
VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES EN EMPRESAS AGROPECUARIAS EN COLOMBIA

REYNIER ISRAEL RAMÍREZ MOLINA, JUAN DAVID RÍOS-PÉREZ,
PEDRO SEVERINO-GONZÁLEZ Y NELSON DAVID LAY RABY

RESUMEN

El desarrollo económico y la competitividad, origina que las empresas conozcan con claridad sus elementos, recursos y capacidades para el diseño estratégico, constituyendo ventajas competitivas, perdurables a través del tiempo, articulándose con algún aspecto vinculado con la sostenibilidad y sustentabilidad. La presente investigación busca analizar las ventajas competitivas de empresas agrícolas desde la perspectiva de la sostenibilidad y sustentabilidad. La metodología de investigación utilizada en este estudio fue el análisis descriptivo y enfoque cuantitativo, a fin de indagar las especificidades de

procesos, experiencias y trayectorias de empresas agrícolas de Colombia. Los resultados evidencian un rango medio de conocimiento de elementos, recursos y capacidades. Esto podría exponer, por lo permeable que son este tipo de organizaciones, a cambios o sucesos que frecuentemente acontecen en el ambiente externo, especialmente en tiempos de incertidumbre económica. Se concluye lo necesario de la claridad de los agonegocios sobre los elementos, recursos y capacidades, para saber qué estrategia implementar, posibilitando la generación de ventajas competitivas.

Introducción

En la actualidad, una porción importante de la ingesta alimentaria global es producida por más de mil millones de productores agropecuarios que viven en hogares vinculados con la producción

agroalimentaria como el cultivo de plantas, producción pecuaria y ganadera, pesca, caza, uso de herramientas crudas, tradicionales y rudimentarias, entre otros (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO], 2023). Quienes practican este tipo de agricultura aplican procesos, abastecen de alimentos a su núcleo familiar y, sus

excedentes, se comercializan en mercados locales, todo lo cual permite la generación de rentas económicas que son usadas para la satisfacción de necesidades de diferente naturaleza. En tal sentido, este sistema constituido por empresas agrícolas solo pueden suministrar alimentos a las comunidades cercanas a los centros de producción, pero quienes han

PALABRAS CLAVE / Capacidades / Competitividad Agropecuaria / Elementos / Recursos / Ventajas Competitivas /

Recibido: 31/10/2023. Modificado: 12/05/2024. Aceptado: 15/05/2024.

Reynier Israel Ramírez Molina (Autor de correspondencia). Licenciado en Comunicación Social, Magister en Gerencia de Recursos Humanos, Doctor en Ciencias de la Educación y Post Doctor en Gerencia en las Organizaciones, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela, Profesor e Investigador, Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de la Costa (CUC), Barranquilla, Colombia. e-mail: rramirez13@cuc.edu.co.

Juan David Ríos-Pérez. Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales, CUC, Colombia, Magister en Dirección del Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas, Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), España. Profesor e Investigador, Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia.

Pedro Severino-González. Licenciado en Ciencias Administrativas, Ingeniero Comercial y Magister en Dirección de Empresas, Universidad del Bío-Bío (UBioBio), Chile. Académico, Universidad Católica del Maule (UCM), Chile. Dirección: Departamento de Economía y Administración, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, UCM. Dirección: Avenida San Miguel 3605, Talca, Chile.

Nelson David Lay Raby. Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Magister en Administración de Empresas, Universidad Técnica Federico Santa María, Chile. Master in Business Administration, Universidad Politécnica de Cataluña, España. Doctor en Sociología, Universidad Alberto Hurtado, Chile. Profesor investigador, Facultad Educación y Ciencias Sociales, Universidad Andrés Bello, Chile.

encontrado la configuración correcta de elementos, recursos y capacidades han podido desarrollar condiciones que les ayudan a permanecer y crecer a través del tiempo, proveyendo de alimentos a grandes ciudades y centros poblacionales (Espinosa-Cristia *et al.*, 2019), cuya transformación las constituye en empresas productivas (Rodríguez, 2009).

Esa transición entre unidades de subsistencia a empresas productivas evidencia la importancia de las actividades agrícolas en el mundo, siendo gravitante los medios materiales, ecológicos, tecnológicos, educativos y formativos, financieros, políticos y legales, debido a que contribuyen al crecimiento de este sector. Muchas personas dependen del éxito del sector agropecuario, ya que la producción de bienes agrícolas que genera una séptima parte de la población mundial (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019) representa el 26% de todos los trabajos en el mundo (Banco Mundial, 2022) y genera medios de vida para 2500 millones de personas en el planeta (Figura 1).

En lo concerniente a América Latina, el sector agropecuario suministra un alto porcentaje de empleo, siendo un factor clave para la estabilidad económica y social de la región. De acuerdo con la OIT (OIT, 2020), este sector representaba el 19,2% del total de los ocupados equivalentes a 52 millones en esta región. Con

relación al caso de Colombia, se registran cifras similares a las de sus pares latinoamericanos, de acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2021), en Colombia existen 2,7 millones de productores agropecuarios en las áreas rurales del país, de los cuales el 24,2% han recibido asistencia técnica y 16,3% financiación.

