

*UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD*

*Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios*

*Maestría en Administración de Organizaciones*

*EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EMPRESARIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA SUBREGIÓN DE SABANAS DEL  
DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA.*

*Cindy Milena Hernández Padilla*

*Montería, octubre de 2018*

*UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD*

*Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios*

*Maestría en Administración de Organizaciones*

*MONOGRAFÍA DE ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS*

*PRESENTADO POR:*

*Cindy Milena Hernández Padilla*

*BAJO LA DIRECCIÓN DE:*

*Lucía Margarita Salgado González*

*Montería, octubre de 2018*

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 6  |
| Abstract .....   | 8  |
| Introducción .....   | 10 |
| Aspectos Preliminares .....  | 13 |
| Tema .....   | 13 |
| Título .....   | 13 |
| Problema de Investigación.....   | 13 |
| Pregunta de Investigación.....   | 16 |
| Justificación.....   | 16 |
| Objetivos .....  | 20 |
| Objetivo General .....   | 20 |
| Objetivos Específicos .....  | 20 |
| Marco de Referencia.....   | 21 |
| Marco Conceptual.....  | 21 |
| Marco Teórico .....  | 24 |
| Marco Geográfico .....   | 33 |
| Marco legal.....   | 35 |
| Marco Metodológico.....  | 38 |
| Enfoque y tipo de investigación .....  | 38 |
| Fases de la investigación .....  | 39 |
| Capítulo I: La Empresarización de las Organizaciones de Productores en el Marco del Proyecto |    |
| Apoyo Alianzas Productivas .....   | 44 |

|   |    |
|---|----|
| Asociación de Productores Agrícolas del Cabildo Indígena Bella Isla – APROACIBIS. ....  | 47 |
| Asociación Indígena Zenú de Pequeños Productores Agropecuarios de Tuchín – AIZPAT. ..   | 49 |
| Cooperativa de Productores de Carranzó – COOPROCA LTDA.....   | 50 |
| Asociación de Productores Agrícolas Medio Ambientales de Nova – APAMA. ....   | 51 |
| Capítulo II: Situación Actual de la Empresarización en las Organizaciones de Productores de la Subregión de las Sabanas de Córdoba..... | 53 |
| Asociación de Productores Agrícolas del Cabildo Indígena Bella Isla – APROACIBIS. ....  | 53 |
| Asociación Indígena Zenú de Pequeños Productores Agropecuarios de Tuchín – AIZPAT. ..   | 60 |
| Cooperativa de Productores de Carranzó – COOPROCA LTDA.....   | 66 |
| Asociación de Productores Agrícolas Medio Ambientales de Nova – APAMA. ....   | 71 |
| Capítulo III: Recomendaciones para Avanzar en la Empresarización de las Organizaciones de Productores Agropecuarios .....               | 76 |
| Conclusiones.....   | 87 |
| Referencias Bibliográficas .....  | 90 |
| Anexos.....   | 98 |

### Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Características de la metodología de empresarización de la Fundación Manuel Mejía.                     | 31 |
| Tabla 2. PAAP ejecutados en la Subregión de Sabanas de Córdoba en el periodo 2010 – 2014.                       | 39 |
| Tabla 3. Escala de valoración para medir el nivel de empresarización de las organizaciones de productores ..... | 41 |
| Tabla 4. Niveles de Empresarización según puntaje final .....   | 42 |
| Tabla 5. Matriz empleada para el diagnóstico organizacional en los Estudios de Preinversión ..                  | 44 |
| Tabla 6. Nivel de empresarización generado para APROACIBIS .....  | 54 |
| Tabla 7. Nivel de empresarización generado para AIZPAT .....  | 60 |
| Tabla 8. Nivel de empresarización generado para COOPROCA .....  | 67 |
| Tabla 9. Nivel de empresarización generado para APAMA. ....   | 71 |

### Lista de Anexos

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1. Árbol de problemas para la definición del problema de investigación .....                            | 98  |
| Anexo 2. Registro fotográfico jornada de trabajo en COOPROCA. ....  | 99  |
| Anexo 3. Registro fotográfico jornada de trabajo en APROACIBIS y vías de acceso al sector de Bella Isla. .... | 99  |
| Anexo 4. Registro fotográfico jornada de trabajo en AIZPAT y vías de acceso a la vereda Bomba. ....           | 100 |
| Anexo 5. Registro fotográfico jornada de trabajo en APAMA. ....   | 100 |
| Anexo 6. Matrices de evaluación del nivel de empresarización de APROACIBIS, AIZPAT, COOPROCA y APAMA. ....    | 100 |

## Resumen

Empresarizar el campo es un reto difícil. El Estado colombiano y algunas entidades privadas de tipo nacional e internacional vienen trabajando para fortalecer el sector que brinda el alimento diario a todos los hogares del país; sin embargo, este no ha sido un proceso fácil, debido, entre otras causas, a la falta de capacidades empresariales de los productores y al bajo nivel de asociatividad que se presenta en el sector, la falta de infraestructura y vías adecuadas, inestabilidad de los mercados y dificultad de acceso a los mismos, conflicto armado, condiciones climáticas, pobreza, entre otros que impiden que los procesos e iniciativas adelantadas logren los resultados esperados.

El objetivo de este trabajo fue evaluar el nivel de empresarización actual de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba, beneficiadas por el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas – PAAP del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, durante 2010 – 2014; con el fin de identificar los avances y retrocesos presentados con el paso de los años por estas organizaciones en el tema, reconocer los factores que han incidido en ellos y proponer recomendaciones para continuar dando pasos firmes en la misión de empresarizar el campo; basadas en planteamientos de distintos autores, la percepción de las mismas organizaciones y la experiencia personal del autor quien ha participado de varios procesos de empresarización.

La evaluación se realizó en organizaciones de pequeños productores agropecuarios beneficiadas por el PAAP, teniendo en cuenta que el objetivo de este modelo es, en pocas palabras, aumentar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales a través de su fortalecimiento empresarial, técnico y comercial para vincularlas a mercados formales para la comercialización de sus productos.

Para lograr el objetivo de este trabajo se utilizó la metodología definida por la Fundación Manuel Mejía, para evaluar el nivel de empresarización en organizaciones de productores, complementada con técnicas de observación no participante, diálogo semiestructurado y consultas a diferentes entidades, lo que permitió conocer las capacidades de las organizaciones en temas de gestión y asociatividad empresarial, formulación de estrategias de mercadeo y venta de sus productos, formulación de costos y presupuesto y, contabilidad y análisis financiero; indicadores directos del nivel de empresarización de una organización.

**Palabras claves:** agronegocios, asociatividad, competitividad, capacidades organizacionales, capital social, acceso a mercados.

## **Abstract**

Entrepreneurship in the field is a difficult challenge. The Colombian State and some private entities of national and international type have been working to strengthen the sector that provides daily food to all households in the country, however this has not been an easy process, due, among other causes, to the lack of entrepreneurial skills of the producers and the low level of associativity that is presented, to the lack of infrastructure and adequate roads, market instability and difficulty access to them, armed conflict, climatic conditions, poverty and others, which prevent the processes and advanced initiatives achieve the expected results.

The objective of this work was to evaluate the current level of entrepreneurship of the organizations of small agricultural producers of the Savanna Subregion of the department of Córdoba, benefited by the Productive Partnerships Support Project of the Ministry of Agriculture and Rural Development during 2010-2014; in order to identify the advances and setbacks presented over the years by these organizations, recognize the factors that have influenced them and propose recommendations to continue taking firm steps in the mission of entrepreneurship in the field, based on the approaches from different authors, the concept of the same organizations and the personal experience of the author who has participated in several entrepreneurial processes.

The evaluation was carried out in organizations of small agricultural producers benefited by the PAAP, taking into account that the objective of this model is, in a few words, to increase the competitiveness and business development of rural communities through the business, technical and commercial strengthening of these, which allow linking them to formal markets for the marketing of their products.



To achieve the objective of this work, the methodology defined by the Manuel Mejía Foundation was used to evaluate the level of entrepreneurship in producer organizations, complemented with non-participant observation techniques, semi-structured dialogue and consultations with different entities, which allowed to know the capacities of organizations in matters of management and business associativity, formulation of marketing strategies and sales of their products, formulation of costs and budget, and accounting and financial analysis; Direct indicators of the level of entrepreneurship of an organization.

**Keywords:** agribusiness, associativity, competitiveness, organizational capacities, social capital, access to markets.

## **Introducción**

Productores en todas partes del mundo se han asociado a través de la creación de organizaciones las cuales los acercan un poco más a la posibilidad de desarrollar una actividad productiva de manera competitiva y a la obtención de financiación por parte del Estado y entidades nacionales e internacionales de carácter público y privado que trabajan por el aumento de la productividad, rentabilidad y el empoderamiento de estas.

Una organización es la agrupación de individuos que trabajan de manera regulada y concertada para el logro de su visión, metas y objetivos comunes, sin embargo, pese a estar organizados, los pequeños productores agropecuarios requieren de apoyo y acompañamiento que conlleve a adquirir conocimientos y generar competencias para su fortalecimiento empresarial y la adopción de buenas prácticas de gestión empresarial en sus actividades productivas.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR en su labor de promover la empresarización del campo, viene apoyando a organizaciones de productores formales en el mejoramiento de su actividad productiva y en la generación de competencias que les permiten hacer sostenible sus agronegocios en el tiempo y en el mercado, como lo hace a través del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas – PAAP, un instrumento de política que busca incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales, promoviendo su vinculación a mercados formales, a través del establecimiento de alianzas (convenios de comercialización) entre el sector privado comercializador y las organizaciones de productores.

Para el fortalecimiento empresarial de las organizaciones beneficiadas con el PAAP, el MADR en convenio con la Fundación Manuel Mejía, diseñó el Programa de Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios, que tiene como objetivo orientar a los

productores agropecuarios para que fortalezcan sus competencias empresariales tanto a nivel individual como de la organización a la cual pertenecen, y afiancen sus capacidades administrativas, gerenciales y de autogestión.

La empresarización es el proceso a través del cual las organizaciones y los individuos que las conforman, mejoran sus competencias, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para el lograr cohesión social, poder de negociación, acceso a mercados y en general, manejo administrativo, comercial y financiero de su negocio. Dicho proceso requiere de inversión, continuidad y adecuadas herramientas y metodologías para su implementación, así como, de la participación activa de las organizaciones para lograr cambios significativos en su nivel organizativo y empresarial. Es definitivamente indispensable que los miembros de las organizaciones sean individuos activos, propositivos y generadores de cambio, dado que son ellos los que conocen su realidad, cuentan con tradición y conocimiento sobre sus actividades productivas y han buscado incansablemente a través de los años mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

En Córdoba, un departamento con alta concentración de población rural en condiciones de pobreza, se han beneficiado a través de los años de implementación del PAAP diferentes organizaciones de pequeños productores agropecuarios a las cuales se les ha brindado financiación, acompañamiento y capacitación en torno a sus actividades productivas y a su empresarización; en particular, en la subregión de Sabanas de este departamento, se han ejecutado ocho (8) proyectos, favoreciendo a igual número de organizaciones, las cuales de acuerdo al objetivo del PAAP, debieron incrementar su competitividad y desarrollo empresarial.

En ese sentido, la presente investigación valoró el nivel de empresarización actual de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del

departamento de Córdoba, beneficiadas por el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas - PAAP del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, durante 2010 – 2014, lo que permitió identificar los avances y retrocesos presentados con el paso de los años por estas organizaciones en aspectos relacionados con su empresarización, reconocer los factores que han incidido en ellos y proponer recomendaciones sobre el tema.

La evaluación del nivel de empresarización de las organizaciones objeto de estudio, se realizó a través de la metodología definida por la Fundación Manuel Mejía, complementada con técnicas de observación no participante, dialogo semiestructurado, consultas a diferentes entidades y consulta en fuentes de información secundaria.

Los resultados obtenidos en las diferentes fases de la investigación se presentan en capítulos; el capítulo I contiene la información obtenida mediante la consulta de fuentes secundarias, las cuales fueron principalmente los Estudios de Preinversión de los proyectos de alianzas, que beneficiaron a las organizaciones objeto de estudio; en el capítulo II se presentan los resultados derivados de la captura de información primaria a través de la metodología y técnicas antes mencionadas y, en el capítulo III, se plantea un análisis de la situaciones encontradas y se exponen las diferentes recomendaciones para continuar avanzando en la empresarización de las organizaciones de productores. Por último, se presenta las conclusiones de la investigación.

## **Aspectos Preliminares**

### **Tema**

Empresarización de organizaciones de pequeños de productores agropecuarios

### **Título**

Evaluación del nivel de empresarización de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la subregión de Sabanas del departamento de Córdoba.

### **Problema de Investigación**

El reto actual de los países en desarrollo, en especial el de Colombia, es el de impulsar la asociatividad y empresarización en el campo como mecanismo para alcanzar la competitividad del sector rural, a través de la consolidación de organizaciones de productores que cuenten con las herramientas, medios y competencias necesarias para enfrentarse, penetrar y permanecer en un mercado cada vez más globalizado.

Pese a los esfuerzos realizados por el gobierno nacional, entidades privadas, profesionales de forma independiente y otros actores, en la actualidad continúa evidenciándose un bajo nivel de empresarización de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios, convirtiéndose hasta ahora en una problemática difícil de superar.

El grado de empresarización de una organización de productores, determina en gran medida el éxito o fracaso de su agronegocio, teniendo en cuenta que la sostenibilidad de estos depende, no sólo, del compromiso y responsabilidad de los socios, sino también de las herramientas de administración y gestión que la organización incorpore en su quehacer diario. Es por ello que muchos de los proyectos que se ejecutan con el fin de favorecer a las organizaciones de pequeños productores para que incursionen con sus productos en un mercado más estable,

muchas veces no dan los resultados esperados, debido a que las organizaciones cuentan con suficiente capacidad productiva pero escasa capacidad empresarial.

Haciendo un análisis de la problemática, encontramos que el bajo nivel de empresarización de las organizaciones de pequeños productores se debe, entre otros aspectos, a las pocas capacidades de los productores para forjar negocios rentables, ocasionada por el bajo nivel de formación de los mismos, la poca explotación y estimulación del espíritu empresarial y emprendedor en ellos, el deficiente manejo de la información relacionada con el producto, mercado, etc., y el individualismo, dado que priman los intereses individuales de los productores, dejando de lado los de la organización. Lo anterior conduce a unidades productivas con incipiente organización y a un bajo grado de confianza, compromiso y cooperación de los pequeños productores agropecuarios para con la asociación que los agrupa.

Por otra parte, el bajo nivel de empresarización que afecta significativamente a un alto porcentaje de organizaciones de pequeños productores de Colombia, es originado por la escasa consolidación del capital social en las mismas, debido al bajo nivel de asociatividad, democratización, participación y empoderamiento de los socios, lo que a su vez es ocasionado por la existencia de una estructura orgánica débil que no facilita el desarrollo de dichos factores y que además, carece de sistemas de comunicación y difusión de la información eficientes. Todo ello conduce a que, en estas figuras asociativas, exista poca incorporación de herramientas de gerencia, administración y gestión en su interior, insuficiente capacidad de negociación de productos en el mercado y deficiente control en los volúmenes y calidades de su producción.

Igualmente, no se puede dejar de lado el papel que juega la institucionalidad local, territorial y nacional en esta problemática, teniendo en cuenta que son estas instituciones las responsables de acompañar y liderar los procesos que buscan favorecer y fortalecer a productores

agropecuarios y a la comunidad rural en general. En ese sentido, una frágil institucional ocasionada por la deficiente asignación de recursos económicos para invertir en programas y proyectos para el fomento de la empresarización, la falta de capacidades en los funcionarios locales para implementar dichos programas o proyectos, la moderada capacidad del MADR en la definición de políticas relacionadas con la construcción de capacidades empresariales en el sector rural y los intereses políticos particulares, desencadenan en un bajo nivel de coordinación entre los actores de la empresarización, generando así débiles alianzas y vínculos inter - empresariales para trabajar por este objetivo, siendo todo lo anterior una causa directa de los deficientes procesos de empresarización que se implementan en el país.

Por último, una causa no menos importante de que existan débiles procesos de empresarización en las organizaciones de pequeños productores agropecuarios, es el desconocimiento por parte de los profesionales acompañantes y entidades públicas y privadas, de lineamientos, metodologías y herramientas de capacitación que respondan a las necesidades de empresarización de las organizaciones objeto de intervención. Lo anterior es ocasionado por la escasa divulgación de las políticas y estrategias para el apoyo a la empresarización y por la poca capacitación brindada a los profesionales acompañantes sobre las mismas; conduciendo esto a la implementación de deficientes procesos de capacitación en las organizaciones.

Todo lo anterior, conduce a la implementación de agronegocios poco sostenibles en el tiempo y en el mercado, llevando por los caminos del fracaso a las organizaciones de pequeños productores agropecuarios que intenta surgir en un medio cada vez más competitivo.

La situación descrita anteriormente se evidencia en el departamento de Córdoba, especialmente en la subregión de Sabanas, donde según reporte extraído del Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas - PAAP, modelo de

desarrollo organizativo y empresarial que vincula a pequeños productores rurales con mercados a través de un aliado comercial formal, con una propuesta productiva, rentable, sostenible y competitiva (Lundy et al., 2015), el 50% de los proyectos ejecutados en el marco de este instrumento de política en su Fases I (2002-2008) no han logrado mantenerse operando luego de terminado el acompañamiento por las distintas entidades responsables, frustrando su objetivo.

### **Pregunta de Investigación**

De acuerdo con la situación expuesta anteriormente, el presente trabajo se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es nivel de empresarización actual de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba, beneficiadas por el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR, durante el periodo 2010 - 2014?

### **Justificación**

Como un mecanismo para contrarrestar las problemáticas del sector agropecuario colombiano, los pequeños productores crean formas asociativas de unión voluntaria en las cuales es fundamental el trabajo en equipo, como herramienta para obtener mejores resultados en el desarrollo de sus actividades productivas. Dichas asociaciones buscan además de un beneficio económico que se deriva de sus actividades productivas; la rentabilidad social, evidenciada a través de los beneficios que reciben las familias de los asociados (Solarte L, 2011).

Pese a los esfuerzos de los pequeños productores por crear organizaciones por medio de las cuales buscan formalizar y hacer rentables y duraderos sus agronegocios, las empresas asociativas, muchas veces no dan los resultados esperados. La situación de los pequeños productores agropecuarios organizados en asociaciones, cooperativas, empresas asociativas de



trabajo, etc., evidencia poco desarrollo organizacional manifestado en bajos niveles de empresarización, altos costos de las transacciones en la compra de los insumos necesarios para el proceso productivo, bajas capacidades para negociar mejores condiciones en la comercialización y poco relacionamiento con el sector financiero; lo que concuerda con el planteamiento de Carmona, Villarreal, & Herrera, (2012), para los que el sector agrario colombiano presenta una situación de carencia frente al desarrollo empresarial, debido a factores como las pocas posibilidades de desarrollos tecnológicos, el poco conocimiento de procesos productivos y gerenciales y el poco acceso a recursos de capital.

Por otra parte, Confecámaras (2016) anota que la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos en Colombia es del 29.7%, es decir, alrededor del 70% de las empresas creadas fracasan antes de los primeros cinco años de vida; si ésta es la situación a nivel global en Colombia, podría pensarse que en lo que a emprendimientos y agronegocios rurales formales se refiere, la realidad es mucho peor.

