

# La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque, Cundinamarca

***The associativity to articulate productive chains in Colombia. The case of small Creole potato producers in Subachoque, Cundinamarca***

***A associatividade para articular cadeias produtivas na Colômbia O caso de pequenos produtores de batata crioulos em Subachoque, Cundinamarca***

**Recibido:** 18 de agosto de 2018

**Aceptado:** 15 de febrero de 2019

**Publicado:** 21 de julio de 2019

Amanda Vargas Prieto<sup>1</sup>  
Cindy Lorena Fajardo Rodríguez<sup>2</sup>  
Yesica Estefanía Romero Rodríguez<sup>3</sup>  
Karen Yiseth Nieves Forero<sup>4</sup>

**Cómo citar este artículo:** Prieto-Vargas, A., Fajardo-Rodríguez, C.L., Romero-Rodríguez, Y.E. y Nieves-Forero, K.Y. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque - Cundinamarca. Cooperativismo & Desarrollo, 27(2):1-31. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.10>

---

1 Phd. en Ciencias Economicas, profesora asociada de la Universidad del Magdalena

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8508-6979>

**Correo electrónico:** [amandavp@hotmail.com](mailto:amandavp@hotmail.com), [avargasp@unimagdalena.edu.co](mailto:avargasp@unimagdalena.edu.co)

2 Profesional en Finanzas y Comercio Internacional, Universidad de La Salle. Colombia

3 Profesional en Finanzas y Comercio Internacional, Universidad de La Salle. Colombia

4 Profesional en Finanzas y Comercio Internacional, Universidad de La Salle. Colombia

## Resumen

Debido a la desarticulación existente entre los entes gubernamentales y la población rural, se ha producido la necesidad de crear una estrategia de fortalecimiento para los pequeños productores de papa criolla de Subachoque, Cundinamarca. Esto hace que la asociatividad empiece a tomar un protagonismo de alto nivel en este campo, puesto que permite dinamizar el fortalecimiento organizacional, productivo, económico, social y humano, en pro de prácticas agrícolas modernas, rentables y sostenibles, que favorecen a las cadenas productivas de los bienes de este sector productivo. El trabajo de campo realizado en esta investigación, permitió encontrar las principales problemáticas que afrontan los pequeños productores de Subachoque y los factores que permitirían potencializar sus actividades productivas, esto con el fin de establecer parámetros que les dé solución a las falencias presentes en la cadena productiva actual. También se dio paso a la inclusión de una hoja de ruta que les brinde mejores condiciones productivas y de vida, con el objetivo de hacer los encadenamientos productivos más eficientes.

**Palabras clave:** asociatividad, articulación, cadena productiva, papa criolla.

## Abstract

For disarticulation between government agencies and the rural population, which has produced the need of create a new strategy of strengthening for the few producers of Papa Criolla from Subachoque-Cundinamarca. This has allowed to play the important role of leadership with a high level in this field, which allows for the strengthening of organizational, productive, economic, social and human strengthening, in favor of modern, profitable and sustainable agricultural practices that helps the productive chains of the goods of this producti-ve sector. The work that has been done in this investigation, allowed to found out the main problems that affects the small producer from Subachoque and the facts that will make those workshops stronger than they are by now, whit the purpose of being able to establish parameters that solve them to the shortcomings present in the current productive field. Also, they came up with the idea of a new route that will bring better conditions focusing on the fields that produce more quantity of their product.

**Keywords:** Associativity, articulation, production fields, Papa Criolla

## Resumo

Devido à desarticulação entre entidades governamentais e a população rural, houve uma necessidade de criar uma estratégia de fortalecimento para pequenos produtores de batata crioulos em Subachoque, Cundinamarca. Isso faz com que a associatividade comece a assumir um papel de liderança nesse campo, pois permite impulsionar o fortalecimento organizacional, produtivo, econômico, social e humano, em favor de práticas agrícolas modernas, lucrativas e sustentáveis, que favorecem o ativos produtivos deste setor produtivo. O trabalho de campo realizado nesta pesquisa nos permitiu encontrar os principais problemas enfrentados pelos pequenos produtores de Subachoque e os fatores que possibilitariam a potencialização de suas atividades produtivas, a fim de estabelecer parâmetros que solucionem as deficiências presentes na cadeia produtiva. atual Também deu lugar à inclusão de um roteiro que lhes proporcione melhores condições produtivas e de vida, com o objetivo de criar as cadeias produtivas mais eficientes.

**Palavras-chave:** associatividade, articulação, cadeia produtiva, batata crioula.

# Introducción

En Colombia existen políticas y proyectos dirigidos al sector agropecuario con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población rural tales como: el Incentivo a la Capitalización Rural, el Fondo Agropecuario de Garantías, las Líneas Especiales de Crédito, el Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria y el Fondo de Solidaridad Agropecuaria (Departamento Nacional de Planeación, DNP, 2014). Estos proyectos están orientados a mejorar la producción agropecuaria nacional, disminución de costos, acceso a mercados y a lograr un mayor poder de negociación e integración (DNP, 2014). Estos objetivos no llegan a cumplirse a cabalidad debido al bajo alcance de los instrumentos de política pública planteados, además de la falta de articulación y eficiencia de los proyectos para algunos sectores del país (Gómez, 2014).

Asimismo, el informe de *Lineamientos de Política Pública Para La Asociatividad Rural en Colombia* desarrollado por el DNP expresa que, además de los problemas del marco jurídico e institucional, existen dinámicas sociales que profundizan las brechas para el desarrollo y se agudizan cuando los productores actúan de manera individual. Por ejemplo, para acceder a insumos con precios más bajos se deben realizar compras al por mayor, y para ello se debe contar con el flujo de caja suficiente, disponer de las instalaciones adecuadas para su acopio y almacenamiento. Estos aspectos son difíciles de garantizar para un productor de forma individual, en especial si éste es pequeño.

Por lo anterior, se refleja la dificultad que tienen los pequeños productores para acceder a las tecnologías de la información, financiación y tecnificación, imposibilitando el desarrollo de economías de escala necesarias para suplir altos volúmenes de producción y el cumplimiento de estándares sanitarios y de calidad demandadas por otros países. Este es el caso de los pequeños productores de Subachoque, Cundinamarca, específicamente los del sector de la papa criolla (Gómez, 2014).

Para el departamento de Cundinamarca, la actividad agropecuaria es la principal fuente económica, un producto representativo de dicha fuente está dada por la producción de papa criolla, la cual representa el 37 % del total nacional además de abastecer la industria comercial de la papa en la región andina, donde el 62 % de los productores son pequeños (Finagro, s.f). Además, este producto, a pesar de contar con una amplia producción en el territorio nacional, "presenta un desarrollo incipiente de su agroindustria" (Ramírez y Roza, 2011, p. 19), que se ha visto afectada por los requerimientos de calidad que demanda la industria, los cuales no son fáciles de cumplir por parte de los pequeños productores debido a las dificultades que ellos presentan, y a que "la poca vida útil de este producto, requiere que su almacenamiento,

procesamiento y comercialización se realice en el menor tiempo posible, para evitar afectar su calidad y características fisicoquímicas" (Gómez, 2014, p. 50). En el municipio de Subachoque, Cundinamarca, que es uno de los principales municipios productores de papa criolla en el departamento (Federación Colombiana de Papa, FEDEPAPA, 2013), existe falta de coordinación entre los distintos eslabones de la cadena productiva de dicho producto, pues trabajan de forma individual sin establecimiento de relaciones comerciales estratégicas (Hernández, 2017). Por ello, se considera importante que los productores, especialmente los pequeños, incorporen prácticas empresariales basadas en el beneficio mutuo que les permitiría acceder a las herramientas ofrecidas por el sector público, que sin duda mejorarían su condición dentro de la cadena productiva ya que tendrían acceso a nuevas oportunidades.

Es entonces donde la coordinación de acciones futuras, por parte de los pequeños productores podría mejorar su productividad y competitividad, apoyándose en la transferencia de recursos y de información (Arias, Bustos, y Ñustez, 2003). Las relaciones entre las empresas y la práctica colaborativa recobran una importancia significativa para el desarrollo y permanencia en el mercado. De esta manera nos preguntamos: ¿de qué manera se podría articular la cadena productiva de la papa criolla de los pequeños productores en Subachoque, Cundinamarca?

## Cadenas productivas y cadenas de valor

El concepto de cadenas productivas, en su sentido más estricto, hace referencia a todas las etapas que comprenden la producción primaria, industrialización y distribución de un bien o servicio, hasta su consumo final. Es decir, analizando estas desde una perspectiva económica, es un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y traslado hacia el mercado de un mismo producto (Tomta y Chiatchoua, 2009).

Las cadenas productivas se subdividen en eslabones, los cuales comprenden un conjunto de operaciones y procesos específicos dentro del proceso productivo. Estos eslabones fueron planteados por primera vez por Hirschman (1998), quien formuló la idea de hacer "encadenamientos hacia delante y hacia atrás". Los encadenamientos, constituyen una secuencia de decisiones de inversión que tienen lugar durante los procesos de industrialización que caracterizan el desarrollo económico. La clave de tales encadenamientos reside fundamentalmente en la capacidad empresarial para articular acuerdos de cooperación que faciliten y hagan más eficientes los procesos productivos (Eatwell, Murray y Newman, 1998).

