



VIGILADA MINEDUCACIÓN

**ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA AUMENTAR LAS
EXPORTACIONES EN EL SECTOR DE LA AGROINDUSTRIA COLOMBIANA,
AFECTADO DURANTE LA CRISIS BINACIONAL CON VENEZUELA**

**Deisy Lorena Munera Ruiz
Silvana Bustamante Pérez
Yesenia María Landeta Zapata**

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2019

**ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA AUMENTAR LAS
EXPORTACIONES EN EL SECTOR DE LA AGROINDUSTRIA
COLOMBIANA, AFECTADO DURANTE LA CRISIS BINACIONAL CON
VENEZUELA**

**Deisy Lorena Munera Ruiz
Silvana Bustamante Pérez
Yesenia María Landeta Zapata**

Trabajo de Grado presentado para optar al título de:
Negocios Internacionales

Tutor:
Saulo Augusto Montoya Montoya
Ingeniero Sanitario Especialista en Gerencia de Proyectos

Línea de Investigación:
Comercio Internacional

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2019

Agradecimientos y dedicatoria

El presente trabajo de grado lo dedicamos en especial a Dios, por ser esa fuerza exterior que siempre hemos necesitado y a la cual nos hemos acogido en los momentos difíciles, adicional de que nos permite tener fe en lo que soñamos y deseamos a futuro.

A nuestros padres y familiares, por su apoyo, acompañamiento y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado convertirnos en lo que somos. Estamos orgullosas de nuestras familias y estamos felices de poder contar con personas tan maravillosas.

A nuestro tutor de trabajo de grado, por sus comentarios y apoyo, agradecemos sus enseñanzas y críticas que han hecho de este un proceso una experiencia enriquecedora.

A todas las personas que han hecho parte de alguna forma de este proyecto ayudándonos a que sea realizado con éxito, en especial a aquellos que compartieron sus conocimientos fortaleciendo los nuestros.

Resumen

Esta investigación busca diseñar una serie de estrategias y recomendaciones para aumentar las exportaciones en el sector de la agroindustria colombiana, que se ha visto afectado durante la crisis binacional con Venezuela. En primer lugar, se identificarán las causas y efectos que dicha crisis ha provocado en esta parte de la economía colombiana, esto permite señalar las posibles soluciones, analizando las más indicadas para aumentar las exportaciones en este sector. El análisis obtenido permite observar algunos elementos que pueden aplicarse para que se incremente el nivel de exportación en la agroindustria de Colombia.

Palabras Clave: Agroindustria, exportación, competitividad y crisis binacional.

Abstract

This research seeks to design a series of strategies and recommendations to increase exports in the Colombian agribusiness sector, which has been affected during the binational crisis with Venezuela. Firstly, the causes and effects that this crisis has caused in this part of the Colombian economy will be identified, this makes it possible to point out the possible solutions, analyzing the ones best suited to increase exports in this sector. The analysis obtained allows to observe some elements that can be applied to increase the level of export in the agribusiness of Colombia.

Key Word: Agroindustry, export, competitiveness and binational crisis.

Tabla de contenido

1	Formulación del proyecto	9
1.1	Estado del arte.....	9
1.2	Planteamiento del Problema	12
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivo General	14
1.3.2	Objetivos Específicos.....	14
1.4	Justificación	15
1.4.1	Justificación teórica.....	15
1.4.2	Justificación Social y/o empresarial	15
1.4.3	Justificación personal.....	15
1.5	Marco de Referencia	16
1.5.1	Marco Teórico	16
1.5.2	Marco Conceptual.....	18
1.5.3	Marco Legal.....	21
2	Desarrollo de la investigación.....	30
2.1	Causas y efectos de la crisis binacional.....	30
2.1.1	Crisis binacional	30
2.1.2	Competitividad: Entornos favorables para las empresas en Colombia.	34
2.1.3	Agroindustria en Colombia	36
2.1.4	Índice de desempleo en Colombia.....	39
2.1.5	Análisis: Sondeo a empresas en el sector de la Agroindustria.....	39
2.1.6	Árbol de problemas del sector de la agroindustria en Colombia.....	42
2.2	Posibles soluciones para aumentar la exportación en Colombia.	44
2.2.1	Alternativas de solución.....	45
2.3	Soluciones que aumentan la economía, productividad y aportan la disminución de desempleo en Colombia.....	46
2.4	Países y productos claves para aumentar las exportaciones de Colombia.....	49
2.4.1	Carne.....	49

2.4.2	Mango	51
2.4.3	Guayaba común.	51
3	<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	53
3.1	Conclusiones.....	53
3.2	Recomendaciones.....	54
4	<i>Bibliografía</i>	55

Lista de figura

Figura 1 Árbol de problema	43
Figura 2 Árbol de objetivos.....	44
Figura 3Cadena de valor para la empresa de agroindustria colombiana.....	48

Lista de tablas

Tabla 1 Línea de tiempo: Relación entre Colombia y Venezuela.....	30
Tabla 2 Colombia: Índice de competitividad global 4.0	36
Tabla 3 Exportaciones del sector agroindustrial colombiano a Venezuela con respecto al total de las exportaciones de este sector.....	38
Tabla 4 Tabla de ponderaciones.....	47
Tabla 5 Exportaciones a Nueva Zelanda en el 2019	50

Lista de gráfico

Gráfico 1 Comercio bilateral.....	34
Gráfico 2 Porcentaje de participación de la agroindustria con respecto a todos los productos que se exportan por año. Fuente propia	37
Gráfico 3 Representación de las importaciones de Venezuela en productos agroindustriales colombianos.....	37
Gráfico 4 Tasa de desempleo, para la tasa de desempleo se realiza un análisis de enero hasta junio de los años 2003 hasta el 2019, recuperado de DANE. Cálculos OEE-MinCIT.....	39
Gráfico 5 Exportan a Venezuela, fuente propia	40
Gráfico 6 Porcentaje de productos que las empresas encuestadas exportaban a Venezuela, Fuente propia	40
Gráfico 7 Exportación hacia Venezuela antes de la crisis binacional, fuente propia	41
Gráfico 8 Impactos generados por la crisis binacional en las empresas encuestadas	41
Gráfico 9 Calificación y porcentaje de importancia, fuente propia	46

Introducción

La exportación, se concibe como un motor básico para la economía de Colombia, este aspecto se enmarca en la relación que tiene el país con otras naciones o comunidades del mundo. Cuando aparecen dificultades en esta relación, el conflicto provoca que los sectores que alimentan la economía pierdan dinero; más, cuando gran parte de su producción va dirigida a pocos países. Para Colombia este último caso no es extraño, entre los años 2015 y 2018, el sector de la agroindustria que exportaba a Venezuela experimentó una disminución en el comercio, causada por la crisis binacional entre Colombia y Venezuela, crisis que data de 2008 hasta la actualidad. Para evitar conflicto en este sector, las empresas están obligadas a ser flexibles para adaptarse al cambio, no solo buscando nuevos mercados, sino preparando estrategias para ser competitivos en estos.

Según Casas & Enrique (2006) para aumentar la producción de una economía y la competitividad de esta es necesario trabajar en los factores productivos y tecnológicos de las empresas; pues son las que aportan en el desarrollo económico de una región. Es importante mencionar que para que una región tenga un crecimiento positivo en su economía es necesario analizar las demandas de sus bienes exportables teniendo en cuenta la localización de la región y las necesidades del cliente. Esto, puede alcanzar una etapa de especialización productiva para poder obtener una base de exportación.

El proyecto busca encontrar estrategias y recomendaciones para que el país aumente las exportaciones en el sector agroindustrial, así, generar un impacto positivo en el empleo y PIB del país. Para lograr esto, se recurre a una investigación bibliográfica de lo que está pasando en Colombia y Venezuela, con el fin de contextualizar la crisis binacional; también, recurre a otras metodologías como: árbol de problemas, árbol de objetivos, cadena de valor y una revisión bibliográfica a posibles países en los que se puede exportar. La primera, es un soporte para identificar cuáles son las causas y efectos que ha generado la disminución de exportación en el sector agroindustrial colombiano; para luego, desarrollar el árbol de objetivos con el que se logran identificar, alternativas que ayuden a las empresas a mejorar sus estrategias y aumentar la exportación; con el desarrollo de la cadena de valor se muestra cómo, las estrategias pueden

direccionar a las empresas a la satisfacción del cliente; finalmente, se asocian productos en el mercado que son potencial de exportación para grandes consumidores.

Las empresas consultadas experimentaron impactos como: bajos niveles de ingresos y recorte de personal, asuntos que aumentan el índice de desempleo y disminuyen el PIB en Colombia; aun así, existen alternativas que permiten no enfocarse solo en resolver la crisis para aumentar las exportaciones. El aporte se halla en la tecnificación y capacitación en las empresas, al punto de tener un factor innovador que genere atractivo para otros países. Según (Bloomberg, 2018), Colombia desde el año 2017 tiene como meta convertirse en una potencia agroindustrial, aprovechando su variedad geográfica en desierto, selva, praderas, montañas andinas, costas del caribe y el pacífico; y como región apta para el cultivo del maíz, los frijoles, cebada entre otros productos que son delicias para el mundo. La tarea del país también identificar los vacíos en los grandes mercados para que las metas propuestas sean mejor proyectadas. Al identificar estas estrategias, se puede llevar a las empresas colombianas a ser mejor vistas y apetecidas en el comercio exterior.

1 Formulación del proyecto

1.1 Estado del arte

La agroindustria en Colombia se está direccionando para obtener beneficio de transformación productiva con el fin de incrementar las exportaciones en este sector, (Ulloa Ramos, Molina Fresneda, Puentés Talero, & Rayo Maldonado, 2019) en el artículo “Priorización de productos agroindustriales para la transformación productiva: Un análisis desde el comercio” se identifican algunos impactos económicos positivos que genera la exportación en este sector, también se identifican los indicadores económicos como: ventajas competitivas, balance comercial, entre otros que aportan al análisis de los impactos económicos que se realizaran en el presente proyecto.

El informe presentado por (Nogués, Porto, Ciappa, Di garcia, & Onofri, 2007)“Evaluación de impactos económicos y sociales de políticas públicas en la cadena agroindustrial” se identifica una serie de evaluaciones por los impactos económicos y sociales que generan las barreras de exportación en Argentina, en el cual se pueden identificar puntos que generan valor a este proyecto , como lo es el análisis de los impactos que han generado estas políticas en el empleo, en cada uno de los productos y en el PIB del país; a través de gráficas e indicadores que demuestran los impactos negativos y positivos de estas.

Para (Galindo & Ríos, 2015), “Las exportaciones surgen cuando a un país le resulta rentable vender en el extranjero su producción”. En los países latinoamericanos sus características geográficas le otorgan una gran variedad en recursos naturales, reconocer esta abundancia da la posibilidad de explotar los recursos que luego se pueden comerciar. (Ganoa, 2019), en “Modelo Primario-Exportador en México y en América Latina, 1870-1930”, describe cómo después de la independencia e instauración de los Estados en Latinoamérica, cada país se especializó en actividades de producción puntuales (la minería, la agricultura y productos agropecuarios) y su expansión en comercio hacia el exterior fue dada por lo que, citando a (Pinto, 1974), reconoce como el “modelo primario exportador” o de “crecimiento hacia afuera” donde la demanda exterior era el motor para esta dinámica comercial y la proyección en el tiempo dependía de la evolución de los mercados.

(Puerta Bautista, 2015) destaca los componentes que mencionan los autores anteriores, en su investigación “La inversión extranjera en Venezuela: De las casas comerciales a las compañías

petroleras (1850 – 1975)” explica cómo fue aprovechada la oferta en este país por parte de Naciones Europeas y Estados Unidos. La investigación traza dos momentos: el primero “La economía cafetalera y las casas comerciales”, etapa en la que la inversión exterior se dio a través de la creación de las casas comerciales, estas últimas se encargaron de implantar los productos del café y cacao en el exterior, con control sobre la economía local, al convertirse en distribuidor. El segundo “El petróleo y las compañías petroleras” se da a causa del declive de la economía cafetalera por crisis económica en el exterior y porque Venezuela se quedaba atrás, con referencia al avance tecnológico de otros países productores de café, esto dio paso al receso de la “economía agroexportadora y el surgimiento de la economía petrolera”, la cual por las concesiones dadas por el gobierno inició en manos de externos (Estados Unidos con mayor participación) y luego “se incentivó en todos los niveles un cambio radical de la economía venezolana, en donde el Estado se convirtió en el principal acreedor de las ganancias provenientes de la industria petrolera”. La autora finaliza destacando la posición que ocupó Venezuela en los mercados internacionales dejando abierta una interrogante sobre la competitividad de Venezuela con respecto a otros comercializadores de este hidrocarburo.

Colombia tuvo un proceso de crecimiento económico similar al de Venezuela. (Castro Figueroa, 2008) en “Manual de exportaciones, la exportación en Colombia” en el capítulo 1 “historia del comercio exterior en Colombia” ubica al país en la época colonial donde el país era explotado e iniciaba su primer proceso de exportación con minerales (oro). De nuevo con los procesos de independencia, la economía cambió por una base agrícola y da “origen al desarrollo de la nueva economía colombiana” (p. 17-53). En el libro resalta a través del tiempo y más reciente, los nuevos procesos comerciales (globalización) que, si bien restringen la economía por épocas, se desarrolla, incentiva y vincula a la exigencia del mercado. De nuevo los vacíos comerciales de los países en vía de desarrollo se ven aprovechados e incentivados por otros, como Estados Unidos y Gran Bretaña, que generan la apertura económica.

