombre decide realizar acciones que le permiten satisfacerlas y al darse cuenta que en muchos casos no puede solo, busca la asociación con otras personas que presentan las mismas insuficiencias, para conseguir sus objetivos. De la misma manera al generar esa estructura social en que los hombres se organizan creando prácticas de interdependencia, progresivamente se reconocen las habilidades de cada individuo y el rol que desempeñan dentro de esa estructura, el cual les permite la adaptación al grupo y el cumplimiento de funciones específicas dentro del mismo.

Una vez la comunidad concreta un ambiente económico donde se cuenta con una infraestructura física y pública, patrones motivacionales y culturales de interacción social, infraestructura social y estabilidad política, institucional y económica, a través de los procesos productivos donde, la misma sociedad establece una escala en la que encontramos a los trabajadores, los terratenientes y los industriales, también surgen en consecuencia las relaciones productivas donde se identifican las fortalezas y debilidades del sistema y se inician las propuestas de progreso y competitividad.

3 ANALISIS DE LOS ENTORNOS COMPETITIVOS

3.1 Historia Económica de Colombia: Sector Agrícola

De acuerdo a Deas Malcolm (1990) a inicios del siglo XIX, la economía de Colombia, se basaba en la agricultura, como principal actividad productiva. Esta actividad ya era desarrollada desde antes de la colonia por los indígenas que habitaban el país.

Los productos que se producían en ese entonces eran el tabaco, el añil, las quinas, la papa, la yuca, el cacao y el plátano. Los volúmenes de producción eran suficientes para suplir la demanda interna sin dejar excedentes suficientes para comercializar a nivel internacional.

Cuando Colombia inicio su proceso como República, se concentro en fortalecer el sector agrícola de las distintas regiones del país, buscando iniciar las relaciones comerciales de tipo internacional. Ventajas comparativas como los distintos climas y pisos térmicos, la fertilidad de la tierra y la riqueza hidrográfica fueron factores claves para iniciar con ese fortalecimiento del sector agropecuario y la producción de una gran variedad de productos.

A principios del siglo XX, el sector agrícola inicio con el desplome debido a la apertura, con la cual se inicio la importación de productos que perjudico la producción nacional. Adicionalmente, en recrudescimiento de la violencia y los narco cultivos afectaron a la agricultura.

Los cultivos que a pesar de las situaciones adversas continuaron siendo competitivos en el mercado fueron el café, el maíz, las flores, el tabaco, el banano y el azúcar.

En 1924, la agricultura tuvo un alto grado de desarrollo gracias a la adopción de sistemas mecanizados, de la utilización de abonos y la irrigación.

Las hectáreas cultivadas en 1961 ascendían a la suma de cuatro millones y los productos estaban constituidos por el ajonjolí, el ajo y la cebolla, el algodón, el anís, el arroz blanco, el banano de exportación, el cacao, el café, la caña de azúcar, el caucho, la cebada, el coco, el fique, el frijol, las frutas, las hortalizas, las leguminosas, el maíz, la papa, el plátano, el tomate, el trigo y la yuca. En 1991 la caña panelera, el ñame, la palma africana, el maní, la soya, el sorgo, el tabaco rubio, el trigo y la avena, hacían parte de la producción primaria del país representando siete millones de hectáreas cultivadas.

Importación y Exportación. Las exportaciones agrícolas de Colombia están constituidas por el café, el banano, las flores, el azúcar, el tabaco, los textiles, los cueros curtidors, los camarones, las frutas y el algodón.

Gráfica 1. Históricos de las Exportaciones de Colombia 2008-2009



ANALDEX (2010).

Gráfica 2. Históricos de las Exportaciones de Colombia 2008 - 2009.



ANALDEX (2010).

Las Importaciones: Colombia importa productos agrícolas como el trigo, la manzana, la pera, la uva fresca y seca, y el tomate.

3.2 Análisis Regional de la Agroindustria en Nariño.

3.2.1 Antecedentes Históricos de Nariño.

Los primeros habitantes del departamento de Nariño fueron los Quillacingas, Pastos, Iscuandés, Tumas y Pachilimbés, pueblos guerreros, laboriosos y muy hábiles con las manos. También hicieron presencia en este departamento los Incas con la invasión del que actualmente conocemos como el municipio de La Cruz.

Según Joaquín Viloría de la Hoz (2007), en su trabajo “Economía del departamento de Nariño: Ruralidad y aislamiento geográfico”, en el siglo XVI en Nariño existían ya los

intercambios comerciales entre las tribus de los Pasto, ubicados en el altiplano sur, los Abades, quienes tenían sus asentamientos en las vertientes interandinas del río Pascual y los Quillacingas, localizados en la margen derecha del río Guátara y hasta la zona de los ríos Mayo y Juanambú.

Desde la aparición de los primeros habitantes en la región se trabajó la tierra, con gran variedad de cultivos gracias a la diversa fisiografía del departamento donde se encuentran llanuras, zonas de manglar, selvas húmedas, cordilleras, altiplanos, y una rica hidrografía. Cultivos como el maíz, el frijol, las hortalizas y las frutas, fueron en ese entonces los primeros en la región.

Con el paso del tiempo y la llegada de nuevos pobladores como los españoles, las relaciones comerciales establecidas hasta entonces y el tipo de producción fueron modificándose. Se inició la explotación del oro y de la ganadería. Se incluyó la esclavitud dentro de las formas de sociedad, lo que a su vez originó el cimarronaje que para los españoles se convirtió en un problema de inseguridad por los constantes robos en los caminos.

Dentro del período de lucha para la Independencia de la Nueva Granada, en el siglo XIX, el departamento de Nariño presentó oposición al ejército de los patriotas manteniendo su lealtad a la corona española. Dentro de esta resistencia Nariñense sobresale la lucha de **Agustín Agualongo**, quien nació en la ciudad de San Juan de Pasto el 25 de agosto de 1780. Este líder de clase social criolla fue un militar realista desde los 31 años. Su protagonismo dentro de la historia de Nariño y de Colombia sobresale con su liderazgo en la guerra de guerrillas contra la nueva república. Dirigió tres tomas a Pasto en junio y agosto de 1823 y febrero de 1824. Lucho contra Bolívar en 1823 cerca a la población de Ibarra donde fue derrotado. Se enfrentó a Tomás

Cipriano de Mosquera y fue capturado en junio de 1824 por José María Obando. Fue fusilado el 13 de julio de ese mismo año. (Wikipedia, 2009).

La oposición presentada por el departamento de Nariño a la lucha independentista marco histórica y culturalmente a la región hasta nuestros días.

3.2.2 División Fisiográfica del Departamento de Nariño

La Llanura del Pacífico: Se caracteriza por ser una zona plana con altas temperaturas, abundantes lluvias, exuberante vegetación y bañada de numerosos ríos.

- La región andina: Conformada por la cordillera de los Andes y el Nudo de los Pastos, donde predomina la existencia de volcanes, altiplanos y ríos como el Patía y Guaitara.
- Vertiente oriental amazónica: Su fisiografía se caracteriza por sus terrenos escarpados, anegadizos y cubiertos de selva. En esta región se localiza la laguna de la Cocha o lago Guamués.
- La hidrografía del departamento de Nariño se puede dividir en: Occidental: Mar Pacífico, Oriental o Amazónica y Atlántico.

A su vez el departamento de Nariño cuenta con variedad de climas debido a su fisiografía, presentándose clima cálido – húmedo en la Llanura Pacífica y Amazónica, clima frío en las cumbres Andinas y clima cálido – seco en el alto del Patía.

3.2.3 Economía del Departamento de Nariño

La economía del departamento de Nariño, históricamente es reconocida como una economía agrícola, de minifundio, donde la actividad carece de mayor tecnificación; siendo los cultivos de papa, trigo, caña de azúcar, maíz, fique, fríjol, plátano, zanahoria y palma africana, los más representativos. Igualmente, se practica la ganadería y la explotación forestal en la región costera.

Estas actividades productivas en su gran mayoría han permanecido como labores agrarias donde los adelantos tecnológicos no han hecho mella en la industrialización del sector; de igual manera, el grado de educación básica y técnica de los productores, no ha tenido un impacto positivo dentro del mismo.

Actualmente la economía nariñense se basa en la producción agrícola y ganadera, en la prestación de servicios y el comercio. En lo que respecta a industria sobresale la manufacturera con la talla de madera, producción de muebles, el repuje de cuero, forja de hierro, modelación de barro, mezcla de tinturas, manejo de telar y trabajo del oro. Las empresas agroindustriales que son un reducido número, se encuentra en su gran mayoría en la ciudad de Pasto, y su aporte al producto interno bruto del departamento es poco representativo con respecto a las actividades económicas antes mencionadas.

Según la región la economía del departamento presenta ciertas características propias de sus condiciones fisiográficas y culturales:

ZONA PACIFICA. Su economía está basada en primer lugar por la explotación forestal, seguida de la actividad agropecuaria, la minería, el comercio, la pesca industrial y la actividad

portuaria, ya que se trata del segundo puerto más importante que tiene el país en el océano Pacífico.

La costa Pacífica nariñense se destaca por su gran riqueza en biodiversidad que representa una alta ventaja comparativa. Sus tierras son aptas para la producción de Palma africana con la cual se elaboran aceites, que actualmente son procesados por multinacionales foráneas.

Ventajas comparativas de la Región Pacífica Nariñense

La región pacífica nariñense presenta como ventajas comparativas:

- Pluriétnica y Pluricultural
- Pacífico Biogeográfico
- Ecosistema de Manglar (Mayor extensión del manglar del País)
- Ecosistema Marino
- Ecosistema de Guandal (Aporta el 60% aprox. De la producción maderera)
- Parque Natural Nacional Sanquianga
- PIE DE MONTE COSTERO: Reservas de la sociedad civil: reserva, natural
- COSTA PACIFICA: Isla de Tumaco, Isla del Morro
- Playa de Bocagrande,,: Papayal, Estero Vaquería, Parque Natural Sanquianga

LA REGIÓN ANDINA. Los municipios que conforman la región andina de Nariño, se caracterizan por la producción agrícola, destacándose el café, la hortofruticultura, el plátano, la

caña panelera, el fique, la papa y los lácteos. Igualmente se presenta la crianza de porcinos, trucha y cuyes.

Estas actividades son netamente de tipo campesina, donde los productores son pequeños y medianos agricultores que destinan su producción al autoconsumo y a la comercialización local. De otra parte, la producción no presenta algún tipo de transformación que pueda entenderse como un valor agregado, siendo muy escasa la agroindustria y destacándose dentro de su proceso productivo el trabajo artesanal

Ventajas comparativas de la Región Andina Nariñense

- Región binacional con presencia de diversas comunidades indígenas
- Áreas protegidas: Santuario de Flora y Fauna Galeras, Red de Reservas Privadas de la Sociedad civil
- Reserva natural de la planada
- Páramos y Volcanes: Chiles, Cumbal, Azufral, Paja Blanca, Doña Juana y Bordoncillo Patascoy
- Ecorregión del Macizo Colombiano

REGIÓN AMAZÓNICA. Esta región es la menos aprovechada económicamente, se destaca la producción de trucha y el turismo.

Ventajas comparativas de la Región Amazónica Nariñense

- Presencia de etnias
- Áreas protegidas: Santuario de Flora y Fauna Isla la Corota
- Biodiversidad: Laguna de la Cocha, humedal RAMSAR
- Ecosistema de Páramos (áreas más bajas del mundo)

Cadenas Productivas De Nariño

Pasto: Como cadenas productivas encontramos: Hortofrutícola, Fique, papa, lácteos y como minicadenas se encuentran: Trucha, porcinos, cuyícola, madera y mopa – mopa.

Ipiales: Las cadenas productivas reconocidas en Ipiales son: Hortofrutícola, papa, lácteos y como mini cadena: cuyícola.

Tuquerres: Las cadenas productivas presentes en Tuquerres son: Hortofrutícola, papa, cárnicos y lácteos y como mini cadena: cuyícola.

La Unión: Por su clima esta región presenta como cadenas productivas la Hortofrutícola, el plátano, el fique, la caña panelera, la palma de iraca y el café.

3.2.4 Análisis de los factores que inciden en la competitividad de Nariño

Comisión Regional de Competitividad: Colombia constituyó el Sistema Nacional de Competitividad con miras a transformar la economía nacional en una economía emergente, con el objeto de garantizar una mayor productividad y competitividad en todas sus regiones y generar mejores ingresos para la población.

El Sistema Nacional de Competitividad, descentralizado en comisiones regionales de competitividad tiene como misión definir la vocación económica de cada departamento y en base a ella trazar su rumbo.

En el departamento de Nariño la comisión regional ha elaborado un Plan que encierra los siguientes puntos:

Objetivos Estratégicos

- Desarrollar la cultura del emprendimiento y el empresarismo.
- Impulsar la cultura de la negociación.
- Promover la transformación productiva y una cultura de estandarización para la innovación de los productos nariñenses.

Sectores estratégicos de Nariño para competir en mercados externos.

- La agroindustria: los cafés finos, calzado y coco, la hortofruticultura, en especial el brócoli y el sector lácteo.
- La cultura: El Carnaval de Negros y Blancos, las artesanías de Nariño y la oferta cultural, étnica y religiosa del departamento.

Actividades priorizadas para ejecución dentro del plan regional de competitividad.

- En el aspecto productivo: Los cafés especiales
- En el aspecto de gestión: definir la conveniencia y factibilidad de construir un nuevo aeropuerto para la región u optimizar el terminal aéreo de Chachagüí o el San Luis de Ipiales.
- Aspecto asociativo: Pendiente por definir.

3.2.5 Análisis Comparativo entre Departamentos

Para realizar un análisis comparativo del departamento de Nariño es importante tomar como paralelos a otros departamentos de Colombia que cuentan con tipos similares de producción como son Bogotá, Cundinamarca, Boyacá y Cauca.

Cuadro 2. Tabla comparativa de regiones.

TABLA COMPARATIVA DE REGIONES						
VARIABLE E INDICADORES	NARIÑO	BOGOTA	C/MARCA	BOYACA	CAUCA	NACION
Extensión territorial (km)	33.268		24.210	23.189	29.308	1.141.748
Participación territorial en el total nacional	2,91%		2,12%	2,03%	2,57%	100,00%
Número de municipios a 2,005	64	1	116	123	42	1.100
Población (Censo 2,005)	1.541.956	7.185.889	2.280.037	1.255.311	1.268.937	42.888.592
Tasa de crecimiento población (estimada 1999-2015)	1,59%	2,08%	1,58%	0,58%	1,68%	1,79%

TABLA COMPARATIVA DE REGIONES						
VARIABLE E INDICADORES	NARIÑO	BOGOTA	C/MARCA	BOYACA	CAUCA	NACION
Participación población en total nacional 2005	3,60%	15,61%	32,00%	2,93%	2,96%	100,00%
Porcentaje población urbana (Censo 2005)	45,63%	99,78%	63,98%	51,49%	38,02%	74,35%
Porcentaje población rural (Censo 2005)	54,37%	0,22%	36,02%	48,51%	61,98%	25,65%
Participación del PIB departamental en el total nacional 2005	1,83%	22,58%	5,25%	2,41%	1,76%	100,00%
Crecimiento promedio PIB (1990 - 2005)	3,84%	3,02%	3,01%	1,55%	4,14%	2,93%
PIB per cápita (\$ corrientes), 2005	2.882.761	8.923.044	6.525.962	4.876.669	3.626.615	5.395.714
Población bajo la línea de pobreza (proyección 2005)	64,04%	31,96%	44,67%	67,61%	61,06%	49,74%
Población bajo la línea de indigencia (proyección 2005)	23,74%	6,31%	16,60%	34,42%	27,48%	15,65%
distribución de ingreso (índice Gini), 2000	0,53	0,49	0,51	0,59	0,53	0,55
Población con necesidades básicas insatisfechas, 2005	43,75%	12,40%	21,16%	30,71%	46,41%	27,63%
Tasa de desempleo, 2004	9,90%	14,80%	14,10%	12,30%	8,70%	12,60%
Tasa de analfabetismo, 2001	10,03%	2,03%	6,67%	9,92%	9,17%	7,52%

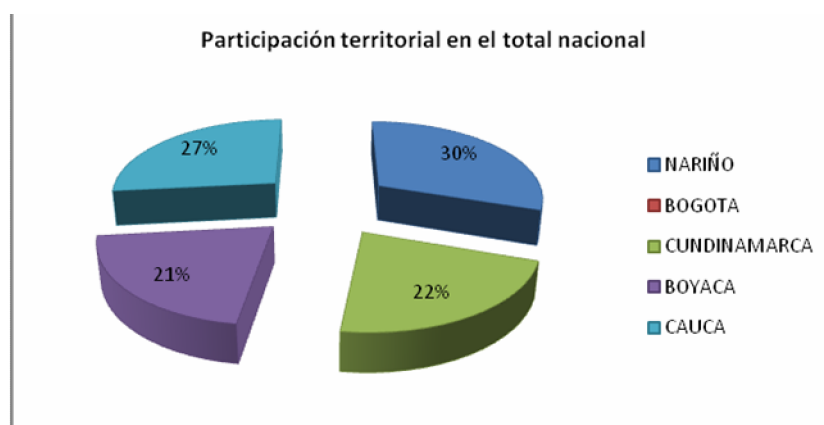
TABLA COMPARATIVA DE REGIONES						
VARIABLE E INDICADORES	NARIÑO	BOGOTA	CUNDINAMARCA	BOYACA	CAUCA	NACION
Deficit porcentual de cobertura en salud (régimen contributivo y Sisbén), 2005	28,81%	15,75%	17,78%	21,96%	43,51%	29,24%
Participación del PIB departamental en el total nacional 2005	1,83%	22,58%	5,25%	2,41%	1,76%	100,00%
Crecimiento promedio PIB (1990 - 2005)	3,84%	3,02%	3,01%	1,55%	4,14%	2,93%
PIB per cápita (\$ corrientes), 2005	2.882.761	8.923.044	6.525.962	4.876.669	3.626.615	5.395.714
Población bajo la línea de pobreza (proyección 2005)	64,04%	31,96%	44,67%	67,61%	61,06%	49,74%
Población bajo la línea de indigencia (proyección 2005)	23,74%	6,31%	16,60%	34,42%	27,48%	15,65%
distribución de ingreso (índice Gini), 2000	0,53	0,49	0,51	0,59	0,53	0,55
Población con necesidades básicas insatisfechas, 2005	43,75%	12,40%	21,16%	30,71%	46,41%	27,63%
Tasa de desempleo, 2004	9,90%	14,80%	14,10%	12,30%	8,70%	12,60%
Tasa de analfabetismo, 2001	10,03%	2,03%	6,67%	9,92%	9,17%	7,52%
Deficit porcentual de cobertura en salud (régimen contributivo y Sisbén), 2005	28,81%	15,75%	17,78%	21,96%	43,51%	29,24%

Fuente: DNP, (2009). Datos de las Agendas Internas para la Productividad y Competitividad

Participación y Extensión territorial: El departamento de Nariño tiene una extensión de 33.268 km², siendo su participación territorial mayor que la de los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Cauca.

El departamento está dividido en 64 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policía. En la mayor parte de territorio presenta una amplia biodiversidad de especies, fertilidad de tierras y riqueza hidrográfica.

Gráfica 3. Participación territorial en el total Nacional.

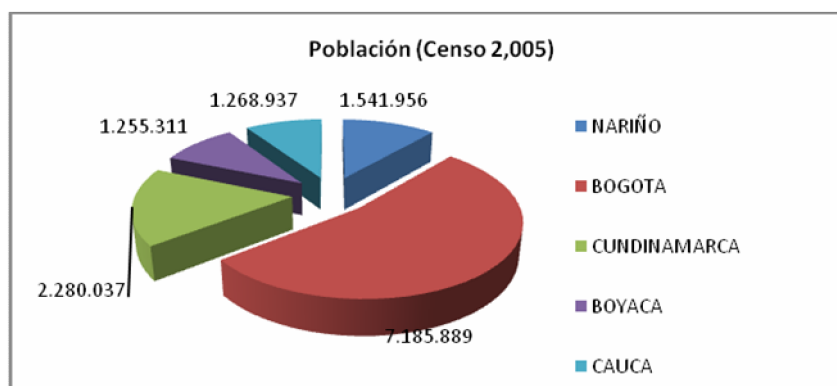


Para el sector agroindustrial del departamento, esta participación territorial se constituye en una ventaja comparativa, que a través de la formulación de estrategias competitivas, originaría el desarrollo sostenible de la región y un mejoramiento sustancial del nivel de vida de sus pobladores.

Los municipios más grandes del departamento son Pasto, Ipiales y Túquerres. El municipio de Pasto, presenta un amplio desarrollo urbanístico que facilita el establecimiento de la

industria, sus vías casi en su totalidad se encuentran pavimentadas, cuenta con numerosos establecimientos financieros, hospitales, hoteles, restaurantes y entidades de tipo comercial.

Gráfica 4. Población y Crecimiento poblacional.

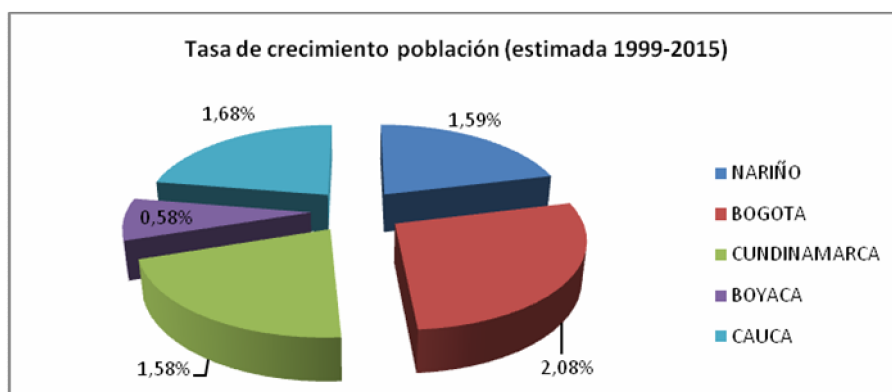


Según los datos del censo de 2005 realizados por el DANE, Nariño cuenta con una participación del 3.60% de la población en Colombia, que en relación con el municipio de Bogotá (16.75%) y el departamento de Cundinamarca (5.32%) es más bajo.

En cuanto a los departamentos de Boyacá y Cauca, presentan el 2.93% y 2.96%, de participación con la población a nivel nacional, siendo Nariño quien aventaja a estos departamentos significativamente.

Si se hace un comparativo de cuanto territorio corresponde por cada habitante tendríamos los siguientes resultados: Para cada poblador de Nariño corresponde el 0.022 de territorio, para cada poblador de Cundinamarca corresponde el 0.011 de territorio, para cada poblador de Boyacá el 0.018 y para cada poblador del Cauca el 0.023 de territorio.

Gráfica 5. Tasa de Crecimiento poblacional.



En términos de competitividad para el sector agroindustrial se identifica un reducido aprovechamiento del talento humano del departamento.