En lo que asociatividad en el sector rural colombiano respecta, los hallazgos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2016) en su Censo Nacional Agropecuario, muestran que solo el 6.8% de los productores residentes en el área rural dispersa censada declararon pertenecer a una asociación de productores, y en el departamento de Córdoba en particular, solo el 3.3%. De acuerdo a esto, los niveles de asociatividad en el sector rural son muy bajos, lo que se traduce en mayores dificultades para la empresarización del campo, dado que la asociatividad tiene una estrecha relación con esta última.

Según Solarte L. (2011) la constitución de una asociación de productores es la creación de una empresa que exige esfuerzos, asume riesgos y su éxito depende de la voluntad de los asociados, de la organización y de las herramientas de gestión que esta incorpora como base de

su desarrollo. Para este mismo autor procesos de empresarización eficientes, requieren de las siguientes condiciones:

Desde lo individual (el productor): deseo y predisposición al cambio, interés por mantenerse informado, creatividad e imaginación ante los problemas, voluntad para asumir desafíos y riesgos, compromiso, persistencia, disciplina e ideas claras de negocios.

Desde lo colectivo (la asociación): intereses y problemas comunes compartidos, proceso asociativo consolidado (liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos), conciliación entre los intereses individuales (socios) y los de la asociación, conocimiento y definición de sus líneas o áreas de negocio rentables.

Como apoyo a los procesos de empresarización y asociatividad del sector agropecuario colombiano el MADR, ha puesto en marcha distintos programas y proyectos que han beneficiado a asociaciones de pequeños productores de todo el país, es el caso del denominado Proyecto Apoyo Alianzas Productivas – PAAP, el cual cuenta con más de 15 años de implementación en el territorio colombiano.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR (2015), el modelo de Alianzas Productivas ha mostrado ser eficaz en la vinculación de pequeños productores rurales organizados a mercados formales y en la transferencia de competencias empresariales a éstos para fortalecer su capacidad de auto-gestionar incrementos en su ingreso familiar. Sin embargo, aunque la Sociedad de Agricultores de Colombia - SAC (2013) reconoce que los esfuerzos realizados por el MADR por avanzar en la asociatividad y empresarización del campo colombiano han dado buenos frutos, considera que se requiere seguir avanzando aún más en estos aspectos, teniendo en cuenta que ellos constituyen una respuesta estructural a la problemática del campo colombiano y un camino para la paz.

De acuerdo con información oficial obtenida en el Sistema de Monitoreo y Seguimiento del PAAP (<https://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/inicio/index.aspx>), el cual tiene como objetivo proveer información real sobre el desarrollo de las distintas alianzas a la Red de Implementadores y Operadores del Proyecto; en Córdoba se ejecutaron entre 2010 y 2014 veintinueve (29) proyectos, los cuales se encuentran en su totalidad operando, es decir, las organizaciones de productores beneficiadas continúan desarrollando su actividad productiva, aumentando los ingresos de sus asociados y operando su fondo rotatorio. Sin embargo, es importante mencionar que durante la Fase I (2002 y 2008) del PAAP se ejecutaron ocho proyectos en el departamento, de éstos; cuatro han dejado de operar, dos de ellos fueron ejecutados en municipios de la Subregión de la Sabanas de Córdoba (Sahagún, Chinú y Tuchín), uno en el municipio de Los Córdoba, perteneciente a la Subregión Costanera y el otro en los municipios de Tierralta y Valencia que integran la Subregión del Alto Sinú.

Por último, al analizar las cifras de ejecución de alianzas productivas para la subregión de Sabanas de Córdoba, se encontró que desde el inicio de la operatividad del PAAP en 2002 y hasta 2008, momento denominado Fase I, se ejecutaron cuatro (4) proyectos que beneficiaron a organizaciones de productores de esta subregión, número igual a los ejecutados en la Fase II (2009 - 2015), mientras que en la actual Fase III (2016 – 2018), solo se aprobó para ejecución un (1) proyecto. Ahora bien, como se mencionó anteriormente, de los cuatro proyectos iniciales (Fase I), dos organizaciones beneficiadas no lograron mantener su agronegocio operando; motivo por el cual es importante conocer la situación actual de las cuatro organizaciones beneficiadas durante la Fase II, con el fin de elevar conclusiones sobre la sostenibilidad de este tipo de iniciativas y vislumbrar un posible futuro para los proyectos ejecutados en la actual Fase III.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar el nivel actual de empresarización de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba, beneficiadas por el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural durante 2010 – 2014.

### **Objetivos Específicos**

Determinar la capacidad de gestión y asociatividad empresarial de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba.

Analizar las habilidades para la formulación de estrategias de mercadeo, costos y presupuesto de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba.

Examinar las competencias contables y de análisis financiero de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba.

Sugerir recomendaciones para fortalecer las capacidades locales de empresarización en organizaciones de pequeños productores agropecuarios.

## Marco de Referencia

### Marco Conceptual

Según la última actualización del concepto de pequeño productor realizada por el MADR el 11 de noviembre de 2015, este es una persona natural que posee activos totales no superiores a los doscientos ochenta y cuatro (284) SMMLV, incluidos los de su conyuge o compañero permanente, según balance comercial aceptado por el intermediario financiero cuya antigüedad no sea mayor a 90 días (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR, 2015b)

La anterior definición es acogida por el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – FINAGRO, el cual además agrega dos condiciones que se deben cumplir para ser catalogado como pequeño productor, las cuales son: a) que por lo menos 75% de los activos estén invertidos en el Sector Agropecuario o b) que no menos de las 2/3 partes de sus ingresos provengan de la actividad Agropecuaria (FINAGRO, n.d.). Adicionalmente, FINAGRO en su Manual de Servicios aclara que también se entenderá por pequeño productor, cualquier modalidad de asociación de productores cuando todos sus miembros califiquen individualmente como pequeños productores, certificados por el revisor fiscal o representante legal de dicha figura asociativa.

Por otra parte, el termino empresarización es definido por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en dos niveles, la empresarización de base y la empresarización para la competitividad; la empresarización de base busca desarrollar en los productores conocimientos empresariales y además incorporar buenas prácticas para la gestión empresarial del campo, mientras que la empresarización para la competitividad hace referencia al desarrollo de competencias empresariales, habilidades comerciales y condiciones específicas en los

productores que les permitan penetrar mercados más sofisticados, logrando mayores niveles de diferenciación en sus productos (Departamento Nacional de Planeación - DNP, n.d.).

Los dos tipos de empresarización definidos por el DNP están enfocados en el aspecto empresarial de las organizaciones, sin embargo, la primera se limita a dejar un saber en los productores para que estos lo apliquen en sus actividades productivas, mientras que la empresarización para la competitividad va más allá; dado que se enfoca en crear capacidades y competencias para emplear los conocimientos en la búsqueda del fortalecimiento de su competitividad, siendo el logro de esta última su objetivo principal.

La empresarización para la competitividad del DNP tiene algunos elementos similares con la definición de Solarte L (2011) para quien la empresarización es el desarrollo de competencias emprendedoras en las personas, las cuales deben conducir a la creación de empresas innovadoras y al mejoramiento de los procesos productivos y administrativos; logrando incrementar los niveles de ingresos y la calidad de vida de éstas.

Así mismo, la Fundación Manuel Mejía desde su Programa Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios, entiende la empresarización como el desarrollo de competencias administrativas y contables que le permitan a las organizaciones de productores agropecuarios gerenciar su agronegocio, consolidar su poder de convocatoria entre sus asociados y mejorar su capacidad de negociación (Fundación Manuel Mejía - FMM, n.d.).

Es importante resaltar que la empresarización es un proceso que se lleva a cabo con grupos de individuos organizados en figuras asociativas como cooperativas, asociaciones, empresas asociativas de trabajo, etc., es decir, no se realiza de forma individual dado que busca beneficios colectivos para una organización y su comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, un factor importante para lograr procesos de empresarización exitosos es, la asociatividad; esta se entiende como la participación sana y solidaria (sin individualismos) de los productores y sus familias en la implementación de acciones que permitan mejorar sus procesos productivos y, por consiguiente, su nivel de vida. Los procesos asociativos son procedimientos productivos que involucran cooperación, confianza y trabajo en equipo de grupos de personas, en busca de mejorar el bienestar de los individuos que intervienen en el proceso de transformación de un bien o servicio (Rojas M, 2013). La asociatividad mejora los procesos productivos dado que permite a los productores acceder a efectivos mecanismos de financiamiento, capacitación, tecnología, mercados e infraestructura productiva. Igualmente, impacta positivamente el bienestar estos teniendo en cuenta que a través de acciones y gestiones colectivas, pueden lograr mejores oportunidades en sus derechos fundamentales (Moreno, Uribe, & Santiago, 2011).

Para el caso de esta investigación, se acogió el concepto de empresarización definido por la Fundación Manuel Mejía, el cual tiene estrecha similitud con la definición dada por Solarte y a su vez con la empresarización para la competitividad del Departamento Nacional de Planeación.

Adicionalmente, cabe resaltar que las organizaciones de productores objeto de estudio están conformadas bajo las figuras asociativas de cooperativas y asociaciones, las cuales son organizaciones de productores rurales, formales, legalmente constituidas bajo las normas colombianas. Las cooperativas son organizaciones que se crean para el beneficio social de un grupo de personas que son a su vez contribuyentes gestores y trabajadores en éstas; pertenecen al sector solidario de la economía y buscan mejorar la labor de sus asociados a nivel económico y de calidad. Por su parte las asociaciones son agrupaciones de personas o instituciones, que tienen un fin común, y que desean tener un beneficio común, son democráticas, tienen capacidad de

decisión soberana y al igual que las cooperativas son organizaciones sin ánimo de lucro (Rojas M, 2013).

Las dos figuras asociativas objeto de estudio, son de acuerdo a Toro R, (2015), organizaciones de productores que se agrupan en torno a sistemas de producción que involucran un número importante de usuarios, en busca de mejoras en aspectos del sector rural productivo como la economía a escala, comercialización y obtención de créditos.

### **Marco Teórico**

Para entender en que consiste la empresarización de organizaciones de productores es necesario tener claridad sobre el significado del verbo empresarizar, no obstante, según Benavides, Andrés, & Mosquera (2015) al buscar en el diccionario las palabras empresarizar o empresarización, estas no se encuentran, y es esa situación la que debe motivar a construir conceptos en busca de la generación, fortalecimiento y sostenibilidad de las capacidades rurales para el manejo empresarial del campo.

La empresarización del campo se puede entender como la creación de empresas por parte de los pobladores de estas zonas, sin embargo, no se trata solo de crear empresas sino de mantenerlas y posicionarlas en el mercado a través del ofrecimiento de productos diferenciados por su valor agregado, con el fin de impactar positivamente a las comunidades rurales. De acuerdo con Chaparro A. (2010) se debe romper el círculo vicioso de fomento al emprendimiento convencional, para avanzar a la conformación de emprendimientos y empresas más sustentables que aporten verdaderamente a todas las dimensiones del desarrollo territorial. Este mismo autor define la empresarización o empresarismo como aquellas acciones tendientes a formalizar los emprendimientos originados a partir de una oportunidad de desarrollo, ante las instituciones oficiales encargadas de legalizarlos. La anterior definición contrasta con lo



afirmado por Benavides et al. (2015) para quienes no solo se trata de crear o formalizar empresas, sino que es necesario idear y llevar a cabo procesos que permitan empoderar a los productores, para que se imaginen, se sientan y se convenzan de ser empresarios del campo.

El punto central de la empresarización del campo son los productores, con los cuales se debe trabajar inicialmente para cambiar ciertas actitudes y desarrollar competencias que los conduzcan a apropiarse y trabajar con decisión por el desarrollo de su comunidad. Una vez los procesos de capacitación, acompañamiento y formación logren este resultado, se habrá avanzado significativamente en el proceso de empresarización de las organizaciones de productores.

Ahora bien, ¿cómo se logra desarrollar y/o fortalecer en las organizaciones de pequeños productores agropecuarios, las capacidades para idear y poner en marcha negocios emprendedores? Baez L. (2010) encontró que para mejorar los resultados en el fortalecimiento de las organizaciones, sus asociados y líderes, se requiere contar con metodologías e instrumentos, y desarrollar capacidades con un enfoque formal y programático. En ese sentido, existen diversas metodologías, lineamientos e instrumentos para fortalecer las capacidades empresariales de las organizaciones de productores y lograr la empresarización de las mismas, definidas por organizaciones privadas de carácter internacional como el IICA, Naciones Unidas, entre otras. Igualmente, algunas fundaciones u organizaciones nacionales han construido sus propias metodologías para lograr dicho objetivo.

Para Baez L. (2010) los siguientes aspectos son vitales a la hora de lograr un fortalecimiento organizacional exitoso.

- Reconocer explícitamente la importancia de la organización y la necesidad de impulsar su fortalecimiento, con una visión, principios y apoyo formal.

- Apoyar integralmente a las organizaciones, combinando los distintos aspectos que esta requiere para ser plenamente fortalecida.
- Recibir atención en forma diferenciada, de acuerdo al tipo y nivel de la organización, sus características y potencial.
- Contar con la capacidad técnica y administrativa necesaria y estable, a fin de generar un impacto significativo.

La capacidad técnica y administrativa de la cual habla Baez, también es tenida en cuenta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA (2012) quien encontró que para el caso del país vecino Ecuador, la responsabilidad del fortalecimiento de capacidades de gestión agroempresarial y asociativa de las organizaciones de productores, fue entregada a los ministerios y gobiernos locales, los cuales en la mayoría de los casos no contaban con las capacidades para el desarrollo de este trabajo, limitando dichos procesos. Así las cosas, no solo se trata de las organizaciones que se quiere fortalecer y empresarizar, también es necesario que se cuente con las capacidades y el dominio de técnicas y herramientas adecuadas para brindar acompañamiento y fortalecimiento diferenciado según las necesidades de las organizaciones a intervenir por parte de las entidades encargadas de gestionar y llevar a cabo estos procesos, para asegurar el éxito de los mismos.

La edad de creación de las organizaciones es otro aspecto relevante a tener en cuenta para lograr procesos efectivos, Acción Social y UNODC (n.d.) plantean que los tres primeros años de vida de las organizaciones son cruciales para definir la estructura y las reglas que regirán su comportamiento, por lo que es necesario prestarles un permanente apoyo para asegurar su consolidación, mientras que las organizaciones que superan esa etapa crítica, tienen mayores

posibilidades de sostenibilidad, lo que de una u otra forma facilitará la puesta en marcha de acciones tendientes a lograr la empresarización de las mismas.

Por otra parte, Toro R. (2015) afirma que el fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores, requiere procesos de formación y capacitación a través de metodologías que eliminen las diferencias de niveles de educación que se evidencian comúnmente en el sector rural, para que no se limite la intervención activa de los participantes. Ese mismo autor plantea una metodología participativa, activa y de resultados inmediatos a través de dos herramientas; la educación experiencial y la lógica de proyectos; la primera, parte del principio de un aprendizaje “haciendo” que reflexiona sobre el mismo “hacer”. La segunda, busca que los participantes trabajen a través de escenarios de reflexión donde construyen de manera sistémica los elementos sustanciales de sus propios proyectos.

La importancia que le da Toro R. (2015) a la participación activa, coincide con el planteamiento de Acción Social y UNODC (n.d.) que advierten, que es necesario fomentar la participación efectiva de las organizaciones en los proyectos, dado que cuando esto se consigue se generan procesos de aprendizaje continuos, que las fortalecen y posibilitan su permanencia en el tiempo.

Otro factor determinante para lograr procesos de empresarización efectivos que se traduzcan en organizaciones de productores fuertes y sostenibles, es sin duda la presencia de productores responsables, dotados de liderazgo y portadores de un ideal para los miembros de su organización. El liderazgo en las organizaciones de productores influye significativamente en la dinámica de estas, una organización que cuenta con buenos líderes puede marcar la diferencia; los productores reconocidos como líderes guían a otros, fomentan el trabajo en equipo, favorecen la comunicación entre los miembros de la organización, favorecen la participación de los

miembros en las actividades de la misma por su poder de convocatoria, etc. Además, los líderes que cuentan con el apoyo de sus asociados y que son capaces de garantizar la acción colectiva, aumentan su poder de interlocución con aliados externos, como lo son las entidades encargadas de ejecutar y operar proyectos productivos, los aliados comerciales, los socios estratégicos, entre otros (Acción Social y UNODC, n.d.). Pese a los beneficios que tiene para las organizaciones contar con buenos líderes, especialmente como un elemento fundamental para enriquecer el vínculo social en estas, el liderazgo muchas veces se ve fuertemente afectado por la desmotivación de los socios y por el poco reconocimiento que se le da a esta labor y las escasas gratificaciones que llega a recibir este rol (Rojas C., 2004).

Muñoz & Viaña (2012) anotan que las organizaciones de pequeños productores pueden ser instancias frágiles y contradictorias ya que, por problemas administrativos, de liderazgo o por la volatilidad de los precios en los mercados, pueden poner a sus asociados en contextos económicos y sociales adversos, lo que causa en muchos casos que los pequeños productores sean inestables en su permanencia en estas estructuras, como una estrategia para mantenerse activos en varios frentes y mercados. Sin embargo, es importante mencionar que, sólo estando organizados le es posible a los pequeños productores acceder a beneficios de las políticas públicas definidas por el gobierno nacional para el apoyo al campo y a jornadas de capacitación y formación; incluso, una organización legalmente constituida, tiene mayores y mejores posibilidades de acceso a recursos financieros, así como a un mercado formal para la comercialización de sus productos.

Para la FAO y FECOVERA (2016) las organizaciones de productores buscan de manera continua nuevos medios para mejorar la competitividad de los pequeños productores mediante acciones conjuntas, tales como: compra de insumos al por mayor, comercialización colectiva,

negociación del crédito y contratos, e incidencia sobre procesos políticos. Así mismo, el papel de las organizaciones de productores en el apoyo a los pequeños agricultores y grupos vulnerables es crucial para que estos puedan acceder también a otros servicios como. mejora en el acceso y la gestión de los recursos naturales y mejora en el acceso a la información y al conocimiento. Además, les permite participar activamente en los procesos de toma de decisión.

No solo se trata de que las organizaciones de productores accedan al mercado para la venta de sus productos, sino también la forma como acceden, es decir, cómo comercializan; si lo hacen como sujetos activos o pasivos, por lo tanto, el poder de negociación en el mercado es determinante para el éxito o fracaso de una organización. La mayoría de las organizaciones de pequeños productores se centran en la comercialización conjunta de la producción obtenida por cada uno de sus asociados, así que, en la medida que estas cuenten con una producción estable, productos de calidad y una adecuada capacidad de negociación en el mercado para la venta de los mismos, tendrán mayores posibilidades de ser organizaciones sostenibles. Para Penrose - Buckley (2007) la acción colectiva puede incrementar el poder de negociación de los pequeños productores dado que al unirse, pueden mejorar la calidad de sus productos o elevar los volúmenes de producción en busca de cumplir las exigencias precisas de los compradores y negociar mejores precios. Entonces, al tratarse de organizaciones de pequeños productores agropecuarios se deben resaltar los factores; acceso a mercado y poder de negociación, como aspectos vitales a la hora de lograr organizaciones empresarizadas y fortalecidas; no basta únicamente con producir, es necesario comercializar el producto en condiciones que generen beneficios para la organización y todos sus miembros.