Así, (González Arana & Galeano David, 2014) en “Las relaciones Colombia-Venezuela: límites, desgolfización y securitización, tres variables en la política exterior binacional” observa las etapas en las que se ha enmarcado la relación entre Colombia y Venezuela en dos categorías territorio (delimitación fronteriza) y seguridad, componentes determinantes en el momento de mirar la “convergencia o divergencia” en la dinámica comercial de ambas naciones. Los autores hacen una línea de tiempo del conflicto que han tenido los dos países durante varios gobiernos.

(González Arana & Galeano David, 2014) concluyen que en la relación binacional se “identifican cinco etapas”: la primera entre los años 1830-1914, donde se establecieron líneas fronterizas. Luego en 1969-1989 se plantean temas con respecto al golfo de “orden social, económico y político inherentes a dos países que comparten más de 2.000 kilómetros de fronteras, sobre las cuales convergen diversos tipos de conflictos”. La tercera etapa se dio en un ámbito después del “derrumbe del mundo socialista” donde se trataron temas económicos y sociales respecto a la frontera. La siguiente etapa, una muy crítica, a partir de la llegada al poder de: Hugo Chávez, en Venezuela y Álvaro Uribe Vélez, en Colombia, donde empezó la disolución de las relaciones a causa de las diferencias ideológicas: políticas y las alianzas comerciales, Colombia de la mano con su principal aliado, Estados Unidos y Venezuela con aliados en contra del régimen estadounidense. Finalmente, con la llegada a la presidencia de Juan Manuel Santos se buscó el restablecimiento de las relaciones perdidas, de cara a los intereses por el futuro económico de ambos países.

(Duarte Herrera & Giraldo Arcila, 2018), en “Experiencia del Global Business Exchange, Internacionalización de pymes de Medellín hacia el mercado alemán” destacan los resultados obtenidos al generar un intercambio entre Pymes (Pequeñas y medianas empresas) de Colombia y Alemania, mediante acompañamiento profesional. Durante este proceso, las empresas conocieron “las bases para el fortalecimiento del intercambio y las relaciones comerciales”. La información se construye a partir de entrevistas realizadas a los profesionales que estuvieron a cargo de estos procesos, donde estas empresas obtienen: conocimiento cultural para el éxito en el intercambio, visión de negocio, pensamiento ambiental y sobre sostenibilidad, aspectos importantes en este siglo y en la cultura del país con el que se realizó el ejercicio.

Dentro de los autores que se mencionan anteriormente se destaca que los documentos que más le va a aportar al proyecto son: el informe presentado por (Nogués, Porto, Ciappa, Di garcia, & Onofri, 2007), el cual nos da un direccionamiento de cómo realizar un análisis de impactos económicos sobre la caída de la exportación hacia Venezuela en el sector de la agroindustria colombiana y el artículo de (Ulloa Ramos, Molina Fresneda, Puentés Talero, & Rayo Maldonado, 2019) por la información que nos brinda acerca de los análisis e impactos económicos en los sectores que se exportan en Colombia.

1.2 Planteamiento del Problema

La crisis que está experimentando el país de Venezuela en la actualidad, ha generado en Colombia una crisis económica en muchos aspectos y uno de ellos ha sido, las preocupaciones que los empresarios colombianos han sentido; debido a que las exportaciones hacia Venezuela cayeron en más de USD 7 mil millones y las deudas también crecen según (La FM, 2019)

Colombia busca incrementar su PIB con las exportaciones, sin embargo, las empresas han dejado de exportar debido a que el desplome de los mercados de Venezuela y Ecuador, hacia donde iba del 30% de las exportaciones no tradicionales, se convirtió en una de las razones para no aprovechar otras oportunidades; porque estas, solo estaban centradas en el mercado venezolano y ecuatoriano (Revista Semana, 2019)

Dentro del 30% de las exportaciones que se realizan a Venezuela y a Ecuador, se destaca el sector de la agroindustria, el cual ha experimentado una disminución en el comercio hacia Venezuela, que se identifica comparando las exportaciones que se hacían en el 2015 y 2018; puesto que en el primer año la suma de las exportaciones fue de 1.060 millones de dólares y en el segundo fue de 354,2 millones de dólares (Villán Bustamante, 2019).

Las causas principales de esta crisis comercial entre ambos países empezaron en el 2008 cuando el ejército de Colombia ataca un campamento de las FARC en territorio ecuatoriano en el cual murió el comandante Raúl Reyes. Esta irrupción, no autorizada por Ecuador, desencadenó una enemistad por parte de Venezuela y Ecuador hacia Colombia, generando el desplome de las relaciones comerciales, lo cual llevó a Colombia de exportar US\$6,092 millones a exportar USD 1,423 millones, lo que significa una caída del 72%. Esto de ser mejor cuando el presidente Juan Manuel Santos realizó un acuerdo con el presidente Hugo Chávez; sin embargo tras la muerte del presidente Hugo Chávez y la posesión de Nicolás Maduro ambos países (Colombia y Venezuela) entraron de nuevo a la crisis comercial (El Herald, 2015).

La crisis comercial que están viviendo actualmente ambos países obligó a empresas colombianas, entre ellas las del sector agroindustrial, a disminuir sus exportaciones a Venezuela y a disminuir sus exportaciones en general; debido a que la mayoría de las empresas colombianas del sector de industrias no tradicionales dependían en su gran mayoría a las exportaciones que se realizaban a dicho país.

Por lo cual se están viendo obligadas estas empresas a ser flexibles para adaptarse al cambio, a encontrar innovaciones dentro de sus productos o procesos y buscar nuevos mercados; puesto

que en algunos casos estas generaban la mayor fuente de sus ingresos y al no tenerlos corren el riesgo de desaparecer.

¿Cuáles son las estrategias para aumentar las exportaciones en el sector agroindustrial colombiano?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una serie de estrategias y recomendaciones para aumentar las exportaciones en el sector de la agroindustria colombiana, que se ha visto afectado durante la crisis binacional con Venezuela

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las causas y efectos de la crisis binacional en el sector de la agroindustria colombiana
- Identificar las posibles soluciones para aumentar las exportaciones en el sector de la agroindustria colombiana
- Identificar y analizar las soluciones de acuerdo con variables que aumenten la economía, la productividad y disminuya el desempleo en Colombia.
- Realizar una investigación de países posibles que tengan alto consumo de productos fabricados en Colombia y que no tienen una alta participación en la exportación.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

El presente proyecto aporta a la disciplina de negocios internacionales, estrategias y recomendaciones que son de gran utilidad para la exportación específicamente para el sector agroindustrial; debido a que este tipo de investigación no se ha abordado.

1.4.2 Justificación Social y/o empresarial

El trabajo de grado genera mayor impacto para las empresas agroindustriales colombianas. El enfoque que se tiene con este pretende aumentar las exportaciones en el sector a través de estrategias y recomendaciones. Esto generará soluciones para aumentar la economía del país, también, abarca el ámbito social desde un punto de vista indirecto, puesto que, si se aumentan las exportaciones se abren nuevos mercados y crecen las demandas en este sector, generando el que índice de desempleo disminuya y la calidad de vida aumente.

1.4.3 Justificación personal

El desarrollo de este trabajo permite entender las partes que integran la economía de un país y cómo esta se puede desplomar por las decisiones que tome un mandatario. Así mismo, se muestra cómo, una de las bases que es la agroindustria colombiana, es afectada por dichas decisiones y la falta de visión frente a los mercados y tecnologías actuales.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

En el presente marco se expondrán las teorías en las que se basará el desarrollo del trabajo de grado, con el fin de diseñar estrategias y recomendaciones para aumentar las exportaciones en la agroindustria colombiana.

- **Teoría neoclásica del crecimiento**

Según (Casas & Enríque , 2006), esta teoría surgió de los trabajos de Harrod (1939), Solow (1956), quienes desarrollaron unos modelos que permiten entender el crecimiento de la economía en conjunto.

El punto de partida de la TNC (Teoría neoclásica de crecimiento) se denomina: el modelo Solow Swan. Este supone rendimientos decrecientes y un mercado de competencia perfecta. Según esta teoría, los factores productivos y de tecnología son los que generan gran influencia en los niveles de producción de una economía.

Para poder desarrollar esta teoría es necesario identificar cuánto y qué se está produciendo en la actualidad para este sector; así mismo, el número de trabajo que este ofrece, el stock de capital y su nivel de tecnología. Con estos datos se podrá observar cómo está la región con respecto a otras, identificar el crecimiento con datos históricos e identificar cuáles son los factores que hacen falta para hacer crecer la economía en el sector.

- **La teoría de la demanda y el multiplicador regional**

La presente teoría está basada en la teoría Keynesiana, la cual trata de dar explicaciones de las crisis económicas de un país como lo es: el desempleo y la poca producción.

Ejemplo: el indicador del PIB, el cual nos indica el cómo está la actividad económica de un país.

En la teoría de la demanda y el multiplicador regional según (Casas & Enríque , 2006) está enfocada en el análisis de la determinación del ingreso de las regiones a partir de los componentes de la demanda. A través de la TRM (tasa representativa del mercado), se intenta

responder a la pregunta de cuáles son los determinantes de los niveles de ingreso y empleo de una región y, por lo tanto, de sus variaciones.

Según la TRM la inyección de inversión en la economía regional tiene un impacto directo en el empleo y, por lo tanto, en el ingreso de la región.

“Para la TMR hay variables exógenas de las que parte el proceso de crecimiento regional. Puesto que estas variables suponen el componente autónomo más importante para los modelos, ya que indican las posibilidades de crecimiento a partir de la inyección de un nuevo ingreso a la economía con origen en la inversión privada externa, la exportación (o demanda externa de bienes y servicios) y el gasto público. Por otra parte, el gasto de consumo y las importaciones son determinados a su vez por elementos exógenos y endógenos” (Casas & Enrique , 2006).

Por lo tanto, con esta teoría se busca identificar como afecta al sector agroindustrial el bajo nivel de exportaciones en los ingresos y en la generación de empleo.

- **Teoría de la base de exportación**

Esta teoría dice que el crecimiento de una región, ósea su componente dinamizador depende de una variable exógena, la cual se refiere en este caso a la demanda de sus bienes exportables. El pensamiento de North (1970), uno de los fundadores de esta teoría, parte de la idea de que las regiones alcanzan una etapa de especialización productiva tal que, en condiciones de costos de producción y transporte más favorecedores, les permite exportar bienes y servicios a otras regiones menos desarrolladas. North, también nos habla de que las regiones producen ciertos tipos de bienes o servicios principales, tienden a convertirse en un bien exportable.

Esta idea se basa en gran medida en la teoría de la localización, puesto que el crecimiento de una región se da por el agrupamiento y localización de las empresas generan una economía a gran escala, lo cual mejora la competitividad de dichos bienes y proporciona un mayor ingreso.

La formulación matemática básica de la teoría de la base de exportación tiene una cercana familiaridad con la TMR. (Casas & Enrique , 2006)

Teoría de los recursos y capacidades

Según (Sánchez Peñaflor & Herrera Aviles , 2015), citando a Rugman y Verbeke, considera que la teoría de los recursos y capacidades está dentro del campo de la estrategia, basada en los

recursos de la empresa; puesto que se da una importancia a la estructura interna de la organización con el fin de formular y desarrollar estrategias para la compañía. En esta teoría, Penrose (fundador de la teoría de recursos y capacidades), crea los fundamentos de esta y describe los procesos mediante los cuales una empresa crece, conceptualiza a la firma o a la empresa como un conjunto de recursos con organización administrativa.

Esta teoría ha venido evolucionando a medida que van pasando los años. Uno de los personajes que ha intervenido en esta teoría es David Teece, quien manifiesta que las empresas poseen exceso de recursos que se pueden utilizar con fines de diversificación. Esta diversificación es el elemento clave para las empresas de multiproducto. Por otro lado, Wernerfelt, se refiere a las empresas como un conjunto más amplio de recursos con el fin de obtener el equilibrio de la exportación de ellos y el desarrollo de otros nuevos.

De esta forma, la teoría se enfoca en las fuentes internas de desempeño superior que las compañías poseen; también busca establecer un vínculo entre capacidades que las organizaciones tienen y el desempeño superior de estas con respecto a sus competidores.

Esta teoría ha enfatizado en que las empresas son fundamentalmente heterogéneas, en termino de sus recursos y capacidades internas, lo que ha significado ser el corazón de la gestión estratégica a raíz de lo que Peteraf formula. Los elementos que se desarrollan en esta teoría son: heterogeneidad de recursos, límites en competencia ex - post, límites de competencia ex - ante y movilidad de los recursos imperfectos (Sánchez Peñaflor & Herrera Aviles , 2015)

1.5.2 Marco Conceptual

A continuación, se identifican el sector con el cual se va a trabajar en el trabajo de grado, los conceptos económicos y los conceptos de exportación.