Ahora bien, en cuanto al caso del Atlántico, departamento ubicado al norte del país en el litoral del mar Caribe y en la rivera del Magdalena, los porcentajes de asistencia técnica y financiación distan de los vistos a nivel nacional, estando en 0,2% para ambos rubros (DANE, 2022). Como explica la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo, 2021), esa deficiencia en la asistencia técnica es uno de los factores que inciden en los bajos rendimientos en el sector agrícola, lo que conlleva poca evolución productiva y escaso crecimiento económico del sector. El letargo de la producción agropecuaria del departamento ha sido generado por la no implementación de estrategias que combatan los problemas de pobreza, falta de acceso a una buena educación, deficiencia en la prestación de servicios básicos, debilidad en las instituciones públicas, carencia de políticas públicas de empleo y permanencia de poblaciones jóvenes en los territorios, políticas comerciales inclusivas, promoción de medios de producción

sostenibles, cadenas de suministros e infraestructuras sostenibles, entre otros (Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe [CELAC], 2023).

Lo anterior, evidencia la necesidad de proveer a los productores agrícolas de medios que incluyan los retos de la sostenibilidad debido al vínculo que posee con las empresas productivas, condiciones necesarias para desempeñar sus procesos, de manera que se gesten capacidades y experiencias que generen valor y desemboquen en ventajas competitivas, contribuyendo a su vez, a su inserción en cadenas de valor locales y globales. La búsqueda de ventajas competitivas y encadenamiento de los sistemas productivos ayudaría a evolucionar de inestables y precarios sistemas de producción de subsistencia a ser unidades productoras de bienes y servicios con valor e insertados a cadenas de valor y suministro locales y globales.

Tomando como referencia lo antes expuesto, es relevante analizar las ventajas competitivas de las empresas productivas agrícolas del departamento del Atlántico, de modo que estas obtengan elementos, recursos necesarios y configuren sus estructuras productivas en maneras correctas que posibiliten modelos de negocios emergentes con enfoques sostenibles, la generación de capacidades de gestión, producción e innovación; incrementen las capacidades de suscitar procesos originales que crean valor para los *stakeholders* de estas organizaciones y creen ventajas competitivas.

Marco Teórico

Sistemas organizacionales de las unidades de producción agrícola

Las organizaciones están compuestas por sistemas que se encuentran integrados por componentes cuya configuración es única, siendo estos el primer factor diferenciador de las empresas. Estos componentes son, en su orden, elementos, recursos y capacidades, cuyos modos de funcionamiento caracterizan la identidad de las empresas productivas, mostrando su trayectoria, experiencia y rasgos culturales, de tal manera que las hace únicas, la justa combinación de estos factores facilita el desarrollo de ventajas competitivas, a través de los procesos que crean y agregan valor para propietarios, socios, proveedores y clientes, tales como los de innovación.

De acuerdo con Ríos *et al.* (2019), los elementos son componentes que fundamentan la configuración de los sistemas de cada organización, dispuestos de formas únicas para la consecución de

Porcentaje de empleos en actividades agrícolas

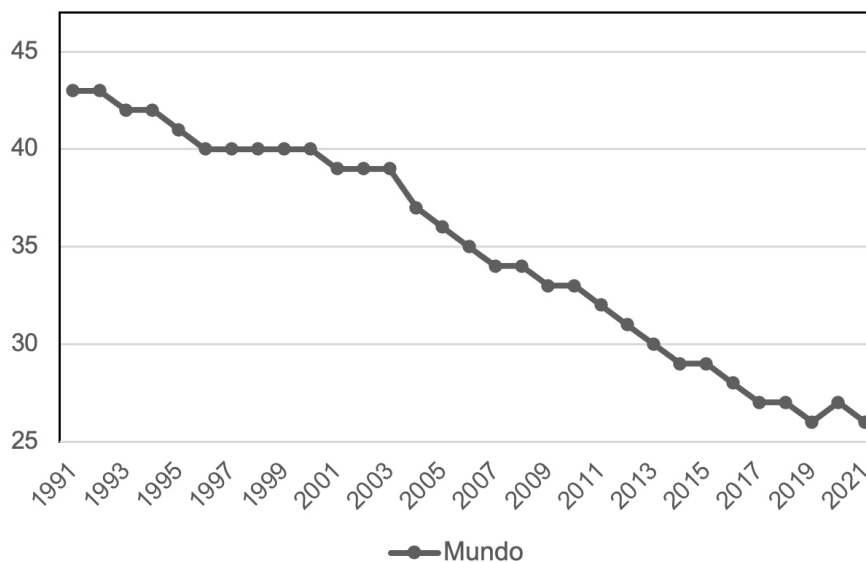


Figura 1. Porcentaje de empleos en actividades agrícolas, entendiendo estos como agricultura, pesca, ganadería, actividades silvopastoriles, entre otros. Fuente: Banco Mundial (2022).

finos o metas organizacionales. Estos se caracterizan por (1) tener un propósito u objetivo y (2) su globalidad o totalidad (Chiavenato, 2017; citado a través de Ríos *et al.*, 2019). Respecto a lo primero hace referencia a la cualidad que poseen los elementos de asociarse para alcanzar metas organizacionales previamente fijadas (Schein, 1982; Villalobos *et al.*, 2018; Pedraza-Rodríguez *et al.*, 2023); lo segundo, describe la propiedad orgánica que tienen los elementos dentro de los sistemas empresariales, donde cada acción generada por un elemento repercute sobre los demás, afectando a todo el sistema (Lawrence y Lorsch, 1973).

En cuanto a los recursos, estos son fundamentales para que las empresas desempeñen las actividades para las que fueron creadas y determinan la manera en que las empresas se relacionan con otras de su sector o industria (Ríos *et al.*, 2019; Pickernell *et al.*, 2022). Los recursos pueden ser tangibles o intangibles, se caracterizan por procesar los elementos que ingresan al sistema organizacional (Thompson *et al.*, 2018; Ríos *et al.*, 2020). Los recursos tangibles son activos que posee una organización y son fácilmente identificables, tales como Infraestructura física, capital financiero, recursos tecnológicos, capacidades organizativas. Según Dess *et al.* (2011), y Sukier *et al.* (2020), los recursos intangibles son activos difíciles de identificar, representan rutinas y procesos únicos, siendo estos recursos humanos - capital intelectual, identidad de marca, representaciones y activos de prestigio, conexiones estratégicas, cultura organizacional y sistema de incentivos.