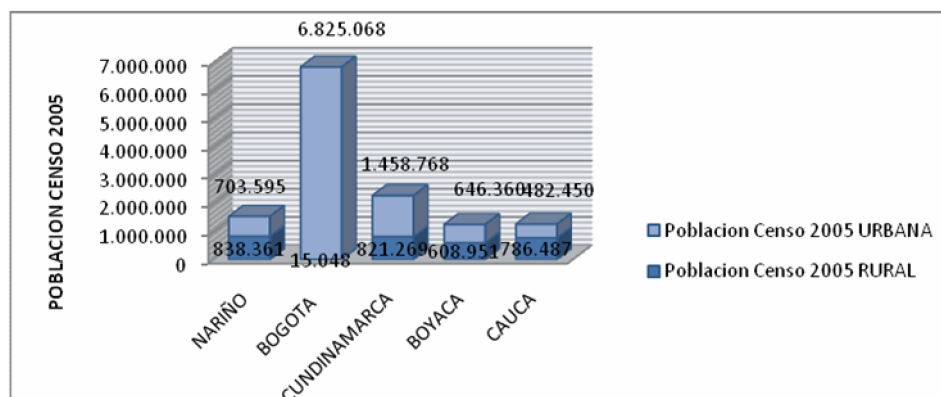
Los bajos niveles de productividad y la escasa oferta individual de talento humano son reflejo de los inapropiados niveles de educación formal y el aislamiento en que se encuentran los municipios nariñenses.

La lentitud que presenta el departamento de adecuar nuevos procesos productivos, la escasa competitividad de los productos agroindustriales de nuestra región en comparación con los productos de departamentos como Boyacá y Cundinamarca y la visión poco ambiciosa de nuestros empresarios, son retos que los empresarios agroindustriales deben enfrentar, de la mano con los pobladores de la región que poseen la capacidad de producir y desarrollarse socialmente.

Cuadro 3. Municipios de Mayor Población de Nariño

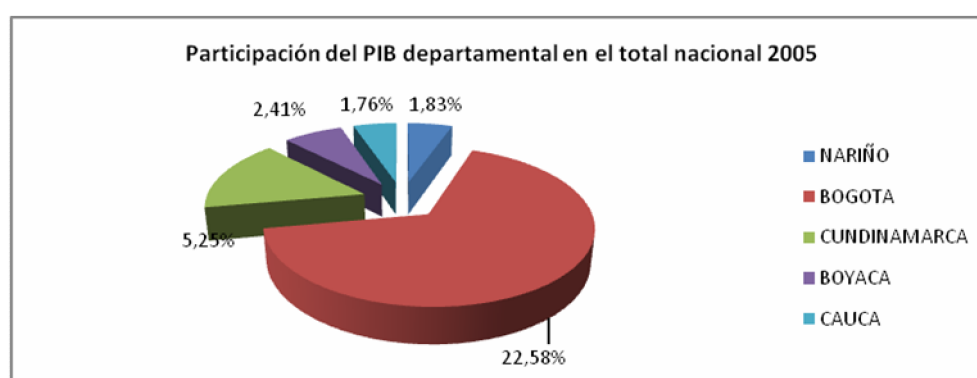
MUNICIPIO	ACTIVIDADES ECONOMICAS	POBLACION (Censo 2.005)
Pasto	La agricultura, industria: manufactura de muebles y elaboración de productos textiles y alimentarios	382.618
Barbacoas	La agricultura (plátano), ganadería, minería (oro, plata, platino) y comercio.	30.270
Cumbal	la agricultura, la ganadería, y el comercio	30.996
Ipiales	Canaliza el comercio colombo-ecuatoriano y además agrupa la actividad agrícola y ganadera de la región.	109.116
Samaniego	La agricultura, la ganadería, la minería y el comercio. Se explotan minas de oro	50.437
San Andrés de Tumaco	Explotación forestal, la actividad agropecuaria, la minería, el comercio, la pesca industrial y la actividad portuaria.	160.034
Túquerres	La agricultura, la ganadería y el comercio.	41.380

DANE (2.005)

Gráfica 6. Comparativo población rural y urbana.

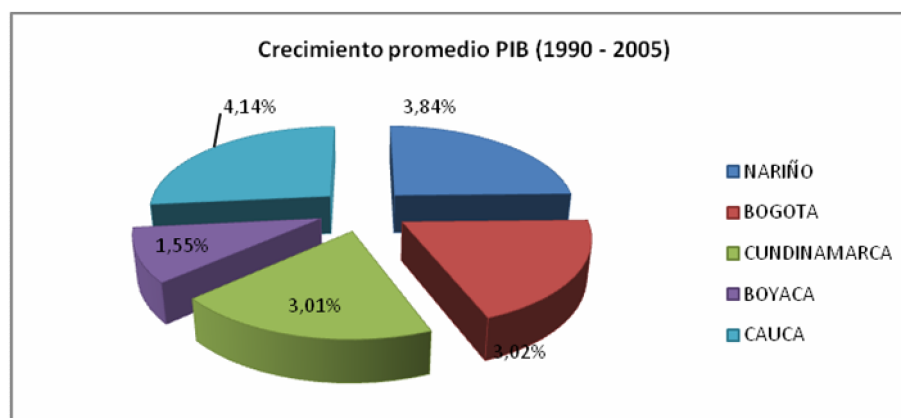
Cuadro 4. Comparativo Población rural y urbana

DEPARTAMENTOS	Porcentaje población (Censo 2005)		Población (Censo 2005)		
	RURAL	URBANA	RURAL	URBANA	TOTAL
NARIÑO	54,37%	45,63%	838.361	703.595	1.541.956
BOGOTA	0,22%	99,78%	15.048	6.825.068	6.840.116
CUNDINAMARCA	36,02%	63,98%	821.269	1.458.768	2.280.037
BOYACA	48,51%	51,49%	608.951	646.360	1.255.311
CAUCA	61,98%	38,02%	786.487	482.450	1.268.937

Gráfica 7. Participación del PIB departamental.

Estableciendo la comparación entre los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y la ciudad de Bogotá, el PIB (2005) del departamento de Nariño estuvo muy por debajo del PIB, de los otros departamentos, lo que indica que la actividad económica del departamento de Nariño refleja un aporte limitado, representado en la producción de los sectores: agricultura, comercio y servicios, que indican la escasa industrialización de la producción departamental, el bajo nivel de productividad y competitividad, además del insuficiente nivel tecnológico que generan altos costos de inversión, procesos inadecuados y carencia en el acompañamiento de instituciones a los sectores productivos.

Gráfica 8. Crecimiento del PIB departamental.



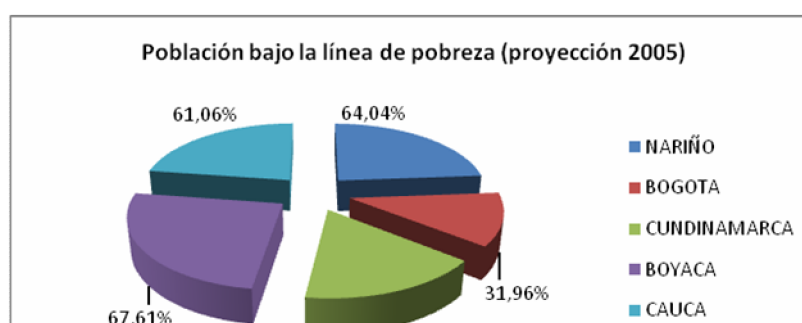
En cuanto al crecimiento promedio del PIB, durante el período de 1990 – 2005, presenta un porcentaje mayor que los otros municipios con los que se realiza la comparación, excepto el municipio de Cauca.

Haciendo un paralelo entre el crecimiento promedio del PIB de Nariño (3.84%), con respecto al crecimiento de su población (1.59%), se observa que el nivel de vida del departamento se ha incrementado, en mayor proporción al igual que el departamento del Cauca, mientras que en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá el mejoramiento del nivel de vida de su población ha crecido de manera más lenta. Sin embargo, es importante precisar que el mejoramiento del nivel de vida de una región también se evalúa con el grado de alfabetización y la esperanza de vida que presenta la población.

Para la competitividad del sector agroindustrial del departamento estos comportamientos son importantes si se tiene en cuenta que el crecimiento paulatino del PIB,

representa un progreso en la economía regional, que abre las puertas a la inversión y al mejoramiento de la infraestructura del departamento.

Gráfica 9. Población bajo la línea de pobreza



La distribución de ingresos que se presenta en los municipios comparados dentro de este estudio permite observar que el municipio con mayor equidad en la distribución de ingresos es el municipio de Boyacá mientras que la ciudad de Bogotá muestra mayor inequidad. En cuanto al departamento de Nariño, al igual que el Cauca presentan una distribución del ingreso del 0.53 que significa que la dispersión de la distribución se encuentra en un nivel medio, donde la pobreza es muy acentuada en la mayor población del departamento y la riqueza se concentra en un sector reducido.

De estas comparaciones realizadas entre los municipios de Nariño, Cundinamarca, Boyaca y Cauca, se puede establecer que Nariño presenta en algunas de las variables analizadas comportamientos positivos que le permiten competir con otras regiones, mientras que en otras, específicamente en las de tipo social, se ve una brecha que se constituye en la precaria situación

de la población nariñense, y en la actual insostenibilidad del modelo económico adoptado por la región.

3.3 Agroindustria en el Municipio de Pasto

3.3.1 Generalidades del Municipio de Pasto

El municipio de Pasto se encuentra situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso, denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el Valle de Atríz, al pie del volcán Galeras muy cerca a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km².

El área urbana está dividida en 12 comunas y la zona rural está compuesta por 14 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatan, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco Santa Bárbara y Jamondino nombrado corregimiento en el año 2008.

El municipio también cuenta con 7 ríos conocidos con los nombres de: Alisales, Bobo, Juanambu, Opongoy, Guamuez, Pasto, Patascoy. La cuenca superior del Río Pasto es de 23.515 hectáreas de bosque. Cuenta con la reserva natural y sitio turístico del Lago Guamuez (La Cocha), y la Coba Negra.

En el municipio también se encuentra ubicado el volcán Galeras que a su vez es reconocido como Santuario de Flora y Fauna y adicionalmente tiene siete cerros: Campanero, Caballo Rucio, Bordoncillo, Morasurco, Pan de azúcar, Patascoy.

Cuadro 5. Estructura demográfica de Pasto

Grupos de edad	2010			2011		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Pasto						
Total	411.137	197.541	213.596	416.842	200.492	216.350
0-4	32.405	16.559	15.846	32.059	16.405	15.654
5-9	34.299	17.115	17.184	33.927	17.002	16.925
10-14	37.907	18.887	19.020	37.749	18.740	19.009
15-19	37.159	19.233	17.926	37.494	19.365	18.129
20-24	36.898	18.334	18.564	36.865	18.487	18.378
25-29	38.137	18.665	19.472	38.401	18.836	19.565
30-34	33.524	16.116	17.408	34.727	16.809	17.918
35-39	28.637	12.908	15.729	29.217	13.271	15.946
40-44	29.266	13.471	15.795	29.415	13.468	15.947
45-49	25.184	11.504	13.680	26.219	11.998	14.221
50-54	20.301	9.139	11.162	21.257	9.582	11.675
55-59	16.062	7.161	8.901	16.772	7.466	9.306
60-64	12.772	5.931	6.841	13.229	6.111	7.118
65-69	9.976	4.487	5.489	10.372	4.702	5.670
70-74	7.570	3.349	4.221	7.649	3.370	4.279
75-79	5.672	2.335	3.337	5.910	2.473	3.437
80 Y MÁS	5.368	2.347	3.021	5.580	2.407	3.173

DANE . (2005) .

En cuanto a la población del municipio según las proyecciones del DANE para el año 2.010 en el municipio de Pasto habrá 411.137 personas de las cuales se estima que 197.541 serán hombres y 213.596 serán mujeres. Adicionalmente, se considera que el grupo de edad de mayor población para este mismo año serán los adolescentes de 10 a 14 años con aproximadamente 37.907 individuos, mientras que el grupo de edad con menor representación serán los mayores de 80 años con cerca de 5.368 personas pertenecientes a este grupo.(DANE, 2005).

3.3.2 Antecedentes Históricos del Municipio de Pasto

Según algunos autores el nombre de la ciudad se origina del título del pueblo indígena Pastos que habitaba el Valle de Atríz a la llegada de los conquistadores españoles. Su significado es *Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra*.

Sin embargo, para otros historiadores, Pasto es un nombre indígena en lengua Kamentzá que significa *lugar de fiesta*.

De los primeros habitantes del municipio de Pasto se tiene conocimiento de los Quillacingas (señores Luna), con su idioma el quechua. Este pueblo se dedicó a la agricultura y alfarería. Su pensamiento se plasmó con su arte rupestre, gracias al cual se pudo conocer que este pueblo era de carácter fuerte y guerrero.

Ya en tiempos de la colonización el municipio de Pasto fue conocido con el nombre Villa de Pasto. Los datos de la fecha de su fundación aún no son exactos y con respecto a su fundador, existe todavía la controversia entre Sebastián de Belalcazar en 1537, Don Lorenzo de Aldana, Pedro de Puelles y Diego de Benavides. (Dean, M. 1990)

En la época de la Independencia el municipio de Pasto, presentó resistencia y rebelión frente al gobierno colonialista liderado por Don Gonzalo Rodríguez y más adelante también se presentaría la lucha de Agustín Agualongo quien en 1822 declaró la guerra contra la República de Colombia y lideró una guerra de guerrillas.

Históricamente también se destacó el valor y gallardía de la mujer pastusa cuando varias de ellas combatieron por liberar a los hombres patriotas.

A finales del siglo XIX, los ideales de lucha del pueblo de Pasto eran el deseo de que Pasto se tomara como centro principal del gobierno nacional, que contara con una casa de moneda, que se estableciera un Centro de Estudios superiores o Universidad y que se le permitiera la autonomía plena en su forma política.

Durante esta etapa histórica de Pasto, surgió un grupo de personas denominados por la autora María Teresa Álvarez, como “la Elite Intelectual”, que sintieron la necesidad de dar un cambio importante dentro de la cultura y el pensamiento colectivo de Pasto. Es allí cuando inicia una búsqueda por la modernidad y el acrecentamiento intelectual de la población de entonces. Sin embargo, se presentó una fuerte oposición de gran parte de ciudadanos y de la Iglesia Católica en la región; que representó un obstáculo infranqueable para estos intelectuales que veían en el pensamiento, el camino para un potencial desarrollo de la sociedad de Pasto. Para muchas personas esos cambios se constituirían en amenazas a la moralidad de una sociedad muy conservadora.

Otro fantasma que se constituyó hasta nuestros días en una “Marca Cultural”, de la sociedad pastusa, es esa cruenta masacre realizada por el General Simón Bolívar, en la navidad de 1.822, en la ciudad de Pasto. Esta “Navidad Negra”, tuvo consecuencias en el pensamiento colectivo que habla de la represión vivida en ese entonces y del aferramiento que el nariñense tenía por sus convicciones.

A inicios del siglo XX, después de una larga lucha de los nariñenses por conseguir su autonomía del departamento del Cauca, en el gobierno de Rafael Reyes, Nariño se constituyó como departamento, siendo su primer gobernador el señor Julián Bucheli, quien con su plan de gobierno creó a la Universidad de Nariño, con las facultades de matemáticas e ingeniería, de derecho y ciencias políticas y de Comercio, con las cuales buscaban lograr un desarrollo de la región. Adicionalmente, el gobierno de ese entonces pretendía conseguir el surgimiento de la industria en el país, impartiendo instrucción agrícola, comercial e industrial en las instituciones educativas desde la primaria hasta el nivel profesional. (Álvarez, M. 2005).

A comienzos del siglo XX, en la ciudad de Pasto convergió una élite intelectual que se había formado en las luchas por conseguir la autonomía para la región en las últimas décadas del siglo XIX. Esta élite compartía el ideal de progreso y el ímpetu modernizador propio de la época en Latinoamérica, y se propuso a introducir modificaciones radicales en las pautas de desarrollo social y en la vida de la ciudad, enfatizando en el aspecto de la infraestructura vial y el comercio. Para llevar a efecto tales cambios consideró que lo más adecuado era formar las nuevas generaciones dentro del modelo de sociedad deseado y creó la Universidad de Nariño con la facultad de Matemáticas e Ingeniería y la de Comercio. Como forma de difundir el pensamiento, estuvo muy ligada al estudio de la historia regional, el periodismo y las instituciones de educación secundaria y superior. (Álvarez, M. 2005).

3.3.3 Historia y Evolución Económica de San Juan de Pasto

La economía de inicios del siglo XIX en la ciudad de Pasto, se caracterizo por ser una economía netamente regional. La industria de ese entonces se constituía en el tejido de las telas de lana y la confección de sombreros de paja, productos elaborados con gran habilidad y destreza.

La producción artesanal se constituyo en un eje importante para la economía de la región a tal punto que se convirtió en parte de la identidad cultural de Pasto. Se destaca desde ese entonces el trabajo del Barniz de Pasto, herencia ancestral de los indígenas de la región que hasta nuestros días es reconocida como una actividad artesanal de gran belleza por la creatividad y habilidad que requiere y logro, a pesar de las dificultades de exclusión, ser reconocido dentro del comercio nacional e internacional. Esta actividad se estableció en una opción de producción con ventajas competitivas, como la calidad del trabajo manual, y los bajos costos de producción. Igualmente el arte de hilar la lana, tejerla y teñirla, con técnicas rudimentarias pero que se destacaban por el brillo y firmeza de los colores hizo destacar a la región en la confección de ruana y cobijas.

La producción de sombreros tiene un protagonismo muy importante dentro de la economía de Pasto, ya que permitió la vinculación de la mano de obra femenina, lo que se constituyó en un acontecimiento, siendo tal su influencia en el aspecto social que el clero y gobierno tomaron esta actividad como una solución para reducir la prostitución y se inicio la capacitación de la mujer en tareas de tipo manual para cumplir con este proceso.

Durante todo este siglo Pasto permaneció indiferente para el resto del país, aislado y bloqueado lo que en consecuencia permitió que la ciudad se hiciera autosuficiente a tal punto que sus actividades de agricultura e industria textil permitiera el autoabastecimiento de las necesidades de sus pobladores y además, gracias a la artesanía del barniz, los sombreros y los textiles logro abrir mercados en el Putumayo, Ecuador y parte de la costa pacífica, y progresivamente llegar a algunas poblaciones del Brasil, atravesando el Amazonas.(Deas, M. 1990).

De esta manera el comercio y la economía de Pasto iniciaron una expansión que le permitió ya a finales del siglo diversificar su producción con productos como la caña de panela, la quina cera natural y cultivo de leguminosas. También, sobresalieron mercancías como el tabaco de mayor aceptación en Popayán que el tabaco de la Habana, los cigarros, cebadilla, cera de laurel, jabón, maní, lentejas, garbanzos, arroz mieles, panelas, azúcar, fique, costales, alfombras, sombreros de paja, frazadas zamarros, monturas, mantas de hilo, baquetas, anís, harina, pieles, recamas, bayetones, café, caucho, ganado vacuno, mulas y caballos.

Otro de los sectores que se desarrollo en este período, fue la agricultura que convirtió a la región en abastecedor de materia prima, iniciando con la venta de trigo a otras zonas del país como Popayán y Valle, que la transformaban en harina. Es en ese momento cuando la región hace más fuerte su vocación agrícola, y se constituyo para los campesinos en la alternativa más rentable de subsistencia. (Deas, M. 1990).

Por otra parte, las condiciones económico - sociales de aquel tiempo para los campesinos de la región se hacía más precaria por el aislamiento al que fue sometido Pasto, lo

que origino que los habitantes de la región aprovecharan la actividad agrícola para el autoconsumo y desarrollaran la elaboración de prendas de vestir para su uso. Sin embargo, ese aislamiento en que se vio avocada la ciudad determinó un enfrascamiento del progreso urbanístico y social de Pasto, que lo limitó al mismo tiempo a la participación activa de la producción nacional.

Las relaciones comerciales de la ciudad de Pasto se establecieron con el vecino país del Ecuador el cual la proveía de artículos de primera necesidad como la sal y textiles. Otros artículos llegaban a la ciudad en cantidades limitadas y con bastante dificultad como los vinos españoles, vidrios, cera, aceites, miel, aguardiente y pescado.

En Pasto también se destacó la capacidad de elaborar artículos sofisticados como órganos, pianos, armonios y organillos. Igualmente sobresale la capacidad de crear e inventar máquinas como la que se fabricó para elaborar teclas de hueso, o el torno de pedal.

Cuadro 6. Características económico – sociales de las regiones productivas Siglo XIX

REGIONES PRODUCTIVAS	PRODUCCION INICIOS SIGLO XIX	CARACTERISTICAS SOCIALES
Antioquia	Minería y Comercio	Estructura social dinámica
Costa Caribe	Comercio Internacional y ganadería de latifundio	Sociedad segregacionista
Cauca	Minería	Sociedad Señorial
Los Santanderes	Manufacturas y agricultura	Social español con corte democrático
Altiplano cundiboyasense	Agricultura	Herencia de sociedad española
Valle del Cauca	Cultivos empresariales y ganadería	
Pasto	Producción agrícola de minifundio y artesanal	Sociedad conservadora

Fuente: Datos tomados de Deas Malcom (1990) "Tipos y costumbres de la nueva granada".

3.3.4 Análisis de los Paradigmas y Comportamientos de la Comunidad del municipio de Pasto: Cultura y Autenticidad

La cultura:

- **Ideología:** Los habitantes de Pasto han mantenido un amplio sistema de conceptos donde la fuente de poder y autoridad ha sido la iglesia católica y sus manifestaciones religiosas, de tal forma que se presentó en todo el siglo XIX, un dominio político, cultural e ideológico de la misma, que influyo en el comportamiento de toda la sociedad de ese momento a tal punto que menospreciaron todo aquello relacionado con los cambios e ideas liberales de la época. En consecuencia la región se sumo en un aislamiento que detuvo su desarrollo. El levantamiento frecuente de la sociedad pastusa en contra de todo aquello que consideraba inmoral e insultante para la vida conservadora que se tenía, los hizo merecedores del título de “fanáticos religiosos” y procuró el rechazo del resto del país.
- **Valores sociales:** El individuo pastuso se ha caracterizado por su respeto y decisión de compartir los valores sociales y modelos de comportamiento, haciendo claro el nivel de sumisión y la rigidez dentro de su cultura. Los valores que se reconocen en el individuo pastuso son el de la buena disposición, moderados. trabajadores, moralistas y cultivadores de las artes.

- **Valores sociales:** El individuo pastuso se ha caracterizado por su respeto y decisión de compartir los valores sociales y modelos de comportamiento, haciendo claro el nivel de sumisión y la rigidez dentro de su cultura. Los valores que se reconocen en el individuo pastuso son el de la buena disposición, moderados, trabajadores, moralistas y cultivadores de las artes.
- **Creencias:** Las creencias de la sociedad pastusa se fundamentan en la subjetividad ya que se basan en su Fé y sentimientos personales. Los ritos y costumbres de la sociedad de Pasto permanecen influenciados por la obediencia religiosa de la gente humilde a los superiores. Su vida gira en torno a las preocupaciones espirituales, destacándose la celebración de fiestas religiosas que se heredaron de los españoles.
- **Habilidades:** Las habilidades reconocidas en el pastuso son la capacidad creadora, la inventiva y la destreza artística en campos como la música, el arte y las letras.
- **Imaginario colectivo:** En Pasto se generalizaba el anhelo de progresar, pero sin ir en contra del orden social existente, y de ir en contra de la moralidad y las buenas costumbres de la región, es de ello que surge el “ordenamiento político cultural autoritario y tradicionalista hostil a la modernidad”. (Deas, M. 1990).
- **Paradigmas:** Es la vida tradicional donde la sociedad debe cumplir estrictamente con las disposiciones del clero y mantener la ideología y valores religiosos que se acentúa a tal

grado que genera dentro de la sociedad lo que el autor cita como “la excesiva misantropía, la propensión a la crítica frívola y malevola; generando el hábito de marcar y ahondar las diferencias sociales y el exagerado individualismo que se convierte en obstáculo para la cooperación ciudadana”.