Según Hirschman (1998), los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a la producción de materias primas para la elaboración de los productos terminados. Mientras que los encadenamientos hacia adelante, surgen por parte de los empresarios para promover la creación y diversificación de nuevos mercados, para comercializar los productos existentes (Alvarado, 2010).

Por otra parte, se dice que el concepto de cadena de valor proviene de la escuela de planeación estratégica. Puntualmente, Porter planteó el concepto de "cadena de valor" para poder describir el conjunto de actividades que se llevan a cabo para poder llegar a competir en un sector, y las agrupó en dos categorías. La primera, hace relación con la producción, comercialización, entrega y servicio posventa; la segunda, hace mención a los recursos tecnológicos, humanos, insumos e infraestructura (Porter, en Castro, 2011).

Ahora bien, respecto a los eslabones de estas cadenas, Porter indica que estos se producen cuando la forma de realizar una actividad afecta el coste o la eficacia de otras actividades. Hasta este punto, lo señalado por este autor, no hacía mención a cadenas productivas, sin embargo, éste menciona que la cadena de valor al nivel de una empresa se le puede denominar "sistema de valor", dicho sistema incorpora aspectos como proveedores, minoristas y compradores, que permitirían poder plantear qué cadena productiva y sistema de valor son conceptos equivalentes (Castro, 2011).

A pesar de la importancia de las cadenas productivas, no todas están bajo el enfoque de cadenas de valor, dado que este último constituye un análisis integral —desde insumos, hasta comercialización—, orientado a mejorar la competitividad y equidad de las cadenas productivas, además de analizar el contexto, los actores —el papel que juegan y sus relaciones—, las principales barreras de participación, el nivel de acceso a servicios de apoyo y recursos por parte de personas en riesgo de exclusión (Pérez Correa y Farah Quijano, 2002). Podría entonces llegar a diseñarse un plan de acción que permita añadir un valor económico, social y sostenible, para las personas más pobres dentro de la cadena y lograr así un impacto real, puesto que son estas personas las que se encuentran en los eslabones más débiles de las cadenas, y tienen mayor dificultad para mejorar su posición competitiva en la misma (Fundación CODESPA, 2011). Lo anterior podría lograrse si se pudiera añadir un mayor valor a lo largo de la cadena.

Retomando a los autores Tomta y Chiatchoua (2009), estos encuentran que, para poder dar un enfoque de valor dentro de las cadenas productivas, primero debe entenderse el funcionamiento de estas últimas, teniendo en cuenta, en primer lugar, las características de las mismas. Así, se identifican por medio de comparación, dos

enfoques; tradicional y moderno. Esta investigación se hace en el proceso productivo de la papa criolla, con el fin de entender los enfoques y las características de cada uno, debido a que este proceso va desde la compra de materias primas hasta la comercialización, pasando por el proceso de transformación.

El primer enfoque tradicional de cadena productiva es un enfoque secuencial, donde las actividades relacionadas dentro de la cadena son de inmediato relevo. Donde, para que inicie la siguiente etapa, la anterior debe darse por terminada. Por ende, el proceso se vuelve lento, estático y analógico porque no hay un efecto *feed-back* entre las etapas (Tomta y Chiatchoua, 2009). Esto es lo que actualmente sucede con algunos productores en Colombia, sin saberlo, el enfoque tradicional de los productores hace que su producción no sea eficiente. El segundo enfoque, denominado moderno, está basado en el trabajo colaborativo y sistemático de los actores haciendo el proceso más ágil, donde "tanto los proveedores, los productores como los consumidores forman parte de un mismo núcleo en donde las acciones de los dos primeros actores se hacen en la medida del tercer actor (consumidor), lo que constituye un factor clave para consolidar una posición competitiva" (2009, p. 150).

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (2001, p.17), menciona que el enfoque moderno "se concibe como estrategia de crecimiento con equidad y eficiencia", porque permite superar la exclusión en la que se ve inmersa la población rural en materia económica y política. El bienestar de esta población es el objetivo del enfoque. Lo anterior se valida teniendo en cuenta que el IICA afirma, que "la búsqueda de la competitividad en la agricultura contribuirá a mejorar las condiciones de vida de las sociedades rurales (IICA, 2001, p. 57).

Es evidente que analizar las cadenas productivas, bajo un enfoque de cadena de valor y un enfoque moderno, permite que éstas sean más competitivas, puesto que facilita a sus diferentes actores desarrollar relaciones eficientes y equitativas entre ellos. Esto significa que estos se han organizado, coordinado y han compartido su información, trabajando para un fin común, favoreciendo entonces que este enfoque sea un campo adecuado para cultivar todos los retos a los que se enfrentan y no siempre se cumplen en una cadena productiva (Fundación CODESPA, 2011).

Es necesario entonces decir que el enfoque de cadena de valor, en las cadenas productivas, debe generar la creación de relaciones equitativas que permitan la existencia de un reparto igualitario de los beneficios conseguidos para cada uno de los actores. Para esto, todos deben contar con acceso a la misma información y recursos, tener poder de decisión y negociación, y recibir beneficios de acuerdo a su nivel de inversión, trabajo realizado y el riesgo asumido.

Las cadenas productivas no tienen solo una base productiva sino también social, que garantiza el desarrollo sostenible de las comunidades que participan en la realización de actividades productivas. Las cadenas productivas necesitan de una participación colectiva de sus integrantes para desarrollar beneficios generales que promuevan el fortalecimiento de todos los eslabones de la cadena y le permita a esta ser más competitiva, generando más oportunidades de empleo y desarrollo a los productores que participan dentro de estas cadenas.

## Asociatividad

El término asociatividad surge como un mecanismo de cooperación mediante el cual pequeños y medianos productores o empresarios unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades que se dan producto del proceso de globalización. Bajo esta perspectiva los productores deben adecuarse a la realidad del mercado e interactuar con éste de acuerdo a como él mismo establezca. El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que busca crear valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por las barreras que encuentran los productores pequeños y medianos para poder aumentar de escala y tener mejores condiciones para intentar penetrar nuevos mercados y tener acceso a información, entre otros (Liendo y Martínez, 2001).

La asociatividad, entonces, es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide de manera voluntaria participar en un esfuerzo conjunto con los demás participantes para la búsqueda de un objetivo en común. Generalmente este objetivo, dado su tamaño de producción y participación en el mercado, es incursionar en nuevos mercados que les permitan potencializar sus sectores productivos (Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua, 2010) y aumentar su participación en los mercados actuales (Ansoff, 1957). Podría considerarse a la asociatividad como toda forma de cooperación entre empresas, cuyo objetivo principal es mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las mismas.

Esta investigación se centra en aquellos productores de papa criolla que trabajan en ZONAS rurales, proponiendo un modelo asociativo que permite mejorar el acceso de estos productores a nuevos mercados, formalizar su trabajo y desarrollar capacidades empresariales, que les ayude a cumplir con las exigencias del mercado actual (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013). Lo anterior puede ser una respuesta estructural a la problemática del campo colombiano y un camino hacia la potencialización del mismo.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2011), la asociatividad es un proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para poder alcanzar sus objetivos, y es un modelo producto de la globalización, puesto que anima al pequeño, mediano y grande productor, y a estos con la agroindustria, a vincularse con la oferta de escala amplia, para permitir una integración que combine, producción, diversificación y calidad, pero sin dejar de lado su principal enfoque, la competitividad.

Para la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), la asociatividad hace un aporte fundamental en la posibilidad de mejorar la calidad de vida de la población rural. Permite que los productores eleven su nivel de productividad y mejoren la comercialización de sus productos. Les ofrece también un mayor poder de negociación y menor oportunidad de participación a los intermediarios que afectan los procesos productivos de dichos productores. Al tener grupos más organizados hay posibilidades de participar en una dinámica comercial a través de la identificación de nuevos mercados (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013). Así pues, las relaciones asociativas no sólo se resumen en la defensa de intereses colectivos, sino que van más allá de la función misma de la agricultura desde el campo empresarial, razón por la cual requiere del respaldo de actores tanto públicos como privados que le permitan generar un verdadero valor agregado a sus productos agropecuarios y de la misma manera a sus cadenas de valor (FINAGRO, s.f.).

Por su parte, actualmente el DNP está trabajando de la mano con la Dirección de Desarrollo Rural en la construcción de un documento de lineamientos de política enfocado a reconocer y promover formas asociativas que conlleven a la creación de organizaciones con capacidades para aumentar la productividad y desarrollar proyectos sostenibles, que estén en línea con lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014 "Prosperidad para todos" y en el CONPES 3616 de 2009: "Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento" (Departamento Nacional de Planeación, s.f.).