- **Agroindustria colombiana**

La agroindustria es un medio básico para transformar los productos agrícolas, para impulsar el sector manufacturero como fuente de exportación y condición para la seguridad alimentaria y nutricional (Cortés & Alonso, 2007). En este sentido (Arango Buelvas & Pérez Fuentes , 2015), refuerzan este concepto denominando “proceso de articulación de actividades económicas” a la relación que existe entre dos sectores tradicionales, el agropecuario e industrial, el primero productor de materia prima y el segundo transforma esta materia prima en el producto final. Los

principales productos que se comercializan en el sector de la agroindustria colombiana son: Sector acuícola, los biocombustibles, cacao, chocolate, confitería, café y sector cárnico.

La agroindustria tiene como objetivo fortalecer y dar mejores condiciones económicas a los sectores implicados dando un mayor balance en una escala rural. Esta interdependencia menciona (Arango Buelvas & Pérez Fuentes , 2015) que “...como sistema requiere condiciones, naturales, económicas, sociales y políticas para su desarrollo, las cuales constituyen el eje que dinamiza y articula las actividades...” y el medio debe ser amparado por el Estado. Este sistema encuentra más sentido cuando se observa que en países subdesarrollados con desequilibrios y desigualdades, producen regiones con igual subdesarrollo en las que la concepción de políticas públicas otorga el balance necesario para que este sector este bien concebido.

- **Impacto económico**

Según (PWC Colombia, 2012) un impacto económico sirve para medir la repercusión y los beneficios de inversiones en infraestructura, organización de eventos, así como cualquier otra actividad susceptible de generar un impacto socioeconómico, incluyendo cambios legislativos y regulatorios.

Dentro estos impactos económicos se evalúan una serie de indicadores económicos los cuales son: Dólar TRM, UVR, DTF, Desempleo, IPC, PIB, Salario mínimo, Café, Petróleo (DANE, 2019)

- **Exportación**

Para (Galindo & Ríos, 2015), “Las exportaciones surgen cuando a un país le resulta rentable vender en el extranjero su producción”. En los países latinoamericanos sus características geográficas le otorgan una gran variedad en recursos naturales, reconocer esta abundancia da la posibilidad de explotar los recursos que luego se pueden comerciar. (Ganoa, 2019), en “Modelo Primario-Exportador en México y en América Latina, 1870-1930”, describe cómo después de la independencia e instauración de los Estados en Latinoamérica, cada país se especializó en actividades de producción puntuales (la minería, la agricultura y productos agropecuarios) y su expansión en comercio hacia el exterior fue dada por lo que, citando a (Pinto, 1974), reconoce como el “modelo primario exportador” o de “crecimiento hacia afuera” donde la demanda exterior era el motor para esta dinámica comercial y la proyección en el tiempo dependía de la evolución de los mercados.

- **Free on Board(FOB)**

Según (CVN, 2017) el FOB “Libre a Bordo” es un término que aparece en las normas INCOTERM (International Commercial Terms) y es el modelo de valor utilizado en Colombia para las exportaciones e importaciones. Esta regla indica que la responsabilidad (Costo-Riesgo) del vendedor del producto se transfiere al comprador solo hasta que los bienes son embarcados en el medio de transporte (marítimo).”Este valor que inicialmente se expresa en dólares americanos se traduce al valor FOB en pesos colombianos, empleando la tasa promedio de cambio del mercado correspondiente al mes de análisis” (CVN, 2017).

Los siguientes conceptos son desarrollados a partir de la teoría de recursos y capacidades

- **Generalidades del pensamiento estratégico**

Según (Quintero & Sánchez, 2006) cita a Jimenez, S y Peralta, M (2004), el cual dice que el pensamiento estratégico tiene como objetivo dar un complemento al ejercicio de planificación estratégica, en la medida que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como procesos de preconfiguración de alternativas viables.

Los pensadores de estudios dividen a las estrategias en 3 niveles los cuales son: estratégico, estratégico operacional y táctico; estos niveles se relacionan entre sí, para cumplir un objetivo de la compañía. Estos tipos de razonamiento pretenden reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje.

Una de las herramientas de pensamiento estratégico más comúnmente utilizadas en procesos de planificación, es la que se conoce como cadena de valor

- **Cadena de valor**

Este concepto lo inició Porter (1986) en la teoría de la ventaja competitiva ... el expresa que el análisis de la cadena de valor es una técnica con el fin de obtener una ventaja competitiva a través de esquemas y procedimientos que permiten diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y definir acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Quintero & Sánchez, 2006)

1.5.3 Marco Legal

Artículo 1, de la Ley 48 de 1983

Según la Ley 48 de 1983 El Congreso de Colombia, 1983, en su artículo primero, cuando se expiden normas sobre el comercio exterior por parte del Gobierno colombiano estas deben estar enfocadas: Primero a generar bienestar en la industria y los sectores productivos del país al incentivar la exportación de los productos locales. Segundo, permitir el desarrollo de los tratados vigentes. Finalmente, estar renovando la legislación acorde hay cambios en el comercio internacional.

INCOTERMS 2010

Son un conjunto de normas que permiten estandarizar las cláusulas en los contratos para el comercio exterior. Presentan una interpretación de ítems en el intercambio como son: alcance del precio, punto donde el intercambio genera riesgos para comprador y vendedor, entrega, deberes de cada parte y la reglamentación (acompañada de los precios) que debe cumplir cada parte de los implicados en la transacción. (KANVEL LOGISTICS & BUSINESS WORLDWIDE, 2017)

Acuerdo Integrado Subregional Andino (Acuerdo de Cartagena)

A partir de este documento a los países de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela los une un objetivo común "...promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social; acelerar su crecimiento... con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano." (ACUERDO DE INTEGRACION SUBREGIONAL ANDINO, 1969). Así mismo se plantea que a través de este acuerdo los gobiernos deben poner los medios para que los habitantes de sus países sean beneficiados con el acuerdo y que los conflictos se deben disminuir la condición latinoamericana de subdesarrollo y establecerse un balance comercial con el comercio exterior.

Ley 67 de 1979

Conforme se menciona en la LEY 67 DE 1979 del Congreso de la República (1980), el presidente de la república debe seguir las condiciones indicadas en este texto y darle incentivos a

las empresas que exporten sus productos al exterior; también tendrán licencias para importar siempre y cuando sea para renovar su mercado o para su producción.

Ley 1731 de 2014

“Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica).” (LEY 1731 , 2014)

Esta ley impulsa los sectores primarios y secundarios de la economía colombiana, acompañados de una entidad encargada de generar desarrollo e investigación para estos sectores de la economía. Al fortalecer el sector rural, no solo les da opciones e intenta poner un equilibrio en el balance social, implementa medios para generar conocimiento y poder ser competitivos en el mercado internacional.

Decreto número 210 DE 2003

Este estamento crea una entidad encargada de la dirección y de la visión económica del país; de tal manera que sea desde una escala de micro hasta la macroempresa lo bastante integral como para que no crezca el desequilibrio social. No solo esto, de la gestión de esta entidad depende índices relevantes en el país como el índice de desarrollo, el índice de desempleo y el PIB.

En Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

Tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior. (DECRETO 210 DE 2003, 2019)

1.1 Marco Metodológico

1.1.1 Método de Investigación

- **Enfoque de investigación**

La presente investigación tiene un enfoque mixto, puesto que en la parte cualitativa se realiza una indagación inductiva que está asociada a un sondeo que se realiza para tener datos primarios sobre cuales han sido las causas de las variaciones que han tenido las empresas en las exportaciones y los efectos negativos que estas han generado; por otro lado también se realizara una investigación en el enfoque cuantitativo asociado a lo deductivo porque utilizaremos herramientas como la estadística para identificar cuáles son las causas primordiales, por las cuales las empresas han dejado de exportar a Venezuela y porque esto ha afectado de forma negativa el gremio de la agroindustria colombiana.

Tipo de estudio

El trabajo de grado se desarrollará a través del tipo de estudio descriptiva, entendiéndose este, según la facultad de ciencias exactas y tecnología (Universidad Nacional de Santiago de Estero, (2008) como: “Los Estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos” p.6. De acuerdo con lo dicho anteriormente, esta investigación estudiara los diferentes fenómenos que causan la disminución de exportaciones hacia el país de Venezuela de las empresas agroindustriales colombianas y los efectos que estas han generado en la economía de estas y del país.

1.1.2 Metodología de la investigación

- **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Con el fin de obtener una información para el desarrollo del trabajo de grado se realiza una investigación bibliográfica en revistas científicas y en periódicos del estado de la agroindustria desde el año 2008; también se identifican la bibliografía utilizada por los artículos mencionados en el estado del arte, los cuales nos darán información acerca de los efectos de la crisis binacional y de las causas de esta.

Para identificar una información primaria y más concreta sobre las exportaciones de la agroindustria colombiana con Venezuela, se realiza un sondeo y para poder desarrollarlo se identifica lo que se quiere investigar y cuál es su objetivo.

Como se ha venido manifestando en el trabajo una de las principales situaciones negativas que ha tenido el país de Colombia ha sido la disminución de exportaciones que ha tenido en los últimos años en todos sus sectores. En este trabajo nos enfocaremos en el sector de la agroindustria y específicamente en las exportaciones hacia el país de Venezuela.

- Las principales inquietudes que pretende resolver este trabajo de grado son: ¿Por qué la crisis de Venezuela ha impactado a las empresas colombianas? ¿Cómo se podrían mitigar los efectos que esta crisis ha generado en las empresas colombianas del sector agroindustrial? y ¿Cuáles han sido los efectos con mayor relevancia que ha ocasionado esta crisis binacional en el sector agroindustrial?
- objetivo del sondeo es identificar cuáles son las principales dificultades que han tenido las empresas a causa de la crisis entre ambos países.
- Los criterios de las empresas que se les va a realizar el sondeo son: ser del sector agroindustrial colombiano y deben exportar o haber exportado a Venezuela
- El sondeo va dirigido a empresas que exportaban o exportan productos de la agroindustria al país de Venezuela.

La pregunta que se van a bordar en seste sondeo son las siguientes:

1. Nombre del encuestado
2. Cédula
3. Empresa
4. Cargo en la empresa
5. ¿La empresa aun exporta a Venezuela?
 - a) Si
 - b) No
6. Si la pregunta 5 fue negativa ¿Por qué ya no exportan a Venezuela?
 - a) Por los altos costos del transporte hacia Venezuela
 - b) Por la crisis binacional
 - c) Porque ya no es rentable
 - d) Ninguna de las anteriores
7. Si la respuesta anterior fue negativa ¿Cuál era el porcentaje de productos que exportaban a Venezuela con respecto al total que exportan a otros países?
 - a) Entre 91% a 100%
 - b) Entre 81% a 90%
 - c) Entre 71% a 80%
 - d) Entre 61% a 70
 - e) Entre 51% a 60%
 - f) Entre 41 % A 50%
 - g) Entre 21% a 40%
 - h) Menos de 20%

8. ¿Antes de la crisis binacional (Colombia-Venezuela), era más fácil exportar a Venezuela que a otros países?
- a) Si
 - b) No
9. Con relación a la crisis binacional, indique en los siguientes efectos, el nivel de impacto que la crisis ha ocasionado en la compañía. Clasifique cada efecto de 0 a 3, siendo 0 no aplica, 1 menor impacto, 2 mediano impacto y 3 mayor impacto
- a) Bajos niveles de ingresos
 - b) Recorte de personal
 - c) Incremento de los productos en los inventarios
 - d) Bajos precios en los productos
10. ¿Si la pregunta 5 fue si ¿Han disminuido las ventas hacia Venezuela?
- a) Si
 - b) No
11. Si la respuesta 10 fue positiva ¿Cuál era el porcentaje de productos que exportaban a Venezuela con respecto al total que exportan a otros países?
- a) Entre 91% a 100%
 - b) Entre 81% a 90%
 - c) Entre 71% a 80%
 - d) Entre 61% a 70
 - e) Entre 51% a 60%
 - f) Entre 41 % A 50%
 - g) Entre 21% a 40%
 - h) Menos de 20%
12. Si la respuesta de la pregunta 10 fue positiva ¿En qué porcentaje ha disminuido las exportaciones a Venezuela?
- a) Entre 5% a 10%

- b) Entre 11 % a 20%
- c) Entre 21 a 30%
- d) Entre 31% a 40%
- e) Entre 41 % a 50%
- f) Mayor de 51%

13. Si la pregunta 10 fue positiva ¿Por qué ha disminuido la exportación hacia Venezuela?
Clasifique cada causa de 0 a 3, siendo 0 no aplica, 1 menor impacto, 2 mediano impacto y 3 mayor impacto

- a) Por los altos costos del transporte hacia Venezuela
- b) Por las relaciones entre los dos mandatarios
- c) Porque Venezuela no tiene como respaldar los pagos.
- d) Otro cual.

14. Con relación a la crisis binacional, indique en los siguientes efectos, el nivel de impacto que ha ocasionado la disminución de exportación de la compañía hacia Venezuela.
Clasifique cada efecto de 0 a 3, siendo 0 no aplica, 1 menor impacto, 2 mediano impacto y 3 mayor impacto

- a) Bajos niveles de ingresos de la compañía
- b) Recorte de personal de la compañía
- c) Incremento de los productos en los inventarios de la compañía
- d) Han disminuido los precios de los productos de la compañía.