El funcionamiento de los recursos diferencia a una organización de otra, puesto que la experiencia y trayectoria acumulada en la gestión y control de estos ayuda a desarrollar capacidades y conocimiento (Yoon y Suh, 2021). Por su parte, Sánchez y Acosta (2020) afirman que un factor clave del éxito, competitividad y supervivencia empresarial está en el desarrollo, generación, captura, almacenamiento, socialización y evolución de las capacidades y conocimientos existentes dentro de la organización (Figura 2).

Tras estos antecedentes teóricos y prácticos, el concepto de capacidades evoluciona al considerar los factores relacionados con la acumulación de experiencia, conocimiento y trayectoria desempeñando un objeto o función social. A esta concepción implícita llegan Teece y Pisano (1994), quienes afirman que la combinación de procesos, prácticas de gestión y organizacionales como capacidades dinámicas generan alternativas para

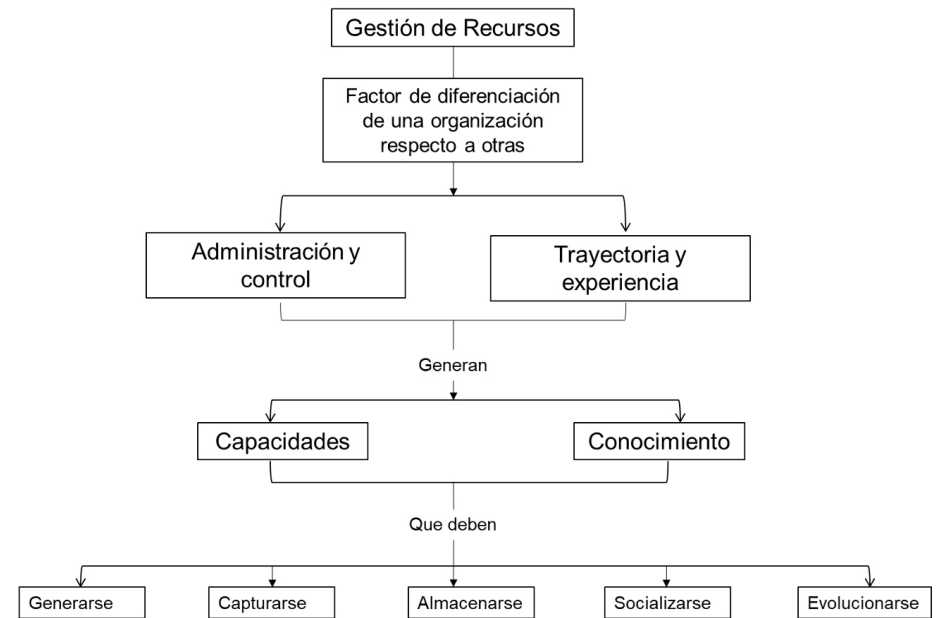


Figura 2. Gestión de los recursos de una empresa, generando capacidades y conocimiento dentro de las organizaciones. Fuente: Elaboración propia.

optimizar los recursos de manera sostenible.

Para Teece y Pisano (1994), las capacidades poseen tres categorías de factores: (1) procesos (organizacionales y gerenciales), (2) posiciones y (3) trayectorias. Los procesos organizacionales son esenciales para la generación de capacidades dinámicas, puesto que permiten la acumulación de habilidades y la ideación de nuevos procesos en la búsqueda de evolucionar en el desempeño organizacional. En cuanto a la posición, se hace referencia a la tenencia y potencial de tecnología, propiedad intelectual, activos complementarios, bases de clientes y vínculos fuertes con clientes y proveedores. Por último, la trayectoria son las alternativas, estrategias, dependencias, ausencias y/o permanencias que la organización va sumando en su recorrido.

Por su parte, Eisenhardt y Martin (2000), conceptualizan las capacidades como las prácticas y procedimientos operativos de una organización específicos y reconocibles dentro de una organización. Esta definición tiene un desarrollo mayor, cuando los autores consideran la creación de cambios de mercado y la respuesta a eventos exógenos como parte de estas, ya que la adaptación a sucesos que escapan al control de la organización demanda de habilidades y experiencia que las empresas pueden acumular en su interior. A una concepción similar llegan Zollo y Winter (2002), quienes conciben a las capacidades como patrones de

actividades estables y aprendidos en una organización, para generar y modificar sistemáticamente sus rutinas operativas, a fin de conseguir mayor efectividad.

Coinciden los autores Teece y Pisano (1994), Eisenhardt y Martin (2000), Zollo y Winter (2002), en la importancia de las capacidades dinámicas y su adecuada sintonía con los recursos disponibles para la empresa, ya que estos hacen posible la creación de ventajas competitivas, importantes para que las compañías asuman un rol protagónico y de liderazgo dentro de una industria. De Medeiros *et al.* (2020) añaden que las capacidades dinámicas sirven para la creación de ventajas competitivas, lo que ayuda a las organizaciones a resistir en ambientes que aumentan su propensión al cambio. Las organizaciones deben encontrar maneras de crear y conservar ventajas competitivas, mediante formas apropiadas para combinar elementos, recursos y capacidades.