El poder de negociación es la capacidad de influir en el precio o condiciones de transacción comercial, el cual depende principalmente de factores como la escasez, la

disponibilidad de opciones de comercialización alternativas y la información sobre el mercado. En ese sentido, las organizaciones de pequeños productores deben tener acceso real de los precios, demanda, oferta y demás condiciones del mercado, para lograr negociar a un precio justo y prevenir que los compradores les exploten (Penrose - Buckley, 2007).

Por otra parte, también existen factores externos a tener en cuenta para lograr procesos de empresarización efectivos en organizaciones de pequeños productores, por ejemplo, la definición, conocimiento e implementación de una metodología adecuada para intervenirlas por parte de las entidades encargadas de llevar a cabo tales procesos. En ese sentido, además de la metodología planteada por Toro R (2015) para el fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores, mencionada en apartes anteriores, el Programa Andino de Innovación Tecnológica (Comunidad Andina), también definió su propio enfoque metodológico para tal fin denominado “Innovación Rural Participativa - IRP”; que incentiva la interacción de iniciativas técnicas, de crecimiento social, personal y empresarial de las comunidades, con el fin de buscar soluciones colectivas a problemas reales que los aquejan y generar un cambio en los aspectos tecnológico, organizativo y empresarial. Con esta metodología se realiza una intervención social basada en la participación y la sostenibilidad, capacitando a los pequeños productores para que sean actores influyentes en el desarrollo local, elevando su autoestima, potenciando sus capacidades de gestión, su autonomía y fortaleciendo sus competencias productivas (O. Gutiérrez, 2010).

Por su parte, a nivel de Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en convenio con el Fundación Manuel Mejía diseñó el Programa de Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios, el cual es implementado en el marco del instrumento de política Proyecto Apoyo Alianzas Productivas – PAAP, y tiene como objetivo

orientar a los productores agropecuarios para que fortalezcan sus competencias empresariales, tanto a nivel individual como de la organización a la cual pertenecen y afiancen sus capacidades administrativas, gerenciales y de autogestión (Fundación Manuel Mejía - FMM, 2013). En la Tabla 1 se presentan las características principales de dicha metodología.

Tabla 1  
*Características de la metodología de empresarización de la Fundación Manuel Mejía.*

| <i>Nombre del Programa</i> | Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios.   |
|----------------------------|---|
| <i>Jornada</i>             | La mayoría de actividades son de autoestudio. La estrategia metodológica contempla la realización de diez (10) encuentros grupales, con una duración de 4 horas en intervalos de quince días, esto puede modificarse de acuerdo a la dinámica de los grupos.  |
| <i>Población</i>           | Productores agropecuarios adultos y jóvenes del sector rural.   |
| <i>Perfil de ingreso</i>   | Productores agropecuarios asociados que pertenezcan a una alianza productiva, o que deseen asociarse, mujeres cabeza de familia, población en situación de desplazamiento, con habilidades en lectoescritura y en las cuatro operaciones básicas matemáticas, que quieran encontrar alternativas para hacer frente a los procesos organizativos de su asociación. |

Fuente. Tomado y modificado de Fundación Manuel Mejía - FMM (2013).

La metodología de empresarización consta de tres componentes; el primero es la capacitación u orientación empresarial que reciben los productores agropecuarios a través del desarrollo de dos módulos denominados: 1) Asociatividad y Mercadeo y, 2) Gestión Contable y Financiera; el segundo, la articulación de la experiencia y los conocimientos adquiridos en la definición de un plan organizado y sistemático (Plan de Transferencia de Competencias) para fomentar la empresarización; y el tercero, la asistencia técnica u orientación empresarial para el desarrollo del Plan de Transferencia de Competencias – PTC (Fundación Manuel Mejía - FMM, 2013).

Los módulos diseñados como material de formación del componente de capacitación abordan los siguientes temas: el módulo Asociatividad y Mercadeo desarrolla los tópicos gestión

y asociatividad empresarial y mercadeo y venta del producto, mientras que el modulo Gestión Contable y Financiera, comprende temáticas como, costos y presupuesto agropecuario y fundamentos de contabilidad y análisis financiero. Igualmente, para el desarrollo del componente dos de la metodología se cuenta con un módulo denominado Plan de Transferencia de Competencias de mi Alianza Productiva, dicho modulo se debe desarrollar paralelo al módulo de Asociatividad y Mercadeo dado que a través de este se realiza la aplicación de las competencias adquiridas y/o reforzadas en el desarrollo de la metodología de empresarización (Fundación Manuel Mejía - FMM, 2013).

Es importante resaltar que la Metodología de Empresarización surgió como una alternativa para contrarrestar la baja aplicación de criterios, prácticas y hábitos empresariales en los beneficiarios de las alianzas productivas y la ausencia de un perfil empresarial en las asociaciones; requisitos imperativos para desarrollar un negocio colectivo exitoso y asegurar la sostenibilidad de los proyectos apoyados por el MADR. En ese sentido, una vez implementada la metodología en cada proyecto de alianza productiva, se deben valorar las competencias de los asociados y de las organizaciones con el fin de conocer los avances logrados en materia de empresarización; para ello, el Programa de Empresarización cuenta con los formatos de valoración de competencias a nivel individual, así como, con la matriz de verificación y valoración del nivel de empresarización para cada organización de productores intervenida.

Teniendo en cuenta la información anterior, esta investigación indagó sobre las condiciones reales actuales de las organizaciones de productores de la Subregión de Sabanas de Córdoba, que fueron beneficiadas por el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas entre 2010 y 2014, con el fin de analizar los logros de la implementación de la Metodología de Empresarización en el marco de los proyectos, verificar su nivel de empresarización actual y



proponer recomendaciones para continuar avanzando en la empresarización del campo colombiano.

### **Marco Geográfico**

Como la población objetivo de este estudio la componen las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba, a continuación, se presenta una breve descripción del departamento de Córdoba y sus subregiones, haciendo especial énfasis en la Subregión de Sabanas.

Córdoba es uno de los departamentos más grandes de la costa caribe colombiana, cuenta con una extensión de 25.020 Km<sup>2</sup>, está ubicado al noroeste del país, su frontera más extensa la comparte con Antioquia, al oriente limita con Sucre y Bolívar y cuenta con costa hacia el mar Caribe (López Hernández, 2007).

El departamento se divide política y administrativamente en 30 municipios, de los cuales, Tuchín y San José de Uré son los más jóvenes, aprobados por la Asamblea municipal en junio de 2007.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Departamental 2016 – 2019 “Unidos por Córdoba”, partiendo de la estructura político - administrativa de los municipios que conforman el departamento, este se divide en siete (7) subregiones (Asamblea Departamental de Córdoba, 2016).

1) Subregión del Alto Sinú; la componen los municipios de Valencia y Tierralta, ubicada en la Cordillera Occidental, formando la serranía de Abibe, la más grande del departamento.

2) Subregión San Jorge; conformada por los municipios de Pueblo Nuevo, Planeta Rica, Buena Vista, Ayapel, Montelíbano, Puerto Libertador, La Apartada y San José de Uré. Con una

población de 333.720 habitantes, es la segunda subregión más poblada del departamento después de la Subregión Central.

3) Subregión Sinú Medio; conformada por los municipios de Cerete, San Pelayo, San Carlos y Ciénaga de Oro. Se destaca por sus tierras fértiles gracias a que la atraviesa el Río Sinú y su rica rivera.

4) Subregión Centro; Montería es la capital del departamento, considerada la tercera ciudad de la costa con mayor crecimiento económico después de Barranquilla y Cartagena.

5) Subregión Bajó Sinú; la integran los municipios de Loricá, Chimá, Momil, Purísima y Cotorra, con una extensión de 1.569 Km<sup>2</sup>.

6) Subregión Costera; ubicada al norte del departamento y conformada por los municipios de Canalete, Los Córdoba, Puerto Escondido, Moñitos, San Bernardo del Viento y San Antero, limitan al este con el mar caribe y proporcionan a Córdoba un inmenso potencial aún por explotar en términos de turismo y transporte marítimo.

7) Subregión Sabanas; se encuentra al norte del departamento, la conforman los municipios de Sahagún, Chinú, San Andrés de Sotavento y Tuchín. Es una subregión dedicada a artesanía, la ganadería y la agricultura. Los municipios de San Andrés de Sotavento y Tuchín son reconocidos a nivel mundial por su artesanía, especialmente el Sombrero Vueltiao, pieza creada por sus indígenas usando como materia prima la caña flecha. Al primero de estos dos municipios se le reconoce como la cuna del Sombrero Vueltiao y un alto porcentaje de sus habitantes pertenece a las comunidades indígenas zenúes, los cuales todos los años celebran actos de cultura tradicional indígena, en el marco del festival denominado Festival del Sombrero Zenú. Por su parte, en Tuchín se centra la mayor cantidad de productores del sombrero Vueltiao, pieza de tan

alto valor para sus habitantes que anualmente realizan la Feria Artesanal del Sombrero Vueltiao, donde se puede apreciar la variada producción de estos por manos de niños, adultos y ancianos.

En lo que respecta al municipio de Chinú, es uno de los asentamientos más antiguos de Colombia, de vocación agrícola, donde se resaltan como principales los cultivos de ñame, yuca y ajonjolí. Igualmente, se desarrolla una actividad artesanal basada en el cuero como materia prima para la elaboración de zapatos, bolso, etc. Además, se trabaja la madera para el tallado de muebles.

Por último, Sahagún es conocida como la Ciudad Cultural, dado que en esta se desarrollan muchas actividades encaminadas a preservar las expresiones folclóricas, culturales y tradicionales de su población. Muchos de sus habitantes de sectores rurales son artesanos dedicados al manejo de la madera, así como a la producción de calzado y otros artículos de cuero (Ministerio de Comercio Industria y Turismo - MINCIT, 2012).

### **Marco legal**

A continuación, se listan las disposiciones legales colombianas, relacionadas con la puesta en marcha del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas, teniendo en cuenta que el estudio se realizó sobre organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba, beneficiadas por el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural durante el periodo 2010 – 2014.

En el artículo 64 de la Constitución Política Colombia de 1991 se establece que *“es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos,*

*asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.”*

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, creado mediante la Ley 25 de 1913, tiene como función principal la formulación de las políticas, planes y programas agropecuarios, pesqueros y de desarrollo rural, en cumplimiento de los artículos 64, 65 y 66 de Constitución Política de Colombia.

A través del Conpes 3111 de 2001, se autoriza al Gobierno Nacional para contratar un crédito externo con el Banco Mundial de hasta US\$32 millones de dólares, para el financiamiento del Proyecto Alianzas Productivas para la Paz – APP -, durante un periodo de cinco años, como una propuesta empresarial de estructuración de subproyectos agropecuarios (Alianzas) y de política sectorial orientada a la construcción de nuevas relaciones económicas y sociales en el campo. Cabe resaltar que el periodo de ejecución de dicho proyecto se extendió hasta septiembre de 2008, debido a ajustes en el cronograma de ejecución.

En el momento de la terminación de la primera fase del proyecto Alianzas Productivas para la Paz – APP –, se encontraba en vigencia el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 “Estado Comunitario: desarrollo para todos”, el cual en su capítulo 3: “Reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad”, aparte 3.7.3, consignaba: *“El medio más eficaz para la reducción de la pobreza es aumentar la capacidad de la población rural para generar sus propios ingresos. Para esto, éste Gobierno promoverá: (1) el fortalecimiento de los niveles de empresarialización de las actividades agropecuarias; (2) la promoción de la agroindustria y el turismo rural y, (3) el desarrollo de microfinanzas rurales. Para el fortalecimiento de los niveles de empresarialización de las actividades agropecuarias se implementará el Programa para el Desarrollo de Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas*

*Rurales de Colombia” basado en la experiencia de Pademer, y se implementará la segunda fase del Proyecto de Apoyo Alianzas Productivas- PAAP.”*

Por medio del Conpes 3467 de 2008, se otorgó el concepto favorable a la Nación para la contratación de un empréstito externo con la Banca Multilateral por valor de US\$30.000.000, destinados a financiar el “Proyecto Apoyo Alianzas Productivas (PAAP) - Fase II”, que buscó incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres de manera sostenible, por medio de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador.

Cabe señalar que el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas operó desde 2002 hasta el 30 de junio de 2015 bajo las normas de banca multilateral, acorde a los lineamientos establecidos en el contrato de empréstito 7484-CO suscrito entre la nación y el Banco Mundial (BM), sin embargo, para el segundo semestre de 2015, se dio una fase de transición para continuar el monitoreo y seguimiento a las alianzas en ejecución y comenzar a proyectar la continuidad de la operación bajo las normas colombianas en su totalidad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR, 2015a). Es así como mediante el Decreto 1071 del 26 de mayo de 2015 *“Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural”*, se confirió el marco jurídico para la operación del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas, sobre *“asignación integral de asistencia técnica e incentivos para apoyar subproyectos productivos sostenibles, en desarrollo del proyecto Alianzas Productivas para la Paz”*. En ese sentido, se hizo necesaria la realización de ajustes al Manual Operativo del Proyecto de acuerdo con la normatividad colombiana; dicho manual fue adoptado por el MADR mediante resolución No. 049 de 15 de marzo de 2016, suscrita por el Señor Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR, 2016).

Contando con los aspectos legales subsanados, se realizó la Apertura el 07 de abril de 2016, para el registro de perfiles en el marco del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas Fase III (2016 - 2018), la cual estuvo dirigida a recibir iniciativas orientadas a fortalecer las relaciones comerciales entre los pequeños productores y un mercado formal. Al Cierre de dicha convocatoria (10 de junio de 2016) se presentaron 1.024 perfiles, los cuales fueron sometidos a revisión de requisitos mínimos en las secretarías de agricultura departamentales, obteniendo como resultado el cumplimiento de requisitos por 804 perfiles (78.5%), de los cuales 405 contaban con cupo para su verificación y financiación en el periodo 2016 – 2017, siempre y cuando fueran aprobados por la Comisión Intersectorial Regional para la estructuración de la Preinversión y que ésta resultase factible. Los 399 restantes quedaron en custodia de las Organizaciones Gestoras Regionales (OGR), para lograr un cupo para su verificación y financiación en 2018, siempre y cuando cumplan con los requisitos anotados para los primeros 405.

## **Marco Metodológico**

### **Enfoque y tipo de investigación**

La presente es una Monografía de Análisis de Experiencias realizada bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, a través del cual fue posible analizar y comprender los diferentes aspectos que intervienen en la empresarización de organizaciones de pequeños productores agropecuarios, basados en los planteamientos, creencias, pensamientos y percepción de diferentes líderes y actores involucrados en el desarrollo organizacional de las asociaciones y cooperativas objeto de estudio. Todo ello fundamentado en una la metodología cualitativa que es una investigación que produce datos descriptivos, a través de las palabras habladas o escritas por los individuos y la conducta observable (Quecedo L & Castaño G, 2002).

## Fases de la investigación

**Recopilación y análisis de la información secundaria:** se identificaron y consultaron diferentes estudios, informes y documentos publicados en la web, los cuales sirvieron de base para la elaboración de los diferentes apartes de esta monografía.

**Identificación de las organizaciones de productores objeto de estudio:** se consultó el Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas con el fin de conocer los diferentes proyectos ejecutados en los municipios de la Subregión de Sabanas de Córdoba, durante el periodo 2010 – 2014. En la consulta fue posible encontrar que desde el año 2002 hasta 30 de julio de 2017 en el departamento de Córdoba se habían ejecutado 37 proyectos; cuatro de ellos fueron desarrollados en el periodo de estudio (2010 – 2014) con organizaciones de pequeños productores de la Subregión de Sabanas de Córdoba, los cuales se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

*PAAP ejecutados en la Subregión de Sabanas de Córdoba en el periodo 2010 – 2014.*

| <b>Organización</b>   | <b>Municipio</b> | <b>Proyecto</b>   | <b>Inicio de ejecución</b> |
|---|------------------|---|----------------------------|
| Asociación de Productores Agrícolas del Cabildo Indígena Bella Isla - APROACIBIS  | Tuchín           | Establecimiento y comercialización de 25 hectáreas de Ají Picante Tabasco con 46 familias productoras Indígenas de la comunidad Bella Isla, perteneciente al municipio de Tuchín - departamento de Córdoba  | 23/05/2012                 |
| Asociación Indígena Zenú de Pequeños Productores Agropecuarios de Tuchín - AIZPAT | Tuchín           | Establecimiento y comercialización de 52,8 hectáreas de ñame espinoso tipo exportación, con 44 productores de las veredas Flecha, El Chuzo, Petaca y Bomba del Municipio de Tuchín departamento de Córdoba. | 18/10/2012                 |
| Cooperativa de Productores de Carranzó –  | Chinú            | Establecimiento y comercialización de 52 hectáreas de ñame espinoso tipo exportación, en 52 fincas de pequeños  | 10/09/2013                 |

| <b>Organización</b>   | <b>Municipio</b> | <b>Proyecto</b>  | <b>Inicio de ejecución</b> |
|---|------------------|--|----------------------------|
| COOPROCA LTDA.  |                  | productores de la cooperativa COOPROCA en el municipio de Chinú – Córdoba  |                            |
| Asociación de Productores Agrícolas Medio Ambientales de Nova - APAMA | Chinú            | Establecimiento y comercialización de 54 hectáreas de ñame espino tipo exportación, en 54 fincas de pequeños productores de la asociación APAMA en el municipio de Chinú – Córdoba | 10/09/2013                 |

Fuente. Autoría propia.

**Identificación y análisis de la información secundaria relacionada con las organizaciones objeto de estudio:** una vez identificadas las organizaciones de productores de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba beneficiadas por el PAAP en el periodo 2010 – 2014, se capturó y analizó la información secundaria disponible de las mismas, la cual fue obtenida principalmente del Estudio de Preinversión de cada proyecto, dicho estudio contiene una caracterización inicial de las organizaciones y sus asociados, definiendo para la organización el nivel de empresarización, según la metodología de evaluación propuesta por el proyecto, denominada Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios.

**Levantamiento de información primaria:** con el objetivo de evaluar el nivel actual empresarización de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba, beneficiadas por el PAAP del MADR durante 2010 – 2014, se visitó a cada una de ellas. La captura de la información primera se realizó a través de:

1. *Aplicación de la Matriz Empresarización:* Herramienta definida por la Fundación Manuel Mejía en su programa de Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios, para determinar el nivel de empresarización de las organizaciones de productores intervenidas por el PAAP. El nivel de empresarización evidencia el progreso o evolución de las organizaciones de productores beneficiadas con la implementación de



la metodología de empresarización, en el marco de un proyecto de alianzas, partiendo de los avances en los temas de gestión y asociatividad, mercadeo y venta de productos, costos y presupuesto agropecuario y contabilidad y análisis financiero, los cuales integran el componente de capacitación de dicha metodología. Para ello la Fundación Manuel Mejía elaboró una matriz de valoración del nivel de empresarización organizada por componentes con sus respectivos indicadores y para cada uno de ellos las variables de análisis, los criterios, fuentes de verificación, puntaje posible por variable, entre otros aspectos que facilitan la valoración del nivel de empresarización en las organizaciones de productores. La Tabla 3 muestra los indicadores, variables y otros aspectos de la matriz de valoración del nivel de empresarización de organizaciones de productores.