15. Si la respuesta de la pregunta 10 fue negativa ¿Cuáles de las siguientes causas han generado que sigan exportando sin ningún inconveniente?

- a) Buenas relaciones con las empresas del país de Venezuela
- b) Por la alta demanda que hay en este país
- c) Por la facilidad de comerciar con el sistema de divisas de Venezuela (DICOM)

El sondeo se realiza a través de la herramienta de formulario de Google y se distribuirá en empresas conocidas del sector agroindustrial que han exportado o están exportando estos productos a Venezuela.

El análisis de este sondeo se realizará a través de las herramientas de las estadísticas y de gráficos.

Selección y análisis de la información

Para realizar el análisis de la información recolectada se utiliza la herramienta árbol de problemas con el fin de identificar las causas directas e indirectas, los efectos directos e indirectos que ha generado la crisis binacional y se utilizara el árbol de objetivos con el fin de identificar alternativas de solución para mitigar los efectos negativos ocasionados por la crisis binacional.

A través de gráficos se muestran los resultados obtenidos del sondeo y se realiza un análisis detallado de cada una de las preguntas con su respectivo gráfico.

También se utiliza la herramienta de cadena de valor para mostrar las estrategias que dan valor al aumento de la exportación en el sector agroindustrial colombiano.

- **Control del sesgo**

Para el control del sesgo, se garantiza que toda la información suministrada en el presente trabajo de grado se realizará con datos investigados en revistas científicas, en libros, en periódicos reconocidos y por medio de un sondeo que se realiza a empresas de la agroindustria colombiana.

El producto del trabajo será con base a la información suministrada por las fuentes secundarias y primarias; y con un análisis objetivo y correcto.

Para el desarrollo del trabajo de grado, los investigadores no tienen intereses particulares en los resultados. La realización de este obedece única y exclusivamente a resolver el problema planteado

1.2 Alcances

Este trabajo se realizará con información producida (en su mayoría) entre los años 2008 y 2019, que reflejen, la línea de tiempo de la crisis binacional entre Colombia y Venezuela, causas y efectos de la crisis sobre el sector de la agroindustria colombiana, análisis de las posibles soluciones que incrementen las exportaciones en este sector, delimitar las opciones más viables y describir algunos casos sobre los que se puede aplicar los elementos para aumentar la exportación.

La intención es recoger y describir, los hechos que competen a este proyecto, en una escala internacional, nacional y regional entorno al sector de la agroindustria, que permitan hacer un análisis a partir de estos datos para realizar una proyección sobre el posible futuro de esta economía y destaque a nivel global.

Se espera que estas estrategias puedan servir hasta el año 2030, debido a que las estrategias que contiene este proyecto sirven, para empresas del sector agroindustrial, que busquen exportar independientemente de la economía que se está viviendo en el país.

2 Desarrollo de la investigación

2.1 Causas y efectos de la crisis binacional.

2.1.1 Crisis binacional

Según el artículo de (Olaya, 2019), la crisis que está viviendo actualmente Venezuela en su política y economía desde el año 2012 hasta ahora, ha generado grandes impactos negativos en los empresarios colombianos, quienes aseguran que las exportaciones hacia el vecino país cayeron en más de 7 mil millones y las deudas siguen creciendo.

Esta crisis que ha estado experimentando Colombia, con respecto a la economía; es causado en gran medida por la crisis binacional que existe entre Colombia y Venezuela, la cual para entender se debe retomar datos históricos que ha ocurrido entre ambos países.

En la siguiente tabla se puede observar un resumen cronológico de la convivencia entre Colombia y Venezuela.

Tabla 1 Línea de tiempo: Relación entre Colombia y Venezuela

Año	Mes	Acontecimiento	Bibliografía
2008	1 de marzo	El ataque del ejercito colombiano el 1 de marzo del 2008 contra las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (FARC), en territorio ecuatoriano y tras la muerte del comándante, guerrillero Raúl Reyes, desencadeno una crisis grave que posiciono a Venezuela y a Ecuador en contra de Colombia	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2008	2 de marzo	Venezuela vio este acto como una injerencia en la soberanía nacional ecuatoriano. Por esto Venezuela y Ecuador, en su momento retiraron los	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)

Año	Mes	Acontecimiento	Bibliografía
		diplomáticos de Colombia y concentraron tropas en las respectivas fronteras del país.	
2008	8 de marzo	Para mitigar los conflictos entre los dos países contra Colombia, se realizó una reunión en la cumbre del grupo Rio en República Dominicana y las relaciones se restablecieron.	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2009	19 de marzo –	A pesar de la reconciliación entre Venezuela y Colombia en el 2008, hubo otra recaída entre las relaciones después de que el ministro de defensa colombiano, Juan Manuel Santos, declarase que: proseguir terroristas fuera del territorio nacional era un acto de legítima defensa. Debido a estas palabras Chávez (presidente de Venezuela en ese entonces) respondió calificado al ministro del gobierno de Uribe como: pupilo de la derecha yanqui y amenaza para el continente	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2009	14 de abril	A pesar de la controversia entre ambos países se restableció las relaciones según Álvaro Uribe (presidente de Colombia) para trabajar por el presente y futuro de	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)

Año	Mes	Acontecimiento	Bibliografía
		ambos pueblos.	
2009	21 de julio	Acuerdo militar entre Colombia y EE. UU, que autoriza a militares estadounidenses a operar en varias bases colombianas, esto volvió a tensionar la relación entre ambos países	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2009	28 de julio	Hugo Chávez ordenó el retiro de su embajador de Bogotá y congeló las relaciones diplomáticas y comerciales	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2009	8 de noviembre	Chávez llamo a los venezolanos a “prepararse” para la guerra; según el para defender a Venezuela.	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2010	31 de marzo	Salió a la luz un supuesto caso de espionaje colombiano en Venezuela, con la detención de ocho presuntos espías en territorio venezolano	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2010	25 de abril	A menos de un mes el mandatario venezolano dijo que si Santos era elegido se podría generar una guerra	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2010	20 de junio	Santos fue elegido presidente de Colombia y en su primer discurso llamo a la concordia y a la cooperación con los países vecinos	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)

Año	Mes	Acontecimiento	Bibliografía
2010	22 de julio	Colombia denuncia ante la OEA que tiene pruebas de la presencia “consolidada” y activa” de guerrilleros colombianos en Venezuela. Por lo cual Chávez se siente atacado y responde: “No nos queda, por dignidad, más que romper totalmente las relaciones diplomáticas con la hermana República de Colombia.	(British Broadcasting Corporation(BBC), 2010)
2010	10 de agosto	En el acuerdo plasmado en la declaración de principios en la reunión de Santa Marta, los presidentes Juan Manuel Santos y Hugo Chávez Frías, renovaron las relaciones comerciales	(Cardo, 2011)
2013	5 de marzo	Maduro anuncio la muerte en transmisión nacional sobre la muerte de Hugo Chávez Frías. Maduro es nombrado presidente.	(Gil Gutiérrez, Flórez, & Puentes , 2019)
2013	14 de abril	Maduro gana las elecciones de Venezuela y se proclama presidente	
2013	8 de mayo	Se desatan protestas en Venezuela (venezolanos salen masivamente a las calles contra el régimen)	(Gil Gutiérrez, Flórez, & Puentes , 2019)

Nota: Desde el 2013 hasta hoy, las empresas colombianas han tenido fuertes pérdidas, debido a que las exportaciones en el vecino país (Venezuela) ha decaído de forma acelerada por las relaciones de los mandatarios de ambos países (El Heraldo, 2015).

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar que la relaciones entre Colombia y Venezuela ha tenido una fluctuación muy alta en los últimos años, lo cual ha traído dificultades económicas para ambos países.

A continuación, se muestra una gráfica en la cual se puede identificar la fluctuación del comercio bilateral.

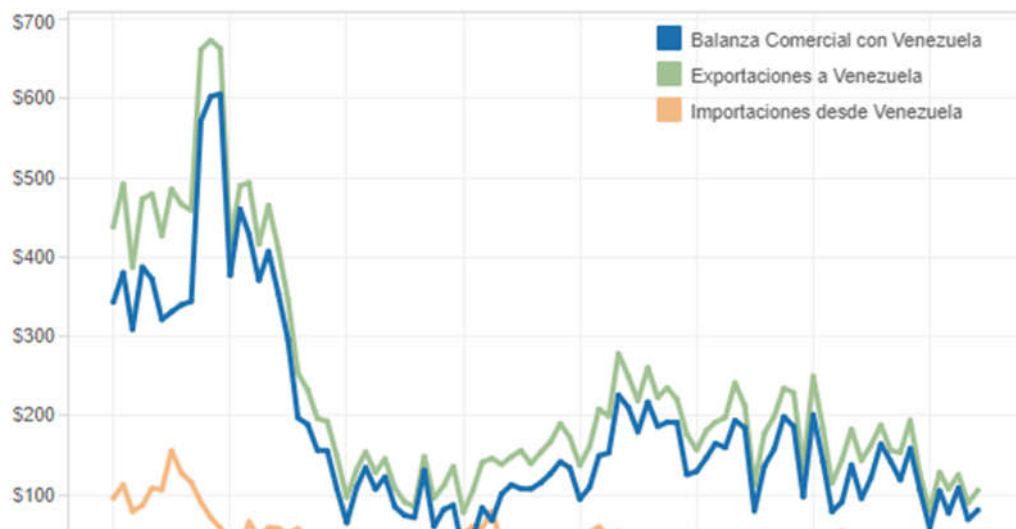


Gráfico 1 Comercio bilateral

Fuente: (El Heraldo, 2015)

En la gráfica anterior se observa que en el 2008 las exportaciones tenían un nivel alto con respecto a los demás años, en este año Colombia y Venezuela aún tenían buenas relaciones; pero cuando empieza a haber conflictos más fuertes, se genera un declive las exportaciones, iniciando el 2009.

2.1.2 Competitividad: Entornos favorables para las empresas en Colombia.

Uno de los principales ítems, para que una región aumente la productividad y la competitividad, son las tecnologías y las capacitaciones constantes en los trabajadores (Casas & Enrique , 2006)

Colombia, en el sector tecnológico, tiene una brecha muy grande con respecto al resto del mundo; según la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), 2019, en vez de

avanzar retrocede, el año pasado cayo 3 posiciones, pasando de la 57 a la 60. Esta caída es explicada en primer lugar por un deterioro en infraestructura, adopción de Tics, habilidades, entre otros.

Según (Portafolio, 2018), hay 28 departamentos que impulsan productos agroalimentarios, mientras que solo 17 se enfocan en soluciones de mayor innovación industrial o tecnológica: químicos, farmacéuticos, equipos médicos, petroquímico o servicios de software.

También se identifica que Colombia tiene mucho que avanzar. En el pilar de las habilidades disminuyo 2 posiciones, en el indicador se ubica en la casilla 80, esto es debido a las capacitaciones y pensamiento crítico de las enseñanzas en las instituciones (ANDI(Asociación Nacional de industria de Colombia), 2019).

A continuación, se presenta una tabla, donde se puede apreciar el puesto que Colombia ocupa frente a otros países en el pilar de competitividad. En el indicador, se observan cuatro categorías que se consideran importantes para impulsar la productividad de los países, en el marco de la cuarta revolución industrial.

Tabla 2 Colombia: Índice de competitividad global 4.0

INDICADOR	Reporte 2017	Reporte 2018	Cambio
Número de Países	135 países	140 países	
Indicador General	57	60	-3
Entorno favorable	72	72	0
Instituciones	91	89	2
Infraestructura	81	83	-2
Adopción de TICs	80	84	-4
Estabilidad macroeconómica	57	56	1
Capital Humano	49	51	-2
Salud	35	35	0
Habilidades	78	80	-2
Mercados	46	45	1
Mercado de productos	87	85	2
Mercado laboral	79	80	-1
Sistema financiero	46	53	-7
Tamaño del mercado	37	37	0
Ecosistema de Innovación	53	60	-7
Dinamismo de los negocios	39	49	-10
Capacidad de innovación	72	73	-1

Tomado de (ANDI(Asociación Nacional de industria de Colombia), 2019)

2.1.3 Agroindustria en Colombia

A continuación, se realiza un análisis en valores de FOB¹ de las exportaciones, que el sector agroindustrial colombiano realizó en los años 2008,2009,2011,2013,2015 y 2018. Los datos que se analizan en las siguientes tablas y gráficas, son proporcionados por el DANE².

Para analizar cómo están las exportaciones del sector agroindustrial colombiano hacia Venezuela, primero se realiza un análisis de cómo está el sector agroindustrial con respecto al total de las exportaciones que se realiza en el país.

Según nos muestra la gráfica 1, en promedio, el sector agroindustrial en Colombia representa el 16% con respecto al total de todos los sectores que exportan en el país. También, se observa que el sector, tuvo una caída fuerte en el año 2013 (en este año el mandatario Nicolás Maduro asumió el poder de Venezuela) y aunque en el año 2015 tuvo su mejor momento con 19% de

¹Free on board (FOB) es un término que se utiliza para valorar las exportaciones y se define en español como “libre a bordo”. Se refiere al valor de venta de los productos en su lugar de origen, más el costo de los fletes y otros gastos necesarios para hacer llegar la mercancía hasta la aduana de salida (Inflacion Colombia, s.f.).