Estrategias de creación y sostenimiento de ventajas competitivas

Acercamiento a las ventajas competitivas

En las industrias y sectores que integran la economía de países, regiones y ciudades existen conjuntos o rubros de empresas que desempeñan funciones o actividades similares, pero todas parten de puntos distintos, siendo los recursos la clave para esta diferenciación a

la vez que son heterogéneos e inmóviles. La primera conjetura implica que los recursos de una organización son únicos en comparación con los de otras organizaciones. Esto implica que, dado que cada organización posee conjuntos de recursos distintos, su enfoque competitivo también será diferente. La segunda suposición sostiene que los recursos son estáticos, lo que significa que no se transfieren de una compañía a otra, al menos no en corto plazo.

Para Thompson *et al.* (2018) y Ramírez *et al.* (2022), hay que ir más allá de la identificación, para evaluar la relevancia y capacidad competitiva inherente de recursos y capacidades en una compañía. Además, es esencial analizar el grado de utilidad de los recursos y capacidades para la organización y sus rivales de industria, y en qué medida sirven para apalancar la búsqueda de activos competitivos de una empresa respecto a otras. El cumplimiento de estas condiciones significa la tenencia de ventajas competitivas, las cuales deben ser perdurables en el tiempo, resistentes a esfuerzos y respuestas de los competidores, además de estar ligadas a objetivos estratégicos, ya que agrega potencial de rentabilidad e interés en su conservación y evolución a largo plazo.

Procesos de creación y sostenimiento de ventajas competitivas

Crear ventajas competitivas es útil para el posicionamiento de las organizaciones en una industria, pero conservarlas es transcendental para mantener dicha posición. Para lograr lo antes señalado, es necesario implementar estrategias que ayuden a superar factores y condiciones que surgen en el contexto exterior cercano de la empresa, es decir, poner en marcha acciones que ayuden a superar las cinco fuerzas competitivas (poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores) a las que se enfrenta toda compañía y obtener una ventaja competitiva (Porter, 1985), existiendo la posibilidad de aplicar acciones vinculadas con las estrategias de liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos busca crear una posición de costo bajo que atraiga a todo el mercado de un sector con esta ventaja competitiva, a través de la administración de relaciones eficientes de la cadena de valor y la gestión de cada uno de los costos implicados (Dess *et al.*, 2011; Porter, 1980). La implementación de esta estrategia constituye un

proceso paulatino en el que las empresas aprenden a reducir los costos en cada una de las actividades primarias (que están estrechamente vinculados con la operación económica de la compañía) y actividades de apoyo (aquellas que son transversales y relacionadas indirectamente con los procesos de producción, pero son necesarias al funcionamiento de la empresa) denominado curva de aprendizaje. Asimismo, la empresa debe alcanzar una situación que la sitúe en una posición privilegiada en comparación con sus competidores en las características y valor percibido por los clientes, de manera que resalte su posición a la cabeza en la reducción de precios como una ventaja competitiva.

En el caso de la diferenciación, se enfatiza en los atributos desiguales al precio, ofertas de productos o servicios que los clientes notan de la empresa y están dispuestos a desembolsar un monto adicional por esta razón, obligando a la compañía a crear productos y servicios que resalten por su singularidad (Dess *et al.*, 2011; Porter, 1980). Para Thompson *et al.*, (2018), la estrategia de enfoque toma elementos de las estrategias de mercado recursivo prestando atención a líneas de productos, segmentos de mercado, regiones geográficas, objetivo de mercado, donde las ventajas deben obtenerse mediante la diferenciación o liderazgo en costo que apunte hacia un segmento específico del entorno.

Procesos de creación de ventajas competitivas en unidades de producción agrícola

Por su complejidad, los procesos desempeñados por las unidades de producción agrícola presentan cualidades especiales que se desarrollan en sistemas organizacionales con elementos y recursos que escapan a su control, es decir, son organizaciones susceptibles de afectaciones por eventos del ambiente externo. Estas características particulares obligan a las empresas del sector a hacer uso racionalizado de los elementos, recursos necesarios y disponibles para la producción y cooperación; por tanto, las relaciones deben orientarse hacia la colaboración más que a la competencia. Estas razones exponen las necesidades de establecer cadenas de valor donde prime la cooperación, complementariedad y trabajo mancomunado que tengan como metas obtener condiciones de sostenibilidad y sustentabilidad.

Las situaciones a las que se enfrentan las unidades de producción agrícola plantean retos para el desarrollo y conservación de ventajas competitivas, siendo estos de naturaleza ecológica, sociopolítica y tecnológica. Entre las

afectaciones ecológicas o ambientales, se pueden mencionar la degradación de los suelos, uso desmedido de recursos naturales, sequías, cambio climático, y deshidratación de los cultivos en suelos salinos (Quintero *et al.*, 2023, Aguirre y Paredes, 2023); en las afectaciones sociopolíticas, a problemas que son originados por la debilidad institucional como la tenencia y propiedad de la tierra (DANE, 2022) y/o el desplazamiento de comunidades. Por último, están las razones que generan rezago tecnológico, aparecen la falta de asistencia técnica científico e infraestructura insuficiente (Restrepo *et al.*, 2023).

En las estrategias de desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, obtener liderazgo en costos es un proceso que no beneficia al desarrollo del sector, ya que se requieren relaciones de colaboración y no de competencia. Para los agronegocios, es conveniente que las estrategias implementadas para la obtención de ventajas competitivas sean de enfoque y diferenciación, que apunten al desarrollo de productos y servicios especializados en segmentos concretos de mercado o mercados geográficos.