Tabla 3

*Escala de valoración para medir el nivel de empresarización de las organizaciones de productores*

| <b>Componente</b>                 | <b>Indicador</b>  | <b>Variables</b>   | <b>Puntaje por Variable</b> | <b>Puntaje Total por Componente</b> |
|-----------------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------------|
| Gestión y Asociatividad           | Capacidad de gestión y asociatividad empresarial                    | Documentos legales   | 5                           | 30                                  |
|                                   |   | Participación y aportes de la junta directiva de la asociación.      | 10                          |                                     |
|                                   |   | Establecimiento de manual de funciones y planes de trabajo.          | 5                           |                                     |
|                                   |   | Análisis DOFA a la asociación.                                       | 10                          |                                     |
| Mercadeo y Ventas                 | Capacidad de formular estrategias de mercadeo y ventas de productos | Planes de mercadeo y comercialización de la asociación.              | 10                          | 30                                  |
|                                   |   | Estándares y parámetros de calidad.                                  | 10                          |                                     |
|                                   |   | Buenas prácticas agrícolas.  | 5                           |                                     |
|                                   |   | Sistemas de PQR (peticiones, quejas y reclamos de los clientes).     | 5                           |                                     |
| Costos y Presupuesto Agropecuario | Capacidad de formulación de costos y presupuestos agropecuarios     | Manejo de los recursos de la asociación                              | 10                          | 20                                  |
|                                   |   | Estructura definida de costos y presupuestos dentro de la asociación | 10                          |                                     |

| <b>Componente</b>       | <b>Indicador</b>                            | <b>VARIABLES</b>   | <b>Puntaje por Variable</b> | <b>Puntaje Total por Componente</b> |
|-------------------------|---|--|-----------------------------|-------------------------------------|
| Contabilidad y Finanzas | Capacidad contable y de análisis financiero | La asociación genera y rinde cuentas a través de los estados financieros | 5                           | 20                                  |
|                         |   | Bienes propios de la asociación.   | 5                           |                                     |
|                         |   | Conocimiento y manejo de fuentes de financiación.                        | 5                           |                                     |
|                         |   | Operatividad del Fondo Rotatorio   | 5                           |                                     |

Fuente. Tomado y modificado de Fundación Manuel Mejía - FMM (2013).

Una vez realizado el ejercicio de verificación de cada una de las variables que componen la matriz de valoración del nivel de empresarización, las organizaciones evaluadas se ubican en una escala, de acuerdo al puntaje total obtenido. En la Tabla 4 se presentan los diferentes niveles de empresarización según el puntaje final obtenido por las organizaciones.

Tabla 4  
*Niveles de Empresarización según puntaje final*

| <b>Nivel de Empresarización</b> | <b>Puntaje Final (Rango)</b> |
|---------------------------------|------------------------------|
| Consolidadas.                   | Entre 81 y 100 puntos        |
| En crecimiento.                 | Entre 61 y 80 puntos         |
| En desarrollo.                  | Entre 41 Y 60 puntos         |
| En formación.                   | Menor o igual a 40 puntos    |

Fuente. Tomado y modificado de Fundación Manuel Mejía - FMM (2013).

Además de la aplicación y verificación de la matriz de valoración del nivel de empresarización para las cuatro organizaciones de productores objeto de estudio, se aplicaron las siguientes técnicas para la captura de información primaria.

2. *Dialogo semiestructurado*: se utilizó la técnica de dialogo semiestructurado con el fin de capturar información relevante que permitiera analizar de forma más amplia aquellos factores que han influido en la empresarización de las organizaciones, para ello se dialogó con familiares de los asociados, personas de la zona de influencia de las organizaciones, entre otros. Se utilizó esta técnica debido a que con ella se evitan algunos

de los efectos negativos de los cuestionarios formales, como son: temas cerrados, falta de diálogo, falta de adecuación a las percepciones de las personas, a través de un dialogo fluido y ameno con los individuos relacionados con la temática (Geilfus, 2002).

3. *Observación no participante*: de acuerdo con Campos & Lule (2012) la observación ayuda a la recolección de datos e información a través de la utilización de los sentidos y la lógica, para tener un análisis más detallado de los hechos y realidades que conforman el objeto de estudio. En ese sentido, durante las visitas a campo se puso en práctica la técnica de observación, específicamente, la observación no participante dado que no se intervino como tal dentro de los procesos organizacionales o de aquellas actividades realizadas por las personas encargadas de atender la visita, solo se fue espectador de los comportamientos y actitudes de estos frente a los distintos aspectos relacionados con la empresarización de las organizaciones que lideran. Con la técnica de observación no participante fue posible capturar información relevante sobre el objeto de estudio.
4. *Consulta a instituciones*: una vez concluida la visita de campo para la recolección de información primaria, se realizó también una visita a la Cámara de Comercio de Montería y a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) – seccional Montería, con el fin de consultar sobre el estado actual de las organizaciones, en relación a sus obligaciones comerciales y tributarias. Con la información obtenida en estas visitas se complementaron los resultados obtenidos.

***Análisis y planteamiento de resultados***: Con la información recolectada de fuentes primarias y secundarias, se procedió al análisis y presentación de los resultados que se muestran en los capítulos siguientes.

## Capítulo I

### La Empresarización de las Organizaciones de Productores en el Marco del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas

En los Estudios de Preinversión de los proyectos aprobados en el marco del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas, se dedica un capítulo al conocimiento y levantamiento de la línea base sobre las organizaciones de productos, en relación a aspectos como, años de constitución y funcionamiento, número de socios, forma de comercialización de sus productos, estructura directiva, aportes de socios, entre otros aspectos. La realización del diagnóstico organizacional se lleva a cabo a través de una reunión con la junta directiva de las organizaciones y la verificación en campo de las evidencias existentes para cada una de las once variables analizadas en dicho diagnóstico, las cuales se agrupan en cuatro módulos.

Al finalizar el levantamiento de la información, el diagnóstico organizacional arroja una calificación para cada organización estudiada, evidenciando el grado de asociatividad y empresarización de estas, en una escala del 1 al 100. A continuación. En la Tabla 5 se muestra la matriz utilizada para la realización del diagnóstico organizacional en los Estudios de Preinversión de cada proyecto aprobado.

Tabla 5

*Matriz empleada para el diagnóstico organizacional en los Estudios de Preinversión.*

| Módulos   | Variables   | Descripción  | Puntaje |
|---|---|--|---------|
| Gestión y Asociatividad Empresarial (calificación Máx.=25 | Reuniones de Junta directiva (JD) o concejo de administración | La JD organización no lleva actas de JD al día, o no están debidamente firmadas y organizadas. | 0-3     |
|   |   | La JD de la organización se reúne periódicamente y cuenta con las actas de JD al día.          | 4-6     |

|  |   |   |
|--|---|---|
| puntos)  | Productores al día con cuota de funcionamiento              | <p>La JD de la organización se reúne, cuenta con las actas de JD al día, y en sus reuniones se toman decisiones relevantes para dirigir a la organización. 7-10</p> <p>La organización cuenta con libro de actas registrado en cámara de comercio.</p> <p>La organización no exige aportes de sostenimiento de sus socios. 0</p> <p>&lt; Del 30% de los socios están al día con los aportes a la organización. 1-3</p> <p>30% al 70% de los socios están al día con los aportes a la organización. 4-6</p> <p>&gt; Del 70% de los socios están al día con los aportes a la organización. 7-10</p> |
|  | Canales de comunicación entre Junta Directiva y productores | <p>No existen canales de comunicación entre productores socios y la junta directiva de la organización, productores desinformados. 0</p> <p>Existen canales de comunicación pero no permiten la participación activa de los productores en las decisiones de la organización. 1-2</p> <p>Existen canales adecuados de comunicación y participación entre la JD y los productores. 3-5</p>   |
|  | Registros de producción                                     | <p>La organización de productores no lleva registros de producción de sus asociados. 0</p> <p>La organización de productores lleva registros de producción de sus asociados. 1-6</p> <p>La organización de productores lleva registros de producción de sus asociados y los utiliza para comprometer y atender compromisos comerciales. 7-10</p>  |
| Mercadeo y Ventas de Productos (calificación Máx.=25 puntos) | Convenios de comercialización                               | <p>La organización de productores no atiende convenios de comercialización. 0</p> <p>La organización de productores gestiona y suscribe convenios de comercialización, pero los productores socios comercializan sus productos directamente con el comercializador y no a través de la organización. 1-6</p>  |
|  |   | <p>La organización de productores gestiona y suscribe convenios de comercialización y los productos de sus socios se comercializan a través de la organización. 7-10</p>  |

|   |   |  |              |
|---|---|--|--------------|
| Otros Servicios a Los Asociados (calificación Máx.=25 puntos) | Provisión Agrícola                                      | La organización presta servicios de provisión agrícola o pecuaria para sus asociados   | si=2<br>no=0 |
|   | Asistencia Técnica                                      | La organización presta o gestiona la prestación de la asistencia técnica para sus asociados  | si=2<br>no=0 |
|   | Fondo Rotatorio   | La organización no posee un Fondo Rotatorio para atender las necesidades de crédito de sus asociados.  | 0            |
|   | Fondo Rotatorio   | La organización posee un Fondo Rotatorio para atender las necesidades de crédito de sus asociados independientemente del destino que se le dé a esos recursos. | 1-5          |
| Contabilidad (calificación Máx.=25 puntos)                    | Gestión de Crédito                                      | La organización posee un Fondo Rotatorio y asigna sus recursos para atender necesidades de producción de sus asociados.  | 6-11         |
|   |   | La organización no gestiona créditos bancarios para sus asociados  | 0            |
|   |   | La organización ha gestionado créditos bancarios para sus asociados.   | 1-5          |
|   | Uso de registros contables, Organización de Productores | La organización ha gestionado y obtenido créditos bancarios para sus asociados   | 6-10         |
|   |   | La organización no cuenta con registros contables o no están actualizados.   | 0-3          |
|   |   | La organización cuenta con registros contables actualizados, con sus respectivos soportes.   | 4-6          |
|   | Registros contables, productores                        | La organización cuenta con registros contables actualizados, con sus respectivos soportes, y los utiliza para la toma de decisiones.                           | 7-15         |
|   |   | Los productores no llevan cuentas, no están actualizadas o no saben cómo hacerlo.  | 0-3          |
|   |   | Los productores saben llevar cuentas, pero no lo hacen en su unidad productiva.  | 4-6          |
|   |   | Los productores llevan cuentas actualizadas, con sus respectivos soportes y los utilizan para la toma de decisiones.   | 7-10         |

Fuente. Tomado y modificado de Fundación Codesarrollo (2013).

A manera de observación, se anota que una vez revisada la matriz anterior se evidencia que esta presenta inconsistencias en cuanto a la sumatoria máxima total de las variables

pertenecientes al módulo de mercadeo y ventas de productos, donde inicialmente se indica que la calificación máxima es 25 puntos, pero al momento de distribuir estos en las dos variables que conforman el modulo, solo se tienen en cuenta 20 puntos. Lo anterior ocasiona que al realizar la sumatoria correcta, la puntuación máxima de la matriz sea de 95 puntos. Esta misma inconsistencia se encontró en los cuatro Estudios de Preinversión revisados.

Basados en los resultados obtenidos en el diagnostico organizacional de cada Estudio de Preinversión, el equipo consultor encargado de la elaboración de dichos estudios, define un plan social a implementar durante la ejecución de cada proyecto, con el cual se busca fortalecer considerablemente en el nivel asociatividad y empresarización de cada organización beneficiaria, de tal manera que cuenten con las capacidades necesarias para impulsar su propio crecimiento económico, logrando ser sostenibles en el tiempo y en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presentan los hallazgos encontrados al revisar los Estudios de Preinversión de las cuatro organizaciones de productores objeto de estudio.

### **Asociación de Productores Agrícolas del Cabildo Indígena Bella Isla – APROACIBIS.**

Figura jurídica: Entidad Sin Ánimo de Lucro/Tipo Asociación

NIT: 900508106-9

Fecha de constitución: 20 de agosto de 2011, según Acta N° 1 de asamblea. Inscrita ante Cámara de Comercio el 27 de octubre de 2011.

Hallazgos sobre nivel de asociatividad y empresarización en Estudio de Preinversión según diagnostico organizacional: durante la elaboración del estudio de Preinversión del proyecto, no se diligenció la ficha de diagnóstico organizacional para determinar el nivel de

asociatividad y empresarización de la organización, debido a que esta no se encontraba constituida como tal.

En el documento correspondiente al Estudio de Preinversión se realiza la siguiente anotación: *“se avanzó el proceso de constitución de la organización de productores de la alianza, el cual consistió en la convocatoria y realización de una asamblea de productores el 20 de agosto de 2011 para tratar sobre el tema y a su vez elegir a la junta directiva de la organización. En reunión posterior se revisaron y aprobaron los estatutos por la cual se va a regir la organización. La Asociación de Productores Agrícolas del Cabildo Indígena Bella Isla – APROACIBIS, se inscribió el 27 de octubre de 2011 bajo el número 00012609 del libro I de las personas jurídicas sin ánimo de lucro en la Cámara de Comercio de Montería. El NIT está en trámite ante la DIAN”* (Fundación Codesarrollo, 2011).

Estrategia del proyecto para favorecer la empresarización de la organización: el proyecto propuso la ejecución de un plan social cuyo objetivo general fue brindar herramientas pedagógicas orientadas al fortalecimiento grupal y empresarial para la consolidación de una agremiación con miras al empoderamiento de liderazgo y gestión en el desarrollo de los procesos del negocio, a través de tres estrategias que denominaron: 1) Calificación del talento humano; 2) Asociatividad y, 3) Empresarización.

Fecha de publicación de Estudio de Preinversión: julio de 2011.

Fecha de inicio de ejecución del proyecto (firma de convenio de alianza): 23 de mayo de 2012

Fecha de terminación del proyecto (Orden de liquidación): 22 de enero de 2014



**Asociación Indígena Zenú de Pequeños Productores Agropecuarios de Tuchín – AIZPAT.**

Figura jurídica: Entidad Sin Ánimo de Lucro/Tipo Asociación

NIT: 900680253-8

Fecha de constitución: 8 de mayo de 2012, según Acta N° 1 de asamblea. Inscrita ante Cámara de Comercio el 1 de agosto de 2012.

Hallazgos sobre nivel de asociatividad y empresarización en Estudio de Preinversión según diagnostico organizacional: durante la elaboración del estudio de Preinversión del proyecto, no se diligenció la ficha de diagnóstico organizacional para determinar el nivel de asociatividad y empresarización de la organización, debido a que esta solo se encontraba en el trámite de legalización ante la Cámara de Comercio para ese momento.

En el documento correspondiente al Estudio de Preinversión se realiza la siguiente anotación: *“la organización está en proceso de legalización ante Cámara de Comercio, la cual han denominado Asociación Indígena Zenú de Productores Agropecuarios de Tuchín, con sigla AIZPAT. El proceso de inscripción se hizo con 50 personas que pasan a tener la categoría de socios fundadores”* (Fundación Codesarrollo, 2012).

Estrategia del proyecto para favorecer la empresarización de la organización: en el Estudio de Preinversión del proyecto se propuso la ejecución de un plan social orientado a superar las debilidades organizacionales y empresariales de los productores e iniciar un proceso de empoderamiento con su nueva organización y emprendimiento con el negocio de la Alianza, a través de la implementación de las siguientes estrategias: 1) Socialización de toda la información pertinente a la Alianza con los beneficiarios; 2) Formación en asociatividad y en empresas asociativas de tipo empresarial; 3) Proceso de formación en empresarización y, 4) Montaje de un fondo rotatorio para la organización que los agrupa.

Fecha de publicación de Estudio de Preinversión: agosto de 2012.

Fecha de inicio de ejecución del proyecto (firma de convenio de alianza): 18 de octubre de 2012.

Fecha de terminación del proyecto (Orden de liquidación): 21 de noviembre de 2014.

### **Cooperativa de Productores de Carranzó – COOPROCA LTDA.**

Figura jurídica: Entidad Sin Ánimo de Lucro/Tipo Cooperativa.

NIT: 891002076-1

Fecha de constitución: 22 de noviembre de 1996. Inscrita ante Cámara de Comercio el 4 de febrero de 1997.

Hallazgos sobre nivel de asociatividad y empresarización en Estudio de Preinversión según diagnostico organizacional: de acuerdo al diagnóstico organizacional realizado en el Estudio de Preinversión, COOPROCA obtuvo un puntaje de 75, debido a que se identificaron deficiencias en los módulos correspondientes a otros servicios a los asociados (5 puntos de 25 máximos) y, mercadeo y ventas de productos (20 puntos de 25 máximos). Cabe resaltar que para los módulos de gestión y asociatividad empresarial y, contabilidad, la cooperativa alcanzo el máximo puntaje establecido (Fundación Codesarrollo, 2013a).

Estrategia del proyecto para favorecer la empresarización de la organización: el Estudio de Preinversión propuso la ejecución de un plan social para fortalecer el capital humano de COOPROCA, contrarrestar las debilidades encontradas en el diagnóstico y lograr la autonomía de ésta en el manejo del proyecto de la alianza. Para el logro del objetivo de dicho plan social se plantearon las siguientes estrategias: 1) Socialización de toda la información pertinente a la Alianza con los beneficiarios; 2) Fortalecimiento del cumplimiento de los deberes de los

productores con la organización; 3) Proceso de formación en empresarización y, 4) Formación de los productores en obligaciones legales y tributarias de la organización.

Fecha de publicación de Estudio de Preinversión: 2013.

Fecha de inicio de ejecución del proyecto (firma de convenio de alianza): 10 de septiembre de 2013.

Fecha de terminación del proyecto (Orden de liquidación): 13 de mayo de 2015.

### **Asociación de Productores Agrícolas Medio Ambientales de Nova – APAMA.**

Figura jurídica: Entidad Sin Ánimo de Lucro/Tipo Asociación.

NIT: 830500951-6

Fecha de constitución: 20 de enero de 2004. Inscrita ante Cámara de Comercio el 23 de septiembre de 2004.

Hallazgos sobre nivel de asociatividad y empresarización en Estudio de Preinversión según diagnostico organizacional: de acuerdo al diagnóstico organizacional realizado a APAMA, esta asociación logró 71 puntos, evidenciando fortalezas significativas en los módulos de mercado y ventas de productos y, contabilidad. Por su parte en los módulos de gestión y asociatividad y, otros servicios a los asociados, la asociación presento debilidades en variables como, recaudo de cuota de sostenimiento, reuniones de junta directiva y asamblea, fondo rotatorio, entre otras.

A manera de observación se anota que la matriz de resultados del diagnóstico organizacional de APAMA, presenta inconsistencia en la sumatoria total, dado que indica que los puntos totales son 55 pero al rectificar la suma se obtienen 71 puntos (Fundación Codesarrollo, 2013b).

Estrategia del proyecto para favorecer la empresarización de la organización: el equipo encargado de la elaboración de los Estudios de Preinversión definió para el proyecto un plan social enfocado a fortalecer el capital humano de APAMA, para contrarrestar las debilidades encontradas en el diagnóstico y lograr autonomía en la asociación para el manejo proyecto de la alianza. El plan social de APAMA se enfocó en la puesta en marcha de las siguientes estrategias: 1) Socialización de toda la información pertinente a la alianza con los beneficiarios; 2) Fortalecimiento del cumplimiento de los deberes de los beneficiarios para con la organización; 3) Proceso de formación en empresarización y, 4) Formación en obligaciones legales y tributarias de la organización.