Es importante decir que la formalización de una asociación puede permitir que entes públicos y privados faciliten el acceso a recursos financieros y a otros beneficios como la asistencia integral técnica, formación de capital humano y mejoramiento de infraestructura. Por otra parte, dicha formalización también facilita la actividad comercial disminuyendo las asimetrías existentes entre productores e intermediarios. Los productores alcanzan un mayor poder de negociación como se mencionó anteriormente, y logran también contratos de venta de cosecha a precios justos (Departamento Nacional de Planeación, s.f.), evitando así la marginalización en el proceso de comercialización y una mejor distribución de beneficios.

Actualmente, el sector rural en Colombia está presentando cambios estructurales, en donde la asociatividad surge como una opción idónea para que los productores rurales puedan generar economías en escala, lograr mayores márgenes económicos, aumentar su productividad y contribuir al desarrollo económico y social de cada uno de sus asociados. Lo anterior, teniendo siempre como enfoque el fortalecimiento de cada una de sus actividades y así de sus cadenas productivas, además de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada uno de los integrantes, esto contribuye a su sostenibilidad y posibilidad de desarrollo y crecimiento.

No obstante lo expresado anteriormente, es necesario mencionar que a pesar de las bondades que brinda la asociatividad, su viabilidad se ve limitada por algunos factores propios del ambiente donde se desarrolla. Uno de los más importantes es la falta de cultura asociativa en los pequeños empresarios que tradicionalmente han desarrollado un espíritu competitivo y no de cooperación (Liendo y Martínez, 2001).

En este contexto, se entiende a la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente, dado que permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de las organizaciones con o sin ánimo de lucro, para enfrentar la competencia y lograr un mejor posicionamiento en los mercados, ya que las exigencias de desarrollar ventajas competitivas se hacen cada vez mayores como condición de subsistencia o crecimiento.

Para finalizar, bajo los principios desarrollados a lo largo del presente marco teórico, que influyen de manera significativa en los procesos asociativos, se destaca la relación y lazos encontrados respecto a los enfoques de cadena de valor como una forma de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada uno de los integrantes y actores participantes de la industria y en especial aquellas que se empiezan a generar o se encuentran rezagadas en las economías rurales, puesto que posibilita el desarrollo, crecimiento y contribuye a la sostenibilidad de las mismas. En términos generales, conllevan a una comercialización justa de productos cuyo beneficio se ve reflejado en una mejor calidad de vida de sus habitantes sin detrimento a sus tierras y su territorio. Para lo cual es importante evaluar el comportamiento propio de la población que se analiza, ya que su falta de cultura asociativa limitará las bondades de la cooperación, rezagando así las posibilidades de su implementación. Además, en la práctica, para lograr una implementación exitosa y el logro de los objetivos esperados, se requerirá de un esfuerzo significativo tanto por parte de los actores directos como de las instituciones intermedias relacionadas, así como también por parte del estado en lo relacionado a su apoyo y regulación, procurando brindar un ambiente hacedor de negociaciones estables en el corto y largo plazo.

## Metodología

Se elige la metodología cualitativa por tres razones. En primer lugar, porque consiste en el análisis detallado de situaciones, conductas observadas y sus respectivas manifestaciones, donde hay un vínculo entre el investigador y los participantes (De Andrea, 2010). En segundo lugar, es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo “cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico” (Baptista, Hernández y Fernández, 2010, p. 364). Y en tercer lugar, porque para Mertens (2005), y Coleman y Unrau (2005) (citados en Baptista, Hernández y Fernández, 2010) es “útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente —deficiencias en el conocimiento del problema—. Este es el caso particular de esta investigación, puesto que, en Subachoque, Cundinamarca, no hay estudios previos rigurosos que respondan de manera confiable a la problemática de la investigación sobre articulación de la cadena productiva de la papa criolla específicamente.

Se optó por el estudio de caso como método teniendo en cuenta las características del mismo. Primero, permitió obtener conocimiento amplio sobre la realidad social de Subachoque-Cundinamarca, ya que fue esta la zona que se determinó para el estudio, sabiendo que es uno de los mayores productores de papa criolla de la región de Cundinamarca (Gomez, 2014)<sup>1</sup>. Segundo, fue ideal para estudiar problemáticas en donde las teorías existentes no tenían el alcance suficiente o eran inadecuadas. Tercero, fue un método abierto a retomar otras condiciones o estudios previos donde los objetivos no fueron cumplidos a cabalidad. Por último, favoreció el trabajo cooperativo de distintas ópticas a través del trabajo multidisciplinar (Cantador, et al., 2002). Las técnicas se eligieron bajo un proceso denominado triangulación. Este se usa cuando un solo enfoque o una sola técnica no es suficiente para desarrollar el objetivo principal de la investigación (Flick, 2015). Las técnicas fueron: 1) la revisión documental, 2) la observación participante; y 3) Entrevistas divididas en 3 entrevistas individuales no estructuradas y 14 semiestructuradas. En las entrevistas individuales se contactó al Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad de Subachoque, Cundinamarca, John Román Delgado. Al representante legal y presidente de Asociolla, Fabio Hernández y al encargado de prestar asistencia técnica a cultivos y asistencia médica veterinaria a los pequeños productores del municipio, el señor Cesar Pulido. Las demás entrevistas se realizaron a pequeños productores de papa criolla del municipio. A continuación, presentamos los resultados.

---

1 Según el secretario de Desarrollo Económico y de Competitividad del municipio John Román Delgado, es la zona donde se siembra la mejor papa criolla de la región.

## Asociatividad como propuesta para la articulación de cadenas productivas

Desde la teoría, se encontró que el concepto de cadena productiva ha ido evolucionando a través de los años hasta llegar a un enfoque de cadena de valor en donde se supone que todos los actores manejan un nivel de información tal que cumplen con los requerimientos exigidos para su tarea productiva. De esta manera, se incentiva que el eslabón funcione adecuadamente en relación con los demás (Fundación CODESPA, 2011). Esto provoca entonces la creación de oportunidades comerciales reales, con un mayor incentivo para trabajar unidos en la cadena, mejorando la competitividad y el desarrollo de acciones coordinadas para asegurar calidad, mercado y sostenibilidad.

En cuanto a mejorar la competitividad, se evidenció que este propósito se logra cuando cada uno de los actores ha desarrollado relaciones eficientes y equitativas entre ellos (Liendo y Martínez, 2001). Esto significa que los diferentes actores se han organizado, coordinan y comparten información; tienen intereses diferentes, pero con una visión común de desarrollo de la cadena, trabajando hacia un objetivo en común. Todo esto representa los principales fundamentos de la asociatividad (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013), modelo eficiente en beneficio de cada uno de los actores de las cadenas productivas que permite dar una ayuda estructural a la problemática de desarticulación que éstas enfrentan en el presente.

Como aporte a estas investigaciones, se destaca que la asociatividad, como herramienta para articular cadenas productivas, ha sido en los últimos años un modelo de gran auge en el sector rural colombiano, puesto que ha permitido mejorar la calidad de vida de la población no urbana (Buchelli, 2016), elevando su productividad y mejorando su nivel de comercialización. Ha brindado capacidad de negociación, puesto que al tener grupos más organizados hay posibilidades de participar en dinámicas comerciales a través de la identificación de nuevos mercados (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013). Entre los casos de éxito en Latinoamérica<sup>2</sup> (anexo 1), analizados en la presente investigación, en donde se demuestra que la asociatividad es una respuesta estructural a la problemática del campo y un camino a la mejora de las condiciones de vida de su población (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013). Esto permite hacer a este modelo los ajustes necesarios para su eficiente uso en el campo colombiano, para poder dar no sólo un aporte a la articulación de las cadenas productivas agrícolas sino también generar valor y crecimiento al sector en el país.

---

2 Ayni- Bolivia, Unioapi-Honduras, Cooapica-Colombia, Nicacento- Nicaragua, Apaco- Costa Rica.

Ahora bien, en el trabajo de campo realizado pudo observarse que los pequeños productores de papa criolla de Subachoque encuentran gran interés en hacer aplicación de este modelo para sus procesos productivos, con el fin de crear relaciones de confianza entre cada uno de los actores, para lograr así mejores acuerdos comerciales y reducir costos de transacción (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015). Como bien manifestó Fabio Hernández, representante legal de Asocriolla<sup>3</sup>, "el reconocimiento de los diferentes aportes y el uso de las capacidades, habilidades y perspectivas de cada uno de los actores de la cadena, generan un mayor valor agregado, mientras que, por el contrario, la inequidad genera conflictos y riesgos, con un alto costo económico y social para la cadena y su territorio".

Por todo lo anterior, se puede considerar que la asociatividad facilita la articulación de las cadenas productivas, especialmente las agrocadenas o cadenas de valor de productos agrícolas (Gobernación del Cauca, 2014). Durante su aplicación se deben promover relaciones horizontales o cercanas entre sus miembros, para que, por ejemplo, se dé fluidez a la información entre sus eslabones, ya que es uno de los mayores retos en las cadenas de valor (Liendo y Martínez, 2001). La información parte del poder que tienen los intermediarios en la cadena, causando así que este haga uso de la misma a su conveniencia, lo que produce, en muchas ocasiones, que el poder de negociación de los pequeños productores sea reducido.