- Las características de la cultura auténtica: La ciudad de Pasto cuenta con los artesanos como los actores principales para el reconocimiento de su cultura; a tal punto que son reconocidos como personas de alto valor por su laboriosidad y creatividad, la cual mantuvieron a través de todo el tiempo en que fueron menospreciados por su trabajo manual.

Un aspecto digno de admirar en la ciudad de Pasto es la idiosincrasia de la gente que jamás abandona el cultivo de sus expresiones artísticas, entre ellas el gusto musical y las manifestaciones plásticas que surgen sin directrices de escuela. La calidad unida a la alta carga de emoción y creatividad que el artesano imprime en sus obras, hace de cada uno de estos productos una verdadera obra de arte, lo cual explica su competitividad en el mercado. (Deas, M. 1990).

Roles Sociales de Pasto.

- Jerarcas de la Iglesia: Los jerarcas de la Iglesia mantenían su intervención tanto en los aspectos políticos como sociales de la región, defendiendo siempre sus intereses particulares y generando resistencia contra el progreso, aduciendo la defensa de la moralidad y de la Iglesia.

- La elite de Pasto: Mantenían un monopolio como clase dirigente en la gobernabilidad de la ciudad, aunque su trabajo en esos cargos se destacó por la pereza, ineficiencia y torpeza. Tenían una buena relación con la Iglesia ya que manejaban intereses similares y manejaban gran fanatismo por la religión. Por el contrario las relaciones con el gobierno central estaban resquebrajadas al punto que desconocían su legitimidad, propiciando desordenes y rebeldía que mantenían al pueblo en múltiples protestas.

En sus relaciones con otras clases sociales se destacó el desprecio por el trabajo manual, la rigidez social, la intolerancia a las diferencias de pensamiento, y en general un rechazo por las clases inferiores que llevaban a la humillación sobre todo de los indígenas.

- Artesanos y obreros: Su actividad productiva era la del trabajo con la madera, la talabartería, la herrería, la sastrería y las artes como la pintura y la música. Soportaban una condición de desprecio por parte de la elite, por el trabajo que realizaban.

Las repetidas injusticias de tipo social y empobrecimiento de la región, además del conocimiento de nuevos pensamientos hicieron que los obreros iniciaran una rebelión en contra de la clase dirigente y la Iglesia, es así como empiezan a dudar del “origen divino de la autoridad”. Adicionalmente, el trabajo, la laboriosidad y honestidad permite que se dé mayor valor a su clase social porque se reconoce el don de dominar una técnica por la dedicación y culto para aprenderla. Igualmente, con su oficio dan inicio a la independencia laboral que les evitaba continuar con la marginación y dependencia.

- Indígenas: Sometidos a la humillación por parte de las clases altas de la sociedad, se dedicaron a trabajar la tierra y servir a la clase dirigente y al clérigo, demostrando su sumisión y carencia de poder de decisión.

Los diferentes personajes de la época los tenían en conceptos como: “salvajes, maliciosos, desconfiados y astutos pero fácil de gobernar por los medios clericales.

3.3.5 Análisis del Sector Agroindustrial del Municipio de Pasto.

Sectores Productivos de Pasto. Según los registros de la Cámara de Comercio de Pasto en el municipio de Pasto están identificadas 4 cadenas productivas y 5 mini cadenas, las cuales presentan un nivel de competitividad muy bajo en relación a otras regiones del país. Su avance tecnológico y desarrollo agroindustrial es muy reducido, carece de una amplia capacidad de respuesta a las demandas de mercados internacionales, la gestión administrativa es limitada al nivel local y la mayoría de los empresarios agroindustriales de Pasto inician sus actividades empresariales con recursos propios, conocimientos empíricos y poco apoyo de instituciones gubernamentales. (DNP, 2007).

Las cadenas y mini cadenas productivas identificadas en el municipio son:

- CADENAS PRODUCTIVAS
 - Hortofrutícola
 - Fique

- Papa
- Lácteos
- MINI CADENAS PRODUCTIVAS
 - Trucha
 - Porcinas
 - Cuyícola
 - Madera
 - Mopa – Mopa

El municipio de Pasto presenta una participación en la producción nacional de estos productos en cuatro cadenas y 5 mini cadenas productivas, las cuales dentro del consumo nacional e internacional constituyen productos apreciados dentro del mercado. Así mismo, las cadenas productivas de municipios como Ipiales, Tuquerres y La Unión también representan factores claves de éxito para la agroindustria de Pasto si se tiene en cuenta que la ciudad posee fortalezas que le permiten ser el punto estratégico de localización para muchas plantas agroindustriales donde los productos del departamento pueden ser transformados.

Cadenas Agro – industriales del Municipio de Pasto. Como se ha señalado a lo largo de este trabajo el municipio de Pasto presenta una economía basada en el comercio y la agricultura; presentando en la actualidad una producción agroindustrial muy incipiente. A partir de ello se realiza un análisis de los sectores productivos que han incursionado de alguna manera en la adopción de tecnologías y técnicas que generan eficiencia dentro de la producción y proporcionan valor agregado a los productos.

CADENAS AGRO – PRODUCTIVAS

Cuadro 7. Cadena agro – productiva de los Lácteos

CADENAS PRODUCTIVAS	VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS	DEBILIDADES DEL SECTOR	PRODUCTOS DERIVADOS
Cadenas de Lácteos	<p>Los volúmenes de producción estimados son de 450.406 litros de leche diarios, entre dos zonas: Pasto y la Provincia (Tuquerres, Cumbal, Guachucal e Ipiales).</p> <p>Predominio de ganaderías especializadas como Holstein.</p> <p>Excelentes atributos de la producción lechera debido a la ubicación geográfica, a la altura que oscila entre los 2.500 y 3.500 m.s.n.m, tierra de alta fertilidad y calidad orgánica debido a los suelos volcánicos.</p> <p>El proceso de producción natural gracias a las condiciones del medio ambiente. Producción en trópico alto ecuatorial, con características ambientalmente distintas y con potencial para trabajar con sistemas sostenibles, en armonía con el medio ambiente. .</p>	<p>La alta acogida de productos derivados de la leche como el queso molido y la cuajada en los departamentos vecinos del Valle y Cauca.</p> <p>El queso molido y la cuajada que se producen en el departamento de Nariño gozan de una gran aceptación tanto en la región como en los departamentos de Valle y Cauca. Con inversión en sistemas de conservación y empaque, podría impulsarse la Comercialización y la aceptación de estos productos en otros mercados.</p>	<p>Los productores del sector en el 80% minifundista son campesinos e indígenas.</p> <p>El trabajo de tipo asociativo entre los productores es poco incentivado.</p> <p>El manejo de hatos, de pastos y crianza de ganado es en su mayoría de tipo artesanal.</p> <p>El desarrollo agroindustrial del sector en muy limitado.</p> <p>Es escasa la producción estandarizada y a escala.</p> <p>Los canales de distribución son limitados.</p>	<p>Queso campesino</p> <p>Queso fundido</p> <p>Cuajada</p> <p>Yogurt</p> <p>Kumis</p> <p>Mantequilla</p> <p>Arequipe</p> <p>Avena</p> <p>Helado</p> <p>Torta de Queso</p> <p>Quesadillas.</p>

Fuente: CARSE, (2.007).

Cuadro 8. Cadena agro – productiva de la Papa

CADENAS PRODUCTIVAS	VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS	DEBILIDADES DEL SECTOR	PRODUCTOS DERIVADOS
Papa	Posee una amplia cantidad de variedades de papa que cuentan con excelentes características para la producción de calidad.	Gama importante de variedades con características óptimas para la producción de papa de calidad, así como también paquetes tecnológicos para el manejo integral del cultivo de la papa para poder obtener producciones de papa con las condiciones ideales para la venta en fresco. Cultivos que ocupan generalmente la mayor área entre los cultivos agrícolas; el número de productores estimado es de 21.000 papicultores, aproximadamente una extensión de área sembrada de 35.000 hectáreas.	La producción en un 90% es de tipo agrícola. La venta del producto es en fresco, careciendo de algún tipo de transformación agroindustrial. El trabajo de tipo asociativo entre los productores es poco incentivado.	Parda Pastusa Capiro ICA Nariño Roja Papa Criolla Amarilla Morasurco San Pedro Gaulcala

Fuente: CARSE, (2.007).

Cuadro 9. Cadena agro – productiva del Café

CADENAS PRODUCTIVAS	VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS	DEBILIDADES DEL SECTOR	PRODUCTOS DERIVADOS
Café	Las variedades que se producen en Nariño son caturras, típicas y Variedad Colombia	El café es exportado en forma de grano crudo y tostado en sacos de cabuya de 69 Kilos, como café Soluble en cajas de 25 a 30 kilos y como extracto congelado en tambores de 55 galones.	La infraestructura y localización de las fábricas.	Caturras Típicas Variedad Colombia

Fuente: CARSE, (2.007).

4 CONSTRUCCION DEL PERFIL COMPETITIVO DEL EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO

4.1 Identificación de las Potencialidades y Competencias del Empresario Agroindustrial de Pasto

Una vez establecido el entorno del sector, sus componentes conductuales, culturales, históricos y económicos se realiza la identificación de las potencialidades y competencias del empresario agroindustrial de Pasto. Con ese propósito se ha realizado un paralelo entre sus características generales y culturales, mencionadas por los teóricos estudiados y las características actuales que se reconocen en los empresarios observados en este estudio.

Para desarrollar la construcción del perfil se hace uso de algunas de las herramientas de la prospectiva, las cuales se adaptan a las necesidades de este trabajo y se describen a continuación:

4.1.1 Listado de las Variables de Competitividad

Las variables de tipo competitivo que se definen como importantes para hacer parte de la construcción del perfil y que se han identificado a través de los análisis realizados en los anteriores capítulos son ítems que se permiten describir en primera instancia como los

comportamientos positivos, habilidades y destrezas que un individuo debe presentar dentro de su papel de empresario para lograr la competitividad. (Ver anexo A).

4.1.2 Análisis de las Variables Claves

A partir del listado de variables se definen aquellas que responden a los requerimientos y objetivos del presente estudio y que se ubican dentro de los conceptos que los expertos consultados ubican como relevantes en la competitividad.

Cuadro 10. Variables de desempeño Individual del Perfil Competitivo

VARIABLES DESEMPEÑO INDIVIDUAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DISCIPLINA		X
INTELIGENCIA FINANCIERA	X	
LA SINTESIS		X
LA CREATIVIDAD		X
EL RESPETO	X	
LA ETICA	X	
PASIÓN	X	
VISIÓN	X	
RESOLUCION	X	
APETURA AL CAMBIO	X	
PODER DE NEGOCIACION	X	

De esta información se diseñó una matriz que se divide en unas variables catalogadas como de desempeño individual y otras de desempeño empresarial, las cuales se evalúan como una debilidad si no están presentes en los comportamientos del individuo y fortaleza si los tiene.

Las variables de desempeño individual consisten en una serie de valores propios de la persona, que se consideran claves para un buen desempeño dentro de los comportamientos de liderazgo y de emprendimiento.

Las variables de desempeño empresarial se refieren a las competencias empresariales de los individuos objeto de estudio y de igual manera se evalúan como debilidades o fortalezas.

Cuadro 11. Variables de desempeño Empresarial del Perfil Competitivo

VARIABLES DESEMPEÑO EMPRESARIAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
GESTION COMERCIAL Y DE MARKETING	X	
GESTION TECNOLÓGICA E INNOVACION	X	
GESTION ECONOMICA	X	
RESPONSABILIDAD SOCIAL COLECTIVA	X	

4.1.3 Árbol de Competencias para el Empresario Agroindustrial del Municipio de Pasto

El árbol de competencias es una herramienta creada por Michael Godet y que es utilizada por la planeación prospectiva para comprender el origen, de los resultados que se desean obtener en un

futuro y con qué elementos se necesita contar para conseguir ese futuro ideal por el cual se está trabajando.

Para este estudio se adaptó la herramienta para definir el perfil competitivo del empresario, basándose en los mismos principios y adecuando las variables identificadas dentro del listado de las variables de competitividad.

El árbol de competencias para el empresario agroindustrial permite definir la importancia de cada competencia dentro del desarrollo integral de un empresario.

Es así como podemos precisar que las competencias que hacen parte de la raíz, son todos aquellos valores que deben formarse desde la infancia de un individuo, siendo responsable de ello la familia, la institución educativa y la sociedad donde se desarrolla. Son estas competencias las que ofrecen al sujeto las herramientas necesarias para forjarse un futuro donde puede ser competitivo y tener las capacidades de lograr las metas propuestas.

Las competencias ubicadas en el tronco del árbol son las competencias que el individuo ya puede apropiarse y valorar para su carrera competitiva, de tal forma que es lo suficientemente consciente y preparado para utilizarlas de manera óptima y conseguir mejores resultados. Estas competencias se obtienen en los niveles superiores de educación y en las experiencias profesionales.

En las ramas del árbol de competencias, se ha ubicado todas las competencias de gestión, las cuales se adquieren con el cumulo de experiencias y preparación que el individuo ha

adquirido gracias a las competencias aprendidas en su formación. Las competencias de gestión son las que permiten a la persona conseguir de manera técnica, ética y responsable los elementos necesarios para la consecución de sus objetivos de una manera competitiva.

Cuadro 12. Árbol de Competencias

PARTES DEL ARBOL	COMPETENCIAS ESCENCIALES
RAIZ	Disciplina Inteligencia financiera Síntesis Creatividad El respeto La ética La Pasión La visión Resolución Apertura al cambio Poder de negociación Habilidades y Competencias gerenciales
TRONCO	Investigación Capacidad de trabajo en equipo Curva de experiencia (administración, mercadeo, estandarización de procesos) Voluntad de generar cambios
RAMAS	Gestión comercial y de marketing Gestión tecnológica y de innovación Gestión económica Responsabilidad Social
FRUTOS	Empresarios agroindustriales exitosos Empresas agroindustriales competitivas Desarrollo del sector agroindustrial de Pasto Colaboradores motivados

Fuente: herramienta prospectiva del árbol de Competencias, de Michael Godet.

Ya en última instancia se encuentran los frutos, los cuales son los resultados de la formación competente de un individuo desde su niñez. Es aquí donde contamos ya con los empresarios exitosos que lideran los cambios hacia la competitividad, las empresas formadas por

talento humano de gran calidad personal y profesional que logran catalogarse como competitivas dentro de su sector y el desarrollo de un sector formado por empresas que impulsan el crecimiento tanto social como económico de la región.

4.1.4 Análisis Estructural - Método Micmac.

El análisis estructural verifica el tipo de relación existente entre cada variable y mide su grado de influencia y dependencia con respecto a las demás.

4.1.4.1 Presentación de Variables

- Disciplina (Disciplina)
- Síntesis (Síntesis)
- Creatividad (Creatividad)
- Respeto (Respeto)
- Ética (Ética)
- Pasión (Pasión)
- Visión (Vision)
- Resolución (Resolución)
- Apertura al Cambio (Aper Cambi)
- Inteligencia Financiera (Fina Integ)
- P Negociación (P Negoc)
- Renovación mental (Reno menta)

4.1.4.2 *Matriz de Influencia Directa.* La Matriz de Influencia Directa (MID) describe las relaciones de influencia directa entre las variables que definen el sistema.

4.1.4.2.1 *Descripción de los Resultados*

CUADRANTE I: VARIABLES MOTRICES. Las variables que se ubican en este cuadrante son renovación mental, ética y disciplina, las cuales se catalogan como determinantes para la evolución del sistema.

CUADRANTE II: VARIABLES ARTICULADAS. Las variables que se ubican en el cuadrante II, son las variables pasión y creatividad, constituyéndose en causa y efecto del la evolución del sistema.

CUADRANTE III: VARIABLES SECUNDARIAS. Las variables respeto e inteligencia financiera se encuentran ubicadas en el cuadrante III, significando que no inciden en la evolución del sistema.

CUADRANTE IV: VARIABLES RESULTADO. Las variables poder de negociación, síntesis y visión se ubican en el cuadrante IV, que significa que siguen la trayectoria del sistema pero no influyen.

Mapa de Influencia directa o dependencia. Este mapa se establece a partir de la matriz de influencias directas MDI.

Cuadro 13. Matriz de Influencia Directa.

	1 : Disciplina	2 : Síntesis	3 : Creativida	4 : Respeto	5 : Ética	6 : Pasión	7 : Visión	8 : Resolución	9 : Aper Cambi	10 : Integ Fina	11 : P Negoc	12 : Reno menta
1 : Disciplina	0	0	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0
2 : Síntesis	3	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0
3 : Creativida	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	2	0
4 : Respeto	0	0	0	0	0	2	3	0	3	0	0	0
5 : Ética	0	3	3	0	0	2	3	3	3	2	1	0
6 : Pasión	3	3	3	2	2	0	2	2	0	0	0	0
7 : Visión	1	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1
8 : Resolución	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : Aper Cambi	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
10 : Integ Fina	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0
11 : P Negoc	0	1	1	0	0	2	1	3	1	1	0	0
12 : Reno menta	0	0	3	0	1	0	2	3	3	3	3	0

Influencias rango de 0 a 3, con la posibilidad de conocer las influencias posibles:
 0: Ninguna influencia
 1: Débil
 2: moderada influencia
 3: Fuerte influencia
 P: influencia potencial
 Características de MID

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Informe generado por la herramienta MICMAC. (2010).

Cuadro 14. Características de la Matriz MDI

INDICADOR	VALOR
Matriz de tamaño	12
Número de iteraciones	2
Número de ceros	78
Número de unos	14
Número de dos	15
Número de tres	37
Número P	0
Total	66
Filtro	45,83333%

Fuente: Informe generado por la herramienta MICMAC. (2010).

Descripción de los resultados. De las 12 variables valoradas en la herramienta de MICMA, se encuentra que las variables que presentan una fuerte influencia frente a las otras son:

La disciplina, la creatividad, la ética y la renovación mental. Las variables que presentan un mayor número de una influencia negativas son la síntesis, el respeto y la resolución.

INFLUENCIAS DIRECTAS. MDI fila y la columna de suma

Esta tabla permite obtener información sobre las cantidades en las filas y columnas de la matriz MDI.

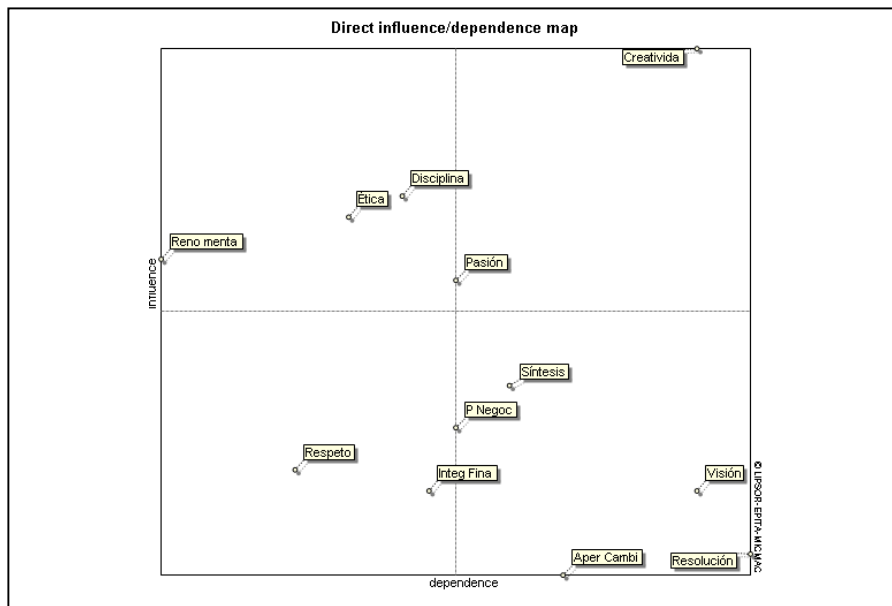
Cuadro 15. Resumen de los resultados de la matriz MDI

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Disciplina	21	10
2	Síntesis	12	14
3	Creatividad	28	21
4	Respeto	8	6
5	Ética	20	8
6	Pasión	17	12
7	Visión	7	21
8	Resolución	4	23
9	Apertura al Cambio	3	16
10	Inteligencia Financiera	7	11
11	P Negociación	10	12
12	Renovación mental	18	1
	Totales	155	155

Fuente: Informe generado por la herramienta MICMAC. (2010).

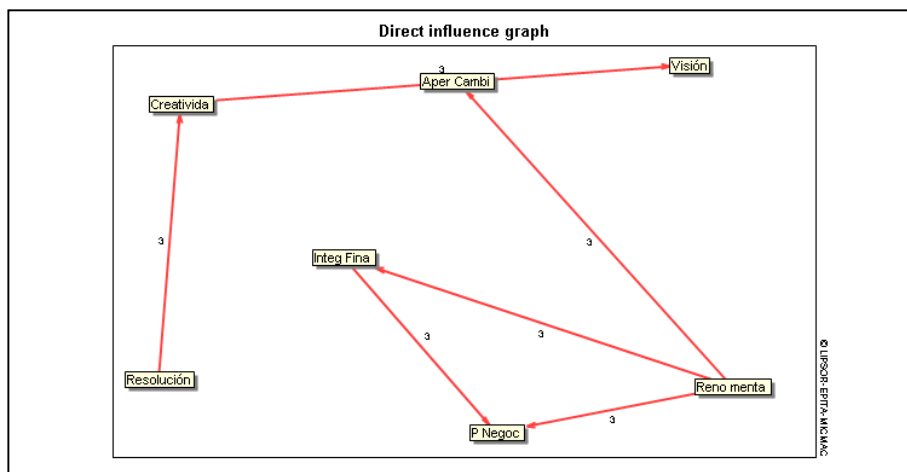
Este mapa se establece a partir de la matriz de influencias directas MDI.

Gráfica 10. Mapa de dependencia o influencia directa.



Fuente: Informe generado por la herramienta MICMAC. (2010).

Gráfica 11. Gráfico de influencia directa.



Fuente: Informe generado por la herramienta MICMAC. (2010).

4.1.4.3 *Matriz de Influencia Indirecta (MIID)*. A partir de esta matriz se establece una nueva clasificación de las variables que hace hincapié en las variables más importantes del sistema. De hecho, uno detecta las variables ocultas, gracias a un programa de multiplicación de matrices aplicada a una clasificación indirecta. Este programa permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y los bucles de retroalimentación, y en consecuencia para tratar de organizar de forma jerárquica las variables: por orden de influencia o por orden de la dependencia.