Las estrategias de enfoque en agronegocios requieren centrarse en la creación de bienes y servicios que signifiquen y agreguen valor a clientes, a través de la innovación en procesos, implementación de prácticas de producción sostenibles y sustentables, atienda tendencias de consumo y nuevos requerimientos sanitarios. Asimismo, se hace necesario hacer apuestas hacia la asociatividad entre productores y las relaciones de complementariedad entre proveedores y clientes, a fin de desarrollar relaciones en las que los miembros del grupo obtengan beneficios.

La búsqueda de ventajas competitivas en el sector agropecuario debe propender por la integración regional y local entre productores, apostando seriamente por prácticas que sean amigables con el medio ambiente, salud humana, brinden bienestar a las comunidades que directa e indirectamente dependen del éxito y sostenimiento de estas organizaciones, desarrollar e implementar innovaciones en procesos, productos y servicios, y enfocarse en la obtención de rentabilidad económica para las organizaciones que desempeñan este objeto social.

Materiales y Métodos

Con el propósito de llevar a cabo esta investigación, se decidió aplicar la metodología fundamentada en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo. Este paradigma se caracteriza por la aplicación de procesos empíricos,

donde el conocimiento se obtiene rigurosamente de la experiencia de los sentidos desde una realidad externa, objetiva, aprehensible y fundamentada en sistemas y leyes naturales inmutables, asimismo, es generalizable a sujetos y/o situaciones similares. Respecto al enfoque cuantitativo, se llevó a cabo un proceso deductivo que requirió la cuantificación y el análisis estadístico inferencial para poner a prueba las hipótesis previamente formuladas.

El enfoque adoptado en este estudio es de carácter descriptivo, enfocado en examinar las variables a través del recaudo de datos con fuentes primarias a fin de proporcionar una descripción detallada del problema en cuestión. Siguiendo la propuesta de Hernández *et al.* (2014), debido a que el propósito de la investigación es descriptivo ya que detalla las propiedades, atributos y perfiles de personas, colectivos, comunidades, procedimientos, objetivos u otros fenómenos sujetos a análisis. La información recolectada fue codificada y tabulada utilizando el software IBM SPSS Statistics V.22, lo que permitió aplicar análisis estadísticos descriptivos para registrar la distribución de frecuencias de cada variable.

En términos de diseño se califica de campo, donde la información se obtuvo directamente de los propietarios y administradores de las unidades de producción agrícolas. Siguiendo la perspectiva de Hurtado (2010), se considera como un estudio transeccional, puesto que la recopilación de datos tuvo lugar en un solo punto temporal durante el año 2020. El propósito central consistió en examinar las variables en ese momento particular, a fin de posteriormente analizar los resultados y extraer conclusiones y recomendaciones. En este sentido, la población seleccionada para el presente estudio fue, las unidades de producción agrícola en el Atlántico que, alineado con el más reciente Censo Nacional Agropecuario (CNA) elaborado por el DANE (2014), suman 1590.

En cuanto a la elección de la muestra, se eligieron empresas de producción agrícola ubicadas en el Departamento del Atlántico, específicamente en los municipios de Sabanalarga, Ponedera y Palmar de Varela, todas consideradas para alcanzar los objetivos establecidos en esta investigación. Para el muestreo se utilizó la técnica de bola de nieve, basada en aprovechar las redes de contactos de los individuos pertenecientes a la muestra inicial, para atraer a más sujetos y que se integren al estudio a través de sus propias redes de contactos. Este tipo de muestra es de naturaleza no probabilística, lo que posibilita la inclusión de poblaciones con baja incidencia y de individuos de difícil alcance para el

investigador, constituyendo cincuenta y seis (56) sujetos de estudio de las organizaciones de producción agropecuaria, que pueden englobar una fracción de un predio, un predio completo, una agrupación de predios o parcelas contiguas o independientes en uno o varios municipios, sin importar su tamaño, tenencia de la tierra o la cantidad de predios involucrados.

Para adquirir los datos, se utilizó como técnica una encuesta, y como instrumento un cuestionario de doce (12) ítems, elaborado con una escala ordinal de selección múltiple. El cuestionario presentaba opciones de respuestas, tales como (S) para “siempre”, (CS) para “casi siempre”, (AV) para “a veces”, (CN) para “casi nunca” y (N) para “nunca”. Estas categorías de clasificación representan una serie de afirmaciones o juicios, que miden las reacciones de los participantes y permite codificar las opciones de respuestas como positivas (enunciados 5 a 1) o negativas (enunciados 1 a 5).

Con el propósito de abordar el objetivo de investigación, se desarrolló una escala de interpretación basada en la media aritmética, que permite comprender el comportamiento de los indicadores, componentes vinculados a la organización, componentes que procesan elementos de entrada al sistema, recursos y capacidades, condiciones de la organización, y cualidades o aptitudes de la organización fortaleciendo sus capacidades (Tabla I).

Con el fin de garantizar la validez de contenido, se sometió a la evaluación de diez (10) expertos los ítems, las variables, los objetivos, las dimensiones y los indicadores, así como la selección de la muestra; determinando la relación de estos elementos y la eficacia del instrumento en medir y responder al objetivo de la investigación. La etapa de interpretación de los datos derivados de la muestra estudiada implicó su codificación y tabulación llevada a cabo por los investigadores mediante el software IBM SPSS Statistics V.22. Seguidamente, se aplicó

un enfoque estadístico descriptivo para examinar los resultados. Siguiendo la perspectiva de Cruz, Olivares y González (2014), este tipo de análisis busca inferir y obtener conclusiones sobre aspectos de la población, abarcando desde la confirmación de hipótesis, la realización de pruebas estadísticas, hasta la estimación de valores promedio y otras características relevantes del grupo bajo estudio.