² la información fue suministrada por el CIAC (centro de información y atención al ciudadano) del DANE, en las oficinas ubicadas en la ciudad Medellín.

participación, el año pasado volvió a caer a 17%. Esto es negativo para el país, Puesto que el plan nacional de desarrollo (PND), busca duplicar la producción en este sector (DNP(Departamento Nacional de Planeacion), 2018)

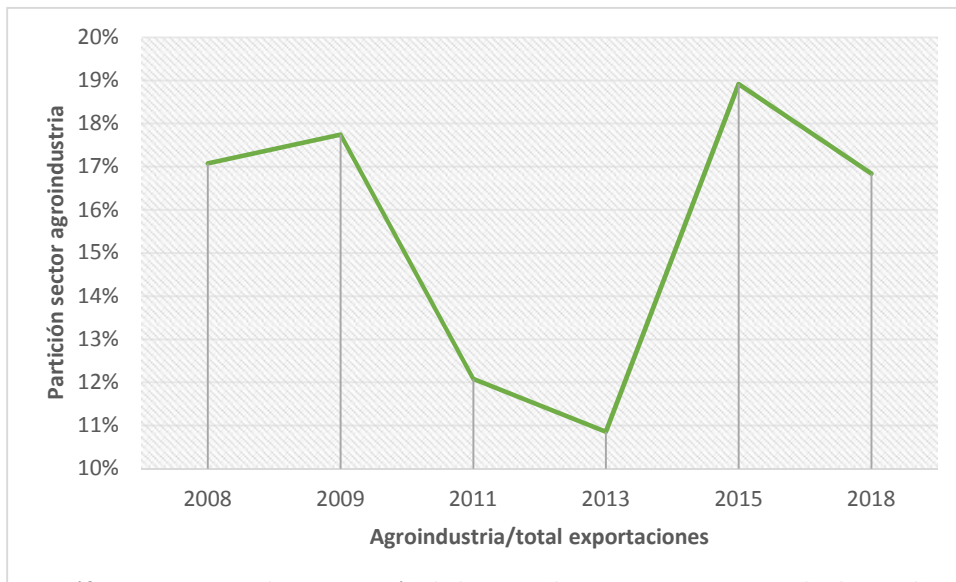


Gráfico 2 Porcentaje de participación de la agroindustria con respecto a todos los productos que se exportan por año. Fuente propia

En las siguientes gráficas y tablas se muestran en valores de FOB y en porcentaje, la disminución de las exportaciones que tuvo el sector agroindustrial colombiano hacia Venezuela.

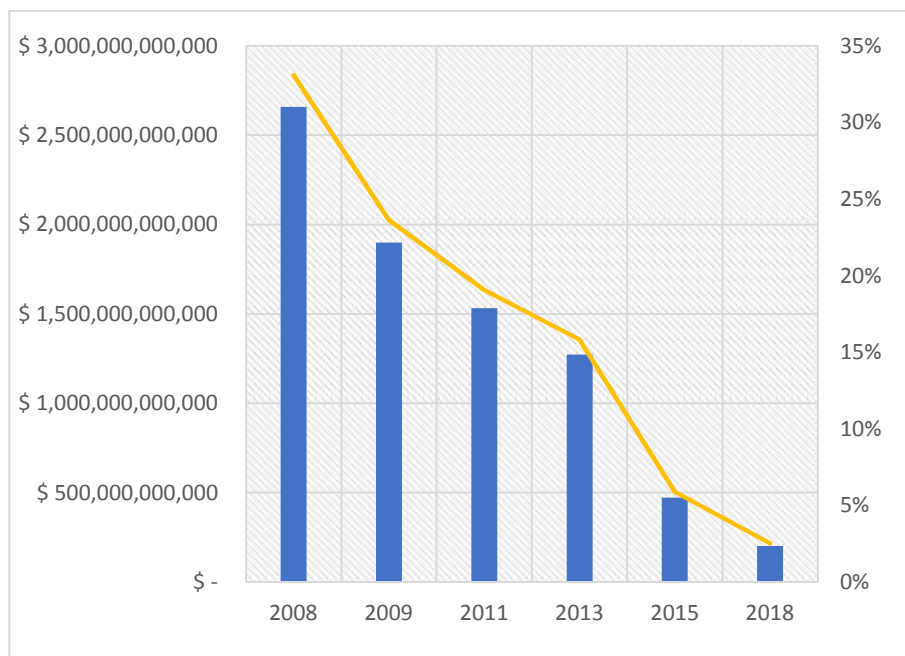


Gráfico 3 Representación de las importaciones de Venezuela en productos agroindustriales colombianos.

En la gráfica anterior, se puede observar que las exportaciones a Venezuela en el sector agroindustrial disminuyeron cada año con respecto al total de las exportaciones que se hicieron a Venezuela en este sector en los años analizados.

En la tabla 2, podemos observar que las exportaciones han disminuido hacia Venezuela, como lo muestra la gráfica anterior. Al mismo tiempo se puede observar que las exportaciones del sector agroindustrial en su totalidad han tenido variaciones, por ejemplo: en momentos no tan buenos como en el 2013, bajo \$ 570.038.503.678 FOB con respecto al año 2008 y en momentos muy buenos como el año 2018, en el cual se exportó \$ 8.315.849.957.324 FOB más que en el 2008. Para Colombia este aumento es muy significativo; sin embargo, hay que tener en cuenta que en estos años se ha dejado de exportar a un país como Venezuela que representaba un buen porcentaje de exportación y se ha disminuido en un 92% en el 2018, lo cual representa aproximadamente en valor monetario, una pérdida de \$ 2.457.223.258.552 FOB.

Tabla 3 Exportaciones del sector agroindustrial colombiano a Venezuela con respecto al total de las exportaciones de este sector

AÑOS	VALORES FOB DE EXPORTACIONES DE AGROINDUSTRIA COLOMBIANA A VENEZUELA	VALORES FOB DE TODAS LAS EXPORTACIONES DE AGROINDUSTRIA COLOMBIANA	PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE EXPORTACIONES A VENEZUELA
2008	\$ 2.659.054.875.080	\$ 12.508.273.217.617	21,26%
2009	\$ 1.898.865.375.739	\$ 12.481.788.899.268	15,21%
2011	\$ 1.488.162.322.525	\$ 12.711.616.750.177	11,71%
2013	\$ 1.271.478.802.209	\$ 11.938.234.713.939	10,65%
2015	\$ 472.621.249.827	\$ 18.357.434.634.437	2,57%
2018	\$ 201.831.616.528	\$ 20.824.123.174.941	0,97%

Fuente: propia

2.1.4 Índice de desempleo en Colombia.

En cuanto al desempleo, se puede observar que ha aumentado el índice en los últimos años.

Según Mincomercio (2019), “en el primer semestre de 2019 se presentó una caída del 0,6% frente al mismo periodo de 2018. Por ramas de actividad, se registró una reducción de 5.8% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca”. (p12)

En la siguiente gráfica se pueden apreciar los niveles de desempleo del 2003 hasta el 2019.

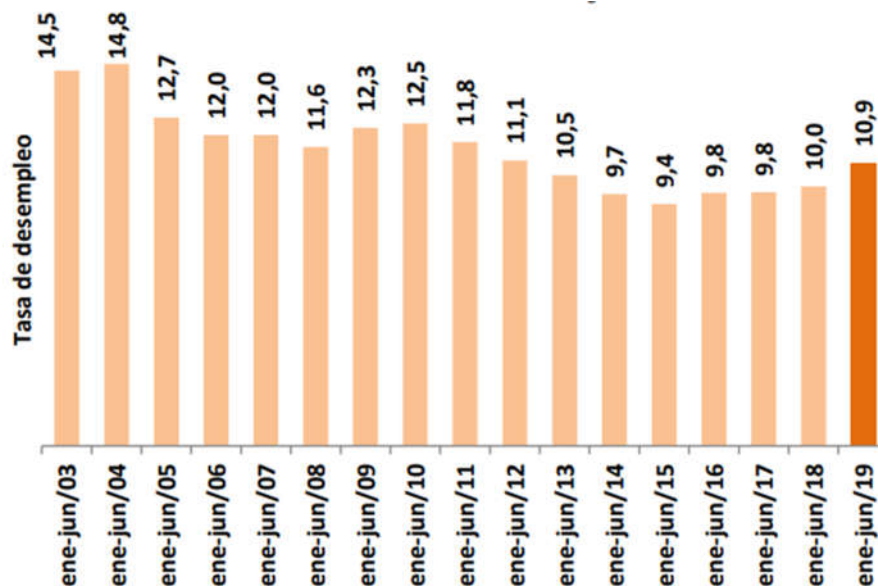


Gráfico 4 Tasa de desempleo, para la tasa de desempleo se realiza un análisis de enero hasta junio de los años 2003 hasta el 2019, recuperado de DANE. Cálculos OEE-MinCIT

Uno de los principales factores que hace que el desempleo aumente según el (Mincomercio, 2019), es la crisis binacional por la alta tasa de inmigrantes venezolanos que hay en el país.

2.1.5 Análisis: Sondeo a empresas en el sector de la Agroindustria

En el sondeo participaron 3 empresas S&J Flowers SAS, Colcafé y Corporativa agraria de banano orgánico.

Las 3 empresas contestaron que hoy día no exportan a Venezuela. Las 3 respondieron que es debido por el crisis binacional como se muestra en la gráfica 4

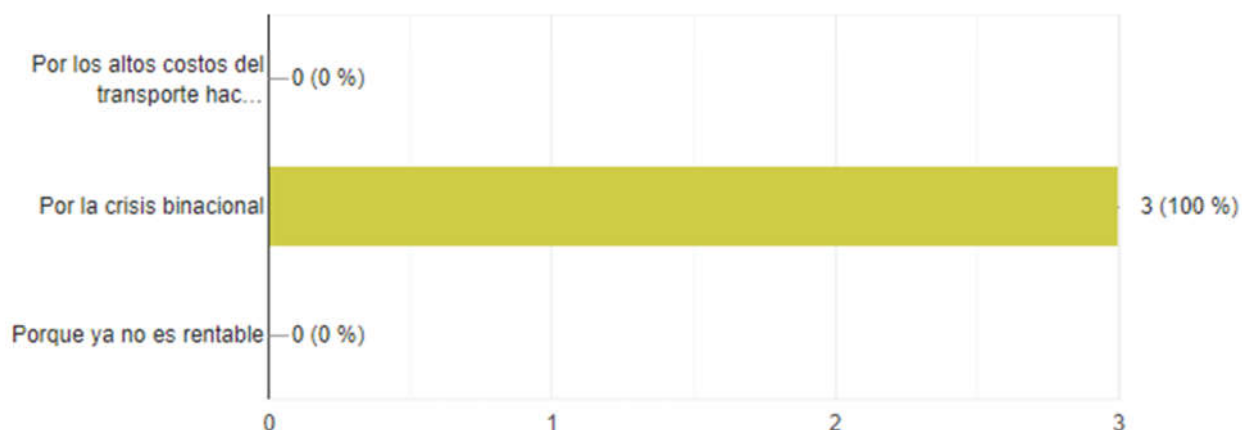


Gráfico 5 Exportan a Venezuela, fuente propia

En cuanto al porcentaje de productos que las empresas exportaban a Venezuela con respecto al total que exportan a otros países, Colcafé respondió que exportaba menos del 20%, Corporativa agraria de banano orgánico exportaba entre 41% a 50% y S&J Flowers SAS respondió que exportaba entre 51% a 60%.

A continuación, se muestra la gráfica que identifica cuanto exportaba cada empresa.

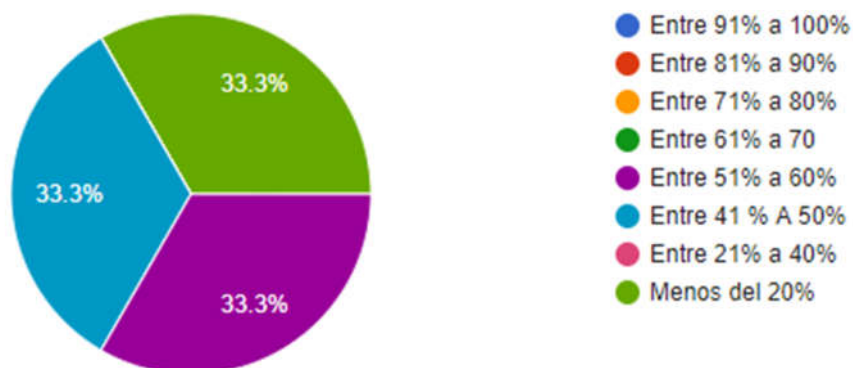


Gráfico 6 Porcentaje de productos que las empresas encuestadas exportaban a Venezuela, Fuente propia

Las 3 empresas contestaron que antes era más fácil exportar a Venezuela que a otros países como se muestra en la siguiente gráfica.



Gráfico 7 Exportación hacia Venezuela antes de la crisis binacional, fuente propia

Algunos de los mayores impactos que tuvo la crisis binacional son: en mediano impacto los bajos niveles de ingresos en la compañía, recorte de personal e incremento de los productos en los inventarios (ver gráfico 7).