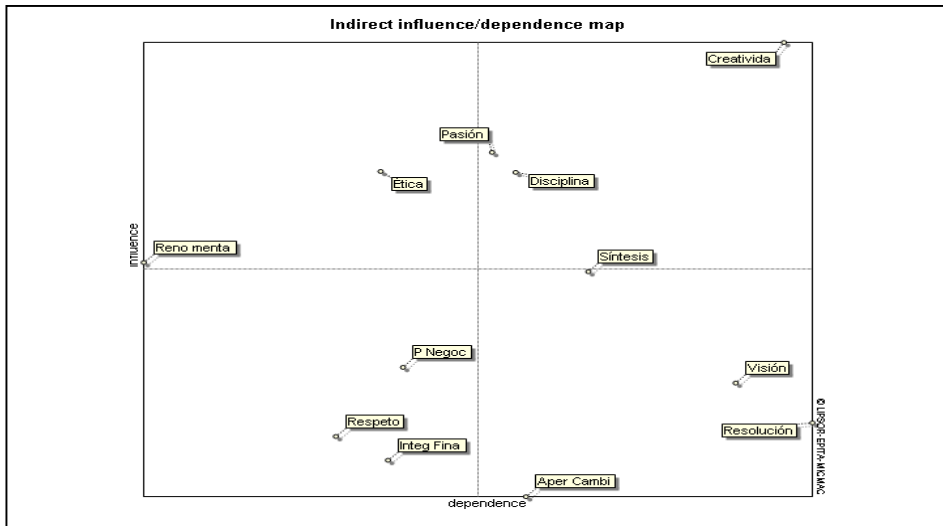
Cuadro 16. Matriz de Influencia Indirecta (MIID)

	1 : Disciplina	2 : Síntesis	3 : Creatividad	4 : Respeto	5 : Ética	6 : Pasión	7 : Visión	8 : Resolución	9 : Aper Cambi	10 : Integ Fina	11 : P Negoc	12 : Reno menta
1 : Disciplina	246	276	435	120	138	252	423	441	285	183	174	21
2 : Síntesis	189	240	294	123	147	174	282	321	186	126	147	18
3 : Creativida	371	416	526	226	270	298	475	572	309	220	241	47
4 : Respeto	70	83	137	36	39	91	138	143	114	80	70	7
5 : Ética	230	268	421	122	138	266	404	435	297	202	192	26
6 : Pasión	276	338	434	173	216	232	376	452	239	169	200	39
7 : Visión	110	152	182	73	87	118	175	203	121	81	94	14
8 : Resolución	75	105	183	33	45	93	159	165	105	66	69	12
9 : Aper Cambi	63	60	77	36	45	31	66	81	32	24	34	6
10 : Integ Fina	84	93	123	55	64	54	88	109	54	42	51	12
11 : P Negoc	125	129	189	68	73	143	211	219	158	105	97	11
12 : Reno menta	204	237	349	102	123	176	318	348	193	123	125	18

© UPSOR-EPITA-MICMAC

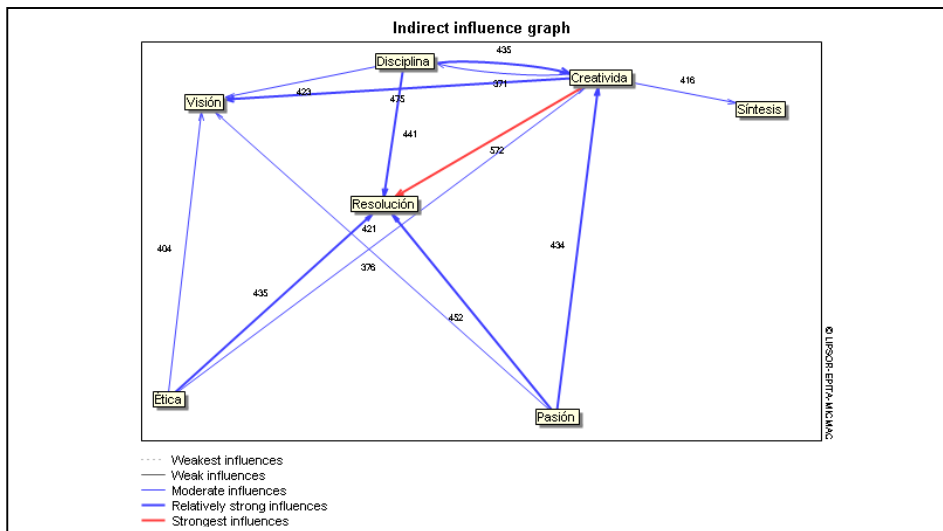
Fuente: Informe generado por la herramienta MICMAC.(2010).

Gráfica 12. Mapa de influencia indirecta.



Fuente: Informe generado por la herramienta MICMAC.(2010).

Gráfica 13. Gráfico de influencia indirecta.



Fuente: Informe generado por la herramienta MICMAC.(2010).

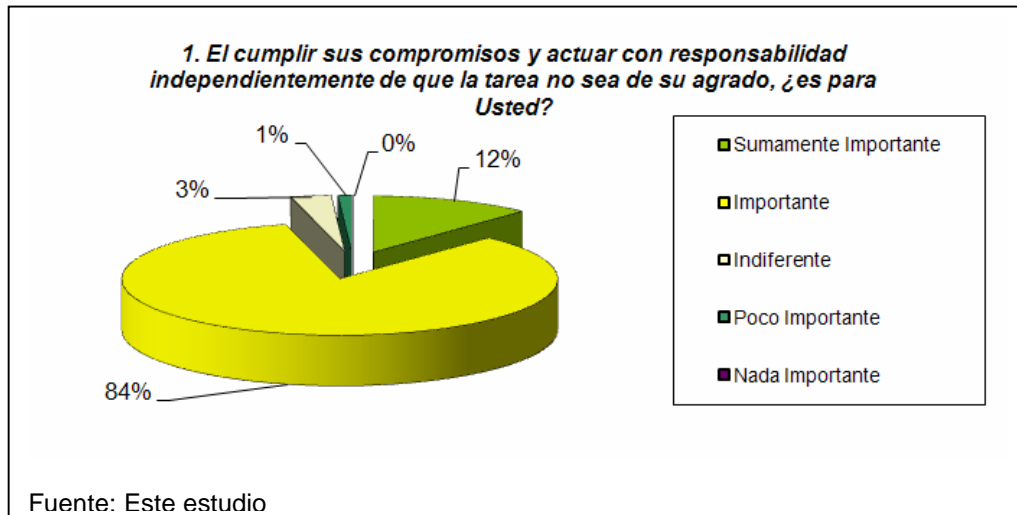
4.1.5 Estudio de las Potencialidades y comportamientos presentes en el Empresarios Agroindustrial de Pasto.

Para determinar las potencialidades y comportamientos presentes en el empresario agroindustrial del municipio de Pasto se realizo un trabajo de campo dividido en dos etapas:

ETAPA 1. OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE: Para ubicarse dentro de la realidad socio – cultural donde se desempeña el empresario agroindustrial, se estableció por parte de los investigadores una observación de tipo no participante, que permitió conocer de primera mano, situaciones presentes dentro del entorno de los empresarios, en los aspectos físicos, sociales, culturales, conductuales y de relaciones interpersonales. Estas observaciones se registraron en un formato pre-diseñado, donde se evaluaban la presencia de las variables definidas a través del método Micmac. (Ver lista de chequeo anexo B).

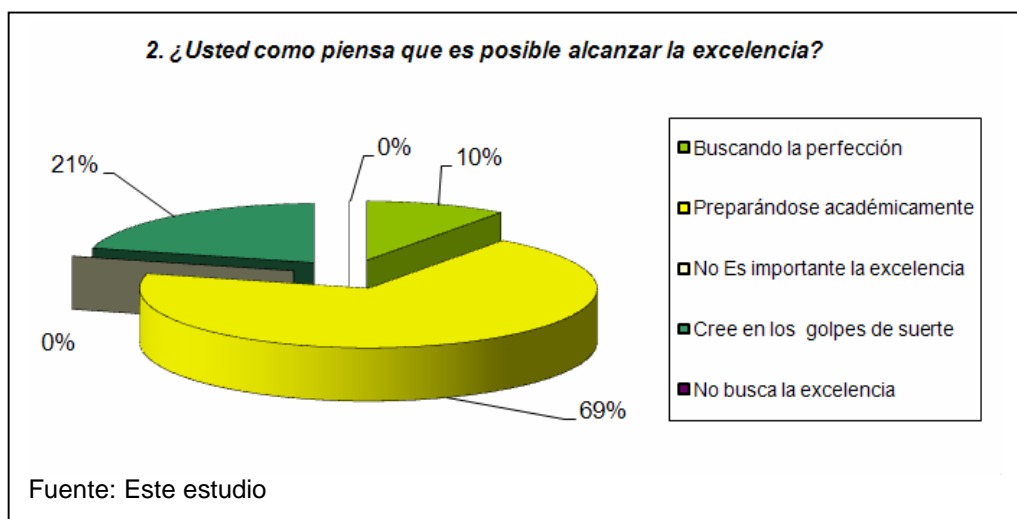
ETAPA 2. ENTREVISTA INDIVIDUAL ESTRUCTURADA: Una vez culminada la etapa de observación, se procedió a corroborar la información obtenida a través de una entrevista realizada a 152 empresarios pertenecientes al sector lácteo, papa y café localizados en el municipio de Pasto. (Ver Metodología de entrevista formato C y Formato de entrevista anexo D). Dentro de esta entrevista se obtuvieron los siguientes datos:

Gráfica 14. Resultados evaluación de la variable Disciplina.



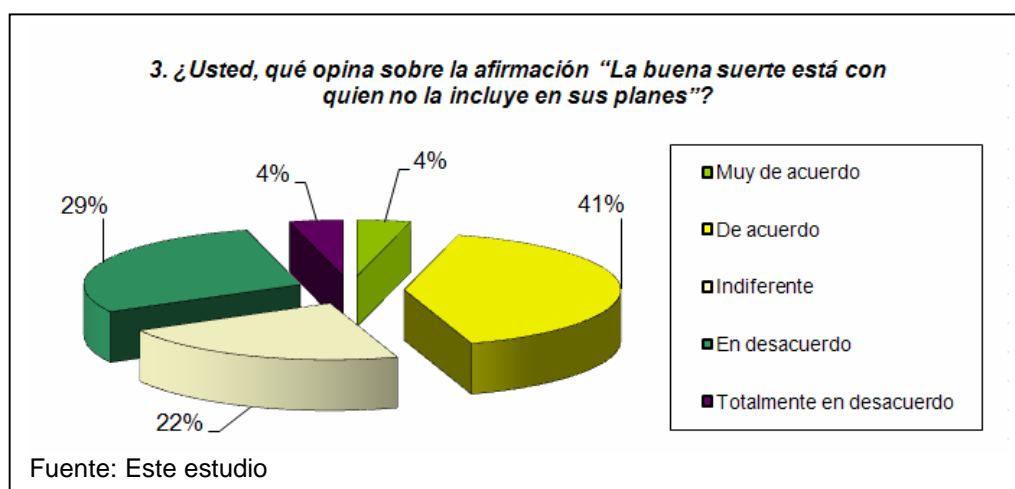
El 84% de la población entrevistada muestra una alta tendencia a disciplinarse en la ejecución de las actividades planteada, siendo un comportamiento considerado acentuado ya que el 12% siguiente considera a la disciplina como una situación importante en su actuar.

Gráfica 15. Resultados evaluación de la variable Disciplina



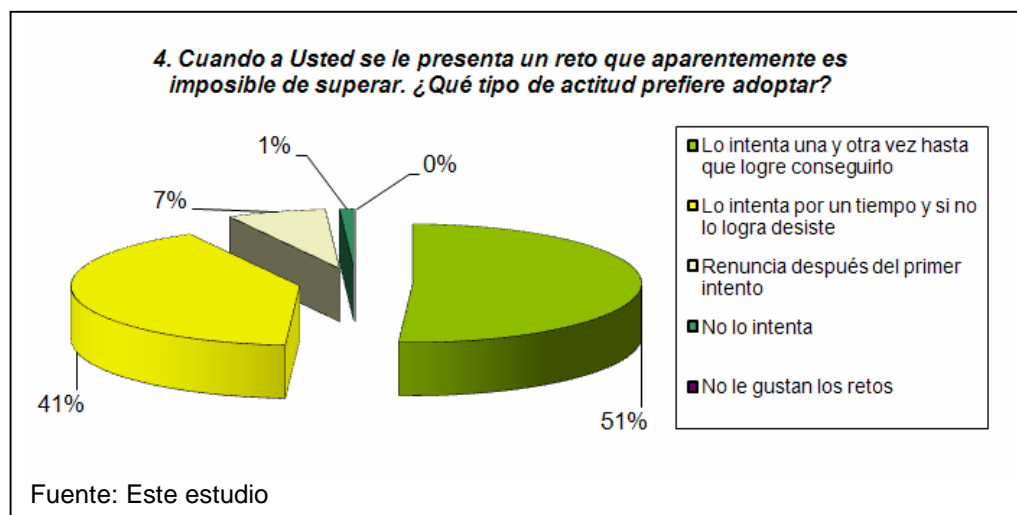
La gran mayoría de los entrevistados (69%) considera que la excelencia se vivencia desde la realización de actividades evidentes (educación), mas no es una conceptualización o un ideal de los empresarios agroindustriales. En una proporción menor (21%) pero considerable con respecto a las demás variables, alcanzar la excelencia se la considera como la acción de alcanzar los logros y depositan su actuar en creer en los “golpes de suerte”, fundamentados NO en los ejercicios de planeación sino en “pensamientos de fé” y sus “creencias religiosas”

Gráfica 16. Resultados evaluación de la variable Visión.



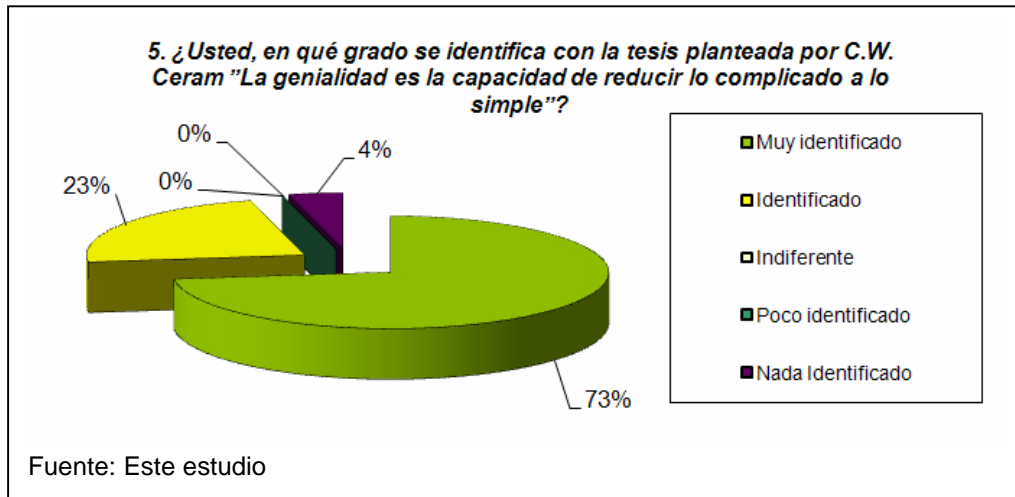
En cuanto a tener y alcanzar una visión, el 41% considera que el planear y el azar no son acciones que se relacionen entre si, el adelantar acciones planeadas teniendo una visión es una competencia presente en mayor medida en los empresarios agroindustriales y las acciones al azar quedan subyugadas a la planeación; un porcentaje menor pero considerable esta el pensamiento de que “la buena suerte” existe y que el actuar puede estar condicionado a su influencia. El 22% representan a los empresarios que viven el día a día, que en su proceder confían en su intuición y experiencia para direccionar un negocio.

Gráfica 17. Resultados evaluación de la variable Pasión.



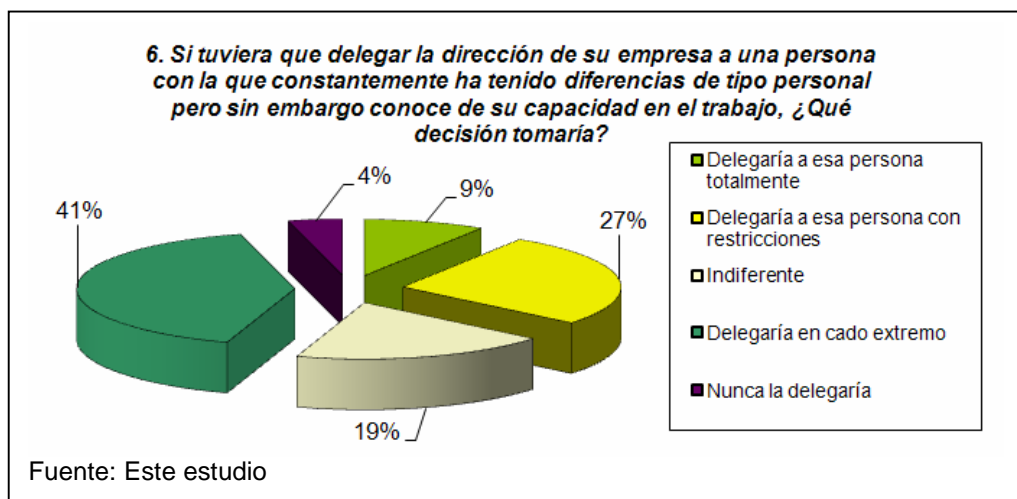
En el comportamiento del empresario agroindustrial de Pasto se identifica una pasión por su trabajo siendo coherente con su laboriosidad; el 51% asume una tarea la ejecuta hasta que logra concluir seguido de un comportamiento de trabajo pero desiste después de un tiempo (41%). Esta característica determina que el empresario es una persona persistente y trabajadora demostrando pasión por su trabajo.

Gráfica 18. Resultados evaluación de la variable Creatividad.



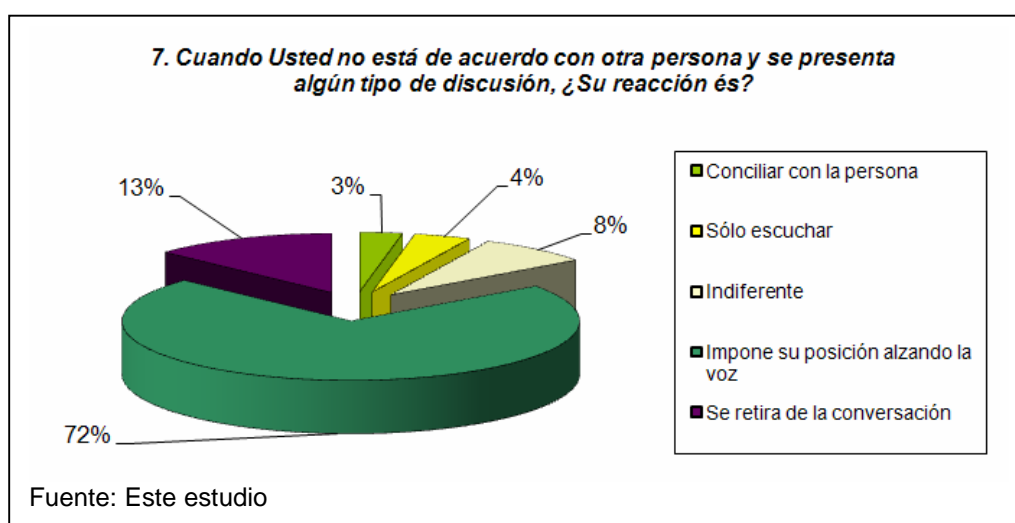
Existe un fuerte bagaje conceptual frente al tema de la creatividad, el 73% considera que las situaciones se pueden transformar a partir de emplear las capacidades de las personas y de las empresas, aunque un 23% considera la existencia de la creatividad a partir del ejercicio mental de sustraer lo esencial de lo complejo y complicado de la realidad empresarial.

Gráfica 19. Resultados evaluación de la variable Respeto.



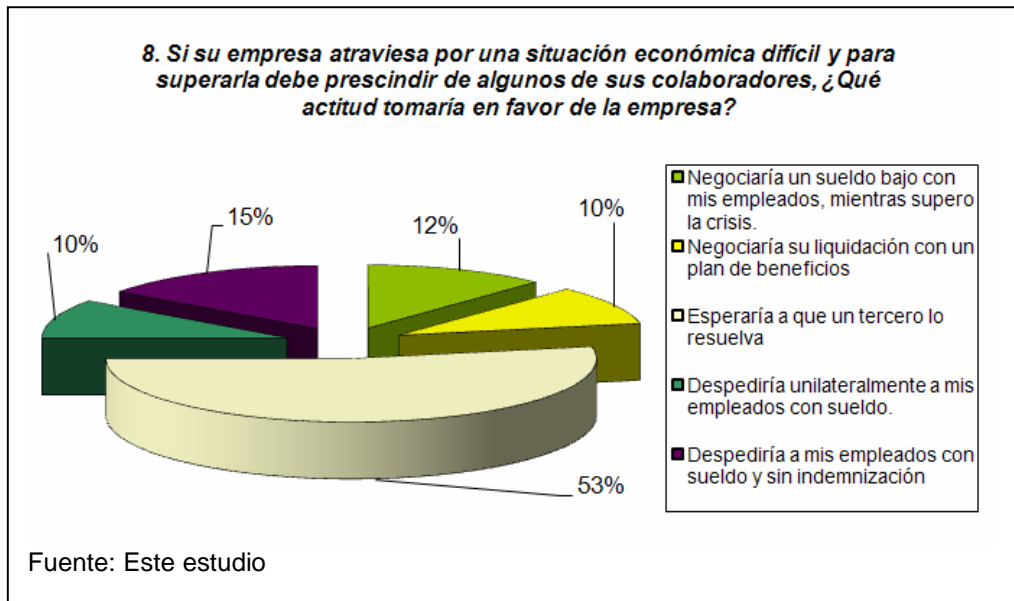
En cuanto al respeto, el 41% considera que las relaciones interpersonales están determinadas por las posiciones subjetivas de las personas, donde queda desvalorado la existencia del otro con sus capacidades; se determina una incidencia en el individualismo, mientras que un 27%, reconoce que haría delegación a una persona con altas competencias pero restringiendo en su actuar. Este comportamiento prueba que la aptitud que tiene el empresario agroindustrial es de individualismo subvalorando al otro.

Gráfica 20. Resultados evaluación de la variable Respeto.



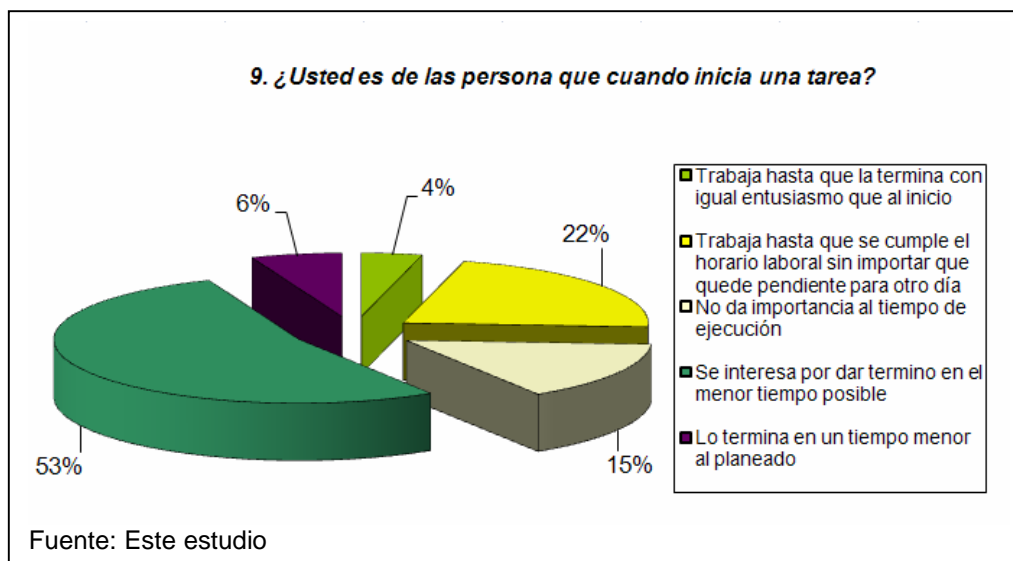
El respeto, es determinante en el carácter de un gerente o director; a diferencia de la respuesta del 72% de los encuestados que consideran que alzando la voz puede demostrar poder o liderazgo. De esta manera se comprueba una conducta de irrespeto hacia el otro que debe mejorar.

Gráfica 21. Resultados evaluación de la variable Ética.