El proceso de investigación se desglosó en cinco fases: identificación del tema, revisión bibliográfica, elección de la metodología, aplicación del instrumento y análisis y discusión de los resultados. En la primera fase, identificación del tema, se llevó a cabo una exploración exhaustiva de las problemáticas y necesidades presentes en las unidades de producción agrícola, identificando sus causas y consecuencias, lo que permitió sistematizar y definir claramente el problema de investigación. A continuación, se procedió a la revisión de la literatura, la cual consistió en examinar los fundamentos teóricos pertinentes para respaldar la investigación, identificando antecedentes y definiendo la operacionalización de las variables de estudio.

En la tercera fase, referente a la elección de la metodología, se llevó a cabo la construcción de la metodología con un enfoque positivista, diseño descriptivo, y de tipo explicativo, según un enfoque no experimental de campo con una naturaleza transeccional descriptiva. Dicho marco metodológico proporcionó la base para identificar la población objetivo y desarrollar el instrumento de obtención de la data correspondiente. Luego de una validación por parte de expertos, en la cuarta fase se procedió a aplicar dicho instrumento, facilitando la captura de información de los sujetos del estudio. Finalmente, en la fase conclusiva, se llevó a cabo el tratamiento estadístico, seguido por el análisis subsiguiente y la deliberación de los resultados obtenidos, permitiendo analizar las ventajas competitivas de las unidades objeto de estudio.

TABLA I
ESCALA SOBRE GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS ELEMENTOS, RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA PERSPECTIVA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Rango de puntaje	Categorización
1,0 - 1,79	No conoce
1,8 - 2,59	Conoce poco
2,6 - 3,39	Conoce parcialmente
3,4 - 4,19	Conoce
4,2 - 5,00	Conoce totalmente

Fuente: Hernández *et al.* (2014).

Resultados

La fase de análisis de los resultados inicia con el desglose de las siguientes tablas que contienen los resultados y respuestas dadas por los 56 sujetos participantes del estudio, entre estos personal administrativo y propietarios de unidades de producción agrícola, sean estas propiedad de una única persona natural o jurídica, emplea mano de obra y/o maquinarias en el ejercicio de su actividad, y producen bienes agrícolas, forestales, pecuarios, acuícolas y piscícolas del Departamento del Atlántico, y sus municipios Sabanalarga, Ponedera y Palmar de Varela. A partir de este punto se comprueba si se cumple la variable “ventajas competitivas” en sus dimensiones “elementos”, “recursos” y “capacidades”, que son componentes claves para comprobar si están presentes (Tabla II).

Iniciando con el análisis, la dimensión “elementos” y su indicador, componentes vinculados a la organización, muestra una media aritmética de 4,06, donde el 38,1% de los encuestados tienen conocimiento total sobre los componentes vinculados a sus organizaciones, mientras que 35,12% manifiestan conocerlos, sumando entre estas dos categorías 41 sujetos representados porcentualmente en un significativo 73,22%. Esto evidencia que los productores agropecuarios tienen conocimiento sobre los componentes que integran sus sistemas y la función que cumplen de sus organizaciones, identificando cuales poseen y de cuales carecen. Por tanto, es llamativo que más de un cuarto del total de los encuestado tienen conocimiento parcial o desconocen los elementos de sus organizaciones.

Seguidamente, en el indicador “recursos”, la investigación

muestra un mayor número de sujetos encuestados con conocimiento parcial del indicador en mención, evidenciados en 19 informantes o 33,93%, con un promedio aritmético de 3,67, ubicando al indicador dentro del intervalo conoce. Respecto a las capacidades, muestra mayor número de personas que manifestaron tener conocimiento total sobre el ítem descrito en este indicador, siendo sus indicadores condiciones de la organización y cualidades o aptitudes de la organización, muestran porcentajes de 37,50% y 34,52% resultado de las respuestas de 21 y 19 encuestados, respectivamente; que conciernen a sujetos que conocen plenamente las capacidades de sus unidades de negocio; siendo la media aritmética de esta variable de 3,82.

Los resultados obtenidos de los anteriores indicadores arrojan luces sobre las dificultades que presentan los agronegocios en el desarrollo de ventajas competitivas, puesto que se encuentran en un rango medio de conocimiento de recursos, siendo estos claves para diferenciar una organización agrícola de otra y las rutinas, prácticas y procesos desempeñados guardarían similitud entre las unidades agropecuarias. Esto podría explicarse por lo permeable que son este tipo de organizaciones a cambios o sucesos que acontecen en el ambiente externo, como afectaciones en el medio ambiente o eventos climáticos, siendo las relaciones de asociación y cooperación cruciales para resistir y sostener el funcionamiento de las unidades de producción agrícola, tal como sugieren Dess *et al.* (2011) y Porter (1980).

Conclusiones

Tras la finalización del análisis, discusión y presentación de los

resultados, centrado en las ventajas competitivas de las unidades de producción agrícola del Departamento del Atlántico, se concluye que: (a) El desconocimiento de los recursos genera el desaprovechamiento de insumos para que estas unidades de negocio operen, siendo crucial tener claridad sobre los elementos, recursos y capacidades que dispone la unidad de negocio para su funcionamiento y generación de ventajas competitivas.

(b) Tener claridad sobre los elementos, recursos y capacidades de los agronegocios es clave para saber qué estrategia implementar en la obtención de ventajas competitivas. En un sector estratégico para la estabilidad económica y social como lo es el agropecuario, se deben implementar estrategias de diferenciación y/o enfoque centradas en los segmentos de mercado y regiones, además de prestar especial atención a las tendencias emergentes. La puesta en marcha de estrategias de liderazgo en costo es compleja, difícil de conseguir y podría resultar en la quiebra de empresas, perjudicando a la economía en el mediano o largo plazo.