Por otra parte, la implementación de la asociatividad debe ir de la mano con programas como La Misión para la Transformación del Campo Colombiano, puesto que ambos tienen como propósito promocionar la importancia de dar articulación a las cadenas productivas del sector rural y llevar a cabo prácticas colaborativas que permitan generar innovaciones sobre aquellas actividades productivas que llevan a cabo los territorios rurales, lo que puede significar la puerta a nuevas formas de crecimiento y desarrollo (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013).

# Factores decisivos para la articulación de la cadena productiva de la papa criolla en Subachoque, bajo la asociatividad

La asociatividad se reconoce como herramienta importante para el diseño de estrategias de articulación de cadenas productivas, especialmente las de bienes agrícolas, es por esto que con base a los referentes teóricos utilizados, los casos de éxito analizados y los problemas encontrados en la zona de Subachoque, se encontraron seis factores decisivos y recurrentes en la desarticulación de la cadena productiva en estudio.

- 1. Bajo poder de negociación de los productores:** con base en los casos de éxito analizados, y la información recolectada de las entrevistas realizadas a los productores de Subachoque, se pudo identificar que el desplazamiento de estos y sus productos hacia los mercados urbanos en búsqueda de un posible comprador, hace que pierdan su poder de negociación, debido a que; al incurrir en costos irreversibles de transporte, la venta se condiciona a favor del comprador. Este condicionamiento es aún mayor para productos como la papa criolla, que por sus condiciones fisicoquímicas tiene una pérdida rápida de calidad, razón por la que se reduce el tiempo de negociación del productor y así mismo su capacidad de negociación. Estudios previos han demostrado que para lograr que los productores puedan recibir una remuneración justa, se reduzcan las pérdidas generadas después de la cosecha y se distribuyan adecuadamente los alimentos para la población que los consume, debe desarrollarse una red moderna de instalaciones urbanas y rurales interconectadas, que estén dotadas de servicios de comercialización, con el objetivo de integrar al mercado nacional (Murillo, 2015). Para el caso de Subachoque, y según los productores, este factor es el que causa el mayor nivel de desarticulación en la cadena productiva de la papa criolla, por las razones anteriormente expuestas. Esto se visualiza en la figura 1, donde el 29 % de los productores manifiesta que es esta problemática la de mayor amenaza al querer comercializar su producción y esperar una remuneración justa producto de su labor. Se puede visualizar también la afectación que las demás variables han causado a dicha cadena.



**Figura 1.** Variables que afectan la articulación de la cadena productiva.  
Fuente: elaboración propia

Actualmente, en Subachoque se está buscando la manera de empezar esta red, por medio de una máquina lavadora, con el fin de que los productores de este municipio, puedan empezar a vender su cosecha en mejores condiciones y obtener una remuneración justa a su producción. Esto permitiría, bajo los principios de la asociatividad, generar condiciones que mejoren el nivel de vida y condiciones de producción de la población de esta zona, aumentando y mejorando su productividad. Para lograr así una disminución de costos que permita que los productores puedan acceder a nuevos mercados o ampliar su cobertura en el mercado actual, desarrollar economías de escala para finalmente aumentar su poder de negociación (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013).

2. **Alto costo de insumos:** otro factor en común es el alto costo de los insumos que genera la inestabilidad de precios a la que se enfrenta un productor al momento de realizar la venta de su cosecha. Si bien es claro que los precios de sus insumos, maquinaria y personal, pueden considerarse fijos, el precio al que venda su producto dependerá de si este está en cosecha o no, y a las condiciones en las que pueda llegar a brindar el mismo al comercializador. Lo anterior, es producto de la inestabilidad de precios, que representa un escenario muy difícil para la mejora de condiciones tanto en competitividad como en calidad de vida para la población rural (Sievers y Saarelainen, 2012). En este punto, se plantea la vulnerabilidad de la población rural dadas las condiciones en las que debe realizar sus procesos productivos, y en donde los referentes teóricos presentados en la primera parte de este artículo manifiestan que al ser los productores rurales el punto de partida de la mayoría de las cadenas de valor, debería

prestárseles ayuda para superar estos problemas frente al mercado en el que incursionan. Esto para que los productores puedan conseguir acuerdos justos que mejoren la distribución dentro de las cadenas de valor, aumentando los ingresos rurales y estimulando el crecimiento económico de las zonas rurales (Perez y Farah, 2002).

Así mismo, para los productores de Subachoque, es importante que las cadenas de valor estén enfocadas, entre otras, en la asistencia técnica al agricultor/productor, para que se pueda ayudar a la población de esta zona a salir de la agricultura de subsistencia y a obtener ganancias lucrativas y mejores oportunidades de ingresos, beneficios evidentes de una cadena de valor en buen funcionamiento. Lo anterior, según ellos, compensaría en alguna medida las situaciones en las que, por condiciones como el clima, sus cosechas se ven en pérdida total o se ven obligados a vender las mismas a precios muy inferiores de los esperados. Esto porque la asistencia técnica facilitaría la reacción a tiempo de la pérdida de cosechas, por ejemplo.

Lo anterior, a la luz de la asociatividad, podría ser una opción de mitigación, entre muchas otras, con la formalización y eficiente uso de la figura asociativa en el municipio. Se facilitaría la actividad comercial, disminuyendo las asimetrías existentes entre productores e intermediarios, logrando contratos de venta de cosechas con anterioridad a un precio justo, para así evitar la marginalización en el proceso de comercialización y una mejor distribución de beneficios, que permita a los productores contar con mejores ingresos, y así finalmente mitigar la inestabilidad de precios a la que se enfrentan, por factores exógenos a su proceso productivo (FAO, 2011).

**3. Alto nivel de intermediación:** como bien se analizó anteriormente, producto del bajo o nulo poder de negociación existente por parte de los pequeños productores rurales, en el campo colombiano y en los productores agrícolas de los casos latinoamericanos analizados, se ha generado un alto nivel de exposición de esta población rural a procesos de intervención en el mercado por parte de agentes urbanos —intermediarios— al mismo. Por esta razón, se evidencia un alto porcentaje de intermediación en casi todos los procesos productivos agrícolas, pues 92 % de los productores rurales recurre a un intermediario para poder vender sus productos. La producción pasa por varios agentes —intermediarios— antes de llegar al consumidor final, causando costos sobre el producto, un alto nivel de ganancia para los intermediarios y sólo un pequeño pago al productor (Pulido, 2017).

La información recolectada al respecto, en Subachoque, muestra que esta problemática la causa los bajos ingresos de los productores de la región en la relación a los altos costos de producción y bajos precios de venta. Además, al no contar con apoyo por parte en primera instancia de la alcaldía local, los productores se ven obligados a vender a cualquier precio y al mejor postor. Ahora bien, la literatura presentada en la primera parte del artículo indica que, para dar solución a esta situación, los productores rurales deben especializarse en buscar canales de comercialización adecuados a sus necesidades, para poder llegar a mejores clientes, y obtener así mejores precios de venta para que los pequeños productores no continúen teniendo una baja participación en los beneficios del mercado agropecuario (Castillo, 2013). Sin embargo, esto es muy difícil, teniendo en cuenta las condiciones de los productores de Subachoque.

Así mismo, se evidencia que este factor es considerado por parte de los productores del municipio de Subachoque, como el segundo de mayor incidencia en la desarticulación de la cadena productiva de la papa criolla, puesto que el 22 % de los entrevistados (figura 1) manifestó, con frases como “el comercializador es el que se queda con todo”, o “si no le vendo al precio que pide, pierdo mi carga”, que es el alto grado de intermediación lo que produce sus bajos ingresos, sumados a los factores anteriormente analizados, lo que hace de su actividad una tarea de subsistencia.

Es en este punto, en donde los procesos de articulación pueden ser beneficiosos en cadenas productivas del mercado agropecuario, si se mejoran los niveles de asociatividad existentes en el municipio, mediante el fortalecimiento de la asociación ya creada (Asocriolla). Podrían llevar a cabo una estrategia de fortalecimiento, sin sesgarse únicamente en ayudar al pequeño productor puesto que podría perjudicarse la articulación de la cadena. Se podría entonces disminuir el nivel de intermediación existente y permitirle a cada eslabón llevar a cabo su labor de una manera más limpia y eficiente, en donde los beneficios sean proporcionales al aporte de cada uno en la cadena, fortaleciendo así no solo a la cadena productiva sino también a la industria (Fundación CODESPA, 2011).

**4. Asistencia técnica rural:** respecto a la asistencia técnica rural, distintos autores, Vargas Prieto (2017) entre otros, postulan que es este uno de los factores con mayor importancia para la población, puesto que les permite, mediante el mejoramiento de prácticas en sus tareas productivas, poder sacar máximo provecho de la tierra, de manera sostenible, de modo que puedan mejorar su nivel económico y su calidad de vida.