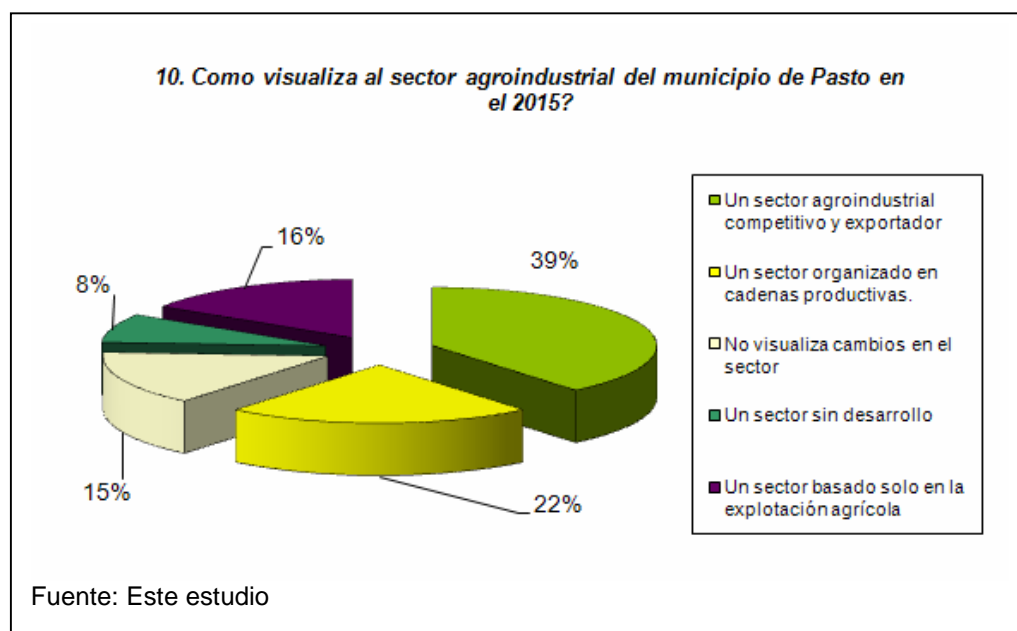
En el aspecto ético, el 53% no asume su responsabilidad como empresa y considera que los problemas laborales deberían manejarlos un tercero, esta elección prueba que el aspecto ético es una debilidad que se debe fortalecer en la formación de los empresarios. Al igual que un 10% considera que dar término a un contrato o eliminar es la respuesta ante un problema de carácter ético. Por el contrario un 12% considera asumir responsabilidades para el beneficio de sus trabajadores y un (10%) en última instancia trata de entregar lo mejor de la empresa en beneficio de sus colaboradores.

Gráfica 22. Resultados evaluación de la variable Disciplina.



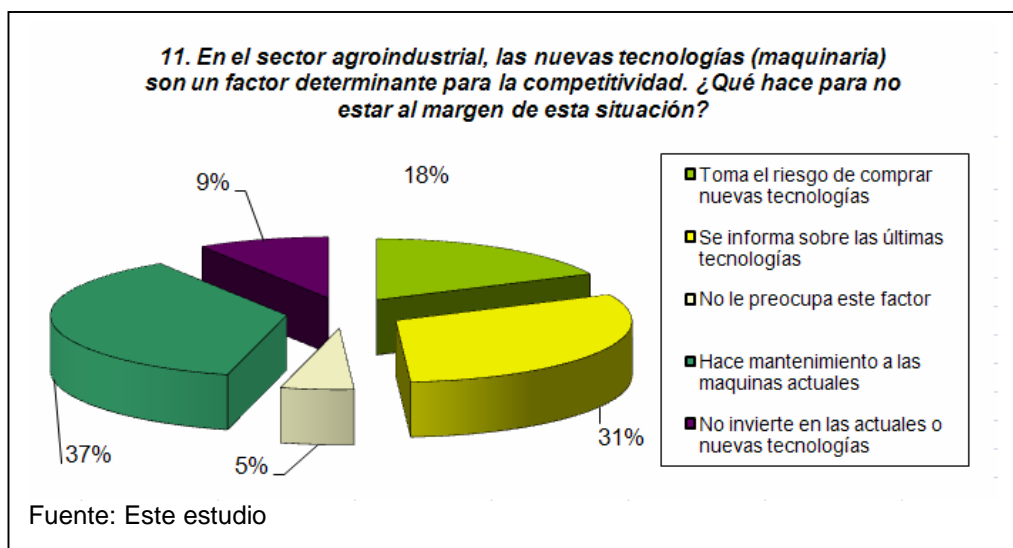
Un 59% de los encuestados respondieron con una afinidad a la conducta de la disciplina, representado en un 53% con aquello que mencionaron que su interés está en dar término en el menor tiempo posible a las tareas que se propone hacer, y el otro grupo con un 6% que menciona que su interés está en terminar el trabajo en un tiempo menor al planeado. En otra posición un 15% no le da importancia a la disciplina de culminar una tarea y el restante 32% confirma que su actuar lo hace por cumplir con su tarea con el mayor esfuerzo. Esta conducta es favorable a la disciplina es una condicionante para alcanzar un nivel competitivo de talla mundial.

Gráfica 23. Resultados evaluación de la variable Visión.



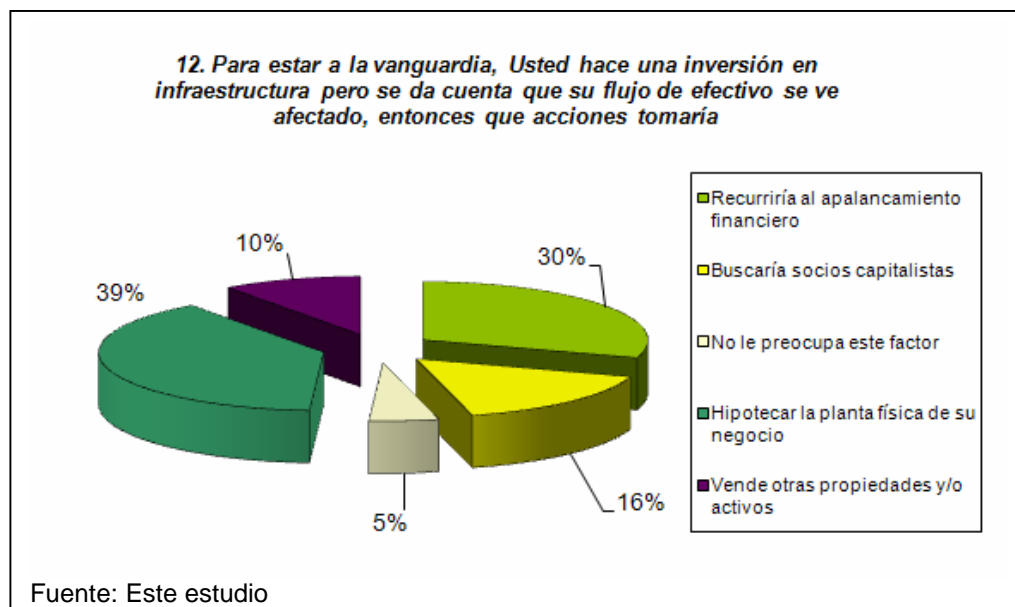
En cuanto a la visión de futuro, el 39% asume una visión optimista del desarrollo del sector agroindustria, la cual es una característica que poseen las personas con liderazgo; al igual que el 22% considera que el sector en cinco años se visualiza como organizado en cadenas productivas. El 39% es radicalmente en su apreciación de NO futuro para el sector (15%, 8% y 16%). Estas posiciones encontradas entre las dos partes de los encuestados demuestran indecisión que si no se trabajan por acentuar las características de visionar podremos estar asumiendo una posición de consumistas y no de productores dentro del entorno social.

Gráfica 24. Resultados evaluación de la variable Apertura al cambio.



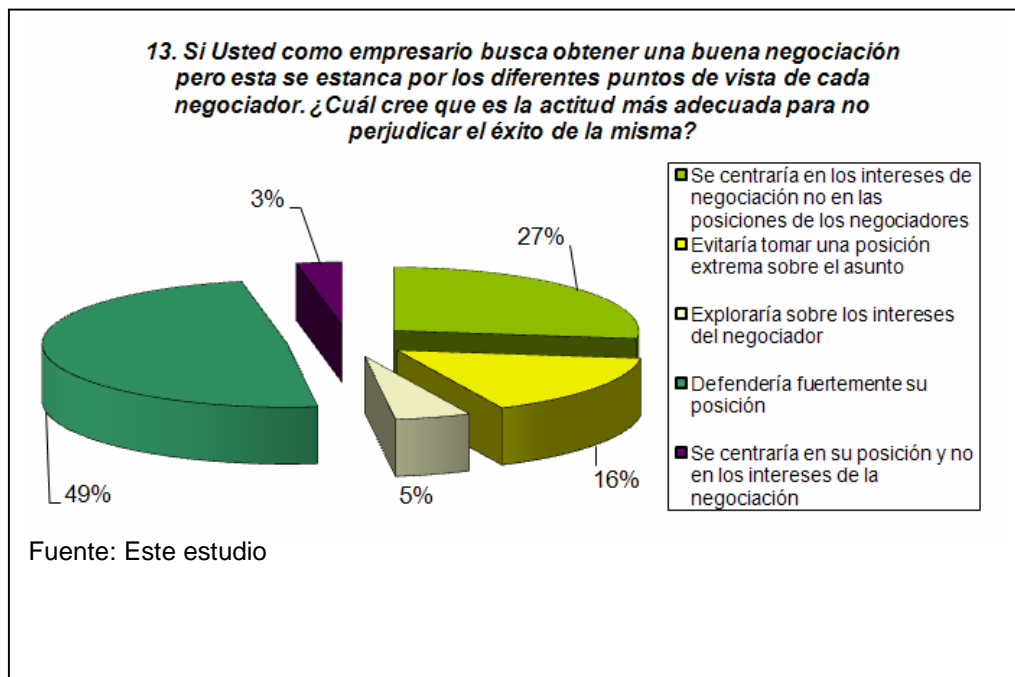
El empresario agroindustrial tiene una resistencia al cambio, motivado por varias razones pero que evidencian esta conducta al considerar que el 37% prefiere hacer mantenimiento a sus máquinas existentes, antes que invertir en nuevas tecnologías, otra parte (31%) considera que es mejor ante todo estar al tanto de las últimas tecnologías en información. Estas dos posiciones representan la parálisis física y mental frente al cambio. Entre el 31% y 18% representa una aptitud de asumir el reto de aceptar el cambio. Este contraste casi equitativo entre parálisis y acción da a entender un comportamiento de indecisión frente a la apertura al cambio que según los entrevistados se da más por factores externos y no propios.

Gráfica 25. Resultados evaluación de la variable Inteligencia Financiera.



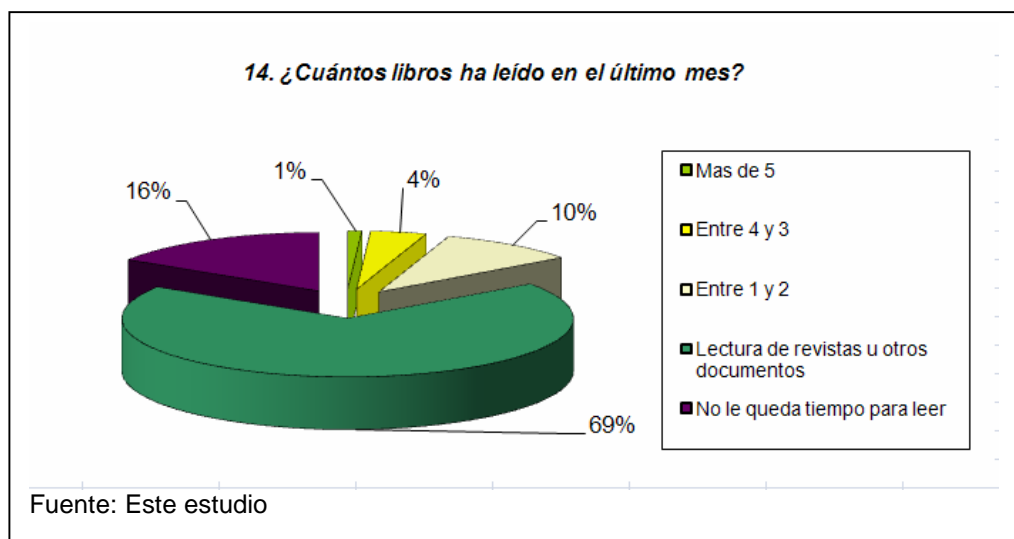
En el aspecto de inteligencia financiera, los empresarios agroindustriales tienen un comportamiento conservador donde el riesgo y la inversión no son una opción primordial, el 39% prefiere hipotecar su planta física para conseguir dinero e invertir, así como el 10% considera una salida vender propiedades u otros activos para obtener liquidez, mientras que el 46% (30% y 16%) presenta un pensamiento contrario enfocado a apalancarse financieramente mediante el préstamo o inversión de socios, con una apertura mental.

Gráfica 26. Resultados evaluación de la variable Poder de Negociación.



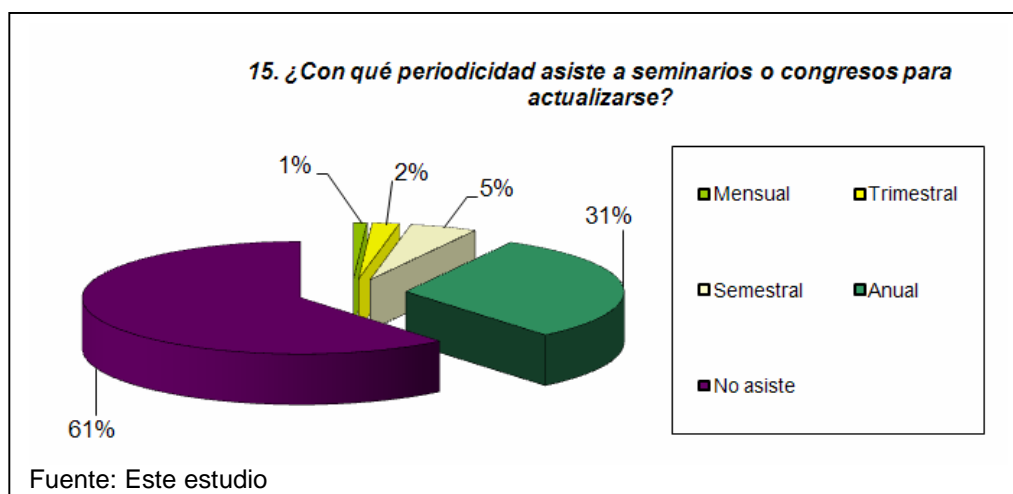
Aunque los entrevistados expresan situaciones particulares frente al tema, el 49% de los empresarios asumen una posición individualista, donde la negociación debe estar siempre controlada y a favor del empresario en detrimento de la misma (gana – pierde). Demuestra una fuerte posición con sus propias ideas sin escuchar la contraparte, no sede a negociar con su interlocutor en un “gana – gana”. Un 27% trata de jugar en una negociación “gana – gana” donde los intereses personales no hacen parte de la negociación y se centran en los intereses del negocio; por último, un 16% trata de estar en una situación de negociación favorable al no admitir una posición extrema en el marco de la negociación.

Gráfica 27. Resultados evaluación de la variable Renovación Mental.



La gran mayoría demuestran una tendencia a la renuencia del hábito de la renovación mental empresarial; los entrevistados opinan que hacen ejercicios de lectura pero de revistas y documentos que en muchos de los casos no son soporte para el desarrollo de la empresa en su sector (69%), ya sea de tipo físico o electrónico. El mayor documento de lectura es el periódico o diario. El 16% asevera no tener el tiempo para suficiente para adelantar esta actividad de manera periódica u organizada. Un bajo porcentaje (15%) restante asumen un comportamiento de renovación mental (10%, 4% y 1%) los cuales se interesan por autoformarse y estar al día en los cambio del ambiente y del sector.

Gráfica 28. Resultados evaluación de la variable Renovación mental.



De igual manera que el anterior punto se evidencia la renuencia a la renovación mental evidenciada en que el 69% de los empresarios no asisten a seminarios o congresos de actualización justificando con su falta de tiempo y calificando esta acción como una pérdida de tiempo y recursos para la empresa. Un 31% de los encuestados manifiestan haber asistido a por lo menos un seminario, congreso o reunión de su sector pero por una invitación hecha y no por iniciativa propia. El 8% restante evidencian su comportamiento como actividad programada, que es importante realizar para el aporte a la construcción y desarrollo de sus empresas en el sector. En general el hábito de la renovación mental no es una característica propia de la cultura de los empresarios agroindustriales de la ciudad de Pasto.

4.1.6 Sistematización de los resultados de las observaciones y entrevistas.

Sistematizando los resultados de las observaciones y entrevistas realizadas se concluye que los empresarios del municipio de Pasto, presentan dentro de su desempeño individual fortalezas en las variables: disciplina, síntesis, creatividad.

Las variables de disciplina, síntesis y creatividad vienen dadas desde lo cultural, ya que hacen parte de la idiosincrasia del pastuso. La disciplina también es un valor aprendido e influenciado por los cambios culturales que ha sufrido la región.

Disciplina: Cumplen con los compromisos y responsabilidades asumidas, sobre todo en labores o temas que los apasionan, con los cuales no tienen límites de tiempo ni escatiman en esfuerzos. En cuanto a las actividades en las cuales no se presenta ese interés y entusiasmo tienden a dejar las cosas “hasta la última hora”.

Síntesis: Los empresarios agroindustriales presentan una alta capacidad intelectual que les permite abstraer la esencia del conocimiento, para utilizarla en su beneficio.

Creatividad: Capacidad heredada de los antecesores, que les permite generar soluciones a los problemas de su entorno para adaptarse y aprovechar los escasos recursos con que cuenta la región. Esta característica sobresale en actividades de tipo artístico, musical, de letras y expresión humana.

Como debilidades en el desempeño individual del empresario agroindustrial se definen las variables: Inteligencia financiera, respeto, ética.

Inteligencia Financiera: La carencia de la inteligencia financiera se refleja en la incapacidad que demuestran los empresarios agroindustriales de planear, manejar y proyectar sus recursos económicos tanto personales como empresariales, de tal manera que su futuro financiero es incierto.

Respeto: Los empresarios no poseen tolerancia frente a las diferencias, que se ve reflejado en comportamientos destructivos como la rivalidad infundada, el chisme, el prejuizgamiento y subvaloración.

Ética: Existe prevalencia en dar prioridad a los intereses personales, trasgrediendo las normas que protegen un bien común.

En cuanto a las variables de desempeño empresarial reconocidas a partir de la observación los empresarios del sector agroindustrial de Pasto, presentan muchas deficiencias que se analizan a continuación:

Gestión Comercial y de Marketing: La gestión comercial se realiza de una manera muy intuitiva, sin una preparación consiente. Las habilidades de negociación son deficientes y en muchos casos sin la información necesaria del mercado y sector donde se desempeña.

En cuanto al marketing o mercadeo, no se tiene un concepto claro de su papel dentro de la competitividad, por lo tanto la importancia que los empresarios agroindustriales le otorgan es muy reducida, se tiene la tendencia generalizada a darle mayor importancia a los procesos de producción y a las finanzas, restándole categoría a la gerencia de mercadeo.

Gestión tecnológica y de innovación: En cuanto a la gestión tecnológica los empresarios agroindustriales, poseen un limitado acceso a la tecnología de punta, por múltiples situaciones, como son los costos, la distancia de las empresas productoras de tecnología y la poca información que llega hasta la región. Igualmente la capacitación del talento humano de la región no es el adecuado para el manejo de las nuevas tecnologías haciendo que las mismas sean en muchas casos subutilizadas.

En cuanto a la innovación, a pesar del talento y capacidad creadora del empresario pastuso, presenta muchos paradigmas y pensamientos que alimentan su temor al riesgo y la inseguridad de tomar decisiones como la de crear su propia tecnología, tienen una tendencia mayor a copiar e imitar las experiencias exitosas de otros.

Gestión Económica: Los empresarios agroindustriales presentan una alta capacidad de ahorro, sin embargo, en cuanto a la inversión son reacios al riesgo. Tienen una tendencia al pesimismo y a calificar los resultados de una acción económica como negativa hasta comprobar con la experiencia de otros si los resultados pueden ser favorables o no. Son desconfiados y creen más en lo que les dicen otras personas que en sus conocimientos y destrezas personales, es de allí que se refleja una alta inseguridad para tomar decisiones en los aspectos económicos.

Responsabilidad Social Colectiva: Igual que con la responsabilidad social individual la conciencia de corresponder al entorno que ofrece las condiciones para que la empresa se desarrolle competitivamente es muy limitado. Aun se piensa de manera individualista preservando los intereses propios antes que los de la comunidad.

Con la exploración de las variables de desempeño individual y empresarial presentes en los empresarios agroindustriales del municipio de Pasto, están definidas tanto sus debilidades como sus fortalezas y quedan establecidos los puntos críticos que se deben trabajar para conseguir un cambio dentro de la competitividad del sector y a su vez los puntos fuertes que deben ser potencializados.

4.2 PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA DE ACTORES DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE PASTO

4.2.1.1 Retos Estratégicos

Cuadro 17. Definición de Objetivos

RETO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ASOCIADOS
Construcción del perfil competitivo para el empresario agroindustrial de Pasto	Empresarios agroindustriales exitosos
	Empresas agroindustriales competitivas
	Desarrollo del sector agroindustrial de Pasto
	Motivación de los Colaboradores de las empresas agroindustriales

4.2.1.2 Variables del perfil competitivo (Actores): Dentro de la herramienta prospectiva de juego de actores Mactor, donde se analiza la influencia directa e indirecta de los actores entre si y su relación con los objetivos, se ha empleado en el presente trabajo esta metodología haciendo una variación con respecto a los actores, los cuales para este estudio son las variables identificadas como relevantes para el perfil competitivo, ya que uno de los objetivos del mismo es identificar la manera en que estas variables influyen en la competitividad de un individuo y en la realización de sus objetivos.

1. Disciplina (Disciplina)
2. Síntesis (Síntesis)
3. Creatividad (Creativida)
4. Respeto (Respeto)
5. Ética (Ética)
6. Pasión (Pasión)
7. Visión (Visión)
8. Resolución (Resolución)
9. Apertura al Cambio (Aper Cambi)
10. Integ Financ (Integ Fina)
11. P negoc (p negoc)
12. Reno mental (la menta de Reno)

4.1.2.3 Las Influencias Directas e Indirectas. La matriz de Influencias Directas e Indirectas (MDII). La matriz de MAO1 determina las influencias directas o indirectas de orden 2 entre actores. La utilidad de esta matriz es su visión más completa de los juegos de

competitividad (un actor puede reducir el número de opciones de otro influyéndolo a través de un actor intermediario).

Cuadro 18. Matriz de Influencias Directas e Indirectas

MDI	Disciplina	Síntesis	Creativida	Respeto	Ética	Pasión	Visión	Resolución	Aper Cambi	Integ Fina	P Negoc	Reno menta
Disciplina	0	0	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0
Síntesis	3	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0
Creativida	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	2	0
Respeto	0	0	0	0	0	2	3	0	3	0	0	0
Ética	0	3	3	0	0	2	3	3	3	2	1	0
Pasión	3	3	3	2	2	0	2	2	0	0	0	0
Visión	1	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1
Resolución	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aper Cambi	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
Integ Fina	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0
P Negoc	0	1	1	0	0	2	1	3	1	1	0	0
Reno menta	0	3	3	0	1	0	2	3	3	3	3	0

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Informe generado por la herramienta MACTOR. (2010).

A partir de esta metodología se calcularon dos indicadores MAO:

- El grado de influencia directa e indirecta de cada actor.
- El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor.