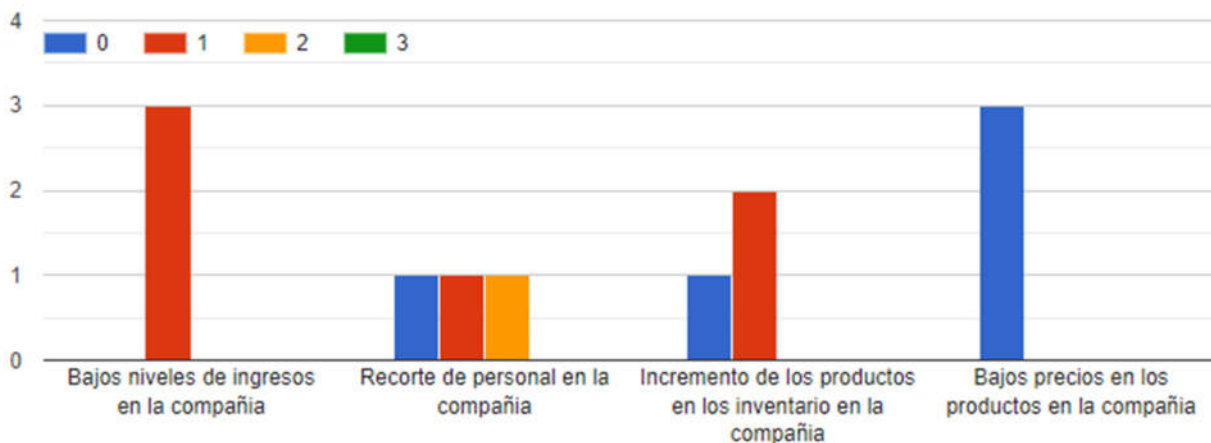


Gráfico 8 Impactos generados por la crisis binacional en las empresas encuestadas

El sondeo anterior muestra que la crisis de relaciones entre Colombia y Venezuela generó impactos negativos en las empresas del sector agroindustrial colombiano, también es de gran importancia mencionar que dos de las empresas exportaban entre el 40% y el 60% de sus productos a Venezuela, lo cual es una cantidad grande para empresas que en lo momento son pymes y medianas empresas.

2.1.6 Árbol de problemas del sector de la agroindustria en Colombia

A continuación, se realiza un árbol de problemas en el cual se identifican con más claridad, las causas y efectos que trae para Colombia la disminución de exportación en el sector agroindustrial.

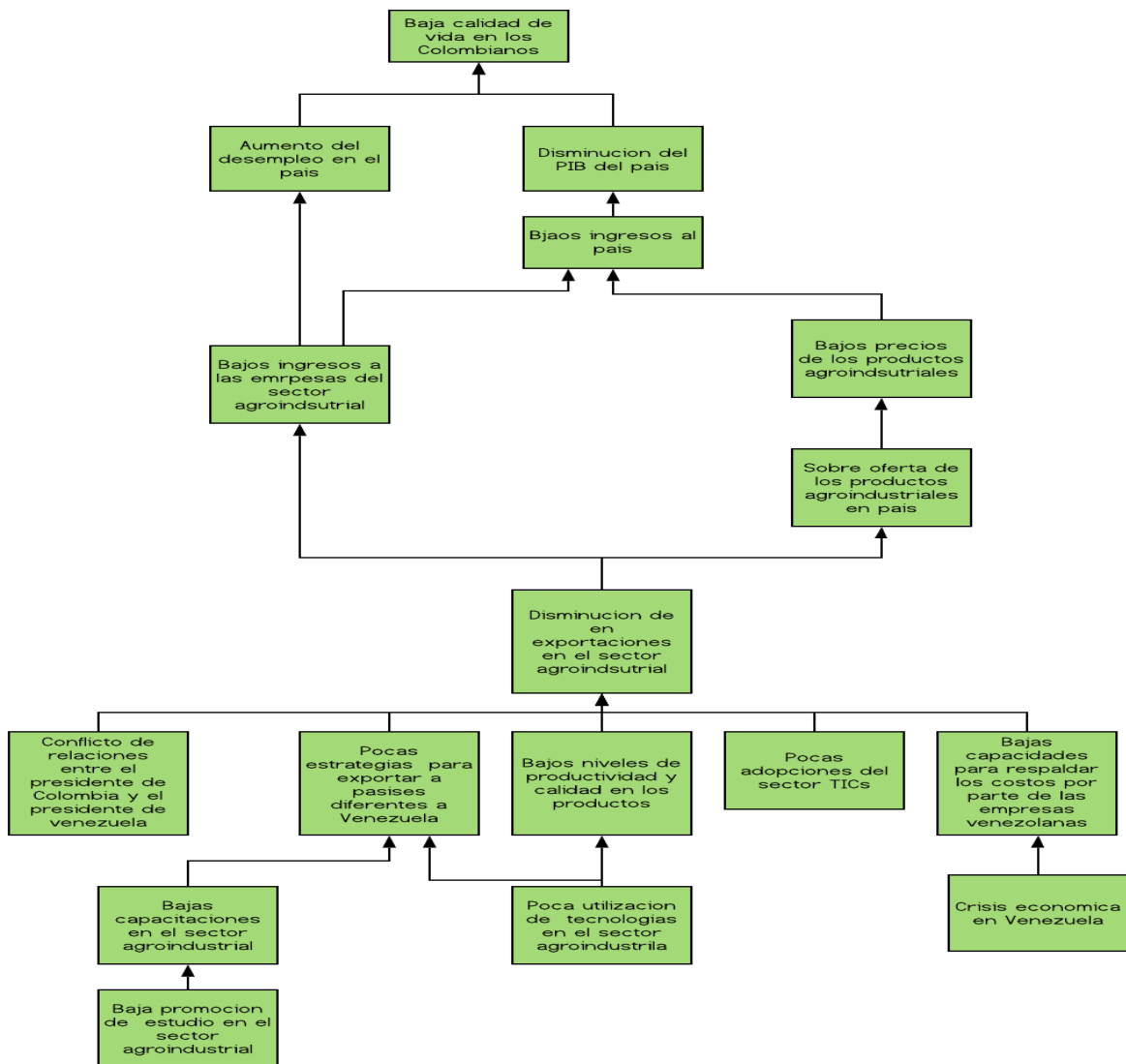


Figura 1 Árbol de problema, fuente propia

Se analiza la relación que han tenido Colombia y Venezuela, del 2008 hasta hoy; se evidencia que las relaciones entre ambas partes trajeron grandes problemas económicos a los dos países. También, se realiza un análisis de la competitividad en Colombia comparando a 135 países, de los cuales (en promedio), el país ocupa el puesto 75, número realmente bajo en cuanto a las adopciones de tecnología, Tics y negociaciones. Esto refleja que el país debe darle más fuerza a la 4 revolución que se está viviendo en este año, allí está el futuro de las empresas colombianas y la oportunidad de poder exportar y aumentar el PIB.

En el análisis de las exportaciones (agroindustria), se identifica que el país ha dejado recibir grandes ingresos por la crisis binacional, lo cual no solo afecta a las empresas; sino a la población que tiene un empleo en estos sectores. Lo anterior aporta, en gran medida, al índice de desempleo de 10,9, que tiene actualmente el país; en comparación con años anteriores está muy alto y ha sido un gran retroceso del país. Desde siempre se ha tratado de disminuir este índice y posesionarlo en 1; sin embargo, actualmente está creciendo y ha avanzado a los dígitos, a esto también se le suma la inmigración que hay en el país del pueblo venezolano; pero esto refleja la ausencia de un gran músculo empresarial que al no tenerlo se desatan inconformidades en la economía, la calidad de vida de un país y el balance comercial interno.

En el análisis del sondeo aunque fue pequeño, confirma los malestares que se han expuesto durante todo el trabajo de grado; esto alude a la necesidad de nuevas estrategias para aumentar las exportaciones del país, en este caso en el sector agroindustrial, porque aunque no representan un porcentaje alto en exportación comparado con los bienes mineros/energéticos, siempre ha sido una base de exportación del país, ya que tiene las condiciones adecuadas para ser un gran exportador; pues aporta con el 19,7% de las exportaciones a pesar de ser un sector pequeño que representa el 2,7% del total de las empresas colombianas (DANE, 2019).

El árbol de problemas que se puede identificar en la figura 1 está enfocado en las causas y efectos que se ha generado en el país por la disminución de exportaciones hacia Venezuela y hacia el resto de los países en el sector agroindustrial. Esta metodología nos permite entender como todas las causas apuntan hacia un efecto en general, en este caso la calidad de vida de los colombianos.

2.2 Posibles soluciones para aumentar la exportación en Colombia.

Para identificar las posibles soluciones para aumentar las exportaciones en el sector agroindustrial colombiano primero se debe realizar un árbol de objetivos.

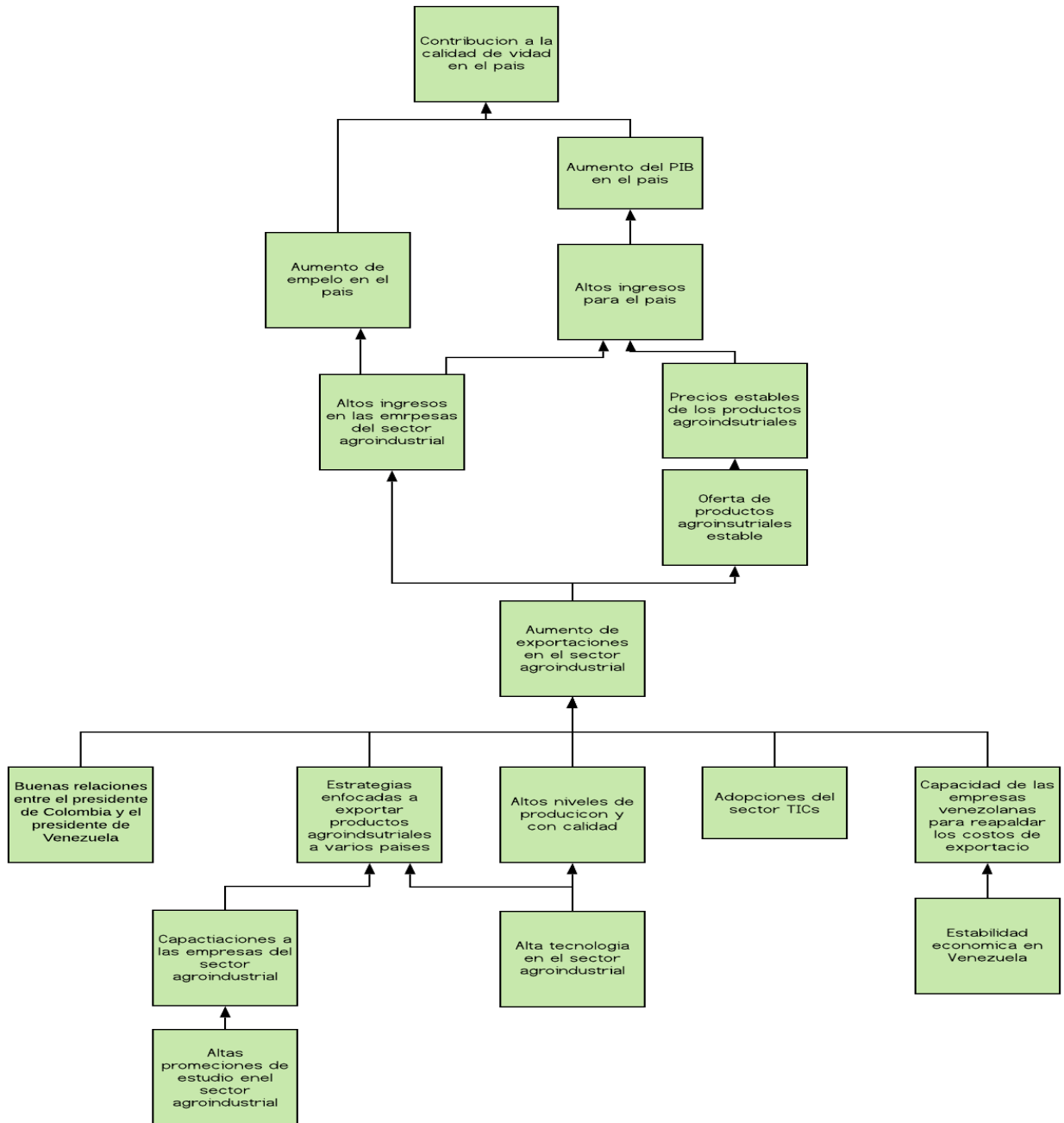


Figura 2 Árbol de objetivos

2.2.1 Alternativas de solución

Alternativa de solución 1: Buenas Relaciones entre el presidente de Colombia y el presidente de Venezuela

Alternativa de solución 2: Promocionar la educación en el sector agroindustrial.

Actividades:

- Realizar capacitaciones a los docentes en el sector agroindustrial
- Realizar talleres sobre la agroindustria en las escuelas rurales y urbanas
- Incentivar a las empresas a través de capacitaciones la importancia de crecer y no solo quedarse en pymes con el fin de que aumenten su capacidad de ofertas de empleo.