A pesar de la existencia de programas como el de Asistencia Técnica Directa Rural (ATDR), que tiene como objetivo fortalecer la política agropecuaria del país, mediante asistencia técnica para pequeños y medianos productores (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015), o afirmaciones teóricas que dimensionan la misma, como un proceso determinante para que las prácticas productivas rurales empiecen a tener fuerza para poder llegar a tener incursión en nuevos mercados (Mejía, 2004). En la población rural de Subachoque, estas postulaciones no han tenido tales resultados.

Desde el punto de vista de los pequeños productores de Subachoque, la asistencia técnica es una actividad que solo han aprovechado medianos o grandes productores, y ha sido este tipo de situaciones las que a su parecer aumenta el desincentivo para llevar a cabo sus tareas productivas. Esto causa que su producción no cuente con el nivel de calidad exigido por diferentes comercializadores y sus cosechas deban ser vendidas a un precio que no les conviene. Es en este punto en donde Asociolla empieza a tomar un papel fundamental, puesto que, bajo esta figura, la ayuda técnica por parte de la alcaldía del municipio se presta con menores problemas, y bajo esta misma figura, pueden llegar a presentarse propuestas a programas como ATDR para lograr cofinanciar parte de proyectos que se deseen para sus labores productivas.

Debido a esto, los pequeños productores del municipio de Subachoque han manifestado su interés por formar parte de la asociación, puesto que ven en esta la mejor manera de acceder a los insumos, como la obtención de semillas certificadas, que les aseguran una mejor producción, y también contar con ayuda técnica que les permita tener mediante prácticas más limpias, mejores resultados en su cosecha a nivel de calidad y nivel económico.

Es por lo anterior entonces que, para los productores encuestados (33%), la ayuda técnica les aumenta el interés por pertenecer a la asociación, además de otros beneficios que la misma brinda, lo que ha incentivado que muchos productores de la zona quieran asociarse.

### Intereses por pertenecer a la asociación

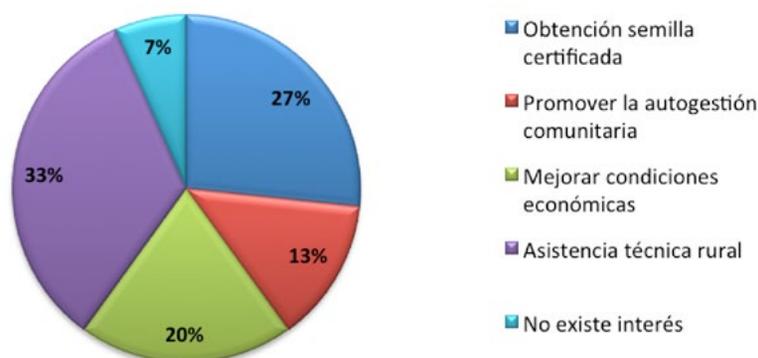


Figura 2. Intereses por pertenecer a Asocriolla.

Fuente: elaboración propia

Al ser la asistencia técnica el mayor interés por el que los pequeños productores han decidido unirse a la asociación, los miembros de esta sugieren se realice un proceso de intercambio de conocimiento entre todos los productores del municipio, con el fin de mejorar la capacidad de gestión de los recursos para el desarrollo de sus actividades productivas. Esto debería realizarse con el apoyo de la alcaldía del municipio y de programas del gobierno, aunque según manifiestan los miembros de la asociación, estos últimos no actúan de manera efectiva.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los productores de papa criolla de Subachoque, estos coinciden en que durante los últimos cuatro años no recibieron ningún tipo de capacitación importante. Afirman además que la alcaldía del municipio no destina recursos para financiar procesos de educación formal y no formal. Quien lo desee debe hacerlo con sus propios recursos, ya que, si se desea hacerlo mediante la asociación, puede convertirse en un trámite engorroso, puesto que los mandatarios de acuerdo a sus intereses optan por hacer de estos procesos algo ágil o simplemente "embolatan" los planes, como afirma el representante de la asociación.

**5. Mayor presencia de Asocriolla:** como bien pudo establecerse de acuerdo al análisis teórico realizado y a la información encontrada a lo largo de la aplicación de la metodología utilizada para la presente investigación, la asociatividad se ha convertido en una herramienta para el posicionamiento

empresarial y rural en los mercados nacionales e internacionales. Esta pretende lograr una mejora en la estructura de cadenas productivas, para que así, éstas puedan incursionar, mantenerse y posicionarse en los mercados, lo que implica organizaciones más estructuradas y competitivas (Alarcon, 2015). Es entonces en donde, para el 21 % de los productores de Subachoque entrevistados para esta investigación (ver figura 1), si se quiere cumplir estos principios de la asociatividad, Asociolla debe empezar a tener mayor protagonismo en las actividades que realiza en el municipio. Según manifiesta uno de los productores entrevistados "La asociación solo aparece cuando hay eventos grandes, pero cuando necesitamos ayuda en alguna cosa del cultivo es muy difícil, la asociación sólo existe para algunos".

Según los productores, la asociación solo se ha dedicado a promover el uso de semillas certificadas, promocionar la participación en eventos agrícolas, siendo los pequeños productores quienes deben cubrir todos los gastos e invitar a nuevos productores para que se unan a dicha asociación. Es entonces, en donde los asociados y los productores interesados, quisieran que la asociación, en un primer momento, se preocupe por los problemas que ellos consideran más importantes. Entre estos están la asistencia técnica, la promoción de mejores prácticas, la mejora de transporte para la producción, entre otros. De esta manera, podrían elevar su nivel de productividad y mejorar la comercialización de sus productos, dándoles mayor poder de negociación y menor oportunidad de participación a los intermediarios que afectan los procesos productivos de dichos productores. Así, al tener grupos más organizados, habría posibilidades de participar en una dinámica comercial a través de la identificación de nuevos mercados (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013).

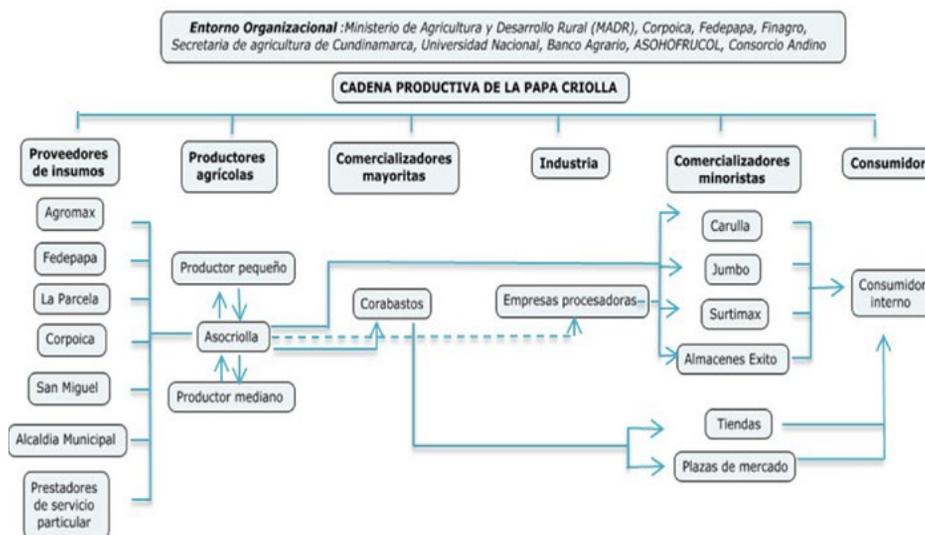
Es importante mencionar que los productores manifiestan que las labores realizadas hasta el momento por parte de la asociación deben continuar, pero, también deben incluir otras como las anteriormente nombradas, para poder lograr una asociación eficiente de los productores del municipio. Si la asociación logra llevar a cabo estas tareas, sería más interesante para atraer a más productores, puesto que esta figura estaría promoviendo los objetivos comunes que tienen los pequeños productores, generando así oportunidades para los mismos, haciendo entonces que la asociación se conviertan en una unidad fuerte y cohesionada.

Para terminar, es necesario entonces que, al haber identificado los factores que claramente desarticulan en mayor medida la cadena productiva de

la papa criolla en Subachoque, se facilite el trabajo asociado, pensando en la cooperación como una estrategia que puede maximizar las potencialidades económicas, disminuir los costos de transacción, y aumentar las posibilidades de negociación. Esto con el fin de hacer de este modelo una estrategia de visión compartida que permita el adecuado funcionamiento de la cadena y un valor agregado derivado de las practicas asociativas.

## Articulación de la cadena productiva de la papa criolla en Subachoque – Cundinamarca:

Para la elaboración de una propuesta mejorada de la cadena productiva de la papa criolla se consideraron los aspectos negativos y positivos identificados en la caracterización de la cadena productiva de la papa criolla en Subachoque, Cundinamarca, realizada por el grupo de estudio. Se buscó plantear o proponer la forma cómo esta debería estructurarse para su correcto funcionamiento. Tales modificaciones se basaron en la revisión del marco teórico, los autores y postulados, de igual manera se tuvieron en cuenta aspectos determinantes implementados en los casos de éxitos como se muestra a continuación.