4.1.2.4 *La Matriz de la Posición Valorada o Matriz Actores por Objetivos MAO 2.* La matriz de posiciones estimadas Actor por Objetivo (MAO 2) proporciona la información sobre la posición del actor con respecto a cada objetivo (en pro de, contra, neutral o indiferente) y la jerarquía de sus objetivos. La señal indica si es probable que el actor alcance el objetivo o no.

Cuadro 19. Matriz de Actores por Objetivos

2MAO	Emp Agro E	Emp Agro C	Dilo Sec A	Colab moti
Disciplina	-2	-2	1	0
Sí ntesis	2	1	0	0
Creativida	4	4	4	4
Respeto	4	4	4	4
Ética	4	4	4	4
Pasión	4	4	1	4
Visión	4	1	4	0
Resolución	-1	-1	-1	0
Aper Cambi	-4	-4	-1	1
Integ Fina	2	4	4	0
P Negoc	4	4	4	0
Reno menta	-4	-4	-4	-1

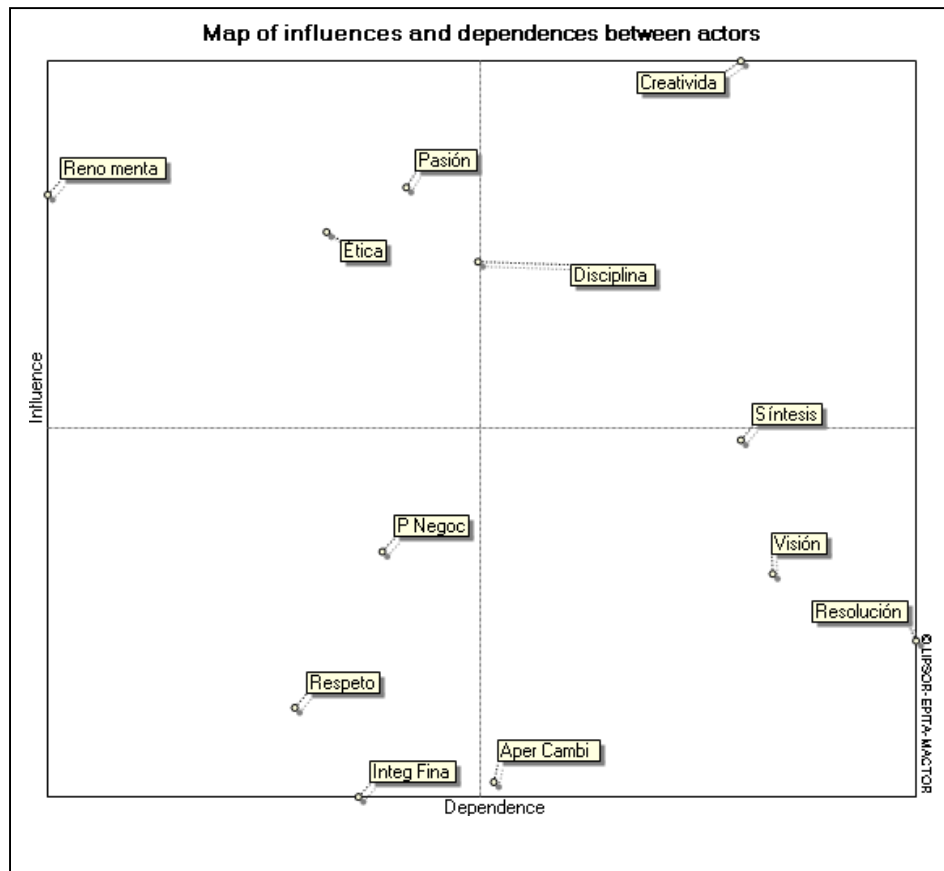
© LPSOR-EPTI/MACTOR

Fuente: Informe generado por la herramienta MACTOR. (2010).

4.1.2.5 Plano de Influencia y Dependencia

Teniendo en cuenta los resultados de las matrices de MAO 1 Y MAO 2, se puede apreciar que las variables con mayor influencia y menos dependencia son la renovación mental, la ética y la pasión y se encuentran en el cuadrante I (Actores Dominantes o Influyentes). Las variables con influencia y dependencia altas son las variables de disciplina y creatividad ubicadas en el cuadrante II (Actores de enlace o Intermedios). En el cuadrante III (Actores autónomos) se encuentran las variables de poder de negociación, inteligencia financiera y respeto las cuales presentan una baja influencia y dependencia con respecto a las demás. Finalmente, las variables Síntesis, resolución, apertura al cambio y visión, se encuentran en el cuadrante IV (Actores dominados o dependientes). Ver anexos: Gráficas y Tablas.

Gráfica 29. Influencias y dependencias entre actores.



En cuanto a la relación de las variables analizadas frente a los objetivos determinados, se concluye que:

Las variables que se consideran más importantes para conseguir los cuatro objetivos propuestos son la disciplina, la creatividad, el poder de negociación, la inteligencia financiera y el respeto.

Las variables que se consideran como menos influyentes para conseguir los objetivos propuestos son la síntesis, la resolución, la apertura al cambio y la visión.

4.2.2 Principales Actores presentes en la Cultura Organizacional de las Empresas Agroindustriales de Pasto.

Dentro de los roles identificados en la cultura organizacional de las empresas agroindustriales de Pasto, los cuales se definen con base a las observaciones, entrevistas y resultados obtenidos se define que los roles que más proliferan son los de seguidores, los cuales aunque aportan mucho a la organización, no contribuyen con ese componente de liderazgo indispensable para el desarrollo competitivo.

También se presenta mucho dentro de la cultura organizacional de las empresas agroindustriales de Pasto, a los independientes, los cuales aunque poseen muchas cualidades que ayudan a la organización, se convierten en individuos que generan malestar en el clima organizacional a través de las rivalidades por el afán de demostrar de manera individual sus capacidades por intereses netamente personales.

4.2.2.1 Líderes: Están constituidos por quienes tienen la capacidad de motivar y generar en el resto de la empresa el deseo de trabajar por un objetivo común. Son impulsores de iniciativas y cambios. Mantienen un comportamiento disciplinado, ético y carismático que inspira a los demás. Disfrutan de lo que hacen y lo expresan sin dificultad. Estos actores deben hacer parte de los nuevos procesos que emprende una empresa.

4.2.2.2 Seguidores: Son los individuos que trabajan motivados por los líderes y comparten sus mismos ideales. Sin embargo, estos actores no cuentan con algunas características

de los líderes, pero son indispensables para la organización por sus actitudes asociativas y su disposición a seguir a los líderes.

4.2.2.3 Independientes: Son las personas que aunque hacen parte de una organización, siempre quieren demostrar sus capacidades y hacer protagonismo. Por este deseo de sobresalir son muy competentes en su trabajo, pero tienden a menospreciar el trabajo de los otros. Presentan actitudes restrictivas y disociativas, que interfieren con el trabajo en equipo.

4.2.2.4 Dependientes: Son personas que dependen mucho de los demás, no asumen riesgos, ni toman la iniciativa para realizar alguna actividad. Presentan un comportamiento muy sumiso, por lo cual se los toma poco en cuenta para labores creativas y novedosas. Las tareas en que más se involucran son las que tienen poca responsabilidad las cuales suelen ser monótonas y repetitivas.

4.3 COMPORTAMIENTO DE LOS EMPRESARIOS AGROINDUSTRIALES FRENTE A LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

Dentro de la evaluación realizada a los empresarios agroindustriales de Pasto, se puede concluir que los comportamientos frente a las amenazas y oportunidades del entorno son:

AMENAZAS: Los comportamientos asumidos por los empresarios agroindustriales de Pasto, frente a las amenazas del entorno son de tipo reactiva, no prevén las situaciones de tal forma que cuando se presentan las circunstancias amenazantes toman decisiones de forma

improvisada y con poco análisis. Les interesa mucho salir de las dificultades y no se dan por vencidos con facilidad, pero a causa de la falta de proyección en muchos casos toman decisiones equivocadas que se traducen en fracasos.

OPORTUNIDADES: Ante las oportunidades sienten temor según el riesgo que la oportunidad implique y esto se debe a que en la mayoría de ocasiones no se sienten lo suficientemente preparados para aprovechar las oportunidades que se les presenta. Esta actitud es una conducta aprendida de nuestra historia cultural en la cual siempre se vio al cambio como una amenaza a la identidad y moralidad de la región, lo que hasta nuestros días se mantiene en el inconsciente colectivo.

CONCLUSIONES

Los empresario agroindustriales de la región no han dimensionado la magnitud de las ventajas de tipo comparativa que presenta el territorio del departamento de Nariño que se evidencia con una extensión de 33.298 Km²; que representa el 2,91% del territorio nacional, participación mayor que la de departamentos como Boyacá con 2,03%, Cundinamarca con 2,12% y Cauca con 2,57%. De este territorio se encuentra desaprovechada toda la zona amazónica y pacífica las cuales aún se mantienen como selva y tierra ociosa.

A pesar que la población de Nariño es en su mayor rural (54,37%), y sus actividades económicas son por orden de importancia, la agricultura, la ganadería (vacuna, cuyícola, porcina y piscícola) y la explotación forestal, no se evidencia el desarrollo del sector agrícola, manteniendo todavía una tradición de minifundio que tampoco ha permitido el despegue del sector agroindustrial.

La población urbana (45.63%) del departamento de Nariño, se dedica a actividades económicas como el comercio de bienes que en su mayoría son procesados fuera de la región, los servicios y las manufacturas. El hecho de comercializar productos provenientes de otras regiones ha reducido las capacidades competitivas de las empresas pastusas ante las empresas nacionales y han limitado el crecimiento industrial.

El departamento de Nariño ha presentado durante los últimos años un crecimiento del PIB promedio del 3,84% siendo mayor que el de municipios como Cundinamarca y Boyacá. Esta situación se debe a factores como el incremento de la construcción, del comercio de automóviles y los servicios financieros, sin embargo, en cuanto a la producción agrícola y agroindustrial el crecimiento es poco significativo al igual que su aporte al PIB nacional.

El departamento de Nariño tiene a más de la mitad de su población bajo la línea de pobreza (64.04%), y adicionalmente la otra cuarta parte de su población se ubica en la línea de indigencia (23.74%). Bajo parámetros de competitividad este panorama se constituye en una debilidad que interfiere con el crecimiento económico de la región y el desarrollo de los sectores agrícola y agroindustrial, pues en su mayoría son sus actores los más afectados por esta problemática social (desplazamiento, violencia, desempleo, analfabetismo).

El departamento de Nariño presenta un 43,75% de población con sus necesidades básicas insatisfechas, una de las más altas del país, siendo los más afectados los pobladores de la zona rural los cuales no cuentan con las mínimas condiciones para tener calidad de vida. De igual forma la tasa de analfabetismo que representa el 10,03% y el déficit de cobertura en salud que es del 28,81%, son tasas muy altas que afectan en alto grado a la población del departamento que se constituye en un talento humano con escasas posibilidades para desarrollar sus potencialidades, su productividad y capacidad competitiva.

Con respecto al municipio de Pasto, éste cuenta con una amplia extensión de tierras (1.154,6 km²) aptas para el aprovechamiento de actividades como la agricultura, la ganadería, el

ecoturismo y la agroindustria. Además, posee un alto potencial en cuanto a su hidrografía (7 ríos), destacándose además las 23.515 hectáreas de bosque que posee en la cuenca del río Pasto, lo cual es un gran aporte al medio ambiente y se puede catalogar como una ventaja comparativa de la región.

El empresario agroindustrial de Pasto cuenta con muchas ventajas de tipo comparativo, pues habita una región todavía rica en recursos naturales, que le permite obtener productos que no se dan en otras regiones del país y del mundo y cuya calidad, en casi todos los casos es excelente. Adicionalmente, cuentan con mercados y proveedores desaprovechados, en la Costa Pacífica, en el Amazonas, los Llanos Orientales, Ecuador y Perú, con los cuales puede incursionar con la agroindustria de una manera sostenible y responsable.

Para entender el comportamiento de los empresarios agroindustriales de Pasto es necesario tener en cuenta sus antecedentes históricos de los cuales se determina que el empresario agroindustrial, es un individuo con una historia compleja, que ha influenciado desde hace mucho tiempo su comportamiento tanto social como productivo y que no ha permitido que los sectores económicos de la región, alcancen un alto nivel competitivo en su desempeño. Actitudes como la sumisión, el individualismo, el rechazo a las diferencias de pensamiento y el poco interés por el trabajo cooperativo han limitado las condiciones favorables para que se dé el desarrollo empresarial.

Las consecuencias que surgieron a causa de la posición radical y conservadora de los ciudadanos de Pasto y su desobediencia civil a los gobiernos centrales, fueron el aislamiento de la

región del resto del país por décadas, el estancamiento del desarrollo urbanístico y social de la ciudad y la escasa participación de la región en la economía nacional. Estas situaciones han repercutido en el pensamiento colectivo de la sociedad pastusa y han influenciado de manera negativa en muchas de las conductas que intervienen en las relaciones productivas y empresariales de la región.

Los valores culturales, las habilidades y competencias con que cuenta el empresario agroindustrial de Pasto le permite avizorar un mejor futuro competitivo, siempre y cuando comprenda que hay muchos comportamientos dañinos que deben ser cambiados a través de la educación y del rompimiento de paradigmas que limitan esa capacidad de liderar los nuevos procesos de cambio que sufre el mundo de hoy.

Las variables de desempeño individual, (disciplina, inteligencia financiera, síntesis, creatividad, respeto, ética, pasión, visión, resolución, apertura al cambio y poder de negociación), y las variables de desempeño empresarial, (Gestión comercial, gestión tecnológica, gestión económica y responsabilidad social), identificadas, como las variables claves para el perfil competitivo del empresario agroindustrial, son comportamientos y actitudes que permiten al individuo que las posee actuar de una manera positiva y proactiva, haciéndolo alcanzar mejores resultados dentro de su carrera empresarial.

La observación y entrevista realizada en este trabajo permitió corroborar que el empresario agroindustrial de Pasto, presenta muchas limitantes dentro de su desempeño productivo por la actitud que presenta frente a su entorno y sus relaciones interpersonales, aun

mantienen comportamientos heredados de sus antecesores y conductas aprendidas de la sociedad en que se desarrollan. A pesar de que algunas de ellas son positivas, muchas otras se convierten en obstáculos para la competitividad de los empresarios.

Las conductas que se constituyen en limitantes para la competitividad de los empresarios agroindustriales de Pasto, pueden ser modificadas mediante un proceso de sensibilización y reeducación que se debe ofrecer sin atentar contra la identidad y cultura de la región.

El perfil competitivo de empresario agroindustrial de Pasto, resultado de este trabajo brinda elementos que permiten desarrollar nuevos modelos de educación, para las futuras generaciones. También proveen a las instituciones que trabajan por el desarrollo del sector en el municipio, de información que les permita adaptar sus necesidades y potencialidades a los planes de trabajo, que proyectan formular.

El empresario Agroindustrial cuenta con capacidades, competencias y habilidades que le permiten generar dentro del sector Agroindustrial, empresas competitivas que pueden proyectarse hacia nuevos mercados nacionales y extranjeros, con productos de calidad, innovadores e ideales para satisfacer las crecientes necesidades del los mercados globalizados

RECOMENDACIONES

Se recomienda como prioridad la revisión de los modelos educativos que se imparten en la actualidad en todos los establecimientos educativos básicos, secundarios y profesionales de la capital nariñense y la adopción de conceptos que permitan potencializar las capacidades del nuevo talento humano presente en la región. Así mismo, se debe impartir conocimientos no sólo técnicos y académicos sino también, enfatizar en el desarrollo de habilidades de liderazgo, emprendimiento y gestión, con un enfoque práctico, que permita a las nuevas generaciones modificar ciertos comportamientos y paradigmas negativos que se han aprendido a lo largo de su historia y que interfieren con su desarrollo personal y profesional.

Se debe brindar a los agricultores y empresarios agroindustriales de la región mejores condiciones para su desarrollo productivo, apoyando de manera eficiente sus iniciativas de negocio con la educación de tipo formal, acceso a tecnología e información, infraestructura, pero sobre todo con el reconocimiento y respeto por su condición de empresarios capaces de generar industria en la región.

Insertar a los estudiantes de colegio, universidad y empresarios del sector agroindustrial de manera activa a los eventos comerciales y de competitividad que se programen por las distintas instituciones para fomentar el conocimiento y la vocación al empresarismo.

Alinear las agendas, planes de desarrollo y programas que se desarrollen a nivel institucional para que se trabaje hacía un mismo fin con estrategias prácticas y adaptables a las verdaderas necesidades y a la realidad de la región.

Es importante que las instituciones que trabajan en pro del desarrollo del sector agroindustrial en Pasto y de los demás sectores económicos de la región, desarrollen alternativas que no sean de tipo coyuntural e involucren dentro del proceso a todos los actores que participan o se afectan de las medidas que se buscan plantear para conseguir el crecimiento de la producción regional. Así mismo, es indispensable que dichos procesos gocen de la continuidad que se requiere para que se alcancen los resultados esperados y permitan a los distintos sectores económicos y productivos de la región ser más competitivos.

Propiciar entre los empresarios agroindustriales de Pasto, la creación de una Federación que congregue todas las necesidades y expectativas de los mismos y gestione a nivel local, nacional e internacional acciones encaminadas a satisfacer esas necesidades. A su vez, la Federación se encargará de negociar con inversionistas, abrir nuevos mercados y potencializar de manera competitiva la oferta de los productos agroindustriales de Pasto.

Las instituciones gubernamentales y no gubernamentales tomen medidas que contrarresten de manera efectiva los problemas de tipo social que afectan el desarrollo de los pobladores de la región para que consecuentemente haya una mejora en el aspecto económico.

Es importante, que surja en la conciencia colectiva de los empresarios agroindustriales la necesidad de aunar esfuerzos en pro del desarrollo del sector, para que a su vez se dinamice el

crecimiento social y económico. Los aspectos negativos y anti valores presentes en la idiosincrasia del pastuso, deben ser desechados, para iniciar un proceso de cambios en los empresarios actuales y en los que vienen. De igual manera, la responsabilidad social, el amor por lo que son y el apego a las buenas raíces deben hacer parte de la filosofía empresarial.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Agenda Interna para la Productividad y Competitividad. (2007). Documento Regional Nariño. Departamento Nacional de Planeación.

Álvarez, M. T. (2005), Universidad y Élite Intelectual en el Sur de Colombia Pasto, 1.904 – 1930. Universidad de Nariño.

Budd, L. Hirmis, A. (2004). Conceptual framework for Regional Competitiveness. Regional Studies, Vol 38.

Camagni, R. (2005). Economía urbana. N° Ed:1ª. Plaza edición: BARCELONA .

Cámara de Comercio de Bogotá, (2006). Brechas de Competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina.

Cámara de Comercio de Medellín. (1999). Propuesta Metodológica para la Identificación de Clusters,

Cámara de Comercio de Pasto. (2006). Análisis de las Cadenas Productivas potenciales de los municipios de Pasto, Tuquerres, La Unión y Alto Putumayo E identificación de estrategias para impulsar su participación dentro del crecimiento económico regional.

Cámara de Comercio de Pasto. (2000). Huella Regional de Nariño e Identificación de Clusters.

Colectivo de Autores. (1988). Trabajo del Sociólogo. Ed. p 14.

Colvin, G. (2006). Fortune Magazine. "What it takes to be great".
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/30/8391794/index.htm

Cruz, C. (2009) Los Genios no nacen, ¡Se hacen!. Como programar tu mente para triunfar y ser feliz. Florida, USA.Pag.80-81.

Chavez, J. Rivas, L. (2005). Competitividad de la Industria del Estado de Michoacan México.
Revista de Centro de Investigación Universidad La Salle. 6,24. D.F. México.

DANE. (2005). recuperado en: <http://www.dane.gov.co>.

Departament of Trade and Industry. (1998). Regional Competitiveness indicators. HMSO,
London.

Deas, M. (1990). Tipos y costumbres de la Nueva Granada. Revista Credencial Historia.
Publicación digital. <<http://www.lablaa.org/blaavirtual/credencial/enero1990/enero1.htm>>
Búsqueda realizada el 16 de febrero de 2010. Recuperado de
http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_ec_reg4.htm

Diaz, D. (2006). Las condiciones económicas del Departamento de Nariño – Colombia frente al Tratado de libre Comercio (TLC) con los Estado Unidos de América. Universidad de Nariño. Pasto

Dunning, B. Lunday. (1998). Competitiveness and Industrial Policy in Northern Ireland. Monograph

Foro Económico Mundial.(2005 – 2006). Informe de Competitividad.

Krugman, P.(1996). The Self-Organizing Economy, Oxford: Basil Blackwell.

López, M. Castrillón, P. (2007) *Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/304/

Mendez, C. (1995), Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Bogotá, McGraw-Hill.

Ministerio de Comercio Exterior, República de Colombia, (2000). II Encuentro para la Productividad y Competitividad 1999 – 2009, Santiago de Cali.

Ministerio de Comercio Exterior, República de Colombia, (2001). IV Encuentro para la Productividad y Competitividad 1999 – 2009, Pereira.

Ministerio de Comercio Exterior, República de Colombia, (2001). V Encuentro para la Productividad y Competitividad, Colombia compite con Gestión Estratégica de la Tecnología y la Innovación, Medellín.

Miranda, J. (2005). Gestión de Proyectos: Evaluación Financiera, Económica, Social y Ambiental, Quinta Edición, Bogotá, MM Editores.

OECD. (2003). Estudios Económicos: Santiago: OCDE

Carse, Comité Asesor Regional Exterior Nariño. (nd). Oferta Exportable de Nariño. Cámara de Comercio de Pasto.

Orozco J, A. (1999). Investigación de Mercados: Concepto y Práctica, Bogotá.

Pallares, Z. (2003). Asociatividad Empresarial, Estrategia para la Competitividad, Bogotá.

Paúl, L. F, Suárez. (1996). Competitividad. El gran desafío de las empresas chilenas. Santiago: Centro de Estudios Públicos. (1996).

Porter, M.(1995). The competitive advantage of Nations. Harvard Business Review, may-june.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of the inner City. Nueva York: The Free Press.

Proexport Colombia. (2005). Perfil Sectorial: Agroindustria Dirección de Información Comercial Subdirección de Análisis de Inversión.

Ramirez, B. (1996). Promoción de la comunidad y Formas Asociativas. Santafé de Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás, p 28.

Redacción de Revista Dinero. (2010)¿Esta en sus genes ser un emprendedor? Revista Dinero. 348, 54 - 55.

Redacción de Revista Dinero. (2010). Los límites del Cerebro en el Trabajo. Revista Dinero. 347, 126 – 127.

Storper, M. (1995). Competitiveness policy options: the technology-regions connection, growth and Change.

Viloría, J. (2007). Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y Aislamiento Geográfico. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional. 87. Banco de la República. Sucursal Cartagena.

Villamizar, R. Modragon, J (1995). Lecciones de los países del Asia – Pacífico en Tecnología, productividad y Competitividad.

ANEXOS



Anexo A. Formato Análisis de Competitividad.