Alternativa de solución 3: Aumentar la tecnología en el sector agroindustrial.

Actividades:

- Realizar una revisión tecnológica en el sector agroindustrial de los países suramericanos.
- Capacitar a los agricultores en la importancia de la tecnología.
- Realizar un plan para la creación de gremios en las diferentes regiones con el fin de que los agricultores se apoyen y puedan comprar las diferentes maquinarias que necesitan para sus cultivos.
- Realizar talleres en el uso de la tecnología de acuerdo con la necesidad de cada gremio

Alternativa de solución 4: Adopción de las Tics en el sector agroindustrial

Actividades:

- Capacitar a los agricultores en la importancia que tiene las Tics en este sector.
- Realizar talleres con el fin de mostrar los diferentes sistemas con base a las Tics que existen para tener controlado las producciones agroindustriales.
- Realizar talleres sobre como se pueden utilizar las Tics a favor de los productos producidos en cada una de las subdivisiones del sector agroindustrial.

Alternativa de solución 5: Estabilidad económica en Venezuela.

El objetivo 2 se desarrolló con base al árbol de objetivos el cual busca identificar cuáles serían las condiciones ideales para alcanzar un objetivo en general en este caso aumentar las exportaciones en el sector agroindustrial colombiano, el cual contribuye a la calidad de vida de la población colombiana.

Con base a estas condiciones ideales se identifica las alternativas de soluciones para aumentar las exportaciones en el sector agroindustrial colombiano; cada alternativa posee unas actividades, las cuales permiten desarrollarlas de una forma lógica y eficiente.

2.3 Soluciones que aumentan la economía, productividad y aportan la disminución de desempleo en Colombia

A continuación, se realiza una tabla de ponderaciones, donde se asigna un porcentaje de ponderación, de acuerdo con la importancia de cada alternativa de solución expuesta en el objetivo 2, basado en la definición de Taha (2004) que dice: “La determinación de los valores específicos de esos factores es subjetiva” p352.

En la siguiente imagen, se presenta la calificación que puede obtener cada una de las alternativas de solución y el porcentaje de importancia de cada uno de los ítems, con los cuales se evalúan estas alternativas. Este porcentaje de importancia se desarrolla de acuerdo con el grado de contribución al cual se quiere enfocar las estrategias de solución, basándose en el plan de desarrollo nacional y las estrategias que necesita el país para cerrar la brecha de calidad de vida.

#	ITEM	PORCENTAJE DE IMPORTANCIA
1	Contribuye al aumento económico en el país	20%
2	Contribuye a la generación de empleo	20%
3	Ayuda a aumentar la productividad en las empresas agroindustriales	15%
4	Ayuda a aumentar la calidad de productos	15%
5	Genera un atractivo comercial internacional en las empresas	20%
6	Alternativa no política	10%

Calificación	
Impacto directo	3
Impacto	2

Gráfico 9 Calificación y porcentaje de importancia, fuente propia

A continuación, se presenta una tabla de ponderaciones la cual es elaborada por medio de las restricciones presentadas en la imagen anterior

Tabla 4 Tabla de ponderaciones

ALTERNATIVA	1	2	3	4	5	6	PONDERACIÓN
Buenas Relaciones entre el presidente de Colombia y el presidente de Venezuela	2	2	1	1	1	1	1,4
Promocionar la educación en el sector agroindustrial	2	2	2	2	3	3	2,3
Aumentar la tecnología en sector agroindustrial	2	2	3	3	3	3	2,6
Adopción de las Tics en el sector agroindustrial	2	2	3	2	3	3	2,5
Estabilidad económica en Venezuela.	2	2	1	1	1	1	1,4

En esta tabla se identifica las alternativas que son viables para aumentar las exportaciones de las empresas agroindustriales. Fuente, propia.

Según los resultados de la tabla anterior se puede observar que las alternativas de solución que son viables para aumentar las exportaciones en el país son:

Alternativa 2: Promocionar la educación en el sector agroindustrial

Alternativa 3: Aumentar la tecnología en el sector agroindustrial

Alternativa 4: Adopción de las Tics en el sector agroindustrial

Estas alternativas de solución les dan valor agregado a las empresas del sector agroindustrial, pues las ayuda a ser más productivas y competitivas a nivel mundial.

En el siguiente diagrama se muestra como estas tres estrategias ayudan a las empresas del sector agroindustrial a ser más competitivas.

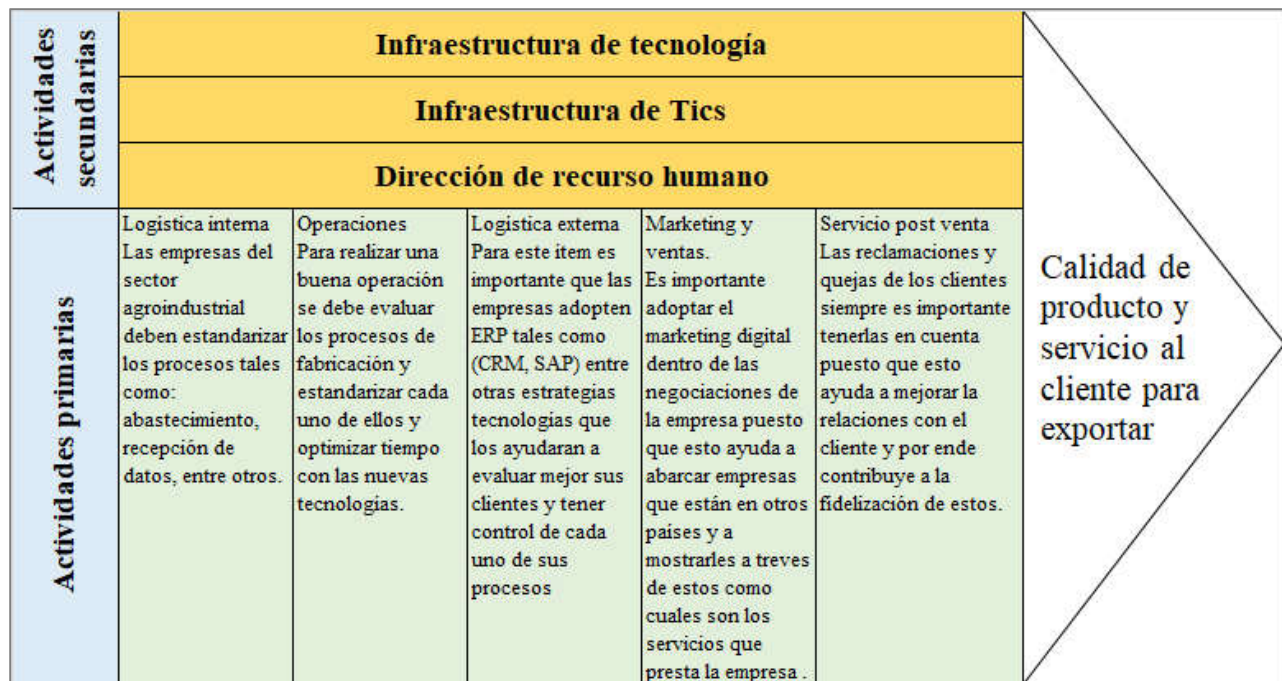


Figura 3 Cadena de valor para la empresa de agroindustria colombiana.

La tabla de ponderaciones ayuda a entender cuáles son las estrategias que se deben aplicar en el sector agroindustrial para que pueda aumentar las exportaciones y la cadena de valor es un soporte para mostrar como deberían aplicarse las estrategias para poder aumentar la calidad de servicio y de productos con el fin de que los países vean el sector agroindustrial colombiano como buen comercio para comprar.

2.4 Países y productos claves para aumentar las exportaciones de Colombia.

A partir los TLC (tratados de libre comercio) vigentes en Colombia y el registro sobre exportaciones suministrado por el DANE, se identifican algunos países a los que Colombia ha exportado durante el 2019; También se analiza, con base a registros bibliográficos, la mayor demanda de los productos agroindustriales que se consumen en estas naciones. Esto permite identificar, cuáles son los productos que Colombia produce, pero no exporta a estos países.

Para efectos de este trabajo de grado, solo se aportará en la relación entorno a los siguientes productos exportados por el país: carne³ (no peces), mango y guayaba común, por ser de los productos más productor en el país, gran aprecio en otros países y de los que se tiene mejor expectativa para ser exportados de acuerdo con los datos suministrados por el DANE

2.4.1 Carne

Según (Ritchie, 2019), en la actualidad la producción y el consumo de carne es 5 veces más alto que en 1960, mientras que para ese año el consumo fue de 70 millones de toneladas, en 2017 la cifra alcanzó los 330 millones de toneladas; valores que son explicados, no solo por el exaltado crecimiento poblacional (de 3000 a 7600 millones de personas en esos años), también por el poder adquisitivo en diferentes poblaciones. Es así como se hace referencia sobre el consumo de algunos países, “Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Argentina...superaron los 100 kg de carne por persona al año”.

Al ubicar la carne en la base de datos sobre exportaciones del DANE, se encontró que ésta solo se exporta a los países de Republica Dominicana, Rusia, Emiratos Árabes Unidos y varios países asiáticos. Se observa los TLC que tiene el país con comunidades como la Unión Europea y se identifica a países que integran esta alianza, como Nueva Zelanda, al que exporta varios artículos, presentados en la tabla 5, que suman un porcentaje (en FOB) de representación del 0,10% con respecto al total de todos los países.

³ El DANE, en la base de datos sobre exportaciones de Colombia, agrupa en un solo código, todo tipo de carnes de las especies: bovina (fresca o refrigerada), caballar, asnar o mular.

Tabla 5 Exportaciones a Nueva Zelanda en el 2019

Productos	FOB	Total, de productos exportados en FOB	Porcentaje de representación de Nueva Zelanda con respecto a todos los países en FOB
Bombones, caramelos, confites y pastillas.	\$ 5.247.776.249		
Bilis, incluso desecada; gándulas y demás sustancias de origen animal, utilizadas para la preparación de productos farmacéuticos.	\$ 730.868.308		
Rosas frescas, cortadas para ramos o adornos.	\$ 6.121.743		
Aster, frescos, cortados para ramos o adornos.	\$ 39.408.937		
Los demás cafés sin tostar, sin descafeinar.	\$ 9.347.408.323	\$ 15.599.236.705.269	0,10%
Chicles y demás gomas de mascar, recubiertos de azúcar.	\$ 9.017.597		
Mangos preparados o conservados de otra forma, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol.	\$ 48.363.635		
Los demás frutos y partes comestibles de plantas, incluidas las mezclas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, excepto las mezclas de la subpartida No. 2008.19.	\$ 199.703.950		
Total	\$ 15.628.668.740		

En esta tabla se encuentran filtrados, solo los valores pertenecientes a las exportaciones que Colombia realizó a Nueva Zelanda, durante la primera mitad del 2019. (DANE, 2019)

Tabla: elaboración propia

Como se observa en la tabla 5, la carne colombiana no hace parte de los productos que se comercian a Nueva Zelanda, país que no solo es un gran consumidor, sino gran productor

(CONtextoganadero, 2017). Este último aspecto puede explicar el por qué no se exporta, pero en su economía no se halla la carne equina, la cual se posee grandes valores nutricionales, menos grasa (con respecto al peso) y a un costo menor al resto de oferta con un 30% menos. En el mercado, “recientemente se ha presentado un interés en fuentes alternativas de carne diferentes a la bovina, porcina y aviar” (Vanegas Azuero & Gutierrez, 2016). Por lo cual es una gran oportunidad para Colombia aumentar la exportación de este tipo de carnes.

2.4.2 Mango

Otro de los productos que en el momento se está desaprovechando su exportación es el mango, el cual según (GBD network, 2015) tiene una gran proyección para el 2020 y los mayores consumidores son: Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y China.

De acuerdo a los datos suministrados por el DANE se identifica que Colombia teniendo relaciones comerciales con la Unión Europea y China, no se exporta productos derivados de mango, teniendo en cuenta que en Colombia las condiciones climáticas permiten cosechar altas cantidades de mango que incluso se pierde como lo afirma Urieles(2019)”Por las trochas polvorientas en Ciénaga(Magdalena) crecen por estas épocas montañas de mangos que se pudren al sol sin que nadie los lleve a un mercado”

De acuerdo con las relaciones comerciales que tiene Colombia con China, Croacia, Luxemburgo y Malta, siendo estos altos consumidores de mango son países estratégicos para empezar a exportar esta fruta y aumentar los niveles de exportación en estas empresas.

2.4.3 Guayaba común.

Según Castillo, 2012 la guayaba es considerada la reina de las frutas por contener 16 vitaminas, la mayor cantidad de antioxidantes y concentración de vitamina C. En Colombia la producción de guayaba tiene una gran participación con 97.970 toneladas al año (2018) y en comparación con otros países ocupa el 6 lugar de los mejores productores de guayaba; sin embargo, solo exportó en el 2018 el 33,8% de las guayabas producidas, lo cual no llega ni a la mitad de producción de guayaba en el país (Miniagricultura, 2018).