(c) Indistintamente de la estrategia por la que se opte, es necesario hacer apuestas por la asociatividad entre los productores, estableciendo relaciones colaborativas. El desarrollo de eventos que ocurren en el ambiente externos puede ser vertiginoso e impredecible, pero las redes de solidaridad y conformación de grupos de presión favorece la supervivencia, funcionamiento y sostenibilidad de las unidades productivas agropecuarias.

(d) En el interior de las unidades de negociaciones y agremiaciones que conformen, es menester el despliegue de acciones para fomentar la innovación y la gestión del conocimiento, para enfrentar los retos que demanda la

TABLA II
VARIABLE: VENTAJAS COMPETITIVAS

Opciones de respuestas		S		CS		AV		CN		N		Total		Promedio
Dimensión	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Elementos	1-3	21,0	38,1	20,0	35,1	12,0	21,4	3,0	5,4	0	0	56	100	4,06
Recursos	4-6	13,0	23,8	17,0	31,0	19,0	33,9	6,0	11,3	0	0	56	100	3,67
Capacidades	7-12	20,0	36,0	12,0	21,7	18,0	31,9	5,0	9,2	1,0	1,2	56	100	3,82
	Media	18,0	32,6	16,3	29,3	16,3	29,1	4,7	8,6	0,3	0,4	56	100	3,85
Escala de referencia para el análisis de la media														
Categorías	Rangos	Alternativas					Media aritmética total de la dimensión							
No conoce	1,0 – 1,79	1 - Nunca												
Conoce poco	1,8 – 2,59	2 - Casi nunca												
Conoce parcialmente	2,6 – 3,39	3 - A veces					3,85							
Conoce	3,4 – 4,19	4 - Casi siempre												
Conoce totalmente	4,2 - 5,00	5 - Siempre					Categoría "Conoce",							

Fa: frecuencia absoluta, Fr: frecuencia relativa, S: siempre, CS: casi siempre, AV: a veces; CN: casi nunca; N: nunca. Fuente: Elaboración propia.

época contemporánea. De este modo, se mejora en procesos, prácticas, implementan mejoras que favorece el funcionamiento, desarrollan nuevos productos y servicios, generando valor para propietarios, socios, clientes, consumidores y demás grupos de interés.

(e) Las necesidades de entregar semillas de conocimiento que mejore las prácticas que adelantan los agronegocios del departamento del Atlántico deben apostar por mejorar procesos productivos, desarrollar productos y servicios novedosos que agreguen valor para sus clientes. Sin descuidar las rutinas y funcionamiento organizacional, capacitando a propietarios y productores de la región en la determinación de metas, objetivos organizacionales, acciones y herramientas necesarias para alcanzarlas.