**Figura 3.** Cadena productiva papa criolla articulada.  
Fuente: elaboración propia

Esta propuesta del “deber ser” de la cadena productiva de papa criolla en Subachoque, Cundinamarca, presenta notables cambios en los eslabones correspondientes a los productores agrícolas, comercializadores mayoristas y minoristas.

Por una parte, los productores agrícolas se plasmaron dentro de la figura como una unión de los mismos, ya que a través de la asociación ASOCRIOLLA se plantea que estos productores obtengan beneficios recíprocos al ser parte y contribuir de igual manera al correcto funcionamiento de la asociación. Por medio de la misma pueden obtener beneficios estatales, como cofinanciación para adquisición de bienes de capital para el manejo de cultivos, asistencia técnica, conferencias para implementación de normas BPA, obtención de descuentos en la compra de insumos al por mayor, entre otros.

En cuanto al eslabón de comercializadores mayoristas, se prevé que dadas las mejorías en el eslabón de los agricultores, estos obtengan cultivos más productivos, a precios competitivos gracias a la reducción de costos, con producción de buena calidad, los cuales permitan que, por medio de la figura asociativa, se puedan generar negociaciones directas con los canales de distribución minoristas líderes a nivel nacional como centros de cadena Carulla, Jumbo, Almacenes Éxito, y Surtimax, que generen un posicionamiento, reconocimiento y recordación de la papa criolla producida en Subachoque. Se tuvo en cuenta a la plaza Corabastos por su poder de mercado, ya que como plaza estratégica también se puede distribuir el producto por medio de la asociación a este centro, pues allí se dirigen los propietarios de tiendas y vendedores de plazas de mercado municipales y locales para adquirir el producto a un menor precio.

Aunque el eslabón industrial se considera en forma potencial ya que se encuentra en etapa de crecimiento. El desarrollo de este eslabón representa un gran interés, y se presenta en la figura dado que la transformación de la materia prima permitiría la expansión de consumo a nivel local, nacional, e internacional, presentándose a los agricultores la posibilidad de contratar directamente como sus proveedores y así obtener mayores demandas de su producto, lo que generará mayor demanda de mano de obra en los productores.

Finalmente, en conjunto la dinámica que se espera será en la reducción de tiempos y costos en los que se incurrierán inicialmente. Si bien el foco de toda esta reestructuración es buscar condiciones que mejoren y favorezcan a estos productores, a sus familias, su calidad de vida y a su entorno en general, no se puede olvidar que el éxito que se obtenga dependerá de los consumidores, los cuales podrán contar con papa criolla fresca, de calidad y en el momento que lo deseen.

# Guía metodológica de emprendimiento asociativo

Con los resultados obtenidos, el equipo de investigadores propone una guía metodológica de emprendimiento asociativo para encarar la gestión de los emprendimientos productivos de la economía social o solidaria para el sector agrícola, especialmente para la cadena productiva de la papa criolla de Subachoque, Cundinamarca.

La guía está pensada para capacitadores y productores que busquen la mejora de la gestión de sus sistemas productivos, dotando a sus participantes de habilidades básicas para asesorar y guiar a grupos de productores que pretenden organizarse empresarialmente en todos los aspectos pertinentes. Lo anterior, tomando en cuenta aquellos criterios que la experiencia y la teoría indican que son apropiados para el perfeccionamiento continuo y significativo de los emprendimientos de la economía social o solidaria (Foti y Caracciolo, 2008). Para el desarrollo de la guía metodológica de procesos asociativos, se desarrollaron tres diagramas que ayudarán al productor de papa criolla a mejorar sus procesos dentro de su cadena. Estos responden a tres fases claves dentro de la producción de la papa criolla. En cada diagrama se usaron una serie de esquemas que permiten la identificación de las operaciones dentro de dicho flujo, en la siguiente tabla se hace una breve descripción.

**Tabla 1.** Esquemas utilizados en el diagrama de flujo de emprendimiento asociativo.

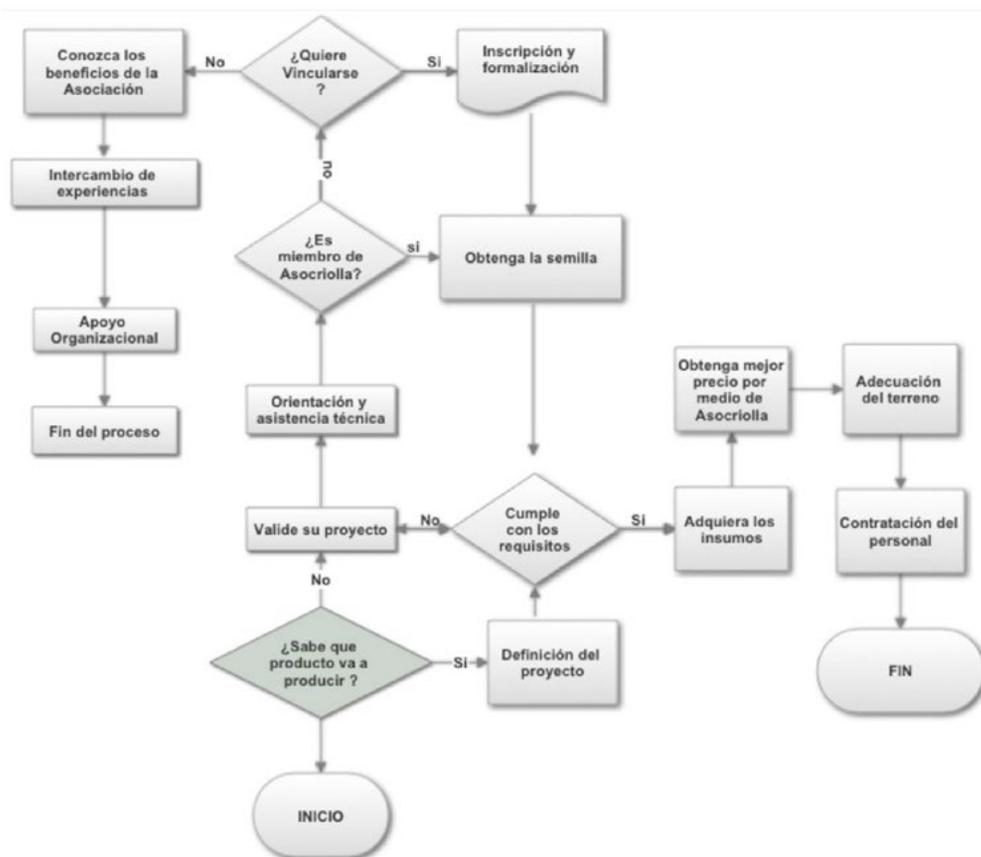
Esquema	Definición
	Inicio / Fin de diagrama
	Proceso/ Actividad/ Acción
	Decisión
 CaucaMurillo	Proceso alternativo
	Documento
	Operación manual
 *	Consecuencia/ generación de
 *	En preparación o construcción
	Camino a

**Fuente:** elaboración propia

Es importante aclarar que el significado de los últimos esquemas delimitados con [\*] sólo es válido para esta guía.

- Fase preoperativa

La primera es la parte preoperativa o de preparación de la siembra donde se identifican las actividades clave y qué hacer en caso de tener problemas, una ruta que lleva al productor a tomar las mejores decisiones.



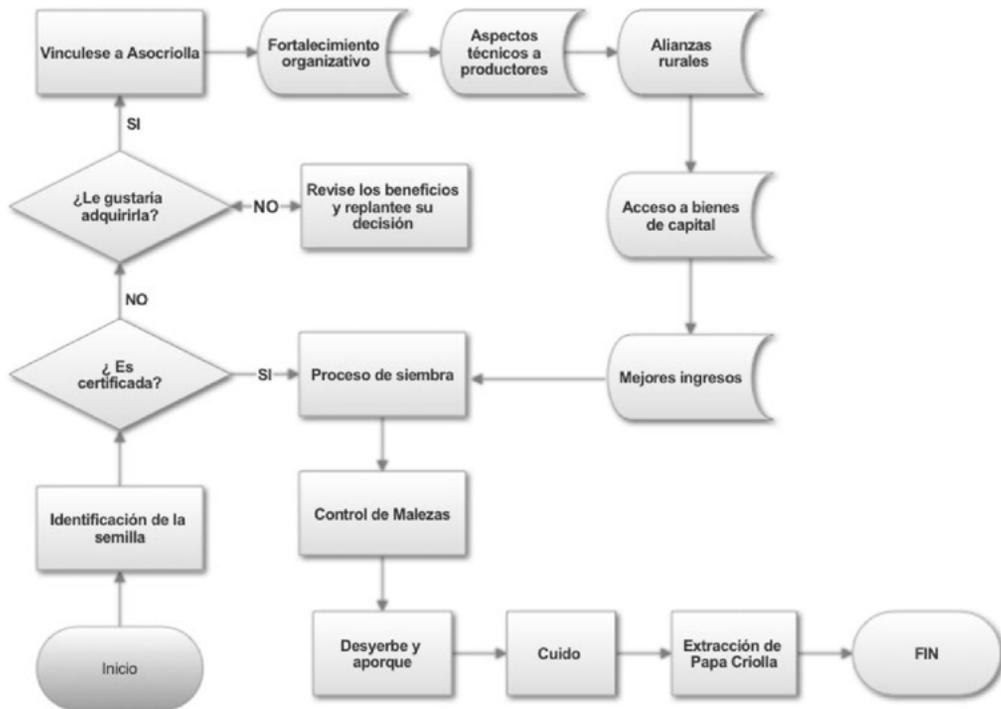
**Figura 4.** Fase preoperativa de la producción de papa criolla.