Colombia tiene una gran oportunidad para exportar guayaba, no solo por su cantidad de producción de esta fruta exótica, sino porque es una fruta muy demandada en países tales como

Australia según (Bicknell, 2016) dice: “El desarrollo del mercado australiano está en aumento a medida que sigue creciendo el conocimiento de esta fruta exótica” y Bosnia y Herzegovina, este país también es un foco importante para exportar guayaba ya que en su mercado de alimentación la guayaba posee una gran cantidad de demanda y los productores del país no tienen como abastecerla (Bajramovic´ & Rodriguez Fuentes, 2016).

Colombia es un país rico en biodiversidad por lo cual tiene gran campo para poder aumentar sus productos agro y transfórmalos, el país tiene con que crecer y ofrecer al mundo sus maravillas, hay muchos clientes a quien expórtales, pero se necesita de métodos organizados, de un musculo tecnológico fuerte para poder realizar investigaciones en productos agro y poder competir con grandes exportadores agroindustriales como lo son Estados Unidos y Holanda.

3 Conclusiones y Recomendaciones

3.1 Conclusiones

- En el transcurso de la investigación se identifica que las empresas del sector agroindustrial colombiano experimentaron impactos económicos como lo son: los bajos niveles de ingresos y recorte de personal; esto debido a la crisis económica que vive Venezuela actualmente y por las relaciones comerciales que hay entre ambos países; lo anterior también afecta de una forma indirecta a todo el territorio colombiano: en el aumento del índice de desempleo y la reducción del índice del PIB, lo cual contribuye a la baja calidad de vida de los colombianos.
- El proyecto de grado también hace referencia en gran medida a las varias alternativas que tiene el país para poder aumentar sus exportaciones sin necesidad de enfocarse en la crisis binacional.
- La tecnología y la capacitación (conocimientos agroindustriales) en las empresas del sector agroindustrial son alternativas que ayudan a ser competitivo no solo a la empresa si no, también al país. Estas ayudan a que los procesos sean más técnicos, eficientes, productivos y a mejorar la calidad de los productos.
- Las cualidades que encuentran las empresas en las alternativas contribuyen a que se muestren más atractivas en el comercio exterior y por ende aumente las exportaciones en el país, llevando esto a mejorar condiciones de trabajo e ingresos de los colombianos.
- En el trabajo se identifican diferentes países los cuales son posibles clientes para Colombia, por los productos que se producen aquí y por lo productos que ellos demandan; esto demuestra que hay mucho campo por abarcar y hay posibilidades para aumentar la economía del país con base a las exportaciones. Por lo cual se identifica que Colombia tiene gran potencial para ser uno de los grandes productores del sector agroindustrial, pero para poder lograr esto, es necesario que invierta en educación agrícola, tecnología y Tics.

3.2 Recomendaciones

- Colombia es un país que tiene grandes hectáreas para sembrar según afirma (Medina, 2018) “de 40 millones de hectáreas que tiene para el desarrollo agropecuario, apenas 7,6 millones (cerca del 20% de la frontera agrícola) están cultivadas” p2. Lo anterior demuestra que Colombia tiene con que producir más productos del sector agrícola y tiene más oportunidad para realizar investigación para la transformación de estos productos, y enfocarse a países que están dentro del TLC y que tiene la capacidad para responder económicamente.
- El país debe aprovechar las presentes alianzas, continuar adquiriendo conocimiento y haciendo uso de las nuevas tecnologías para aplicarla a la agroindustria, hasta llegado el momento, pueda competir y reconocerse como potencia en estos aspectos. Así como se establecieron relaciones con Nueva Zelanda para innovar en la industria lechera y producción de carne, es importante no abandonar otros sectores como la agricultura. Para esto, referentes como Holanda (perteneciente a la Unión Europea), cuyos éxitos se deben a la implementación de alta tecnología a la agricultura hasta el punto de crear un “Silicon Valle de la agricultura, conocido como Food Valley” (Segura, 2017).

Allí se llevan a cabo todo tipo de experimentos para optimizar los recursos, y no sólo pensando en los intereses de su país, sino también en los de zonas subdesarrolladas donde la tecnología podía ser eficiente para paliar la escasez de alimentos. Pero la implicación de los pequeños agricultores es básica para que los planes iniciados por el gobierno hace unas décadas tuvieran sus frutos (Segura, 2017).

4 Bibliografía

- ACUERDO DE INTEGRACION SUBREGIONAL ANDINO. (1969). *Gobiernos de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela*. Recuperado el 28 de 10 de 2019, de (ACUERDO DE CARTAGENA): <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/acuerdo-cartagena-decision-563.pdf>
- ANDI(Asociación Nacional de industria de Colombia). (2019). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. Bogota.
- Arango Buelvas, L. J., & Pérez Fuentes , D. (2015). El papel del Estado en el desarrollo de la agroindustria colombiana. *Panorama económico*, 129-140.
- Bajramovic´ , J., & Rodriguez Fuentes, J. M. (2016). *El mercado de alimentacion en Bosnia y Herzegovina*. España: Oficina economica y comercial de la embajada. Obtenido de <https://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/DocumentoHerramienta433.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México DF: Pearson.
- Bicknell, R. (06 de 2016). *Fresh plaza*. Obtenido de Fresh plaza: <https://www.freshplaza.es/article/3096767/el-mercado-australiano-del-guayabo-tiene-una-necesidad-real-de-mas-productores/>
- Bloomberg. (2018). Colombia quiere convertirse en una potencia agroindustrial. *Portafolio*.
- British Broadcasting Corporation(BBC). (23 de 07 de 2010). *BBC*. Obtenido de BBC: https://www.bbc.com/mundo/america_latina/2010/07/100722_cronologia_relaciones_venezuela_colombia_lr
- Cardo, E. (2011). *El giro de las relaciones entre Venezuela y Colombia: ámbito y alcance, riesgo y posibilidades*. ildis(Instituto latinoamericano de investigaciones sociales).
- Casas , G., & Enrrique , L. (2006). Teorias del crecimiento regional y el desarrollo divergente. *Nóesis*, 178-227.
- Cáseres D., T. (2019). *Colombia un referente mundial del cacao*. Canal trece. Obtenido de <https://canaltrece.com.co/noticias/aura-carlos-fuentes-resena/>

- Castillo, G. (05 de 06 de 2012). *La republica*. Obtenido de La republica: <https://www.larepublica.co/archivo/productores-de-guayaba-se-la-juegan-por-mayor-industrializacion-de-la-fruta-2012140>
- Castro Figueroa, A. M. (2008). *Manuel de Exportaciones, la exportación en colombia*. Bogotá DC: Editorial Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Frss6jph2nAC&oi=fnd&pg=PA17&dq=exportaci%C3%B3n+en+colombia&ots=0yJ9dLVCOS&sig=Z1J1Fgk0BYhYLcBWNIIJZaXlJuw#v=onepage&q&f=false>
- CONtextogadero. (17 de 8 de 2017). *Nueva Zelanda y su producción de carne bovina*. Obtenido de Ganadería sostenible: <https://www.contextogadero.com/ganaderia-sostenible/nueva-zelanda-y-su-produccion-de-carne-bovina>
- Cortés, M., & Alonso, E. (2007). La agroindustria y viabilidad del sector agropecuario. *Redalyc*, 74-80.
- CVN. (10 de 02 de 2017). *CVN*. Obtenido de CVN: <https://www.cvn.com.co/que-es-el-fob-valor-free-on-board/>
- DANE. (06 de 2019). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Revista Enfoques*, 73-112.
- DECRETO 210 DE 2003. (8 de 10 de 2019). Diario Oficial. (No. 45.086).
- DNP(Departamento Nacional de Planeacion). (2018). *DNP(Departamento Nacional de Planeacion)*. Obtenido de DNP(Departamento Nacional de Planeacion): <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Metas-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>
- Duarte Herrera, L. K., & Giraldo Arcila, O. G. (2018). Experiencia del Global Business Exchange. Internacionalización de pymes de Medellín hacia el mercado alemán. *Escenarios, empresa y territorio*, 81-96.
- Duarte, L., & González, C. (2017). *Metodología y Trabajo de Grado: Guia práctica para las ciencias empresariales*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- El Heraldo. (30 de 08 de 2015). El desplome de las relaciones con Venezuela. *El Heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/local/lo-que-esta-en-juego-en-la-crisis-con-venezuela-214448>

- Galindo, M., & Ríos, V. (julio de 2015). Exportaciones. *Serie de estudios económicos, Vol. 1*, 2-3. Obtenido de http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184
- Ganoa, E. (5 de 6 de 2019). Modelo Primario-Exportador en México y en América Latina, 1870-1930. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 7(14), 1-2. doi:<https://doi.org/10.29057/icea.v7i14.3900>
- GBD network. (2015). *Mercadop mundial del mango(oferta,demanda y proyecciones)*. Obtenido de https://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/re_-_mango_-_mar_20152.pdf
- Gil Gutiérrez, J., Flórez, J., & Puentes , A. L. (2019). 20 años del chavismo. (M. V. Correa, Ed.) *El Colombiano*.
- González Arana, R., & Galeano David, H. (2014). Las relaciones Colombia-Venezuela: límites, desgolfización y securitización, tres variables en la política exterior binacional. *Memorias: Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe*(24), 76-97. Recuperado el 9 de Septiembre de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-88862014000300006&lng=en&tlng=es.
- Inflacion Colombia. (s.f.). *Inflacion Colombia*. Obtenido de Inflacion Colombia: <http://inflacion.com.co/valor-fob.html>
- KANVEL LOGISTICS & BUSINESS WORLDWIDE. (28 de 12 de 2017). *¿Qué son los incoterms? Clasificación y tipos*. Obtenido de <https://kanvel.com/incoterms/>
- LEY 1731 . (31 de Julio de 2014). DIARIO OFICIAL. AÑO CL. (N. 49229), PÁG. 1.
- Ley 48 de 1983 El Congreso de Colombia. (27 de diciembre de 1983). Diario Oficial año CXX. Bogota DC, Colombia: Diario Oficial año CXX.
- LEY 67 DE 1979, El Congreso de la República. (25 de Enero de 1980). DIARIO OFICIAL. AÑO CXVI. *Sistema único de información normativa.*(N. 35443). Obtenido de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1618487>
- Medina, M. A. (0621 de 2018). Colombia tiene millones de hectáreas para producir alimentos. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/colombia-tiene-40-millones-de-hectareas-para-producir-alimentos-articulo-795814>
- Mincomercio. (2019). *Informe económico del primer semestre de 2019*. Bogota.

- Miniagricultura. (2018). *Cadena de guayaba, indicadores e instrumentos*.
- Nogués, J., Porto, A., Ciappa, C., Di garcia, L., & Onofri, A. (2007). *Evaluación de impactos económicos y sociales de políticas públicas en la cadena agroindustrial*. Argentina. Obtenido de http://www.foroagroindustrial.org.ar/pdf/final_home.pdf
- Olaya, M. (25 de 02 de 2019). *La FM*. Obtenido de La FM: <https://www.lafm.com.co/economia/cuales-son-los-efectos-de-la-crisis-venezolana-en-colombia>
- Pinto, A. (1974). El modelo de desarrollo reciente de América Latina. *El trimestre económico*, 6, 477-498.
- Portafolio. (2018). *Finagro*. Obtenido de Finagro: <https://www.finagro.com.co/noticias/agroindustrias-en-colombia-poco-le-apuestan-la-tecnolog%C3%ADa-e-innovaci%C3%B3n>
- Puerta Bautista, L. (2015). La inversión extranjera en Venezuela: De las casas comerciales a las compañías petroleras (1850 - 1975). *Tiempo y Espacio*, 25(63), 15-33. Recuperado el 9 de Septiembre de 2019, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-94962015000100002&lng=es&tlng=es
- PWC Colombia. (2012). *PWC Colombia*. Obtenido de PWC Colombia: <https://www.pwc.es/es/sector-publico/assets/brochure-estudios-impacto-economico.pdf>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramineta del pensamiento estratégico. *Redalyc*, 377-389.
- Ritchie, H. (04 de 02 de 2019). Qué países del mundo consumen más carne(y hay uno de latinoamérica). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47119001>
- Sánchez Peñafior, S., & Herrera Aviles , M. (2015). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/909/90947653008/html/index.html>
- Segura, A. (28 de 09 de 2017). *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20170928/431612144842/el-pequeno-pais-que-alimenta-al-mundo.html>
- Taha, H. (2004). *Investigacion de operaciones*. Pearson educación.
- Ulloa Ramos, C., Molina Fresneda, V., Puentés Talero, M., & Rayo Maldonado, L. (2019). Priorización de productos agroindustriales para la transformación productiva: Un analisis

- desde el comercio. *Creceer empresarial*. Obtenido de <https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/view/1341/3038>
- Urieles, R. (23 de 05 de 2019). Las montañas de mango que se pudren en Magdalena por olvido del Estado. *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/se-pierden-toneladas-de-cosecha-de-mango-en-magdalena-365570>
- Vanegas Azuero, A. M., & Gutierrez, L. F. (2016). Carne equina: producción, consumo y valor nutricional. *CES Medicina veterinaria y zootecnia*, 11(3), 86-103. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cmvez/v11n3/v11n3a09.pdf>
- Villán Bustamante, D. (13 de 02 de 2019). Nuevas industrias de NORTE DE santander con potencial exportador. *La opinion*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/nuevas-industrias-de-norte-de-santander-con-potencial-exportador-171281#OP>