REFERENCIAS

- Aguirre KA, Paredes Cuervo D (2023) Water Safety and Water Governance: A Scientometric Review. *Sustainability (Switzerland)* 15: 7164. <https://doi.org/10.3390/su15097164>
- Banco Mundial (2022) Empleos en agricultura (% del total de empleos). <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.AGR.EMPL.ZS>
- CELAC (2023) Plan para la seguridad alimentaria, nutrición y erradicación del hambre de la CELAC 2030. Santiago. <https://openknowledge.fao.org/items/6b63ec91-d947-4ea4-80bc-7f3b4a575afb>
- Cruz C, Olivares S, González M (2014) *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria. Ciudad de México, México. 300 pp.
- DANE (2022) Boletín Estadístico Sectorial Agropecuario. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/Bolet%C3%ADn_estad%C3%ADstico_sectorial_agropecuario_2022.pdf
- DANE (2014) Censo Nacional Agropecuario. <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>
- DANE (2022) Propiedad rural en Colombia. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/jul_2022_nota_estadistica_propiedad_rural.pdf
- Dess G, Lumpkin G, Einer A (2011) *Administración Estratégica: Textos y Casos*. 5° edición. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. 608 pp.
- Eisenhardt K, Martin J (2000) Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21: 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Espinosa-Cristia J, Feregrino J, Isla P (2019) Emerging, and old, dilemmas for food security in Latin America. *Journal of Public Affairs* 19: e1999. <https://doi.org/10.1002/pa.1999>
- FAO (2023) Casi la mitad de la población mundial vive en hogares vinculados a sistemas agroalimentarios. <https://www.fao.org/news-room/detail/almost-half-the-world-s-population-lives-in-households-linked-to-agrifood-systems/es>
- Fedesarrollo (2021) Análisis de la productividad del Sector Agropecuario en Colombia y su impacto en temas como: encadenamientos productivos, sostenibilidad e internacionalización, en el marco del Programa Colombia Más Competitiva. <https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Final-Productividad-Agro.pdf>
- Hernández R, Fernández C, Baptista P (2014) *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. 632 pp.
- Hurtado J (2010) *Metodología de la Investigación. Guía para una Comprensión Holística de la Ciencia*. Ediciones Quirón. Caracas, Venezuela. 1327 pp.
- Lawrence P, Lorsch J (1973) *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción*. Fondo Educativo Interamericano, Ciudad de México, México, 125 pp.
- Medeiros de AS, Magalhães Christino J, Gonçalves C, Gonçalves M (2020) Relações entre dimensões de capacidades dinâmicas na construção da vantagem competitiva: proposta de um modelo conceitual. *Gestao e Producao* 27: e3680. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3680-20>
- OIT (2019) Trabajo decente y productivo en la agricultura. https://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/rural-development/WCMS_437214/lang-es/index.htm
- OIT (2020) Efectos de la COVID-19 en la economía rural de América Latina. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_760656/lang-es/index.htm
- Pedraza-Rodríguez J, Ruiz-Velez A, Sánchez-Rodríguez M, Fernández-Esquina M (2023) Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change* 191: 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Pickernell D, Battisti M, Dann Z, Ekinsmyth C (2022) Disadvantaged entrepreneurship and the entrepreneurial ecosystem: conclusions and areas for future research. En Pickernell D, Battisti M, Dann Z, Ekinsmyth C (Eds.), *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*. Vol. 14. 219-223. Emerald Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620220000014010>
- Porter M (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. Nueva York, EE.UU.
- Porter M (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. Nueva York, EE.UU.
- Quintero C, Arce A, Andrieu N (2023) Evidence of agroecology's contribution to mitigation, adaptation, and resilience under climate variability and change in Latin America. *Agroecology and Sustainable Food Systems* 48: 228-252. <https://doi.org/10.1080/21683565.2023.2273835>
- Ramírez Molina R, Sukier H, Monsalve Castro, L, Lay Raby N (2022) People management model from a sustainable approach: theories and reflections. *Procedia Computer Science* 198: 596-601. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.292>
- Restrepo Campuzano L, Hincapié Llanos GA, Zartha Sosa JW, Orozco Mendoza GL, Palacio JC, Herrera M (2023) Barriers to the Adoption of Innovations for Sustainable Development in the Agricultural Sector—Systematic Literature Review (SLR). *Sustainability (Switzerland)* 15: 4374. <https://doi.org/10.3390/su15054374>
- Ríos Pérez J, Ramírez Molina R, Villalobos Antúnez J, Ruíz Gómez I, Ramos Martínez Y (2019) Elements, resources and capacities of agricultural production units: from a thoughtful analytical approach. Utopía y Praxis Latinoamericana. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social* 24: 407-419. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/30352>
- Ríos Pérez J, Crissien Borrero T, Ramírez Molina R, Villalobos Antúnez J, Lay Raby N, Ramos Marquez Y (2020) Current state of agricultural units: as a phenomenon and complexity. *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social* 25: 452-468. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/32143>
- Rodríguez CE (2009) *Diccionario de Economía*. <https://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- Sánchez Pazmiño M, Acosta Andino B (2020) Capacidad de absorción: Integración estratégica entre aprendizaje tecnológico, resiliencia y competitividad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia* 25: 528-547. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35208>
- Schein E (1982) *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall. Ciudad de México. México. 252 pp.
- Sukier H, Ramírez Molina R, Ramírez Molina R, Lay Raby N (2020) Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia* 25: 206-221. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35186>
- Teece D, Pisano G (1994) The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change* 3: 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Thompson A, Strickland III A, Janes A, Sutton C, Peteraf M, Gamble J (2018) *Administración Estratégica. Teorías y Casos*. Segunda edición. McGraw-Hill Education. 613 pp.
- Villalobos Antúnez J, Ramírez Molina R (2018) El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur. *Revista Opción* 34: 1012-1587. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23930>
- Yoon J, Suh M-G (2021) The key elements of strategic leadership capabilities to the late-comer firm: the case of RT Mart's success in the Chinese retail industry. *Asia Pacific Business Review* 27: 29-52. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1846951>
- Zollo M, Winter S (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13: 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES IN AGRICULTURAL COMPANIES IN COLOMBIA

Reynier Israel Ramírez Molina, Juan David Ríos-Pérez, Pedro Severino-González and Nelson David Lay Raby

SUMMARY

Economic development and competitiveness cause companies to clearly know their elements, resources, and capabilities for strategic design, constituting competitive advantages, lasting over time, articulated with some aspect linked to sustainability and sustainability. This research seeks to analyze the competitive advantages of agricultural companies from the perspective of sustainability and sustainability. The research methodology used in this study was descriptive analysis and quantitative approach, in order to investigate the specificities of processes,

experiences and trajectories of agricultural companies in Colombia. The results show a medium range of knowledge of elements, resources and capabilities. This could expose, due to how permeable these types of organizations are, to changes or events that frequently occur in the external environment, especially in times of economic uncertainty. The necessary clarity of agribusiness on the elements, resources and capabilities is concluded, to know what strategy to implement, enabling the generation of competitive advantages.

VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS EM EMPRESAS AGRÍCOLAS NA COLÔMBIA

Reynier Israel Ramírez Molina, Juan David Ríos-Pérez, Pedro Severino-González e Nelson David Lay Raby

RESUMO

O desenvolvimento econômico e a competitividade fazem com que as empresas conheçam claramente os seus elementos, recursos e capacidades para o desenho estratégico, constituindo vantagens competitivas, duradouras no tempo, articuladas com algum aspecto ligado à sustentabilidade e à sustentabilidade. Esta pesquisa busca analisar as vantagens competitivas das empresas agrícolas sob a perspectiva da sustentabilidade e da sustentabilidade. A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo foi a análise descritiva e abordagem quantitativa, a fim de investigar as

especificidades dos processos, experiências e trajetórias das empresas agrícolas na Colômbia. Os resultados mostram uma gama média de conhecimento de elementos, recursos e capacidades. Isto poderia expor, devido à permeabilidade deste tipo de organizações, a mudanças ou eventos que ocorrem frequentemente no ambiente externo, especialmente em tempos de incerteza econômica. Conclui-se a necessária clareza do agronegócio sobre os elementos, recursos e capacidades, para saber qual estratégia implementar, possibilitando a geração de vantagens competitivas.