Fecha de publicación de Estudio de Preinversión: 2013.

Fecha de inicio de ejecución del proyecto (firma de convenio de alianza): 10 de septiembre de 2013.

Fecha de terminación del proyecto (Orden de liquidación): 13 de mayo de 2015.

Cabe resaltar que en los planes sociales definidos para cada proyecto se incorporó una estrategia común denominada *empresarización*, la cual contemplaba la realización de eventos y jornadas de capacitación con los beneficiarios en temas como: generalidades de las empresas, manejo contable y financiero, mercadeo y comercialización de productos, entre otros. La estrategia de empresarización para las organizaciones de productores, no presentaba diferencias significativas en las temáticas a abordar, aun cuando los resultados de los diagnósticos organizacionales mostraron las amplias diferencias que existían entre estas 4 organizaciones en cuanto a su grado de consolidación, años de creación, experiencia en la comercialización de productos, etc. La variación que se encontró entre lo planteado para cada organización en esta estrategia correspondió al número de jornadas o encuentros a realizar para cada tema.

## Capítulo II

### **Situación Actual de la Empresarización en las Organizaciones de Productores de la Subregión de las Sabanas de Córdoba**

La metodología empleada para medir el nivel de empresarización de las organizaciones de pequeños productores, permitió conocer el estado actual de las mismas en lo relacionado con su capacidad de gestión y asociatividad empresarial, habilidades para la formulación de estrategias de mercadeo y venta de sus productos, capacidades para la formulación de costos y presupuesto y, competencias contables y de análisis financiero. En ese sentido, a continuación, se presenta la situación encontrada en cada organización objeto de estudio, haciendo especial énfasis en los retos y desafíos enfrentados por estas en la búsqueda de su empresarización.

#### **Asociación de Productores Agrícolas del Cabildo Indígena Bella Isla – APROACIBIS.**

De acuerdo con la escala definida para la valoración del nivel de empresarización, APROACIBIS obtuvo 16 puntos totales, ubicándose en un nivel de empresarización denominado *En formación*, el cual corresponde al nivel más bajo posible en la escala. Solo en el indicador correspondiente a la capacidad de gestión y asociatividad empresarial APROACIBIS obtuvo un puntaje diferente al mínimo establecido por la metodología para cada variable (1 punto por variable, 14 variables en total); de no ser por ello, el puntaje final de APROACIBIS sería de 14, lo que indicaría que la asociación no cumplió con ninguna de las variables evaluadas. Los resultados obtenidos por APROACIBIS se condensan en la Tabla 6.

Tabla 6  
*Nivel de empresarización generado para APROACIBIS*

| <b>Componente</b>                 | <b>Indicador</b>  | <b>Valor Obtenido</b> |
|-----------------------------------|---|-----------------------|
| Gestión y asociatividad           | Capacidad de gestión y asociatividad empresarial                    | 6                     |
| Mercadeo y ventas                 | Capacidad de formular estrategias de mercadeo y ventas de productos | 4                     |
| Costos y presupuesto agropecuario | Capacidad de formulación de costos y presupuesto agropecuario       | 2                     |
| Contabilidad y finanzas           | Capacidad contable y de análisis financiero                         | 4                     |
| <i>Total Valor Obtenido</i>       |   | <i>16</i>             |

Fuente. Tomado de la hoja de resultados de la ficha de medición del nivel de empresarización de APROACIBIS.

Al analizar detenidamente los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores evaluados, se observa que APROACIBIS en lo relacionado con su capacidad de gestión y asociatividad empresarial no presenta mayores avances dado que está inactiva en cuanto a reuniones y gestiones para la consecución de recursos, y proyectos o iniciativas que favorezcan el fortalecimiento de la misma. Igualmente, la última reunión de asamblea general se realizó en el mes de febrero de 2017 a la cual solo asistieron 25 de los 45 asociados. Por otra parte, dentro de los documentos legales de la asociación se observó una copia del acta de constitución y el Registro Único Tributario – RUT sin embargo, en cuanto a certificado de existencia y representación legal y la evidencia del cumplimiento de las obligaciones comerciales de la asociación, se conoció que desde el año 2011, que fue creada e inscrita la asociación ante la Cámara de Comercio de Montería, no se ha cumplido con la obligación de renovar el registro mercantil, así mismo, en el momento de la visita, no se contaba con copia del certificado del existencia y representación legal. En lo que respecta a obligaciones tributarias, la asociación fue penalizada y multada por la no presentación de su declaración de ingresos y patrimonio, motivo por el cual la DIAN embargó la cuenta de ahorros donde se encontraban depositados los recursos de la asociación.

Por otra parte, la asociación no cuenta con un manual de funciones para los diferentes cargos y roles que se ocupan al interior de esta, y a la fecha, el único análisis DOFA que se ha realizado a APROACIBIS es el que se encuentra consignado en los Estudios de Preinversión elaborados meses antes de iniciar la ejecución del proyecto de alianzas productivas.

Respecto a la capacidad para formular estrategias de mercadeo y ventas de sus productos, el panorama encontrado en la organización no fue mejor; en primera instancia los asociados a APROACIBIS no se encuentran produciendo ají tabasco o algún otro producto agrícola actualmente. Una vez concluida la ejecución del proyecto la asociación solo realizó una cosecha más de ají y desistieron por completo de la siembra de dicho cultivo. En conversación con el representante legal y otros miembros de la comunidad, informaron que, en el año de ejecución del proyecto la producción obtenida fue escasa, debido principalmente a problemas de sequía y deficiencia en el sistema de riego instalado por el proyecto. Así mismo, el presidente de la asociación indicó que, de acuerdo a un profesional de agronomía consultado de forma independiente por la asociación, la variedad de ají propuesta por el proyecto no era la adecuada para las condiciones de la zona, situación que contribuyó a la obtención de una producción tan baja.

Durante la segunda siembra realizada una vez concluido el proyecto, se establecieron solo 7 de las 25 hectáreas que contemplaba éste, y la asociación logró cosechar y vender al aliado comercial (Tecnoají) aproximadamente 4 toneladas del producto, sin embargo, las condiciones para la comercialización del mismo eran complicadas, debido a que el ají lo entregaban al aliado en canecas, las cuales debía trasladar más de 2 km en Burro (Asno) hasta el lugar donde eran recogidas por éste, dado que las vías de acceso a la zona del cabildo se encuentran en un estado tan deteriorado que no permiten el ingreso de carros e incluso de motos en temporada de lluvia.

Sumado a ello, la sequía que se presentó en la zona para ese momento causó muchas pérdidas, desmotivando a los asociados para continuar con las siembras.

En lo que a documentación y conocimiento del mercado y las ventas del producto se refiere, no fue posible evidenciar avances. APROACIBIS no cuenta con un plan de mercadeo para los productos ofrecidos, tampoco con un manual de procesos y procedimientos que facilite y oriente la aplicación de estándares de calidad en sus productos y, no tiene definido un mecanismo para conocer las necesidades del mercado, los clientes y de la comunidad en general. Además, como se indicó anteriormente, los asociados a APROACIBIS no se encuentran vinculados a una actividad productiva agrícola.

De igual modo, al analizar la situación actual de la asociación en temas de formulación de costos y presupuesto agropecuario, se encontró que los integrantes de la junta directiva no se sienten capacitados para manejar los temas económicos de la asociación debido a que no tienen la formación necesaria para ello; incluso, el representante legal de la asociación no tiene claro cómo se elabora un presupuesto, cómo se define y alimenta un flujo de caja y, cuales son las variables a tener en cuenta para definir una estructura de costos de su actividad productiva. Además, de acuerdo a información entregada por el representante legal, los miembros de la junta directiva no asistían a las reuniones que se convocaban para tomar decisiones y analizar la situación financiera de la organización, ocasionado en la mayoría de los casos que este tuviese que ir de casa en casa para compartir información importante de la misma, lo que denota la baja cohesión social al interior de APROACIBIS desde sus inicios.

Así mismo, durante la aplicación de la matriz de evaluación del nivel de empresarización, se logró constatar que APROACIBIS no cuenta con las capacidades necesarias para el manejo contable y la realización de un análisis financiero real de la misma. La asociación contó en el año



2014 con unos recursos propios provenientes de la liquidación del patrimonio autónomo en el cual se administraban los dineros del proyecto, sin embargo, estos dineros fueron embargados por incumplimientos en las obligaciones tributarias. Igualmente, el representante legal informó que desde la creación de la asociación no se han contratado los servicios de un profesional contable para elaborar estados financieros. Además, no poseen activos o bienes adquiridos con recursos de la organización, lo cual les ha limitado a través de los años el acceso a créditos para impulsar sus actividades productivas, dado que no tienen como respaldar una deuda ni conocen sobre el procedimiento y la gestiones que se deben hacer para solicitar créditos o apoyo económico de entidades financieras y del Estado. Por otra parte, es importante mencionar que la organización nunca ha realizado el trámite ante la DIAN para la expedición de una resolución de facturación que le permitiera diseñar y utilizar su propio mecanismo legal para la facturación de los productos comercializados. En el momento de la entrega del ají al aliado comercial, sólo se anotaban en un cuaderno las cantidades entregadas, para posteriormente esperar el pago de las mismas, siendo esta la forma de la asociación de llevar las cuentas.

Respecto al fondo rotatorio que se debía crear como pilar fundamental para el sostenimiento económico de la organización, éste nunca se materializó, debido principalmente a las diferentes dificultades que se tuvieron en la producción y comercialización del ají, actividad económica que le debía permitir a los asociados obtener las ganancias suficientes para su sostenimiento individual y el aporte al fondo rotatorio de la organización.

La situación encontrada en APROACIBIS fue muy distinta a pensada por el proyecto; durante la visita a la comunidad de Bella Isla se obtuvo información importante por parte del representante legal de la organización y varios miembros de la comunidad que por momentos se hicieron partícipes de la reunión. A manera general, los entrevistados afirmaron que fueron

varias las situaciones que no permitieron alcanzar los objetivos del proyecto, entre ellas comentaron lo siguiente:

- 1) Condiciones climáticas; exactamente las prolongadas temporadas de sequía que han golpeado al departamento de Córdoba en general desde el año 2013, las cuales limitan y afectan la producción agrícola.
- 2) Deficiente sistema de riego; debido a que el pozo de captación de agua no contaba con suficiente capacidad de almacenamiento.
- 3) Poca disponibilidad de tierras para el establecimiento de sus cultivos. Se pueden tomar tierras cultivables en arrendamiento, pero esto encarece los costos de producción.
- 4) Vías deterioradas, lo que dificulta la comercialización de los productos, causando daño en la calidad del mismo por el sistema de transporte utilizado (Burros).
- 5) Dificultades presentadas al interior de la ONG que prestó los servicios como Organización Gestora Acompañante (OGA) del proyecto, las cuales causaron deficientes procesos de capacitación y formación a los integrantes de la organización en las temáticas propias del plan social del proyecto. En este aspecto informaron que durante el año del proyecto tuvieron dos profesionales sociales diferentes, lo que no permitió la continuidad del proceso de capacitación y formación.
- 6) Como un factor muy limitante plantearon el sostenimiento de sus familias, dado que el proyecto exigía la dedicación completa del jefe de hogar en las labores del cultivo y las actividades de formación y capacitación, limitando la posibilidad de estos para buscar el sustento diario de sus familias, lo que terminó por causar poca asistencia a jornadas de capacitación, descuido en las labores del cultivo, etc. En este aspecto en

particular, el representante legal indicó que en su comunidad se considera necesario que los proyectos productivos que llegan por parte del gobierno, cuenten con un auxilio económico para la alimentación y sostenimiento de los hogares, ya sea materializado en dinero, mercados o la financiación para establecer patios productivos para la seguridad alimentaria de las familias, como componente adicional del proyecto que se ejecute.

Por último, en la visita realizada a la Cámara de Comercio de Montería y a la DIAN, se constató que APROACIBIS se encuentra legalmente disuelta y liquidada desde el 28 de abril de año 2017, como lo consta en el certificado de existencia y representación legal emitido por la primera de estas dos entidades.

La Cámara de Comercio emitió la resolución N° 22657 Libro I, del 28 de abril de 2017, la cual certifica que la persona jurídica se encuentra disuelta y en causal de liquidación, en cumplimiento de la ley 1727 de 2014, en su artículo 31 que expresa: *“las sociedades comerciales y demás personas jurídicas que hayan incumplido la obligación de renovar la matrícula mercantil o el registro, según sea el caso, en los últimos cinco (5) años, quedarán disueltas y en estado de liquidación. Cualquier persona que demuestre interés legítimo podrá solicitar a la Superintendencia de Sociedades o a la autoridad competente que designe un liquidador para tal efecto. Lo anterior, sin perjuicio de los derechos legalmente constituidos de terceros”* (Congreso de la Republica de Colombia, 2014).

Para el caso de la DIAN, una vez revisado en el sistema la información de la organización, se informó que la sociedad se encontraba liquidada y que su expediente fue archivado en 2017.

Teniendo en cuenta todas las situaciones encontradas en APROACIBIS, es posible afirmar que el plan social del proyecto no logró su alcance, el cual era, la constitución, empoderamiento y fortalecimiento de microempresarios y de la organización de productores de ají tabasco en la comunidad de Bella Isla, municipio de Tuchín.

### **Asociación Indígena Zenú de Pequeños Productores Agropecuarios de Tuchín – AIZPAT.**

Los resultados obtenidos por AIZPAT la clasifican como una organización con un nivel empresarización *En formación*, nivel que por lo general tendrían todas las asociaciones que apenas están empezando a ejercer su actividad económica. En la Tabla 7 se detallan los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores evaluados.

Tabla 7  
*Nivel de empresarización generado para AIZPAT*

| <b>Componente</b>                 | <b>Indicador</b>  | <b>Valor Obtenido</b> |
|-----------------------------------|---|-----------------------|
| Gestión y asociatividad           | Capacidad de gestión y asociatividad empresarial                    | 6                     |
| Mercadeo y ventas                 | Capacidad de formular estrategias de mercadeo y ventas de productos | 10                    |
| Costos y presupuesto agropecuario | Capacidad de formulación de costos y presupuesto agropecuario       | 8                     |
| Contabilidad y finanzas           | Capacidad contable y de análisis financiero                         | 6                     |
| <i>Total Valor Obtenido</i>       |   | <i>30</i>             |

Fuente. Tomado de la hoja de resultados de la ficha de medición del nivel de empresarización de AIZPAT.

Es importante mencionar que pese al resultado obtenido por AIZPAT, los presentes en la reunión coincidieron en afirmar que su organización ha batallado por consolidarse y llevar bienestar a su comunidad, pero el camino no ha sido fácil. AIZPAT fue conformada por pequeños productores que hacen parte del resguardo indígena Zenú de Tuchin, municipio en el que aunque su economía está basada principalmente en la producción de artesanías en caña flecha, con el 70% de su población artesana, cuenta con un 30% de la población rural dedicada a la producción y comercialización de alimentos como el ñame, yuca, maíz, etc., dentro de los

cuales, en el sector Cerro Bomba (donde nació AIZPAT) se contabilizan aproximadamente 306 personas dedicadas a este tipo de actividades (Consejo Municipal de Tuchin, 2016).

El sector de Cerro Bomba es por tradición productor de ñame, en este anualmente se celebra el festival de ñame, el cual es un espacio cultural donde la comunidad se organiza y exhibe muestras de todo tipo de preparaciones a base de este producto, como son: harina de ñame, pizza, buñuelos, almojábanas, chicha, dulces, galletas, pasteles, empanadas, etc. Además, se escriben y comparten canciones, poseías y décimas en honor al ñame.

Pese a ser una asociación cuya actividad económica es tradicional en el sector, lo cual es sin duda un factor importante para el éxito de una organización, se determinó que AIZPAT cuenta con una limitada capacidad de gestión y asociatividad empresarial basados en varias situaciones como: para el momento de la visita, la asociación tenía más de 2 años de no realizar una asamblea o reunión de junta directiva; en la última asamblea realizada en 2015 solo continuaron como asociados de AIZPAT 25 productores, debido a que muchos cambiaron de actividad económica, se fueron de la zona en busca de oportunidades, se dedican al mototaxismo, albañilería o volvieron a su tradición de artesanos. Es decir, la asociación solo cuenta con el 50% de los miembros con los que se creó de acuerdo al acta de constitución, la cual fue presentada dentro de los documentos legales, junto con el RUT, en la reunión; el documento legal que no fue posible observar fue el certificado de existencia y representación legal, sin embargo, la gerente comentó que en el año 2015 realizaron la última actualización de su registro mercantil e igualmente desde ese mismo año tienen pendiente la presentación de su declaración de ingresos y patrimonio ante la DIAN, debido a que los servicios de los profesionales contables en la zona aumentaron mucho su costo. Asimismo, la asociación realizó su última gestión conjunta en 2015, año en el cual presentó al Resguardo Indígena una propuesta para la adquisición de un tractor,

con el que buscaban facilitar sus actividades agrícolas, disminuir costos de producción e iniciar la obtención de activos para organización, pero, no logró ser favorecida. Posterior a la presentación de la propuesta de adquisición de maquinaria, la organización no realizó más gestiones y descuidó el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y comerciales.

Los entrevistados reconocieron las debilidades que presenta la asociación en los aspectos antes mencionados, sin embargo, la organización no ha realizado un ejercicio de análisis formal de su situación, en el que todos sus asociados participen, identifiquen y reconozcan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la misma (análisis DOFA), con el fin de reactivar sus actividades, hacerle frente a sus obligaciones para evitar sanciones y potencializar las fortalezas que tienen como productores de ñame, etc. A la fecha la organización solo cuenta con el análisis DOFA realizado durante la elaboración del Estudio de Preinversión del proyecto, el cual se efectuó en el año 2012.

En cuanto a la capacidad para formular estrategias de mercadeo y venta de sus productos, la organización tampoco presentó avances. Durante la ejecución del proyecto se elaboró de forma participativa un plan de mercadeo para el ñame en el que se identificó como comprador a Bodegas del Carmen, empresa seleccionada desde los Estudios de Preinversión como aliado comercial para la asociación, sin embargo, aunque inicialmente la relación con esta empresa fue aceptable, se presentaron algunas diferencias hasta el punto de quedar pendiente el pago a la organización de una cuenta por aproximadamente \$2.500.000, por concepto de producto entregado, lo que ocasionó que se rompieran las relaciones comerciales con Bodegas del Carmen. Pese a lo anterior los asociados identificaron nuevos compradores para su producto en Sincelejo y Tuchin, pero la organización no actualizó el plan de mercadeo en lo que a distribución y comercialización del producto se refiere, por lo que no cuenta con un inventario

actualizado de compradores con los que se puedan establecer relaciones comerciales sólidas. Cabe resaltar que, para el establecimiento de relaciones comerciales, es importante que la organización defina e implemente mecanismos para conocer las necesidades del mercado, con los cuales no cuenta hasta la fecha. Igualmente, la organización requiere la definición de manuales de procesos que oriente la aplicación y cumplimiento de estándares de calidad en la producción de ñame, conforme a lo exigido por el mercado, así como, la implementación de buenas prácticas agrícolas para la conservación de los recursos naturales explotados y la obtención de una producción amigable con el medio ambiente.