Fuente: elaboración propia.

Los beneficios de actuar bajo un proceso asociativo se demuestran a lo largo de la investigación.

- Fase operativa

La segunda hace referencia a la parte operativa, es decir de producción, dónde, de igual manera, se identificaron las actividades clave y las estrategias de solución frente a posibles inconvenientes en caso de que llegase a presentarse.



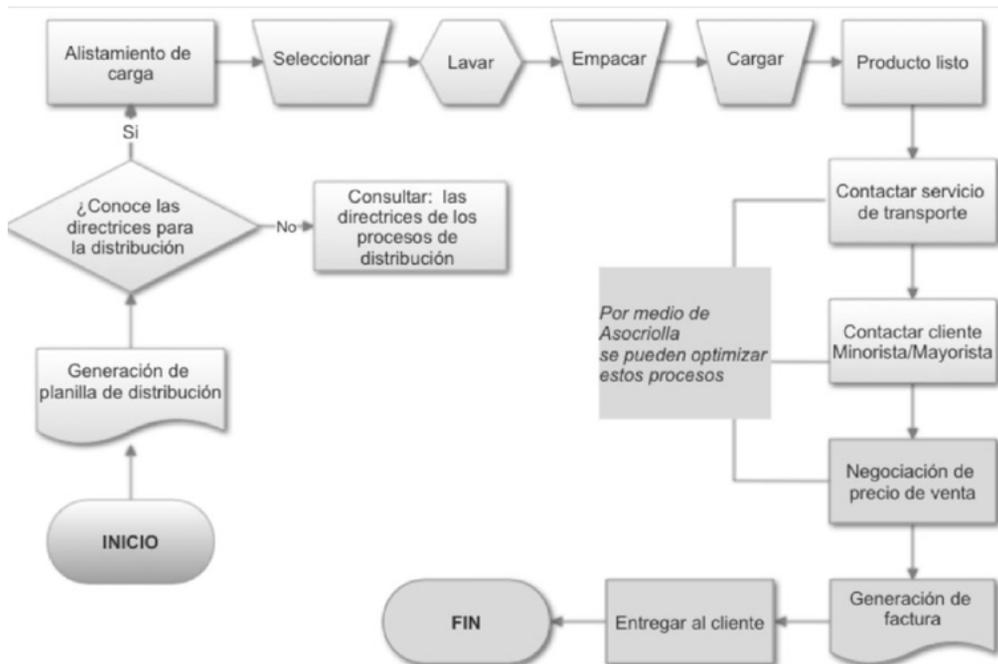
**Figura 5.** Fase operativa de la producción de papa criolla.

Fuente: elaboración propia

¡ se siguen todas las recomendaciones de desyerbe, control de maleza y cuidado. A raíz de eso, genera mejores ingresos a quien la produce.

- Fase posoperativa

La tercera fase corresponde a la parte post-operativa o de distribución, al igual que las dos fases anteriores, se planteó una ruta de las mejores decisiones que puede tomar el productor para ver los mejores resultados en todos los aspectos de su economía.



**Figura 6.** Fase post operativa de la producción de papa criolla.  
Fuente: elaboración propia

La actividad de lavado está en preparación o construcción teniendo en cuenta que la máquina está en proceso de adquisición por parte de la alcaldía municipal.

## Conclusiones

La investigación sobre el tema de asociatividad relacionado con las cadenas productivas es muy reducida, esto ha ocasionado que no haya una estandarización de la información, ni conceptos estipulados. Sin embargo, desde la academia y entes públicos o privados, a través de diversas investigaciones, se están generando aportes que incluyen nuevas propuestas que buscan identificar la relación que puede tener la asociatividad con la mejora de las cadenas productivas rurales. Los resultados de la investigación demuestran que, producto de la desarticulación de las políticas de gobierno creadas para el sector rural y su bajo impacto en estos territorios, se ha generado una escasa credibilidad por parte de los productores ante

los diferentes entes públicos, lo que ha provocado que los procesos organizativos no sean sostenibles, en razón a que no se crean bajo procesos sólidos y fuertes, que den una visibilidad positiva al sector productivo en las zonas rurales. Del mismo modo, se evidenció que los pequeños productores de Subachoque, Cundinamarca, requieren de asistencia técnica permanente y de recursos que les permitan adquirir las herramientas necesarias para sus trabajos productivos, para así garantizar la productividad y competitividad esperada para el sector.

Es por lo anterior que se sugieren los principales procesos que deben llevar a cabo los pequeños productores en Subachoque, para que sus encadenamientos productivos sean eficientes bajo la asociatividad. Algunos de ellos, son: participación activa en la asociación, adquisición de semillas certificadas, actividades claves para el sostenimiento de sus cultivos, entre otros. Se recomienda igualmente impulsar dinámicas productivas desde el enfoque de la economía solidaria como alternativa que permita la inclusión de nuevos pequeños productores. Es importante resaltar que, si dentro de las metas de la asociación se incluyese la posibilidad de expandirse y encontrar nuevos mercados para sus productos, la asociatividad generaría la oportunidad de construir una red de apoyo eficaz que beneficie a todos los integrantes, optimizando canales de información y mejoraría la búsqueda de potenciales compradores, por ejemplo, en nuevos mercados internacionales.

Para finalizar, se pudo reconocer al modelo asociativo, como una forma de facilitar el desarrollo de ventajas competitivas exigidas, por ejemplo, para desarrollar los mercados regionales o nacionales por parte de cada uno de sus integrantes, puesto que contribuye a su sostenibilidad y posibilidad de desarrollo y crecimiento. En la práctica, para lograr una implementación exitosa y el logro de los objetivos esperados, se llegará a requerir de un esfuerzo significativo por parte de los integrantes de Asociolla, y de las instituciones intermedias relacionadas, como también por parte del Estado en lo relacionado a su apoyo y regulación.

# Referencias

- Alarcon, N. O. (2015). Recuperado de: <file:///C:/Users/DELL/Downloads/306-1051-2-PB.pdf>
- Alvarado, W. R. (2010). Recuperado de: <http://www.url.edu.gt/publicacionesurl/FileCS.ashx?id=40493>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Arias, V., Bustos, y Ñustes, C. (2003). Rendimiento de producción de papa criolla. *Agronomía colombiana*, 142-171.
- Baptista Lucio, M., Hernández Sampieri, R. y Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McHill.
- Cantador Gutiérrez, R., Jaraiz Lara, A., Madera Payeta, A., Monasterio Martín, I., Murillo, J. F., Sánchez Sánchez, J. C. y otros. (2002). *Estudio de Casos*. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Formación del Profesorado y Educación.
- Castillo, J. F. (2013). La intermediación como un impedimento al desarrollo. *Revista Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 27-32.
- Castro, J. G. (2011). Recuperado de: <file:///D:/Downloads/1602-5477-1-PB.pdf>
- De Andrea, N. (2010). Perspectivas cualitativa y cuantitativa en investigación. *Fundamentos en Humanidades*, 60.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Rutas para la Asociatividad Rural*.
- Eatwell, J., Murray, M. y Newman, P. (1998). *Backward and Forward Linkages*. In *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. Nueva York, USA: Palgrave Publishers
- FAO. (2011). Recuperado de: <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files//revista/LRA129/LRA-129-15.pdf>
- FEDEPAPA. (2013). *Fedepapa*. Recuperado de: <https://www.fedepapa.com/recursos/Documento%20estrat%C3%A9gico%20Plan%202020.pdf>