VARIABLES DE GESTION COMERCIAL Y DE MARKETING	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Análisis estratégico empresarial	X	
Habilidad de convocatoria y permanencia de inversionistas	X	
Sistema Toma de decisiones	X	
Competencias administrativas	X	
Sistemas de control y seguimiento	X	
Sistemas de evaluación de gestión	X	
Habilidades de comunicación asertiva		X
Habilidades Gerenciales		X
Habilidades de Negociación	X	
Inversión en capacitación	X	
Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes		X
Capacidad para satisfacer la demanda	X	
Estudio e Investigación de Mercados	X	
Configuración de categoría diferenciada	X	
Curva de experiencia del talento humano	X	
Habilidad para competir con resultados	X	
Plan de Mercadeo	X	
Imagen corporativa	X	
Material de promoción empresarial	X	
Efectividad en las Campañas de promoción y publicidad	X	
Portafolio de productos		X
Fuerza de Ventas		X
Participación en el mercado	X	
Posicionamiento de marca	X	
Administración de clientes	X	
Barrera de entrada a nuevos competidores	X	

VARIABLES DE GESTION TECNOLÓGICA E INNOVACION	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Acceso y disponibilidad a la información	X	
Estudio e Investigación de Mercados	X	
Configuración de categoría diferenciada	X	
Curva de experiencia del talento humano	X	
Habilidad para competir con resultados	X	
Flexibilidad en el manejo de la información	X	
Sistemas de comunicación efectiva	X	
Manejo de patentes	X	
Manejo de procesos	X	
Utilización de herramientas tecnológicas	X	
Valor agregado a productos y servicios	X	

VARIABLES DE GESTION ECONOMICA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Poder de endeudamiento	X	
Acceso a capital inmediato	X	
Rentabilidad, retorno de la inversión	X	
Liquidez, disponibilidad de fondos	X	
Inversión para captar nuevos clientes	X	
Inversión en Investigación y Desarrollo	X	
Análisis con indicadores financiero de la empresa	X	
Cuneta con sistemas de financiación	X	
Inversión en Investigación y Desarrollo	X	
Inversión para captar nuevos clientes	X	
Habilidades de Negociación	X	
Medidas fiscales	X	
Acceso a capital inmediato	X	

VARIABLES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COLECTIVA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Código de Buen Gobierno y anticorrupción	X	
Manejo protocolos y /o manual de Buenas prácticas	X	
Estándares de gestión ambiental	X	
Proyectos de inversión social con participación comunitaria	X	
Sostenibilidad ambiental y social	X	
Ejercicios de rendición de cuentas	X	
Inversión financiera directa a proyectos de conservación y empoderamiento a los pobladores locales.	X	
Indicadores de degradación progresiva del medio natural con incidencia social	X	
Indicadores de deterioro y mala gestión del patrimonio histórico – cultural.	X	
Identificación de perturbaciones imputables a desechos o residuos, tanto de origen urbano como industrial.	X	
Diagnóstico y estudio de impacto ambiental y alternativas de compensación, mitigación, corrección o prevención.	X	
Existen políticas frente al medio ambiental y social de la región	X	

Anexo B. Formato de recolección de datos de las observaciones.

ITEM	A	B	C	D	E	ITEM	A	B	C	D	E
EXPERTO						VISION GLOBAL					
ANALÍTICO Y PRECISO / DA PRIORIDAD A LA FACTIBILIDAD TÉCNICA						RAZONAMIENTO GENERAL Y FUNCIONAL/ GESTIÓN EMPRESARIAL POR OBJETIVOS					
PRAGMATISMO						IDEAS Y CONCEPTOS					
INTERES POR LOS HECHOS CONCRETOS Y LOS RESULTADOS OPERACIONALES						INTERES POR LOS MODELOS Y LOS CONCEPTOS / SE INCLINA A LA VISIÓN A LARGO PLAZO					
ESPONTANEIDAD						REFLEXIBILIDAD					
REACTIVIDAD / INTUICIÓN Y TENDENCIA A LA IMPULSIVIDAD / ES INFLUENCIABLE						CONTROL DE SÍ MISMO/PONDERACIÓN Y PACIENCIA / GUARDA DISTANCIAS					
DISCRECION / RESERVA						VALORIZACION					
EFICACIA SILENCIOSA / PROCURA VALORARSE SOLO SI ES NECESARIO						TENDENCIA A VALORAR AL EQUIPO / ENTUSIASMO					
DELEGACION						INTERVENCION DIRECTA					
MODO DE INTERCAMBIO PARTICIPATIVO/ FALTA DE AUTORIDA						TENDENCIA A IMPONER SUS PROPIAS DECISIONES O A INTERVENIR EN EL TRABAJO DE LOS DEMÁS					
PRODUCTIVIDAD						CONCIENCIA SOCIAL					
SE CONCENTRA EN LOS RESULTADOS Y LOS PRODUCTOS/ OPTIMIZA LOS RECURSOS						DA PRIORIDAD AL ASPECTO HUMANO / PROCURA UNIR AL EQUIPO					
CONSERVADURISMO						INNOVACION					
DA PRIORIDAD A MÉTODOS QUE HAN SIDO EFECTIVOS / APRECIA LA FIABILIDAD						PROMOTOR DEL CAMBIO / APRECIA EL RIESGO Y LA NOVEDAD					

(A) Totalmente de acuerdo, (B) De acuerdo, (C) Indiferente, (D) En desacuerdo, (E) Totalmente en desacuerdo

Controles Finales del Estudio

Hora de finalización

Fecha de realización de la observación

Hora	

Minutos	

AM	1
PM	2

Día	Mes	Año

Observador: (Nombres y Apellidos) y cédula:

Supervisor: (Nombres y Apellidos) y cédula:

Tipo de supervisión:

Anexo C. Metodología para entrevista aplicada a los empresarios agroindustriales de Pasto.

CONSTRUCCION DEL PERFIL COMPETITIVO DEL EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO

OBJETIVO: ESTUDIAR AL EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO, PARA DETERMINAR LAS POTENCIALIDADES Y COMPORTAMIENTOS QUE CONTRIBUYEN A LA IDENTIFICACION DE UN PERFIL COMPETITIVO PARA LA REGIÓN.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las potencialidades y competencias presentes en el empresario agroindustrial de Pasto.
2. Determinar de qué manera los roles identificados dentro de la cultura organizacional de las empresas agroindustriales de la región generan factores claves de éxito que impulsen al sector.
3. Evaluar la forma en que los empresarios agroindustriales enfrentan las amenazas y oportunidades del entorno.

NECESIDADES DE INFORMACION:

POTENCIALIDADES: Que puede suceder o existir, en contraposición de lo que existe.

LIDERAZGO: Es una actitud que construye las mejores condiciones para que una organización avance interpretando los entornos interno y externo con visión emprendedora y capacidad de gestión, haciéndola más competitiva, (trabajo en equipo, búsqueda de soluciones compartidas).

COMPETENCIA: Pericia, aptitud, idoneidad que tiene una persona para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

COMPETITIVIDAD: Capacidad que tiene una persona o empresa del sector agroindustrial de generar estrategias innovadoras que permitan mayor eficiencia que las de su sector.

Disciplina: Se refiere a trabajar continuamente en algo hasta convertirse en experto en ello.

Síntesis: La capacidad de tomar lo más importante de tanta información para estructurarla de tal sentido que pueda comunicarse con claridad.

Creatividad: Es la capacidad de formular nuevos interrogantes, nuevas síntesis, nuevas disciplinas y nuevas respuestas. Su temperamento se debe caracterizar por su alta disposición al riesgo y a probar cosas nuevas. (Innovación).

Respeto: Entender que el mundo está lleno de personas que tienen diferencias. Basa sus relaciones en la confianza y esperanza de poder trabajar con personas distintas.

Ética: Asume la responsabilidad que posee dentro de un grupo empresarial o dentro de una comunidad, abstrayéndose de sí mismo.

Pasión: Es asumir la posición de ser el mejor en una lo que hace y se focaliza en ello.

Visión: materialización de una situación y posición futura que una persona espera alcanzar mediante su trabajo diario.

Resolución: Búsqueda de soluciones positivas a situaciones que se presentan como problemas.

Apertura al Cambio: Tener mentalidad abierta para escuchar, analizar y decidir enfrentar o no de nuevos retos.

Inteligencia Financiera: capacidad de la manejar los recursos financieros de manera eficiente.

Poder de Negociación: Es la capacidad que se tiene para negociar con los clientes internos, externos y proveedores.

Renovación mental: Es la actitud de estar continuamente enriqueciendo la mente a través de diferentes formas de educarse.

ROLES: Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.

ACTORES INFLUYENTES	Disciplina, Síntesis, Creatividad, Respeto, Ética, Pasión, Visión y Resolución
ACTORES INTERMEDIOS	Disciplina, Síntesis, Ética y Resolución

ACTORES AUTÓNOMOS	Síntesis, Creatividad, Pasión, Visión y Resolución
ACTORES DEPENDIENTES	Síntesis, y Resolución

METODOLOGIA.

Dentro de la presente entrevista se utilizará la escala de Likert, como instrumento de medición o prueba psicológica que frecuentemente se emplea para la medición de actitudes.

Esta escala de medición analiza los pensamientos y sentimientos de la persona frente a circunstancias específicas con las cuales, los resultados obtenidos por cada encuestado permitirá entender cual es perfil frente al ítem que se quiere evaluar.

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO (Escala de Likert).

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta.

Anexo D. Formato de entrevista.

 UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO	CONSTRUCCION DEL PERFIL COMPETITIVO DEL EMPRESARIO AGROINDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO ENTREVISTA	 Universidad de Nariño
---	--	---

SALUDO (BUENOS DIAS, BUENAS TARDES), LA PRESENTE ENCUESTA BUSCA CONOCER PUNTOS DE VISTA DE USTED COMO EMPRESARIO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL CON RESPECTO A LOS CRITERIOS DE LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD EN EL MUNICIPIO DE PASTO.

Sección 1: Filtros

A. Es Usted un empresario agroindustrial? (**E: Encuestado**)

SI	1	pasa a la Sección 2
NO	2	Cuál es su papel dentro de la empresa en la que Usted trabaja? Inversionista_ Pase a B Administrador_ Operativo _ Definitivamente ninguno _ Termine la Encuesta.

B. Teniendo en cuenta su experiencia en el sector agroindustrial del municipio, ¿cuál es su percepción de su estado actual?

Sección 2: Competencia

1. *El cumplir sus compromisos y actuar con responsabilidad independientemente de que la tarea no sea de su agrado ¿Es para Usted?*

<i>Sumamente Importante</i>	1	
<i>Importante</i>	2	
<i>Indiferente</i>	3	
<i>Poco Importante</i>	4	
<i>Nada Importante</i>	5	

¿Por qué eligió la respuesta número __?: _____

2. *¿Usted, cómo piensa que es posible alcanzar la excelencia?*

<i>Buscando la perfección</i>	1	
<i>Preparándose académicamente</i>	2	
<i>No Es importante la excelencia</i>	3	
<i>Cree en los golpes de suerte</i>	4	
<i>No busca la excelencia</i>	5	

¿Por qué eligió la respuesta número __?: _____

3. ¿Usted, qué opina sobre la afirmación “La buena suerte está con quien no la incluye en sus planes”?

<i>Muy de acuerdo</i>	1	
<i>De acuerdo</i>	2	
<i>Indiferente</i>	3	
<i>En desacuerdo</i>	4	
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

4. Cuando a Usted se le presenta un reto que aparentemente es imposible de superar, ¿Qué tipo de actitud prefiere adoptar?

<i>Lo intenta una y otra vez hasta que logre conseguirlo</i>	1	
<i>Lo intenta por un tiempo y si no lo logra desiste</i>	2	
<i>Renuncia después del primer intento</i>	3	
<i>No lo intenta</i>	4	
<i>No le gustan los retos</i>	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

5. Usted en qué grado se identifica con la tesis planteada por C.W. Ceram “La genialidad es la capacidad de reducir lo complicado a lo simple

<i>Muy identificado</i>	1	
<i>Identificado</i>	2	
<i>Indiferente</i>	3	
<i>Poco identificado</i>	4	
<i>Nada Identificado</i>	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

6. Si tuviera que delegar la dirección de su empresa a una persona con la que constantemente ha tenido diferencias de tipo personal pero sin embargo conoce de su capacidad en el trabajo, ¿Qué decisión tomaría?

<i>Delegaría a esa persona totalmente</i>	1	
<i>Delegaría a esa persona con restricciones</i>	2	
<i>Indiferente</i>	3	
<i>Delegaría en cada extremo</i>	4	
<i>Nunca la delegaría</i>	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

7. *Cuando Usted no está de acuerdo con otra persona y se presenta algún tipo de discusión, ¿Su reacción es?*

<i>Conciliar con la persona</i>	1	
<i>Sólo escuchar</i>	2	
<i>Indiferente</i>	3	
<i>Impone su posición alzando la voz</i>	4	
<i>Se retira de la conversación</i>	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

8. *Si su empresa atraviesa por una situación económica difícil y para superarla debe prescindir de algunos de sus colaboradores, ¿Qué actitud tomaría en favor de la empresa?*

<i>Negociaría un sueldo bajo con mis empleados, mientras supero la crisis.</i>	1	
<i>Negociaría su liquidación con un plan de beneficios</i>	2	
<i>Esperaría a que un tercero lo resuelva</i>	3	
<i>Despediría unilateralmente a mis empleados con sueldo.</i>	4	
<i>Despediría a mis empleados con sueldo y sin indemnización</i>	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

9. *¿Usted es de las persona que cuando inicia una tarea?*

<i>Trabaja hasta que la termina con igual entusiasmo que al inicio</i>	1	
<i>Trabaja hasta que se cumple el horario laboral sin importar que quede pendiente para otro día</i>	2	
<i>No da importancia al tiempo de ejecución</i>	3	
<i>Se interesa por dar termino en el menor tiempo posible</i>	4	
<i>Lo termina en un tiempo menor al planeado</i>	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

10. Como visualiza al sector agroindustrial del municipio de Pasto en el 2015?

Un sector agroindustrial competitivo y exportador	1	
Un sector organizado en cadenas productivas.	2	
No visualiza cambios en el sector	3	
Un sector sin desarrollo	4	
Un sector basado solo en la explotación agrícola	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

11. En el sector agroindustrial, las nuevas tecnologías (maquinaria) son un factor determinante para la competitividad. ¿Qué hace para no estar al margen de esta situación?

Toma el riesgo de comprar nuevas tecnologías	1	
Se informa sobre las últimas tecnologías	2	
No le preocupa este factor	3	
Hace mantenimiento a las maquinas actuales	4	
No invierte en las actuales o nuevas tecnologías	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

12. Para estar a la vanguardia, Usted hace una inversión en infraestructura pero se da cuenta que su flujo de efectivo se ve afectado, entonces ¿Qué acciones tomaría?

Recurriría al apalancamiento financiero	1	
Buscaría socios capitalistas	2	
No le preocupa este factor	3	
Hipotecar la planta física de su negocio	4	
Vende otras propiedades y/o activos	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

13. Si Usted como empresario busca obtener una buena negociación pero esta se estanca por los diferentes puntos de vista de cada negociador. ¿Cuál cree que es la actitud más adecuada para no perjudicar el éxito de la misma?

Se centraría en los intereses de negociación no en las posiciones de los negociadores	1	
Evitaría tomar una posición extrema sobre el asunto	2	
Exploraría sobre los intereses del negociador	3	
Defendería fuertemente su posición	4	
Se centraría en su posición y no en los intereses de la negociación	5	

¿Por qué escogió la respuesta numero ____?: _____

14. ¿Cuántos libros ha leído en el último mes?

Mas de 5	1	
Entre 4 y 3	2	
Entre 1 y 2	3	
Lectura de revistas u otros documentos	4	
No le que tiempo para leer	5	

¿Por qué medio se informa: por documento físico o electrónico? _____

¿Cuál es el documento que más lee?: _____

15. Con qué periodicidad asiste a seminarios o congresos para actualizarse?

Mensual	1	
Trimestral	2	
Semestral	3	
Anual	4	
No asiste	5	

Su asistencia a estos eventos es ¿iniciativa propia o por invitación que le hace alguna persona o institución?: _____

Por último, quisiera recordarle que esta información será analizada sin tener en cuenta sus datos personales, a no ser que usted nos autorice a incluirlos. ¿Nos permitiría usted agregar su nombre y demás datos personales a estas respuestas?

Si	1
No	2

Nuevamente quiero agradecerle su colaboración. Tenga usted un(a) feliz día/tarde/noche

Controles Finales del Estudio

Hora de finalización

Hora		Minutos	

AM	1
PM	2

Fecha de realización de la encuesta

Día	Mes	Año

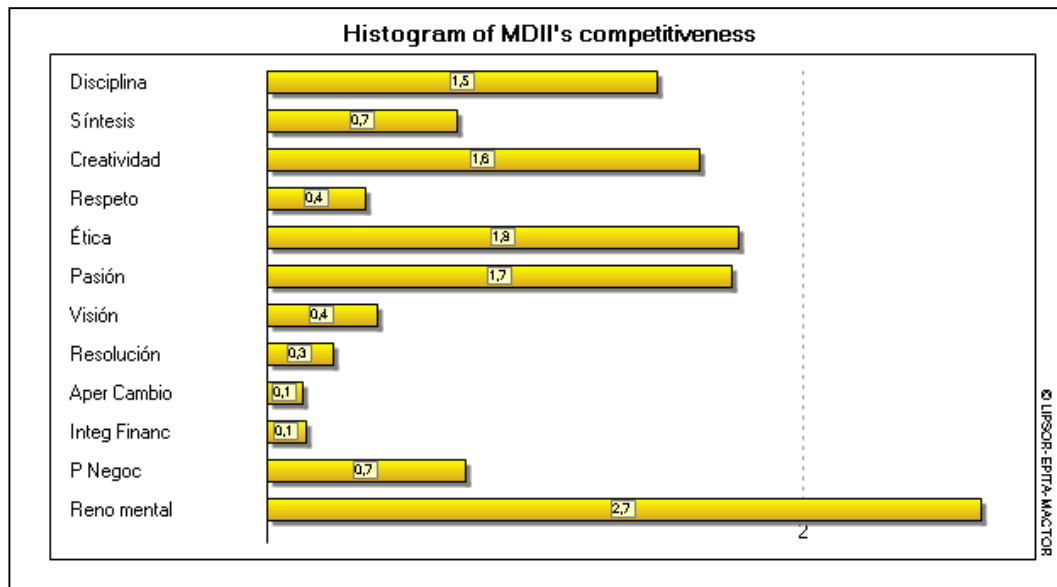
Encuestador: (Nombres y Apellidos) y cédula:

Supervisor: (Nombres y Apellidos) y cédula:

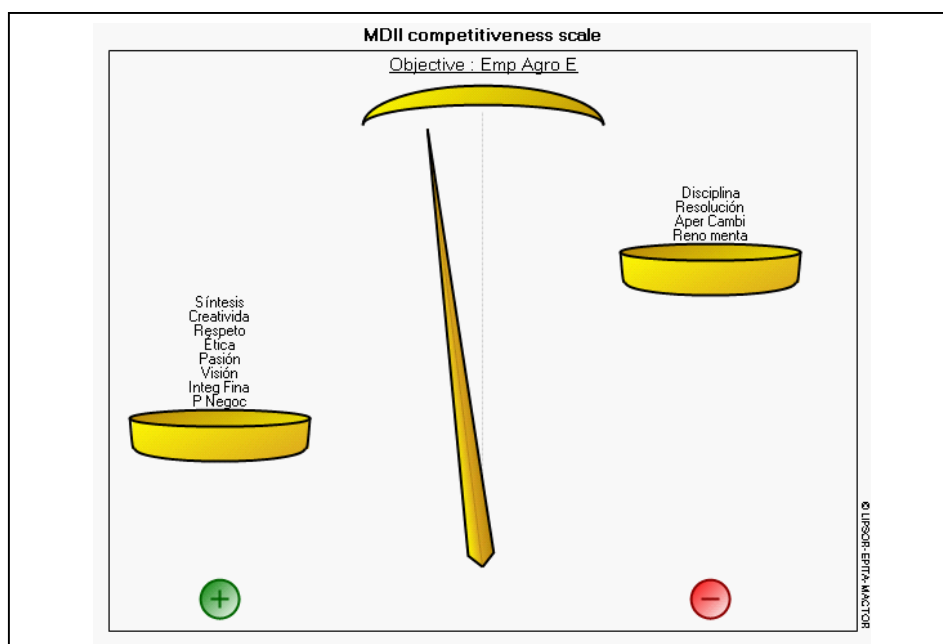
Tipo de supervisión:

Anexo E. Método de Análisis Juego de Actores

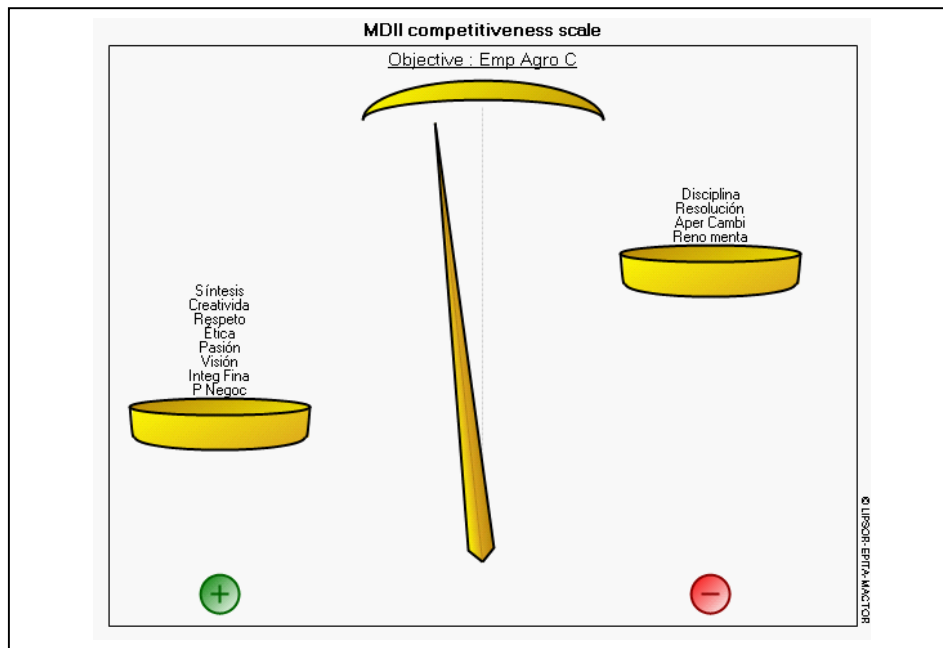
Gráfica A-1. Histogram of MDII's competitiveness: MDII competitiveness scale - Objective: Empresarios agroindustriales exitosos



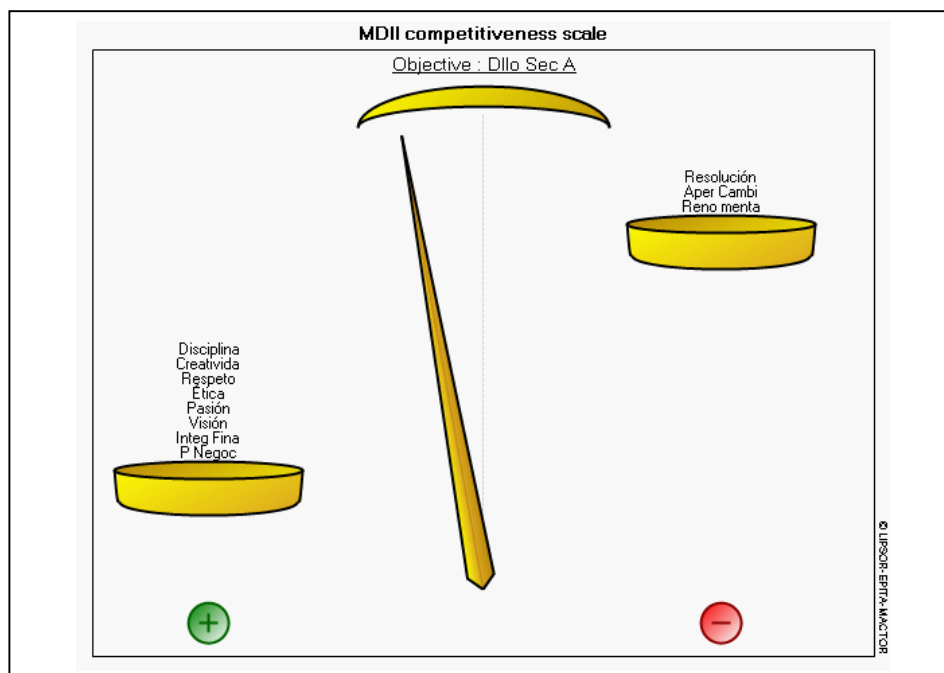
Gráfica A-2. MDII competitiveness scale - Objective: Empresas agroindustriales competitivas



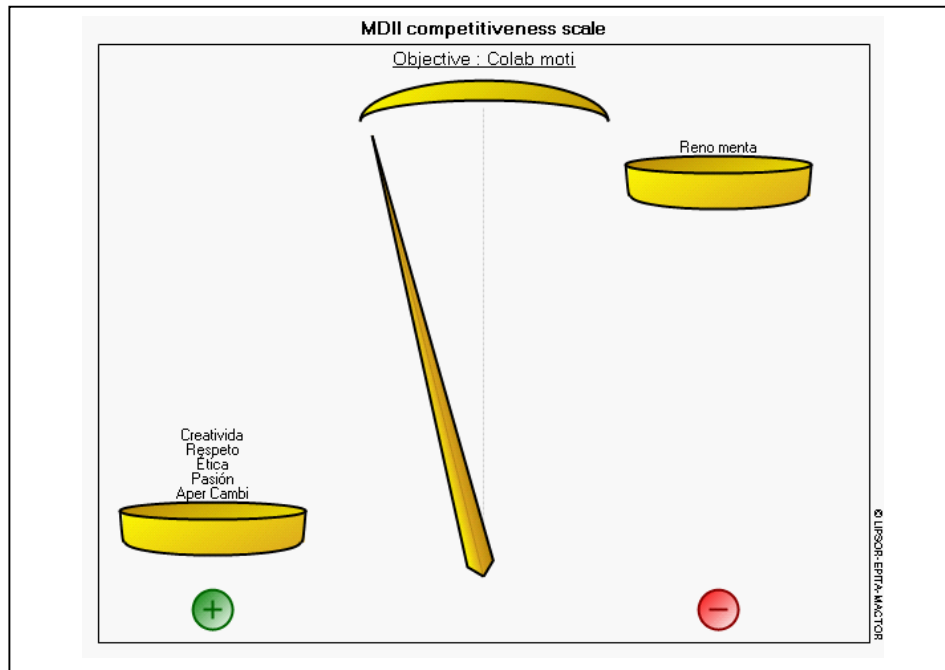
Gráfica A-3: MDII competitiveness scale - Objective: Desarrollo del sector agroindustrial de Pasto.