Por otra parte, AIZPAT, a pesar de tener toda la tradición y el conocimiento en cuanto a la producción de ñame, las consecuencias de la prolongada sequía que se vivió en el año de ejecución del proyecto fueron devastadoras; pese ello, se establecieron cultivos nuevamente, pero la sequía no permitió obtener producción, siendo el principal motivo por el cual los asociados dejaron de producir ñame por casi 4 años, lo que ocasiono que la semilla de este producto desapareciera de la zona. En las propias palabras del señor Rafael Morales Contreras, representante legal de AIZPAT *“la asociación se acabó por el verano, el verano los dejó aplastaditos”*.

Solo hasta el año 2017 varios asociados a AIZPAT volvieron a sembrar ñame, entre 400 y 600 plantas por productor, nada comparado con las épocas anteriores donde se establecían aproximadamente 3000 plantas en cada unidad productiva. Es importante resaltar que estas siembras se realizan de manera individual, al igual que la comercialización del producto obtenido, es decir, AIZPAT no está ejerciendo su labor de acopio y comercialización en forma organizada y conjunta.

En materia de capacidad de formulación de costos y presupuesto agropecuario la situación encontrada no fue la mejor. A raíz de su inactividad AIZPAT no presenta ningún tipo de avances en aspectos como la definición de un presupuesto de la asociación, una estructura de costos y gastos o un registro diario de entradas y salidas de dinero. La única información con que cuenta la organización es un libro contable físico donde se registran los ingresos y egresos de la cuenta bancaria donde se encuentran depositados los ahorros de los 25 asociados, dicha cuenta, tiene muy pocos movimientos.

Por último, durante la visita realiza se constató que la inactividad de AIZPAT se presenta en todos los sentidos, incluyendo los aspectos contables y financieros. Lo anterior teniendo en cuenta que los últimos estados financieros generados por la organización corresponden al año 2014, la última fuente de financiación identificada para sus actividades productivas fue el Resguardo Indígena al cual se le presentó la propuesta de adquisición de un tractor en 2015 e igualmente, la asociación no posee activos o bienes propios hasta el momento. Además, durante el tiempo que duró el ejercicio de comercialización de la producción de ñame obtenida en los años 2013 y 2014, no se tramitó ante la DIAN la expedición de la resolución de facturación, lo que significó que la comercialización se realizó de palabra, sin documentos o facturas que permitieran llevar una contabilidad real y soportada de la organización.

En el aspecto financiero es valioso resaltar que la organización posee una cuenta bancaria con recursos propios derivados una parte de la liquidación del patrimonio autónomo donde se administraban los recursos del proyecto y la otra, del esfuerzo realizado por los asociados para reunir la contrapartida que requería para la presentación del proyecto sobre la adquisición de maquinaria en 2015. Estos recursos de la asociación hacen parte de su fondo rotatorio, el cual fue constituido y reglamentado durante el proyecto y han hecho un esfuerzo por mantenerlo vigente



a pensar de las adversidades climáticas que han frustrado sus actividades productivas.

Inicialmente, con los recursos del fondo rotatorio se prestó a cada asociado un valor de \$300.000 al 3% de interés mensual, para ser utilizados en la financiación de labores del cultivo, sin embargo, solo 25 de los productores respondieron por su deuda, siendo estos los que continúan asociados a AIZPAT. En el 2015 la asociación llegó a tener un valor de \$15.000.000 depositados en su cuenta de ahorros, con los que se ha hecho frente a las necesidades financieras de sus asociados.

Posterior a la visita realizada en la vereda Bomba del municipio de Tuchin, se efectuó la consulta en la DIAN y la Cámara de Comercio de Montería sobre el estado de la organización. En la primera entidad se encontró que AIZPAT presenta una inconsistencia dado que está inscrita con un NIT distinto al registrado en la Cámara de Comercio, es decir, en la primera entidad está inscrita con el NIT 900554263-2, como consta en su RUT, mientras que en Cámara de Comercio se encuentra con el NIT 900680253-8, como aparece en el certificado de existencia y representación legal; lo anterior fue ocasionado porque durante el proceso de constitución de AIZPAT, no se efectuó el paso siguiente una vez expedido el RUT definitivo por la DIAN, el cual consistía en que el representante de la organización debía acercarse a la Cámara de Comercio con copia del RUT para efectuar el registro del NIT definitivo dentro del registro mercantil, lo que en estos momentos exige que el representante legal de AIZPAT se acerque a las instalaciones de estas dos entidades para corregir el inconveniente.

En cuanto a su situación en Cámara de Comercio se constató que efectivamente la organización realizó su última actualización del registro mercantil en el año 2015, momento en el que reportó activos totales de \$11.890.000.

A manera de conclusión es necesario anotar que la realidad actual de la organización, no es la esperada, sin embargo, más que una organización sin norte o ganas de trabajar por el bienestar de sus asociados y la comunidad, parece una organización golpeada y desmotivada por las pérdidas causadas a raíz de las inclementes temporadas de sequía.

La existencia de un fondo rotatorio en la organización es un punto a favor de esta, pero es necesario tener en cuenta que, si AIZPAT continúa sin realizar actividades productivas y gestiones que generen ingresos a sus asociados y a la organización, el capital del fondo rotatorio va terminar acabando.

### **Cooperativa de Productores de Carranzó – COOPROCA LTDA.**

COOPROCA es una cooperativa perteneciente al sector solidario colombiano que cuentan con más de 20 años de experiencia en actividades agropecuarias como la cría, levante y comercialización de cerdos, comercialización de pío de cría de cerdo, producción y comercialización de yuca fresca para el consumo, producción, picado, secado y comercialización de yuca industrial, producción y comercialización ñame de las variedades diamante y espino, entre otras. Las diferentes labores realizadas a través de los años por esta cooperativa en cumplimiento de su objeto social, le han dado prestigio y reconocimiento en toda la Subregión de Sabanas de Córdoba e incluso en parte de Sucre.

El consejo de administración de COOPROCA, en cabeza de su gerente Nelson Sarmiento, ha realizado una labor estricta durante años, la cual se reflejó durante la reunión llevada a cabo para el diligenciamiento de la matriz de evaluación de su nivel de empresarización, donde se tuvo la oportunidad de observar todo un archivo organizado y debidamente conservado de la cooperativa, con las limitaciones del caso por encontrarse en un

sector rural, pero con características propias de una organización que ha trabajado duro a través de los años.

La aplicación de la matriz de evaluación del nivel actual de empresarización de COOPROCA arrojó como resultado que esta es una organización *En crecimiento*. En la Tabla 8 se presentan los resultados obtenidos por COOPROCA en los cuatro indicadores tenidos en cuenta para determinar su nivel de empresarización.

Tabla 8  
*Nivel de empresarización generado para COOPROCA*

| <b>Componente</b>                 | <b>Indicador</b>  | <b>Valor Obtenido</b> |
|-----------------------------------|---|-----------------------|
| Gestión y asociatividad           | Capacidad de gestión y asociatividad empresarial                    | 25                    |
| Mercadeo y ventas                 | Capacidad de formular estrategias de mercadeo y ventas de productos | 17                    |
| Costos y presupuesto agropecuario | Capacidad de formulación de costos y presupuesto agropecuario       | 20                    |
| Contabilidad y finanzas           | Capacidad contable y de análisis financiero                         | 16                    |
| <i>Total Valor Obtenido</i>       |   | 78                    |

Fuente. Tomado de la hoja de resultados de la ficha de medición del nivel de empresarización de COOPROCA.

Como se observa en la tabla anterior, COOPROCA obtuvo el puntaje más alto en el indicador que mide su capacidad de gestión y asociatividad empresarial, lo anterior debido a que esta cooperativa mantiene organizados sus documentos legales dentro de los que se logró observar su acta de constitución, RUT y certificado de existencia y representación legal. Así mismo, la cooperativa ha cumplido con sus obligaciones ante la DIAN y la Cámara de Comercio.

Pese a lo anterior, es importante mencionar que COOPROCA ha fallado desde el año 2015 en la presentación de su informe financiero anual a la Superintendencia de la Economía Solidaria – Supersolidaria, entidad que realiza la vigilancia y control del sector cooperativo en el país, ocasionando con ello que en el año 2017 fuera notificada de una sanción por valor de

\$2.544.000, situación que turbó la tranquilidad de los asociados. De acuerdo con el gerente, la situación se debió a la falta de asesoría e interés de la misma cooperativa, dado que en el año 2014 la Supersolidaria le notificó a ésta que debía realizar un proceso de convergencia de su contabilidad básica hacia las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF y, aunque COOPROCA buscó asesoría para cumplir con esta obligación, los profesionales contables consultados solicitaban un monto bastante elevado por dicha asesoría y en la misión de buscar un contador capacitado para este trabajo que cobrara un valor justo, la cooperativa olvidó el plazo máximo para adoptar las NIIF y posterior a ello, no pudieron continuar presentando su información financiera a la Supersolidaria, debido a que el sistema no lo permitía, originándose la sanción que enfrentan actualmente.

Por otra parte, COOPROCA a pesar de ser una organización que realiza mensualmente su reunión de consejo de administración, así como la asamblea de asociados de acuerdo a lo estipulado en sus estatutos, en la actualidad enfrenta una situación delicada relacionada con su número de asociados, debido a que solo se encuentran activos 19, lo que constituye una causal de disolución si llega a prolongarse por más de 6 meses esta situación, teniendo en cuenta que el número mínimo para su creación y operatividad es de 20 asociados.

La disminución del número de asociados ha sido causada por la desmotivación de estos a raíz de las pérdidas de la producción de ñame espino en la cosecha 2014 -2015, ocasionada por la prolongada temporada de sequía que golpeo al departamento y que en especial, en la Subregión de Sabanas de Córdoba dejó a muchos campesinos y productores sin sustento económico por la pérdida total de sus cosechas. Para el caso de COOPROCA, el fenómeno natural (sequía) experimentado, ocasionó que solo 10 de los 52 productores de ñame asociados logran conservar semilla para futuras siembras, desatando desde ese momento situaciones difíciles para

la organización y sus asociados. De acuerdo con la información brindada por el gerente de la cooperativa, esta ha venido atravesando una crisis de rentabilidad, debido a que sus asociados no están produciendo para la organización porque no tienen solvencia económica para la obtención de semilla, insumos y el pago de trabajadores y demás servicios que exige la actividad productiva (producción de ñame o yuca) y por su parte, la cooperativa no tiene capacidad económica para financiar las cosechas de sus asociados y posteriormente establecer acuerdos y negociaciones con empresas interesadas en adquirir sus productos.

Aunque suene paradójico, las diferentes situaciones anotadas anteriormente han llevado a una cooperativa de experiencia y tradición en la región a tomar la decisión de adelantar un proceso de disolución y liquidación voluntaria, decisión avalada en la última asamblea general de asociados realizada en el mes de enero del año en curso, como consta en el acta de la misma, la cual al momento de la visita se encontraba lista para ser notificada a la Supersolidaria.

COOPROCA cuenta con fortalezas únicas para la comercialización y venta de sus productos como: contar con aliados interesados en adquirirlos, tener conocimiento del mercado, ser organizados en el registro de las actividades de comercialización, contar con un mecanismo de contacto con los clientes y el mercado a través de su sistema de PQRS, entre otros. Pese a ello, las actividades productivas de la organización han cesado en los últimos tres años, en la actualidad varios de sus productores se encuentran cultivando yuca comestible y ñame de diferentes variedades pero no a través de la organización porque esta no tiene como respaldarlos, debido a que, para comercializar yuca o ñame COOPROCA requiere contar con cantidades significativas que le permitan negociar con el mercado y mantener una oferta de su producto, situación que no se ha podido dar desde el año 2015.

En cuanto a la habilidad de la organización para la formulación de costos y presupuesto agropecuario, esta cuenta con todas las herramientas necesarias para hacerlo, dado que lleva registro de entradas y salidas, cuenta con una estructura de costos y gastos de la organización que mantienen actualizada, elabora, presenta y aprueba presupuesto anual para sus actividades, etc. Sin embargo, a raíz del cese de sus actividades de producción y comercialización, el flujo de caja muestra muchas salidas y pocas entradas.

Por último, es importante mencionar que COOPROCA posee capacidades importantes en cuanto a su manejo contable y análisis financiero. A pesar de no haber realizado la adopción de las NIIF en su contabilidad, COOPROCA es puntual en la generación de sus estados financieros y su presentación, análisis y aprobación por la asamblea general de asociados, cuenta con un inventario actualizado de los bienes de la organización, constituyeron, reglamentaron y mantienen en operación su fondo rotatorio, lo que le permite a la fecha contar con un poco de capital y, aunque no ha realizado préstamos a entidades bancarias, conocen los procedimientos y requisitos para ello, incluso, el gerente de la cooperativa trabajó por más de 10 años en la antigua Caja Agraria. Igualmente, a través de los años se han mantenido actualizados sobre las diferentes convocatorias para la financiación de sus actividades productivas y han sido favorecidos por distintos proyectos como Oportunidades rurales, Alianzas Productivas, etc.

Al finalizar la reunión en COOPROCA los presentes reconocieron la importancia que tiene para las comunidades el estar organizados e informaron que, pese a estar iniciando su trámite de disolución y liquidación esperan que aquellos asociados interesados en continuar, conformen una organización de tipo asociación a la que se donarían los bienes y activos de COOPROCA. Cabe resaltar que, en su caso en particular, el gerente tomo la decisión de retirarse

de todo tipo de figura asociativa para dedicarse a sus negocios personales, pero abrió las puertas a brindar asesoría y orientación a aquellos que decidan conformar la asociación.

La situación actual de COOPROCA es lamentable para sus asociados, su comunidad e incluso para el país, dado que con su disolución y liquidación se pierde una cooperativa que entregó muchos beneficios a las comunidades de Carranzó y Ceja Grande en municipio de Chinú, donde fue pionera en la producción y comercialización de yuca industrial, hasta el punto de contar con su propia picadora e instalaciones adecuadas para el secado. Además, con el fin de COOPROCA se disuelve una cooperativa más en Colombia perteneciente al denominado tercer sector de la economía colombiana, ya que según el diario Portafolio (2017) el sector solidario mueve alrededor de 33 billones de pesos anuales y aunque con poco, COOPROCA aportaba su granito de arena en esta cifra.

#### **Asociación de Productores Agrícolas Medio Ambientales de Nova – APAMA.**

El nivel de empresarización determinado para APAMA fue; *En crecimiento*, teniendo en cuenta que los puntos obtenidos fueron 80, a tan solo 1 punto de incluirse en el rango de las organizaciones clasificadas como *Consolidadas*. En la Tabla 9 se observa en detalle el puntaje obtenido por APAMA en cada uno de los indicadores evaluados.

Tabla 9  
*Nivel de empresarización generado para APAMA.*

| <b>Componente</b>                 | <b>Indicador</b>  | <b>Valor Obtenido</b> |
|-----------------------------------|---|-----------------------|
| Gestión y asociatividad           | Capacidad de gestión y asociatividad empresarial                    | 30                    |
| Mercadeo y ventas                 | Capacidad de formular estrategias de mercadeo y ventas de productos | 17                    |
| Costos y presupuesto agropecuario | Capacidad de formulación de costos y presupuesto agropecuario       | 17                    |
| Contabilidad y finanzas           | Capacidad contable y de análisis financiero                         | 16                    |
| <i>Total Valor Obtenido</i>       |   | <i>80</i>             |

Fuente. Tomado de la hoja de resultados de la ficha de medición del nivel de empresarización de APAMA.

Dentro de los resultados obtenidos por APAMA, es importante resaltar lo logrado en cuando al puntaje sobre su capacidad de gestión y asociatividad empresarial, donde la asociación obtuvo los 30 puntos posibles en ese indicador. Lo anterior debido a que a través de los años esta organización se ha esforzado por mantenerse vigente en el medio, llevar un archivo organizado de sus gestiones, cumplir con sus obligaciones tributarias y comerciales y por mantener a sus socios fundadores y potenciales interesados en trabajar asociadamente.

APAMA, a pesar de las adversidades que la ha tocado enfrentar a raíz de las inclementes temporadas de sequía presentadas en Córdoba desde el 2013, ha trabajado con decisión y convicción para recurrirse de las pérdidas. El representante legal de la organización mantiene su poder de convocatoria con los asociados, y lidera las reuniones de asamblea realizadas cada final de mes, en las cuales se comparte información sobre las gestiones realizadas, los compromisos cumplidos, estado de los cultivos, disponibilidad de semilla e insumos, etc. Así mismo, de acuerdo a los meses de reunión, se definen los planes de trabajo para la realización de actividades como preparación de suelos, siembra y labores en los cultivos. Además, se actualiza la información sobre área sembrada por productor, cantidad de producto obtenido y fecha aproximada de cosecha; estos últimos aspectos con el fin de que la organización pueda realizar las gestiones necesarias ante sus posibles compradores. Igualmente, APAMA actualiza periódicamente su análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), situación que le ha permitido potencializar los aspectos positivos y trabajar por contrarrestar los negativos.

En cuanto a estrategias de mercadeo y venta de sus productos, APAMA, a pesar de tener conocimiento del mercado, depende del precio que establezca el este para la venta de su producto, aunque la organización produzca en algunas cosechas ñame de excelente calidad, el



precio de venta lo establece el comprador dependiendo de la oferta que tenga el mercado. En ese sentido, en años de escases de producto, un quintal (bulto de 50 kg) de ñame puede alcanzar precios de hasta \$130.000 como sucedió en 2015, mientras que en años de abundante oferta su precio cae hasta los \$30.000/quintal, situación presentada en 2017; estas circunstancias afectan y condicionan la rentabilidad de las organizaciones de productores.

En la actualidad la organización mantiene vigente sus relaciones comerciales con la empresa CI Tropicol S.A.S., que fue seleccionada como aliado comercial desde el momento de elaboración de los Estudios de Preinversión del proyecto de alianzas, a esta empresa APAMA le provee el ñame espino que se cosecha con las características de un producto de exportación.

Por otra parte, APAMA ha celebrado contratos para la provisión de semilla de ñame a diferentes proyectos productivos que se han ejecutado en los departamentos de Córdoba y Bolívar. Desde el año 2015 la organización ha celebrado en total 5 contratos para proveer semilla a proyectos cofinanciados por el Fondo Adaptación y el MADR, en Córdoba y, empresas privadas, en Bolívar.

Pese a mantenerse vigente el mercado, la organización tiene pendiente trabajar por certificarse como productora de ñame bajo de la aplicación de buenas prácticas agrícolas, dado que esta certificación le abrirá puertas importantes para la comercialización de su producto en el mercado nacional e internacional. Por otra parte, también es necesario que APAMA diseñe y socialice un manual de procesos de su actividad productiva, con el fin de asegurar que todos los asociados apliquen estándares y parámetros de calidad en la producción de ñame, lo que mejora y homogenizará las características del producto obtenido.

Como avance relacionado con los temas anteriores sobresale que APAMA logró vincularse en 2018, a través de la Corporación Autónoma de los Valles del Sinú y de San Jorge -

CVS, a la lista de empresas de negocios verdes del departamento, con un porcentaje de cumplimiento del 67% en los criterios que se tienen en cuenta para ello, catalogándose como un negocio verde satisfactorio, no obstante, debe continuar trabajando por cumplir el 100% de los criterios.