- Finagro. (s.f). *Finagro.com*. Recuperado de: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/informaci%C3%B3n-sectorial>
- Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Humanes, Madrid, España: MORATA, S.L.
- Foti, M. y Caracciolo Basco, M. (2008). *Asociación Lola Mora*. Recuperado de: <http://www.asociacionlolamora.org.ar/doc/Guia.pdf>
- Fundación CODESPA. (2011). *Fundación CODESPA*. Recuperado de: <file:///D:/Downloads/metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor.pdf>
- Gobernación del Cauca. (2014). Recuperado de: <http://agrocadenascauca.com/>
- Gomez Susa, A. B. (2014). *Análisis de la Cadena Productiva de la Papa Criolla en Colombia*. Universidad de La Salle, Ciencias Agropecuarias.
- Hernandez, F. (2017). *Entrevista a representante legal de Asocriolla*.
- Hirschman, A. (1998). Backward and Forward Linkages. In J. Eatwell, M. Milgate y P. Newman. (Eds.). *The new Palgrave: A Dictionary of economics*. Nueva York, USA: Palgrave Publishers.
- Liendo , M. y Martínez , A. (2001). *Universidad Nacional de Rosario*. Recuperado de: [http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)
- Mejía, H. G. (2004). Recuperado de: [http://www.mag.go.cr/biblioteca\\_virtual\\_extension\\_educ\\_invest/c20\\_2\\_2004.pdf](http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_extension_educ_invest/c20_2_2004.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2015). Recuperado de: [https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Cofinanciacion\\_ATDR2015/Lineamientos\\_Asiencia\\_Tecnica\\_Directa\\_Rural\\_2015.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Cofinanciacion_ATDR2015/Lineamientos_Asiencia_Tecnica_Directa_Rural_2015.pdf)
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2015). Recuperado de: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que\\_es\\_asociatividad](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que_es_asociatividad)
- Murillo, L. J. (2015). *Situación y perspectivas de los mercados mayoristas*. 1-5.
- Pérez Correa, E. y Farah Quijano, M. (2002). *Los modelos de desarrollo y las funciones del medio rural en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana.

- Pulido, C. (2017). (L. Fajardo, K. Nieves, y E. Romero. Entrevistadores)
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-39.
- Ramírez, L. y Rozo, D. (2011). La agroindustria de la papa criolla en Colombia. Situación actual y retos para su desarrollo. *Gestión Social*.
- Sievers, M. y Saarelainen, E. (2012). Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_235470.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_235470.pdf)
- Sociedad de Agricultores de Colombia. (2013). Hacia un verdadero asociativismo agrario. *Revista Nacional de Agricultura*, 958.
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las Mipymes. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art06.pdf>
- Vargas Prieto, A. (2017). Technical Assistance, Solution for the Identity Crisis of the Agricultural Cooperatives. *Estados Unidos Global Advanced Research Journal Of Agricultural Science*, 6(8), 202-214. doi: <http://garj.org/garjas/8/2017/6/8/technical-assistance-solution-for-the-identity-crisis-of-the-agricultural-cooperatives>

## Anexo 1. Matriz de casos de éxito.

AVNI- BOLIVIA	UNIOAPI-HONDURAS	COOAPICA-COLOMBIA	NICACENTRO- NICARAGUA	APACO - COSTA RICA
<p>Los productores de hortalizas pertenecientes a estas comunidades desarrollaban sus proyectos de construcción de carpas, sistemas de riego, o la provisión de semillas con los proveedores directamente, por lo que su poder de negociación y autonomía eran bajos (AVNIBOLIVIA, s.f).</p>	<p>Se identificaron aspectos que afectaban al sector como, el alto precio de la miel el mercado interno, escasa comercialización y un bajo valor agregado, lo que se traducía en poca competitividad del subsector, así mismo, se evaluaron oportunidades futuras del sector como la existencia de segmentos de mercado y la generación de productos con valor agregado (Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH), 2014).</p>	<p>Este sector con potencial para el desarrollo agroindustrial en el departamento y a nivel nacional, presentaba problemáticas de gestión de sus cadenas productivas incipientes lo que con llevaba a problemáticas en las condiciones de vida rural de los apicultores de la región (COOAPICA, s.f).</p>	<p>La producción lechera representaba un gran volumen que incidía en el mercado nacional, pero presentaba alta inestabilidad de precios existente en la región, en comparación con las zonas más cercanas a los centros de distribución y consumo, por esto se originaba fuertes variaciones de la oferta y demanda, lo que conllevaba a que la variación de precios desfavoreciera a estos productores. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2012).</p>	<p>Los pequeños productores de la comunidad de Santa Cruz, encontraron en los frutales de altura como el café, la mora, la granadilla, la naranja y el aguacate productos que pudieran introducir en sus fértiles fincas para complementar sus ingresos (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2009).</p>
<b>PROBLEMÁTICA</b>				
<p>Se desarrolló a lo largo de los procesos de producción y procesamiento, se buscó fortalecer y mejorar las condiciones y competitividad de estas comunidades promoviendo capacitación, asistencia técnica, investigación y desarrollo (I+D) oferta de insumos, equipos, y herramientas así como acceso a financiación local, en la parte de comercialización se realizó una alianza con la empresa comercializadora Valverde (CODESPA, 2011).</p>	<p>El proyecto se orientó, al logro de la integración de una cadena productiva apícola en el occidente de Honduras, mediante la diversificación de la oferta de los productos actuales logrando ofrecer un valor agregado y un mayor nivel de competitividad. Donde participaron 300 productores de miel y se generaron 1.500 beneficiarios indirectos (CODESPA, 2011).</p>	<p>El desarrollo de esta cooperativa de investigación, producción y comercialización se da como un aprovechamiento de la producción agropecuaria de la región, y la potencialidad de productos de miel y sus derivados de confitería y cosméticos, con lo que incentivan la generación de empleo para las familias involucradas en el proceso, así mismo COOPICA regula los precios del mercado, ofreciendo a los consumidores productos de calidad a precios justos (COOAPICA, s.f).</p>	<p>Se promovió la organización de los productores y al trabajo en el desarrollo de la cadena láctea, para la construcción una planta láctea ubicada entre las localidades de Matiguás y Río Blanco a un grupo de aproximadamente 400 productores que conformaron esta cooperativa, para la venta de leche cruda enfriada, para lo cual implementaron una red regional de centros de acopio y enfriamiento de leche (ACODEA, 2010).</p>	<p>Se desarrollaron actividades en pequeñas granjas mediante la instalación de biodigestores, el mejoramiento de suelos, la reforestación, la elaboración de productos a base de aguacate, el establecimiento de un vivero, la venta de insumos, la asistencia técnica y financiera para el manejo del cultivo, un centro de acopio y comercialización de aguacate local y para exportación (IICA, 2009).</p>
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				

continúa

AVNI- BOLIVIA	UNIOAPI-HONDURAS	COOAPICA-COLOMBIA	NICACENTRO- NICARAGUA	APACO- COSTA RICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los ingresos de los productores en la producción orgánica (CODESPA, 2011).</li> <li>• Impacto ambiental tuvo que ver con el uso del agua, lo que deja ver el fortalecimiento socio-organizativo de las comunidades además efectos medioambientales.</li> <li>• Esta organización en su rol de facilitador, ha orientado paulatinamente sus esfuerzos a fortalecer a las organizaciones de microempresarios existentes en aspectos organizativos, tales como la interacción entre ellos y ellas, la generación de confianza, la participación, o la toma de decisiones (AYNIBOLIVIA, s.f).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de 13 productos derivados de la miel con valor agregado; pero la oferta de estos nuevos productos, se encuentran en un nivel inicial de desarrollo-a una escala de producción doméstica- por lo que todavía no representan una fuente de ingresos significativa sin embargo existe potencial para incrementar fuertemente la producción de cera y polen como un fuente importante de ingresos (FORPRIDEH, 2014).</li> <li>• existe un alto nivel de expectativas en la mayoría de los afiliados a UNIOAPI, en relación a la generación de poder en el mercado, economía de escala y competitividad. El sector viene fortaleciendo en la medida que existe mayor articulación entre los actores que participan de toda la cadena productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye a 350 apicultores de 28 municipios de este departamento caracterizados por ser pequeños productores.</li> <li>• Presta servicios y asistencia técnica en apicultura</li> <li>• Desarrollo gran variedad de productos con valor agregado en confitería y cosméticos</li> <li>• Mejoramiento de vida de los productores, campesinos e indígenas que hacen parte de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se construyeron dos acopios adicionales en la región este de la Cuenca (Mulukuku, y Paiwas) en los que se espera acopiar unos 12,000 litros diarios de leche (FAO, 2012).</li> <li>• Cuenta con una red de 8 centros con una capacidad instalada de acopio de 74,000 litros de leche, provenientes de las entregas de 650 productores, en su gran mayoría socios de la cooperativa (FAO, 2012).</li> <li>• Se desarrolló la construcción de la quesera propia</li> <li>• Actualmente, 144 productores se encuentran en proceso de convertirse en nuevos socios de la cooperativa (FAO, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo integrado de la actividad, desde la reproducción de la semilla, la siembra, las prácticas de manejo del cultivo, la cosecha, pos-cosecha, el acopio y la comercialización del aguacate (IICA, 2009).</li> <li>• Se han combinado los propósitos de lograr una producción agrícola eficiente con el impulso de la agroindustria para generar valor, desarrollar productos e incursionar en mercados externos.</li> <li>• La actividad responde a un modelo de gestión dirigido a aprovechar las capacidades humanas, técnicas y financieras y a fortalecer el capital social de la población rural (IICA, 2009).</li> </ul>

#### RESULTADOS