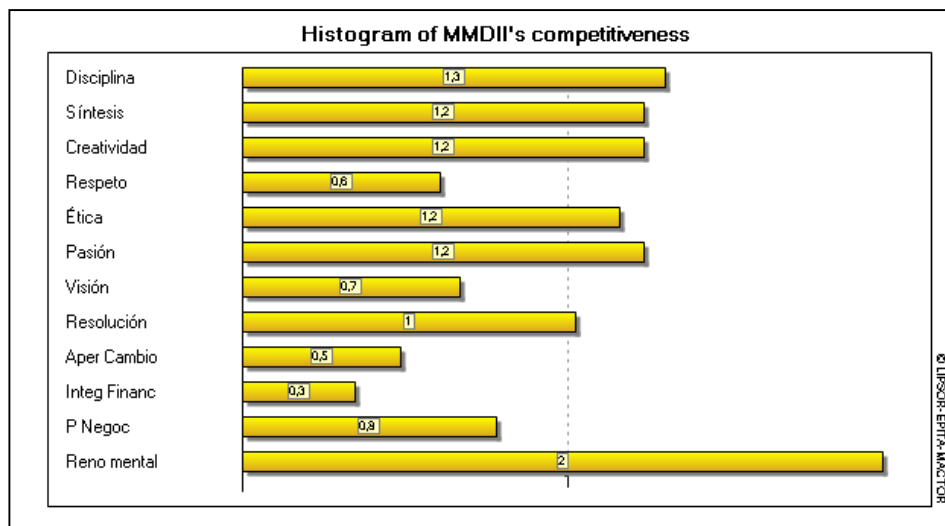
Gráfica A-4: MDII competitiveness scale - Objective : Colaboradores motivados



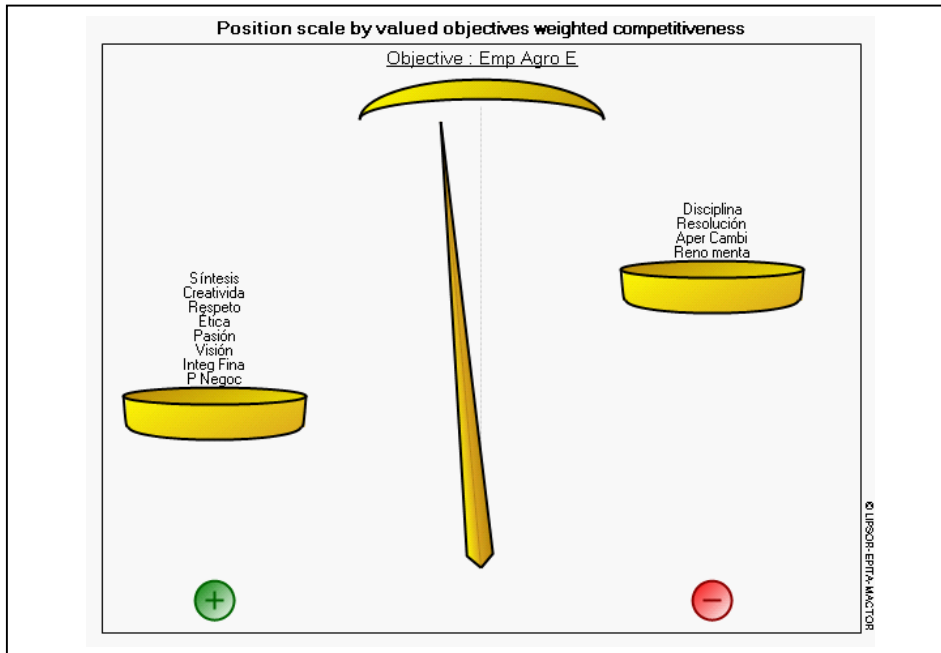
Gráfica A-5: Histogram of MMDII's competitiveness



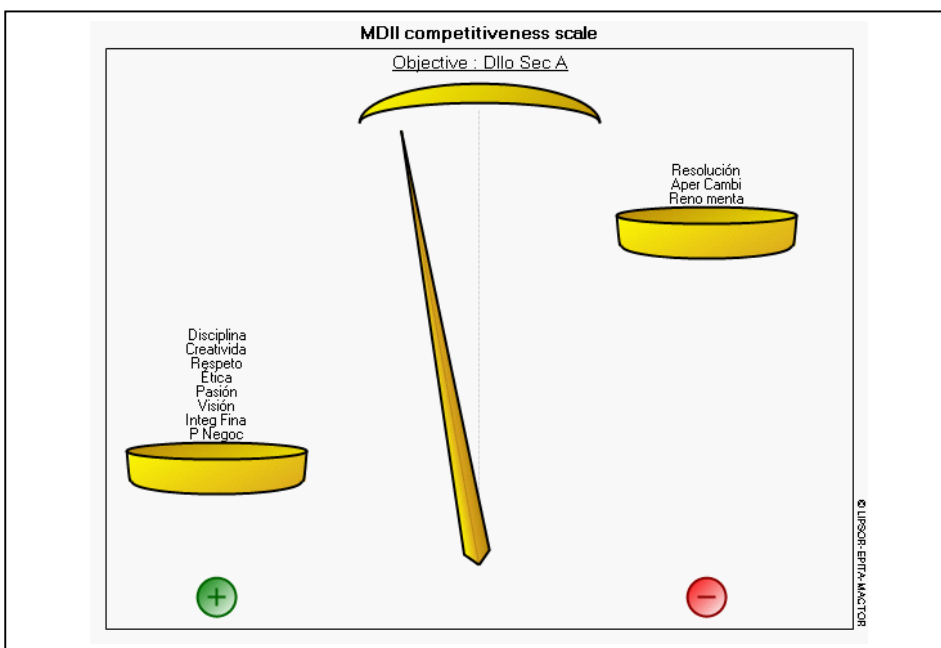
Gráfica A-6: Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective: Empresarios agroindustriales exitosos.



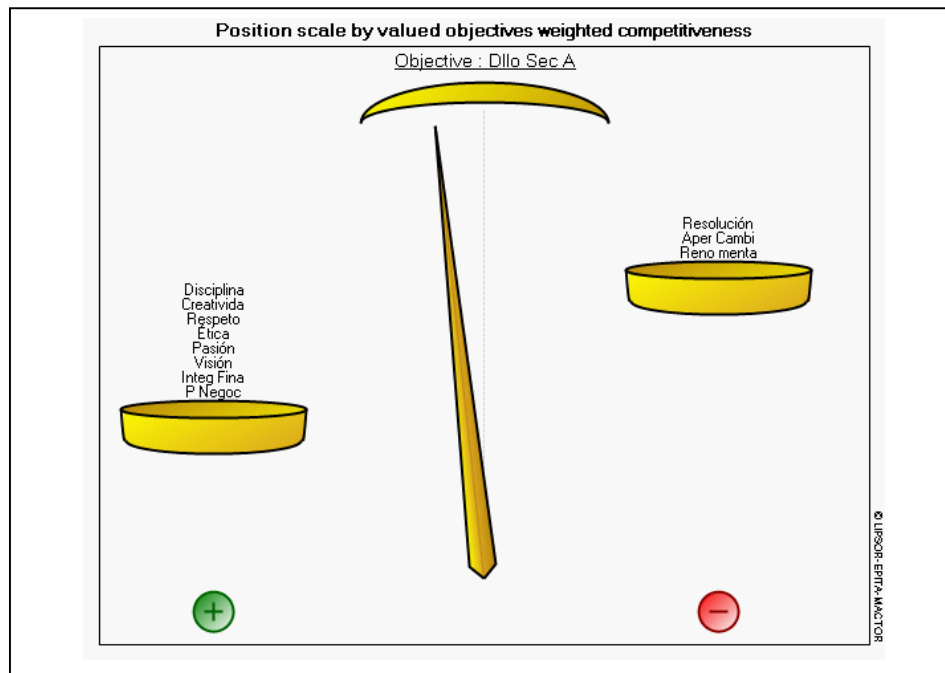
Gráfica A-7: Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Empresas agroindustriales competitivas



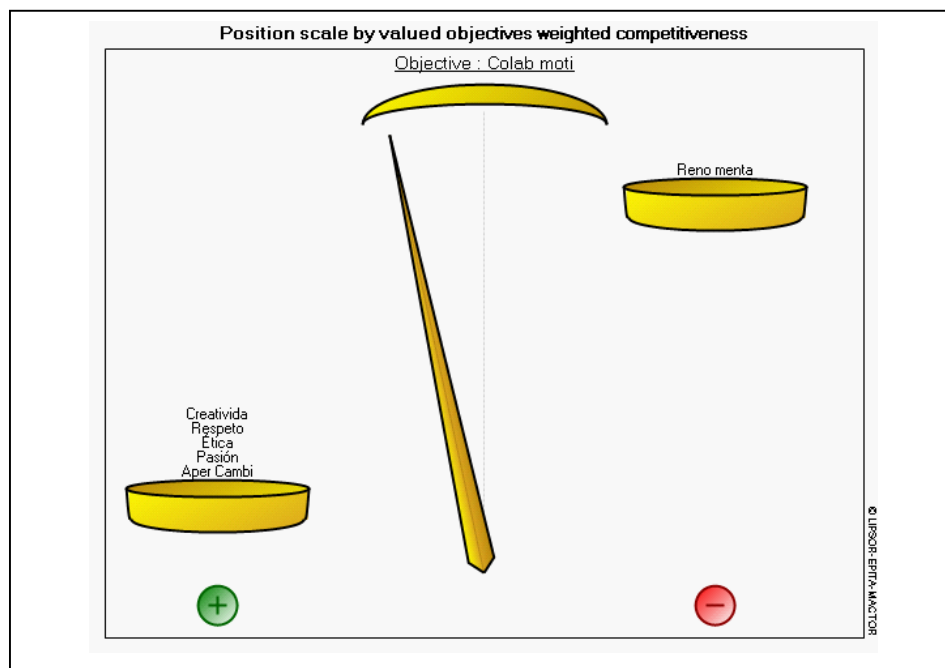
Gráfica A-8: Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Desarrollo del sector agroindustrial de Pasto



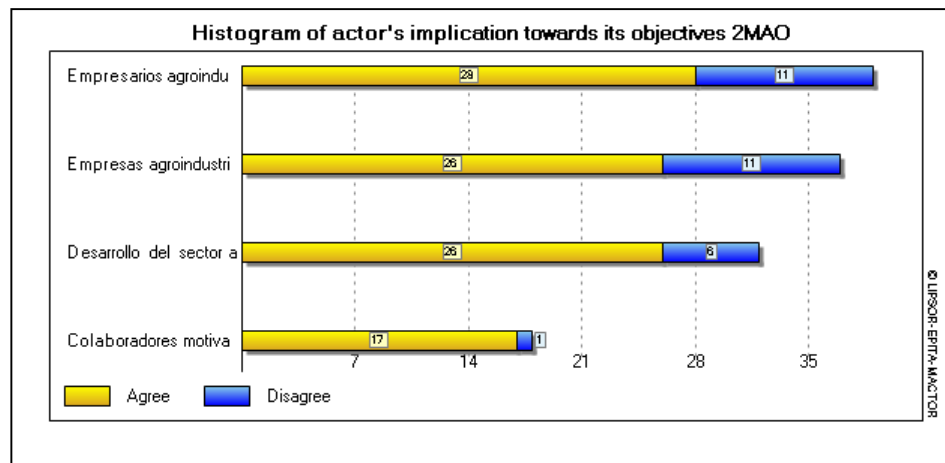
Gráfica A-9: Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Colaboradores motivados



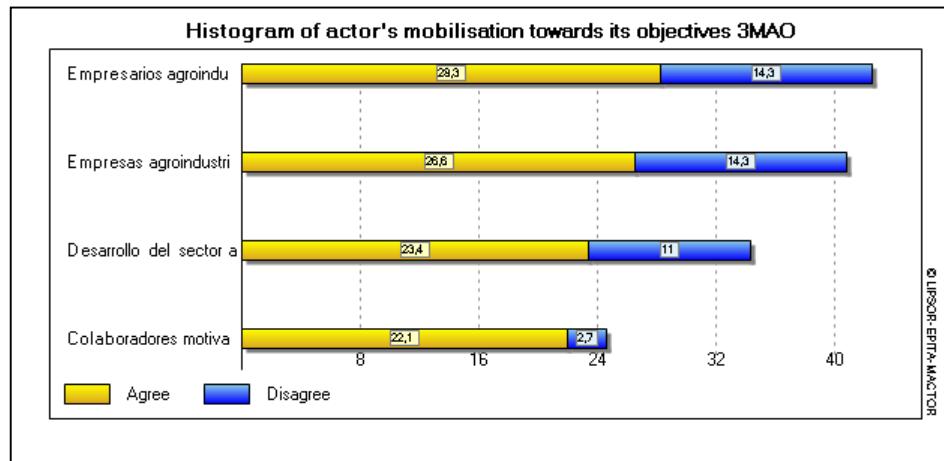
Gráfica A-10: Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective: Colaboradores motivados



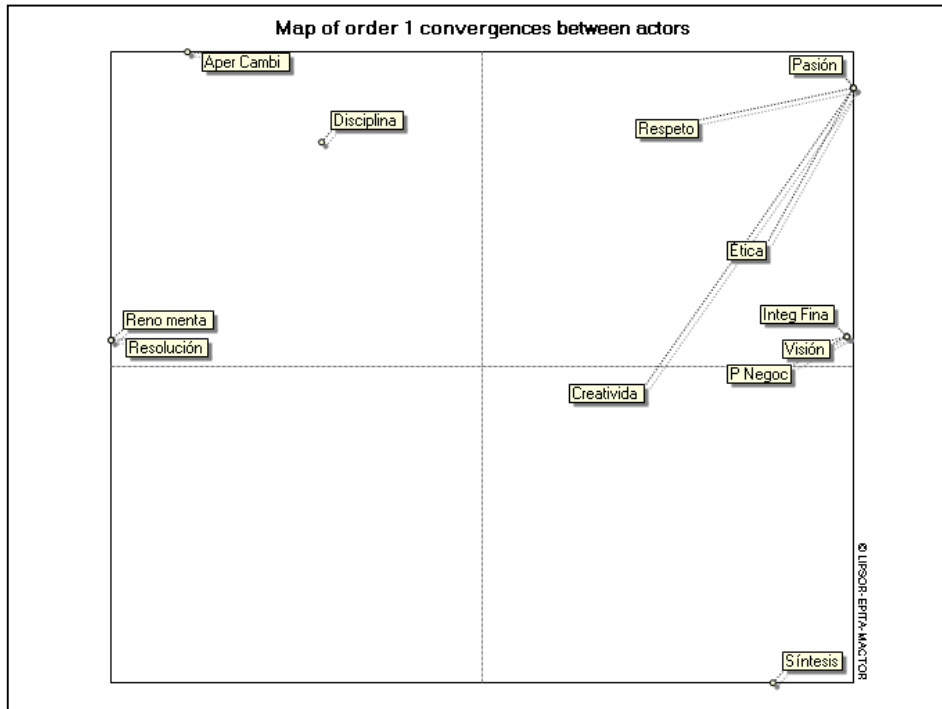
Gráfica A-11: Histogram of actor's implication towards its objectives 2MAO



Gráfica A-12: Histogram of actor's mobilisation towards its objectives 3MAO



Gráfica A-13: Map of order 1 convergences between actors



Gráfica A-14: Graph of order 1 convergences between actors

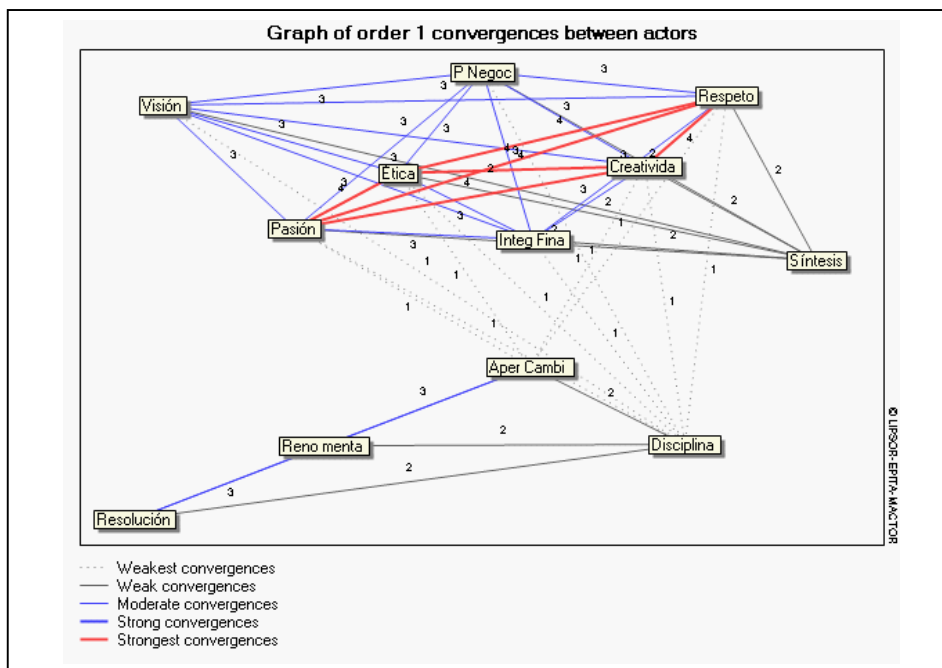


Tabla A-1: Simple position matrix (1MAO)

1MAO	Emp Agro E	Emp Agro C	Dijo Sec A	Colab moti	Absolute sum
Disciplina	-1	-1	1	0	3
Síntesis	1	1	0	0	2
Creativida	1	1	1	1	4
Respeto	1	1	1	1	4
Ética	1	1	1	1	4
Pasión	1	1	1	1	4
Visión	1	1	1	0	3
Resolución	-1	-1	-1	0	3
Aper Cambi	-1	-1	-1	1	4
Integ Fina	1	1	1	0	3
P Negoc	1	1	1	0	3
Reno menta	-1	-1	-1	-1	4
Number of agreements	8	8	8	5	
Number of disagreements	-4	-4	-3	-1	
Number of positions	12	12	11	6	

© LIPSOR-EPITAMACTOR

Tabla A-2: Valued position matrix (2MAO)

2MAO	Emp Agro E	Emp Agro C	Dijo Sec A	Colab moti
Disciplina	-2	-2	1	0
Síntesis	2	1	0	0
Creativida	4	4	4	4
Respeto	4	4	4	4
Ética	4	4	4	4
Pasión	4	4	1	4
Visión	4	1	4	0
Resolución	-1	-1	-1	0
Aper Cambi	-4	-4	-1	1
Integ Fina	2	4	4	0
P Negoc	4	4	4	0
Reno menta	-4	-4	-4	-1

© LIPSOR-EPITAMACTOR

Tabla A-3: Weighted valued position matrix (3MAO)

3MAO	Emp Agro E	Emp Agro C	Dilo Sec A	Colab moti	Mobilisation
Disciplina	-2,9	-2,9	1,5	0,0	7,3
Síntesis	1,4	0,7	0,0	0,0	2,1
Creativida	6,5	6,5	6,5	6,5	25,8
Respeto	1,5	1,5	1,5	1,5	5,9
Ética	7,0	7,0	7,0	7,0	28,2
Pasión	6,9	6,9	1,7	6,9	22,6
Visión	1,7	0,4	1,7	0,0	3,7
Resolución	-0,3	-0,3	-0,3	0,0	0,8
Aper Cambi	-0,5	-0,5	-0,1	0,1	1,4
Integ Fina	0,3	0,6	0,6	0,0	1,5
P Negoc	3,0	3,0	3,0	0,0	8,9
Reno menta	-10,6	-10,6	-10,6	-2,7	34,6
Number of agreements	28,3	26,6	23,4	22,1	
Number of disagreements	-14,3	-14,3	-11,0	-2,7	
Degree of mobilisation	42,6	41,0	34,4	24,7	

© LPSOR-EPITA-MACTOR

Tabla A-4: Convergence matrix (1CAA)

1CAA	Disciplina	Síntesis	Creativida	Respeto	Ética	Pasión	Visión	Resolución	Aper Cambi	Integ Fina	P Negoc	Reno menta
Disciplina	0	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2
Síntesis	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	2	0
Creativida	1	2	0	4	4	4	3	0	1	3	3	0
Respeto	1	2	4	0	4	4	3	0	1	3	3	0
Ética	1	2	4	4	0	4	3	0	1	3	3	0
Pasión	1	2	4	4	4	0	3	0	1	3	3	0
Visión	1	2	3	3	3	3	0	0	0	3	3	0
Resolución	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3
Aper Cambi	2	0	1	1	1	1	0	3	0	0	0	3
Integ Fina	1	2	3	3	3	3	3	0	0	0	3	0
P Negoc	1	2	3	3	3	3	3	0	0	3	0	0
Reno menta	2	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
Number of convergences	13	14	25	25	25	25	21	8	12	21	21	8

© LPSOR-EPITA-MACTOR