En relación a las habilidades de APAMA para la definición de costos y presupuesto agropecuario, se encontró que la organización no elabora un presupuesto anual o semestral para sus actividades, lo que limita su capacidad para responder de forma rápida a obligaciones financieras o inversiones que se requieran en el curso de su actividad, debido a que en cada caso se requiere la autorización de la asamblea de asociados. Sin embargo, se resalta que la organización lleva un registro detallado de las entradas y salidas diarias de dinero, que se constituye en el insumo para la elaboración periódica de su respectivo flujo de caja. Además, todos los asociados conocen la estructura de costos y gastos de la organización.

Por último, en el tema contable y financiero se encontró que la organización es puntual en la generación de sus estados financieros anualmente, y la socialización y aprobación de los mismos por parte de la asamblea general. Otra de las fortalezas de APAMA en este indicador radica en que, desde el año 2014, cuando fue beneficiada por el PAAP, se creó y reglamentó el fondo rotatorio de la organización, el cual cuenta con su manual de funciones y hasta la fecha se encuentra activo prestando servicios financieros a sus asociados, aunque con capacidades limitadas.

Por otra parte, APAMA es una organización en la que su representante legal, su gerente y algunos de sus asociados más destacados, se mantienen al tanto de las diferentes iniciativas y proyectos que se crean con el objetivo de beneficiar a organizaciones de su tipo, por lo que siempre están trabajando por presentar sus propuestas para conseguir cofinanciación para

actividades productivas, comerciales y su fortalecimiento empresarial; en ese sentido, las gestiones constantes de la organización le han permitido beneficiarse con distintos proyectos cofinanciados por instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Corporación Autónoma de los Valles del Sinú y el San Jorge - CVS, la Universidad de Córdoba, entre otras. Con los cuales ha conseguido capacitar a sus asociados en aspectos administrativos y empresariales, adquirir una planta de alimentos concentrados, realizar campañas de reforestación de cuencas, construir un centro de acopio para el producto de la organización, adquirir dotación para su oficina, entre otros beneficios. Sin embargo, a pesar de sus logros en estos aspectos, se debe mencionar que APAMA presenta debilidades en el manejo del registro de sus activos.

El liderazgo que ejerce el representante legal APAMA ha sido un factor fundamental para los logros de la asociación, el cual aun con edad avanzada, cuenta con las ganas y el empuje necesario para trabajar por el bienestar de su asociación y su comunidad. Sus acciones y gestiones no se limitan únicamente al beneficio de su organización, sino también en la medida de lo posible, a asesorar, acompañar y apoyar a organizaciones de productores del departamento en la presentación de iniciativas para vincularse a proyectos financiados por diferentes entidades e igualmente, brinda asesoría en temas inherentes a la producción y comercialización de ñame.

### Capítulo III

#### **Recomendaciones para Avanzar en la Empresarización de las Organizaciones de Productores Agropecuarios**

Es necesario reconocer que el Estado colombiano a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha venido trabajando por el fortalecimiento del sector agropecuario a través de la creación y puesta en marcha de instrumentos de política enfocados a estimular la asociatividad y avanzar en la empresarización de las organizaciones de productores encargadas impulsar el desarrollo del sector, como es el caso del PAAP, un instrumento de política que busca aumentar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales a través del fortalecimiento empresarial, técnico y comercial de las mismas. El eje central del PAAP es la organización de productores, y lo que se espera es que, al ser beneficiadas con PAAP estas mejoren su poder de negociación y se vinculen a mercados formales para la venta de sus productos, bajo la premisa de que con ello podrán aumentar sus ingresos y hacerse sostenible en el tiempo.

Pese a que los esfuerzos realizados son muchos, los resultados obtenidos en muchas organizaciones no son satisfactorios dado que, a pesar de ser intervenidas, no logran la sostenibilidad de sus negocios una vez el acompañamiento institucional finaliza, situación que se evidenció claramente en las organizaciones objeto de este estudio.

Para Rodríguez E. & Ramírez G. (2016) el logro de la sostenibilidad de este tipo de procesos requieren que se aborden de manera integral, teniendo en cuenta aspectos sociales como: las habilidades y destrezas del recurso humano y su grado de compromiso; económicos, como: la capacidad de generación de ingresos adecuados para el productor, el sostenimiento de la organización y la prestación de servicios a sus asociados; institucionales, relacionados con la

participación de los productores en la toma de decisiones en la organización y de la organización en los instrumentos de política pública; técnicos, referentes a la capacidad de prestación de servicios de asistencia técnica para mejorar la eficiencia de los sistema de producción y, ambientales, enfocados en la mitigación de impacto de los sistemas productivos sobre los recursos naturales.

Los aspectos mencionados por Rodríguez E. & Ramírez G., (2016) fueron, en síntesis, los evaluados sobre las organizaciones objeto de estudio, teniendo en cuenta que la metodología empleada analiza los avances y logros de éstas de forma integral, sin centrarse estrictamente en la capacidad de generar mayores ingresos por la organización.

Ahora bien, los resultados obtenidos permiten agrupar a las organizaciones de productores estudiadas en dos extremos distintos; aquellas que al momento de ser beneficiadas con el proyecto de alianzas estaban en proceso de constitución (APROACIBIS Y AIZPAT), y aquellas que contaban con más de 8 años operando, desempeñando labores productivas y registradas ante las entidades competentes (APAMA y COOPROCA), lo que sin duda alguna influyó en los resultados obtenidos para cada una de ellas.

Las organizaciones del primer grupo se ubicaron en el nivel más bajo posible de empresarización, incluso, APROACIBIS a la fecha no existe como una organización formal ante las entidades encargadas de hacer su registro, teniendo en cuenta que esta fue disuelta y liquidada desde el año 2017, debido al incumplimiento de sus obligaciones, situación de la cual, de acuerdo a lo observado en la reunión realizada con su representante legal, no se tiene claridad por parte de las personas que en algún momento conformaron su junta directiva y sus asociados.

Cabe mencionar que, para el caso de estas dos organizaciones no existe una línea base con la cual comparar los resultados obtenidos durante este estudio, teniendo en cuenta que para

ninguna de ellas se realizó un diagnóstico organizacional durante la elaboración del Estudio de Preinversión, a raíz de que solo estaban en trámites de constitución para ese entonces.

Caso contrario se presentó con las organizaciones del otro extremo, las cuales obtuvieron un puntaje superior a 70 (en escala de 0 a 100), lo que indica que poseen un nivel de empresarización *en desarrollo*. Estas son organizaciones con trayectoria en el trabajo comunitario y en el sector productivo, con mayores conocimientos del mercado, con asociados con formación técnica o tecnológica y, sobre todo, cuenta con líderes en su dirección que cumplen una labor fundamental. Sin embargo, a pesar de los buenos resultados de ambas, no se puede dejar de lado la situación por la que atraviesa COOPROCA con su decisión de disolverse y liquidarse, a raíz de las pérdidas económicas y de personal que ha sufrido. Lastimosamente esta organización no logró sobreponerse a las dificultades enfrentadas por efecto de la sequía y del incumplimiento de su obligación frente a la Supersolidaria. A ello se le suma el cansancio de su representante legal para continuar empujando al personal que no muestra interés por continuar asociado. Esta última situación ratifica lo anotado por Rojas C. (2004) sobre la afectación que sufre el liderazgo al interior de una organización, debido a la desmotivación de los socios y el poco reconocimiento y gratificación que recibe este rol tan importante.

Pese a lo anterior es importante anotar que, tanto COOPROCA como APAMA mostraron algunos avances en su puntaje actual de empresarización, al ser comparados los resultados obtenidos con la línea base levantada durante la elaboración del Estudio de Preinversión de sus proyectos; COOPROCA pasó 75 a 78 puntos, mientras que APAMA pasó de 71 a 80 puntos.

Las situación presentada por los organizaciones de cada extremo, corrobora en gran medida lo planteado por Acción Social y UNODC, (n.d.) sobre las organizaciones de productores que superan, lo que ellos llaman, la etapa crítica de constitución (3 primeros años), las cuales

tienen mayores posibilidades de éxito y sostenibilidad, en comparación con aquellas que no han logrado atravesar dicha etapa, como sucedió con APROACIBIS y AIZPAT.

Por otra parte, no solo se trata de las capacidades y limitaciones internas de las organizaciones, es necesario tener en cuenta que son muchos los retos y desafíos externos enfrentados por estas en busca de su empresarización, dentro de ellos se encuentran, por ejemplo: las condiciones climáticas (sequía), el mal estado de las vías, el poco acceso al mercado, el limitado acceso a tierras cultivables, el conflicto armado, la pobreza e incluso, las pocas capacidades y conocimiento de sus realidades, por parte de las instituciones y los profesionales que llegan a las organizaciones a desarrollar procesos de empresarización. Estas y muchas otras situaciones influyen significativamente en el éxito de los procesos de empresarización, debido a que afectan la rentabilidad de las organizaciones, limitando sus capacidades para solventar gastos, hacer inversiones para mejorar sus productos, mejorar la calidad de vida de sus asociados y la comunidad y, participar como sujeto activo en el mercado; lo que difícilmente las va a motivar a emprender procesos para desarrollar competencias para gerenciar de forma adecuada de su agronegocio, dado de simplemente lo que tienen no puede ser considerado un agronegocio, ya que la eficiencia productiva es un factor fundamental en éstos, y para lograrlo se requiere ser competitivo y aprovechar todos los recursos disponibles (Retes L, Moreno M, Denogean B, Martín R, & Ibarra F, 2015).

Dentro de las circunstancias adversas enfrentadas por las organizaciones de productores objeto de estudio existió como común denominador, las devastaciones por sequía; fenómeno natural que viene golpeando a muchos departamentos del país desde el año 2013 y ha ocasionado en el sector agrícola de Córdoba efectos como, el endurecimiento de los suelos, disminución notoria en las producciones agrícolas, pérdidas totales o parciales de cultivos, pérdidas

económicas en el sector y encarecimiento de varios productos de la canasta familiar (Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge - CVS, 2013).

De acuerdo al informe de OXFAM (2014) los municipios de Córdoba con mayor afectación por la temporada de sequía que inició en 2013, son: Sahagún, Chinú, San Andrés de Sotavento, Purísima, Tuchín, Momil, San Bernardo del Viento, Moñitos, Puerto Escondido, Los Córdoba, Canalete, San Pelayo, Cereté, San Carlos y Ciénaga de Oro; donde la población afectada corresponde principalmente a la zona rural que se caracteriza por su vocación agrícola, presentando deterioro de entre 50 a 80% de productos de pan coger, hortalizas, plátano, ñame, yuca, maíz y arroz, debido a la disminución de las lluvias.

Frente a este tipo de situaciones, es claro que no se pueden evitar los fenómenos naturales, pero si se puede trabajar para minimizar sus impactos. Desde las organizaciones es importante la implementación de prácticas de conservación y protección de los suelos, como manejo de coberturas vegetales, aplicación de abonos orgánicos, así como también, manejo de épocas de siembra de cultivos e instalación de sistemas de riego, entre otros. Cabe resaltar que esta última medida implica inversión, conocimientos en el tema y en la medida de lo posible, derechos de propiedad sobre el terreno donde se desee establecer el sistema de riego.

De lo anterior nace otra realidad enfrentada por las organizaciones de productores, la cuales es: el limitado acceso a tierras cultivables por estas y los asociados que la conforman. Según Gómez H. (2011) la tierra es uno de los factores de la producción y el desarrollo más relevante para el progreso de las naciones y de las economías modernas, pero en Colombia pese a ello, los pequeños productores, que juegan un papel predominante en la agricultura, registran una alta informalidad en la posesión de sus predios, así como un limitado acceso a créditos que le permitan adquirirlos. A eso se le suma que el control y la concentración de la tierra hacen parte



central de la historia rural del país, volviendo más crítica la realidad agraria, por ser situaciones generadoras de violencia (Unión Europea y Acción Social, 2011).

Por otra parte, un factor muy limitante para las organizaciones de productores objeto de estudio, es la dificultad de acceso a mercados y el tipo de participación en ellos, donde es común que intervengan como actores pasivos dado que los precios de sus productos los establecen los compradores, tomando como referencia el comportamiento de la oferta y demanda del mercado. Esta misma situación la encontraron Rodríguez E. & Ramírez G. (2016) en el estudio realizado para una organización productora de Mora, la cual por desconocimiento del mercado y falta de acceso a la información de precios, no contaban con ningún poder de negociación de su producto, ocasionando que el precio fuera establecido de manera unilateral por el intermediario.

Al igual que la organización productora de Mora estudiada por Rodríguez y Ramírez, sucede con APAMA, la cual, a pesar de estar luchando por mantenerse en el medio como productora de ñame, debe vender su producto a intermediarios del mercado nacional e internacional, recibiendo como pago el valor establecido por los compradores.

Al tema de la poca capacidad de negociación de las organizaciones, se le suma, el mal estado de las vías aledañas a las zonas de producción agrícola, lo que representa el primer y más grande obstáculo para el desarrollo agrícola del país, ya que, aunque muchas veces se tienen terrenos aptos para la explotación, no existen caminos adecuados para transportar los insumos necesarios para mejorar las producciones y para sacar el producto final al mercado.

La situación enfrentada por APROACIBIS para la comercialización de su producto, debido al mal estado de las vías, es más común de lo que se piensa en nuestro país. Las vías en mal estado encarecen los costos del transporte, por la baja oferta del mismo, ocasionan deterioro del producto, desestimulan al comprador por las demoras que se ocasionan para la entrega del

mismo y al productor, por las dificultades que atraviesa para la comercialización de un producto al que le invierte tiempo y dinero, y le retribuye muy poco para hacerle frente a sus necesidades. En ese sentido, el desarrollo de la infraestructura vial es una condición necesaria para lograr la competitividad de nuestras organizaciones de productores agropecuarios, las cuales son gestoras directas del desarrollo agrícola del país. Acosta A. & Alarcón R. (2017) encontraron que el desarrollo de la infraestructura vial influye positivamente en la mejora de los índices de pobreza multidimensional, la baja presencia de cultivos ilícitos, baja deforestación y siembra de coca y, la baja aparición de la minería ilegal; lo que deberían ser motivaciones suficientes para que el Estado colombiano, trabaje decididamente por mejorar la infraestructura vial del país.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, a continuación, se plantean recomendaciones para continuar avanzando en la empresarización de las organizaciones de pequeños productores de Córdoba y, del país en general.

En primera instancia, es necesaria la definición e implementación de proyectos y programas diferenciados, que tengan en cuenta las capacidades iniciales, experiencia en el sector productivo, años de operatividad, etc., para definir la población objetivo de los mismos; por ejemplo, para organizaciones de productores con poco tiempo de conformación, se debe pensar en proyectos que favorezcan sobre todo, sus capacidades internas como el liderazgo, la participación activa en la toma de decisiones, la responsabilidad, consolidación de su base social, comprensión y discernimiento sobre los procesos, pasos y requisitos para la creación y funcionamiento de las diferentes figuras asociativas de acuerdo a la normatividad del país, conocimiento básico de las obligaciones frente a las diferentes entidades reguladoras, entre otros. Lo anterior, teniendo en cuenta que son factores que dificultan a las organizaciones la superación de la etapa crítica de constitución de la que hablan Acción Social y UNODC (n.d.), lo que

amerita que los procesos que se lleven a cabo para favorecer y fortalecer a este tipo de organizaciones, se enfoquen en superar dicha etapa, para posteriormente ser intervenidas con programas y proyectos que tengan un objetivo más amplio.

Además, en organizaciones que se encuentran en la etapa crítica de constitución es impredecible identificar y corroborar que sus directivos y asociados cuenten con las competencias mínimas necesarias antes de iniciar una intervención, ya que, no se debe tratar sólo de agrupar a productores en una figura asociativa para beneficiarla con un proyecto, es decir, trabajar con organizaciones promovidas y creadas por una organización o motivación externa (ONG, universidades, intereses particulares de personas, política, etc.), en busca cumplir las metas de un proyecto o programa de desarrollo, obedeciendo solo a la lógica de incubación de empresas (Gutiérrez & Gottret, 2012), más bien, se debe procurar intervenir a organizaciones que reconozcan la génesis de su proceso organizativo, tengan claro del porque se asociaron, cuenten en su interior con líderes y directivos que tengan poder de convocatoria, sepan leer, escribir y realizar las cuatro operaciones básicas, entre otros. Para Gutiérrez & Gottret (2012) resulta indispensable que en un proceso de cambio organizacional los asociados cuenten con capacidades y competencias mínimas para la participación efectiva y consciente en la toma de decisiones, así como con capacidades de liderazgo, control y comunicación básica, y un conocimiento amplio de la organización.

Por otra parte, los componentes de cada proyecto o programa deben ser construidos e implementados, teniendo en cuenta las características de las organizaciones beneficiarias, no es relevante la realización de un diagnóstico organizacional inicial a las organizaciones, si las estrategias y actividades que se plantean para fortalecer la asociatividad y empresarización de las mismas, no incluyen mayores diferenciadores entre una u otra, aun cuando las realidades,

capacidades y competencias de éstas son completamente diferentes. Es claro que antes de iniciar un proceso de intervención en una organización, se requiere tener definida la metodología a implementar, sin embargo, los contenidos temáticos, las estrategias pedagógicas, los tiempos e intensidad de la intervención, deben variar de acuerdo a la realidad encontrada en el diagnóstico inicial realizado a cada organización a intervenir. De acuerdo con Acosta A. & Alarcón R. (2017) en la medida que se elaboran planes ajustados a las necesidades de los beneficiarios, se mejorará el compromiso de éstos con los procesos de intervención.

Así mismo, es necesario considerar la ampliación de los tiempos de intervención en las organizaciones de productores que se busca fortalecer, teniendo en cuenta que los proyectos normalmente tienen una duración de 1 año pero, gran parte de ese año, se invierte en gestiones y procesos administrativos propios de estos como son: tramites de desembolsos, autorizaciones de gastos, procesos de contratación de personal, etc., reduciendo significativamente los tiempos destinados para el acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones por parte de los profesionales a cargo; a lo anterior se le suma, que al ser proyectos productivos, se ejecutan al mismo tiempo los componentes técnico - productivo, ambiental y socioempresarial, recargando completamente a las organizaciones y sus asociados de responsabilidades, al generar un abanico muy amplio de temas a los cuales estos deben atender al mismo tiempo. En cuanto al tiempo de duración de los procesos de fortalecimiento organizacional Gil-Cáseres (2013) recomienda que la financiación de los proyectos debe ser de 24 meses, con el fin de dedicar cómo mínimo, los 6 primeros meses a una formación y capacitación en profundidad de fortalecimiento organizacional, para posteriormente continuar con la implementación del componente productivo, lo que permitirá mejorar la sostenibilidad, el impacto y los resultados en forma

considerable, dado que las organizaciones que se intervienen por 12 meses o menos, suelen terminar relativamente débiles.

Por otro lado, al emprender procesos de fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores, se deben identificar claramente los líderes al interior de éstas, dado que ellos se constituyen en un elemento fundamental para lograr la interacción con los productores, generar procesos de aprendizajes que apunten a las necesidades de todos los asociados, facilitar el intercambio de ideas, monitorear la percepción de los asociados respecto a los procesos desarrollados, etc. Todo lo anterior, teniendo en cuenta que los líderes tiene la capacidad de influir en las personas y en los eventos que afectan a las organizaciones, así como de motivar y ayudar a trabajar a los asociados con entusiasmo para lograr los objetivos propuestos (División de organizaciones sociales Gobierno de Chile, 2001)

De la misma manera, si se busca mejorar las capacidades de negociación y participación de las organizaciones en el mercado, se debe partir de un apoyo institucional basado en la definición de políticas integrales con enfoque territorial (Bayona R., Robledo E., & Patricio M., n.d.). En ese sentido, el gobierno colombiano debe implementar políticas que favorezcan el acceso a los mercados por parte de los pequeños productores y mejoren considerablemente su capacidad negociadora, a través del acceso a información real y actualizada de las condiciones de los mercados (para ello se requiere dotar a las organizaciones de herramientas tecnológicas), el aseguramiento de la infraestructura de transporte y de servicios necesaria para la comercialización y, en la medida de lo posible, la regulación o definición de precios mínimos para los productos. El MADR debe favorecer la interlocución entre las organizaciones de productores, las cadenas de supermercados y las diferentes empresas interesadas en adquirir los productos colombianos al interior del país y fuera de este, es decir, servir de puente, contacto o

enlace entre los actores de la comercialización. Además, dar a conocer de manera eficiente la oferta productiva que tienen las organizaciones de pequeños productores, con el fin de identificar aliados y socios estratégicos para estas.

Asimismo, es necesario incorporar en los proyectos implementados, un componente de adecuación y dotación de infraestructura productiva para las organizaciones de productores, planteando la posibilidad de disminuir el apoyo para insumos agrícolas (la mayoría químicos que afectan el medio ambiente, las características de la producción y la salud humana) y aumentar los recursos necesarios para dotar a los productores de sistemas de riesgos que les permitan obtener un buen producto aún, en condiciones adversas. Igualmente, se debe financiar en todo proyecto productivo la obtención de seguros de cosecha, con el fin de respaldar a las organizaciones y sus asociados en caso de pérdidas por condiciones climáticas adversas.

Por último, se requiere la implementación de mecanismos de autoevaluación con las organizaciones de productores, así como, la realización de un monitoreo y seguimiento real y oportuno a estas, una vez concluya la etapa de acompañamiento por parte de las entidades encargadas, lo que permitirá evidenciar los avances o retrocesos, y definir alternativas de intervención eficaces en posteriores oportunidades. En ese sentido, Rodríguez E. & Ramírez G. (2016) encontraron que las deficiencias en la autoevaluación en los procesos de fortalecimiento organizativo, limitan los resultados de estos, debido a que los asociados no logran analizar y concientizarse del cumplimiento de los objetivos establecidos con la conformación de la organización y de los planes de acción definidos en el proyecto.

## Conclusiones

Antes de empresarizar a las organizaciones de productores, se debe asegurar que estas cuenten con los medios necesarios para desarrollar una actividad productiva de manera eficaz y rentable, lo que requiere que se invierta responsablemente en el mejoramiento de la infraestructura vial por la que transitan los diferentes productos que consumen todos los hogares colombianos a diario, esto sin duda mejoraría las actividades económicas de los productores, el bolsillo de las familias colombianas y la economía del país en general.

Empresarizar a las organizaciones de productores agropecuarios es un proceso lento que requiere tiempo, interés y dedicación por parte estas, así como inversión, persistencia, apoyo y asesoría de manera constante por parte de sus benefactores, para lograr transformar verdaderamente a los pequeños productores en empresarios del campo.

Al intervenir a las organizaciones en busca de lograr su empresarización, no se pueden dejar de lado las realidades y retos que estas enfrentan en su quehacer diario, por ello se requieren intervenciones integrales, que además de fortalecer las capacidades internas de las organizaciones, las preparen para sobrellevar y contrarrestar las adversidades que se presenten a causa de factores externos, que limitan en gran medida el cumplimiento de su objeto social, su productividad y competitividad.

No todas las organizaciones de productores cuentan con las características y competencias mínimas necesarias para iniciar un proceso de empresarización, la madurez o etapa en la que estas se encuentran a nivel organizacional y productivo, exige definir estrategias de intervención diferenciadas, por ello, antes de emprender un proceso de empresarización se debe asegurar que las organizaciones comprendan su génesis, evidencien compromiso y confianza entre sus socios, cuenten con experiencia y conocimientos sobre la actividad productiva que

desarrollan y, en la gestión de proyectos como organización. En ese sentido, se debe pensar en definir instrumentos de política para favorecer a las organizaciones de productos según los diferentes niveles de consolidación de las mismas, lo que mejoraría la eficiencia de las inversiones que se realizan y el impacto de estas sobre las organizaciones.

La obtención de ingresos estables derivados de las actividades productivas de las organizaciones, evita en gran medida la desmotivación y frustración de estas, siendo notoriamente importante el desarrollo de un componente comercial en el marco de los procesos de empresarización que se ejecutan, en el cual se fomente y asegure la participación activa de los productores en la búsqueda y definición de acuerdos comerciales con socios estratégicos, dado que la organización debe empoderarse en estos temas, con orientación del Estado y de los profesionales a cargo pero, participando, interiorizando y conociendo a profundidad las exigencias de información, gestión y procedimientos para el establecimiento de acuerdos comerciales viables. Así mismo, es transcendental familiarizar a las organizaciones con la importancia de la incorporación de un enfoque de cadena de valor al interior de estas, para que identifiquen, comprendan y exploten su posición respecto a competidores y, definan y ejecuten acciones para potencializar sus ventajas competitivas de manera sostenible.

Por último, a partir del análisis de la situación actual de las organizaciones de productores objeto de estudio, se afirma que los procesos de empresarización implementados para mejorar las competencias administrativas y contables, contribuir a la adecuada gerencia, y mejorar el acceso y poder de negociación de las organizaciones de pequeños productores de la subregión de Sabanas de Córdoba, no lograron el objetivo de incrementar los ingresos de estas y hacerlas sostenibles en el tiempo y el mercado; siendo posible ajustar la información presentada por el sistema de seguimiento y monitoreo del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas, en el cual se



informa, que dos de los ocho proyectos ejecutados en la Subregión de Sabanas del departamento de Córdoba en las Fases I y II, no lograron su operatividad y sostenibilidad luego de concluido el acompañamiento de las entidades a cargo, dado que en esta investigación se corroboró, que tres organizaciones más, no se encuentran operando, incluso, una de ellas ya fue disuelta y liquidada, otra inició los trámites para su disolución y liquidación y la tercera, no se encuentra realizando actividades productivas u organizativas y, de no ponerse al día con sus obligaciones tributarias y comerciales entrará disolución y liquidación en un tiempo máximo de dos años. Así las cosas, a la fecha, cinco (62.5%) de las ocho organizaciones de productores beneficiadas por el PAAP en sus Fases I y II, no han logrado los objetivos sociempresariales del mismo y han cesado sus actividades, evidenciando la necesidad de replantear la forma como se ejecutan este tipo de proyectos y se brinda acompañamiento para el fortalecimiento asociativo y empresarial de las organizaciones de productores.

## Referencias Bibliográficas

- Acción Social y UNODC. (n.d.). Organizaciones productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia, 32. Retrieved from [https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Organizaciones\\_DA\\_Colombia.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Organizaciones_DA_Colombia.pdf)
- Acosta A., M., & Alarcón R., P. (2017). *Análisis De La Cantidad Y El Estado De Las Vías Terciarias En Colombia Y La Oportunidad De La Ingeniería Civil Para Su Construcción Y Mantenimiento*. Retrieved from [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15205/1/ANÁLISIS\\_CANT\\_Y\\_EST\\_V3\\_COLOMBIA\\_OPORT\\_ING\\_10\\_11\\_2017.pdf](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15205/1/ANÁLISIS_CANT_Y_EST_V3_COLOMBIA_OPORT_ING_10_11_2017.pdf)
- Asamblea Departamental de Córdoba. Plan de Desarrollo: “Unidos por Córdoba” 2016-2019 (2016). Retrieved from [http://www.cordoba.gov.co/descargas/plan\\_desarrollo\\_2016/Plan-Desarrollo-2016-2019-Unidos-Córdoba.pdf](http://www.cordoba.gov.co/descargas/plan_desarrollo_2016/Plan-Desarrollo-2016-2019-Unidos-Córdoba.pdf)
- Baez L., L. (2010). Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales, 62. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan049902.pdf>
- Bayona R., M., Robledo E., N., & Patricio M., J. (n.d.). Organizaciones de productores campesinos: un eje transversal en el desarrollo rural. Retrieved from [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/sdecssac\\_bayona\\_robledo\\_molina-9.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/sdecssac_bayona_robledo_molina-9.pdf)
- Benavides, D., Andrés, J., & Mosquera, C. D. (2015). Talleres para facilitar el aprendizaje sobre el sistema productivo papa y la empresarización de los productores, 279. Retrieved from <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/53672>

- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, VII(13), 45–60. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Carmona, D. M., Villarreal, R. L., & Herrera, J. C. (2012). Caracterización del sector agrícola y condiciones de empresarización en la región de Yopal, Casanare. *Equidad y Desarrollo N.º 17*, 2012, Págs. 105-131. Retrieved from <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/69>
- Chaparro A., A. (2010). Emprendimientos y empresas agrarias y rurales más sustentables, para la sustentabilidad de los territorios. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 483–490. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n3/v28n3a15>
- Confecámaras. (2016). Nacimiento y Supervivencia de las Empresas en Colombia, 40. Retrieved from <http://www.eam.edu.co/centrodeinvestigaciones/Politica-publica-s/NACIMIENTO-Y-SUPERVIVENCIA-DE-LAS-EMPRESAS-INFORME.pdf>
- Congreso de la Republica de Colombia. Ley 1727 del 11 julio de 2014 (2014). Retrieved from <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Normativa-Registros-Publicos/Normatividad-del-Registro-Mercantil-RM/Ley-1727-de-2014>
- Consejo Municipal de Tuchin. (2016). Plan de Desarrollo Municipio de Tuchín 2016 - 2019 “Oportunidad con Equidad,” 102. Retrieved from [http://tuchincordoba.micolombiadigital.gov.co/sites/tuchincordoba/content/files/000021/1041\\_plandedesarrollotuchin-20162019.pdf](http://tuchincordoba.micolombiadigital.gov.co/sites/tuchincordoba/content/files/000021/1041_plandedesarrollotuchin-20162019.pdf)
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge - CVS. (2013). Plan de acción para enfrentar la temporada seca y prevenir los incendios forestales en el departamento de Córdoba., 41. Retrieved from <http://cvs.gov.co/web/wp->

content/docs/gestion\_riesgo/PLAN\_ACCION\_TEMPORADA\_SECA .pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2016). *Tercer censo nacional agropecuario: Hay campo para todos - Tomo 2*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (n.d.). Lineamientos de política pública para la asociatividad rural en Colombia “Rutas para la Asociatividad Rural.” Retrieved from <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Rutas-para-la-asociatividad-rural-en-Colombia.aspx>

División de organizaciones sociales Gobierno de Chile. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales, 13. Retrieved from <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>

FAO y FECOVERA. (2016). Modelos organizativos exitosos para la integración de pequeños productores, mujeres, pueblos indígenas y jóvenes, en las cadenas de valor forestales y agro-forestales. Retrieved from <http://www.fao.org/partnerships/forest-farm-facility/44536-08177ff7c7f0f6530d456ce3b95ebabda.pdf>

FINAGRO. (n.d.). Manual de Servicios Finagro. Retrieved from [https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/manual-servicio/download/manual\\_unificado.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/manual-servicio/download/manual_unificado.pdf)

Fundación Codesarrollo. (2011). Establecimiento y comercialización de 25 hectáreas de ají picante tabasco con 46 familias productoras indígenas de la comunidad de Bella Isla, perteneciente al municipio de Tuchín - departamento de Córdoba., 50.

Fundación Codesarrollo. (2012). Establecimiento y comercialización de 52.8 hectáreas de ñame

espino tipo exportación, con 44 productores de las veredas Flecha, El Chuzo, Petaca y Bomba del municipio de Tuchín departamento de Córdoba.

Fundación Codesarrollo. (2013a). Establecimiento y comercialización de 52 hectareas de ñame espino tipo exportación en 52 fincas de pequeños productores de la cooperativa COOPROCA en el municipio de Chinú - Córdoba., 65.

Fundación Codesarrollo. (2013b). Establecimiento y comercialización de 54 hectareas de ñame espino tipo exportación en 54 fincas de pequeños productores de la asociación APAMA en el municipio de Chinú - Córdoba., 65.

Fundación Manuel Mejía - FMM. (n.d.). Empresarización para organizaciones de productores agropecuarios. Retrieved from <http://www.fmm.edu.co/index.php?id=491>

Fundación Manuel Mejía - FMM. (2013). Metodología de Empresarización. Programa “Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios ,” 85.

Geilfus, F. (2002). *80 Herramientas para el desarrollo participativo*. IICA. San José de Costa Rica. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Gil-Cáseres, M. (2013). Metodología SUMA para el fortalecimiento de Organizaciones de Base, 88. Retrieved from <https://www.codespa.org/app/uploads/fortalecimiento-organizaciones-base-enfoque-desarrollo-base-proyectos-generacion-ingresos.pdf>

Gómez H., B. (2011). La tenencia de la tierra y la reforma agraria en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 15, 63–83. Retrieved from <http://www.unilibre.edu.co/verbaiuris/25/la-tenencia-de-la-tierra-y-la-reforma-agraria-en-colombia.pdf>

Gutiérrez, O. (2010). Desarrollo de la metodología Innovación Rural Participativa en la zona andina central de Colombia. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 525–533. Retrieved from

<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14816/28965>

Gutiérrez, R., & Gottret, M. (2012). Fortalecimiento de los procesos socio - organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Retrieved from <http://comercializacionaf.org/wp-content/uploads/2016/05/guia2-fortalecimiento-de-los-procesos-organizativos.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA. (2012). Propuesta : Guia metodologica para el fortalecimiento de empresas asociativas rurales con enfoque IICA. Retrieved from [http://legacy.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos de la Oficina/guia\\_asociatividad\\_enfoque\\_iica.pdf](http://legacy.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos de la Oficina/guia_asociatividad_enfoque_iica.pdf)

Lopez Hernandez, C. (2007). Monografía Político Electoral Departamento de Córdoba 1997 a 2007. *Misión de Observación Electoral*, 2–10. Retrieved from [https://moe.org.co/home/doc/moe\\_mre/CD/PDF/cordoba.pdf](https://moe.org.co/home/doc/moe_mre/CD/PDF/cordoba.pdf)

Lundy, M., Parra-Peña, R. I., Jaramillo, C. L., Amrein, A., Hurtado Bermúdez, J. J., & Gonzalez, C. (2015). Alianzas productivas : Un instrumento efectivo de inclusión productiva , versátil ante diferentes condiciones de vulnerabilidad y contextos regionales. *CIAT Políticas En Síntesis*, 24, 1–8. Retrieved from <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/67310>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. (2015a). Alianzas Productivas. Sistematización de una experiencia exitosa, 56. Retrieved from [http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co:81/tutorial/Archivos/SistematizacionPAAP-versionImprimir-25\\_11\\_2015.pdf](http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co:81/tutorial/Archivos/SistematizacionPAAP-versionImprimir-25_11_2015.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. (2015b). Decreto 2179 de 2015. Retrieved from <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65188>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. Resolución No 000049 de 2016 (2016).

Retrieved from <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/Resolución No 000049 de 2016.pdf>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo - MINCIT. (2012). Guía Turística Córdoba Colombia. Retrieved from

[http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/4948/guia\\_turistica\\_-\\_cordoba](http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/4948/guia_turistica_-_cordoba)

Moreno, D., Uribe, M. C., & Santiago, L. F. (2011). Comunicación y manejo social para la asociatividad: Mecanismo para la sostenibilidad rural. *Convenio SENA - SAC*, 27. Retrieved from <https://www.sac.org.co/images/contenidos/Cartillas/Cartilla Asociatividad.pdf>

Muñoz, D., & Viaña, J. (2012). *Cómo se posicionan los pequeños productores en América Latina respecto a los mercados?* Retrieved from <http://pubs.ied.org/pdfs/16522IIED.pdf>

OXFAM. (2014). Evaluación rápida por sequía en comunidades vulnerables del departamento de Córdoba, Colombia, 21. Retrieved from <https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/assessments/Evaluación Oxfam Sequía en Córdoba Ago 2014.pdf>

Penrose - Buckley, C. (2007). *Organizaciones de productores. Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas*. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=JBZmMWrMUcMC&pg=PA23&dq=como+limita+el+mercado+a+las+organizaciones+de+productores&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5PqzrvHYAhVwTd8KHT5BAkcQ6AEIKjAB#v=onepage&q=como+limita+el+mercado+a+las+organizaciones+de+productores&f=f>

Portafolio. (2017). El solidario, un sector de \$33 billones. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/sector-solidario-mueve-33-billones-de-pesos-509769>

- Quecedo L, R., & Castaño G, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5–40. Retrieved from <http://www.ehu.es/ojs/index.php/psicodidactica/article/view/142/138>
- Retes L, R., Moreno M, S., Denogean B, F., Martín R, M., & Ibarra F, F. (2015). Análisis de rentabilidad del cultivo de algodón en Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XIX(núm. 36, enero-junio), 1156–1166. Retrieved from [https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/199767/2/1. Algodon\\_Sonora\\_Retes.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/199767/2/1. Algodon_Sonora_Retes.pdf)
- Rodríguez E., H., & Ramírez G., C. J. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9. <https://doi.org/10.22267/rcia.163301.2>
- Rojas C., V. (2004). El Fortalecimiento de las Organizaciones Campesinas : Un factor relevante del Desarrollo Rural . El Fortalecimiento de las Organizaciones Campesinas : Un Factor Relevante del Desarrollo Rural. Retrieved from <https://www.aacademica.org/v.congreso.chileno.de.antropologia/64.pdf>
- Rojas M, F. (2013). Formas de Asociatividad que prevalecen en La dinamización de las Cadenas Productivas Agrícolas en Colombia. Retrieved from <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3654/00780087.pdf?sequence=1>
- Sociedad de Agricultores de Colombia - SAC. (2013). Asociatividad para el bienestar del campo. *Revista Nacional de Agricultura*, 958, 1–32. Retrieved from <https://www.sac.org.co/images/contenidos/revistanacional/2baja.pdf>
- Solarte L, G. (2011). Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: claves del desarrollo de los territorios rurales. *Corporación Latinoamericana Misión Rural*, 69. Retrieved from [http://www.misionrural.net/publicaciones/pactos/empresarizacion\\_pactos\\_pdf.pdf](http://www.misionrural.net/publicaciones/pactos/empresarizacion_pactos_pdf.pdf)



Toro R, J. (2015). Fortalecimiento de organizaciones sociales, comunitarias y de productores.

*Uniagraria*, 177. Retrieved from

[http://www.uniagraria.edu.co/images/extension/Centros\\_de\\_Investigacion/CARTILLA  
SAN JUAN DE ARAMA.pdf](http://www.uniagraria.edu.co/images/extension/Centros_de_Investigacion/CARTILLA_SAN_JUAN_DE_ARAMA.pdf)

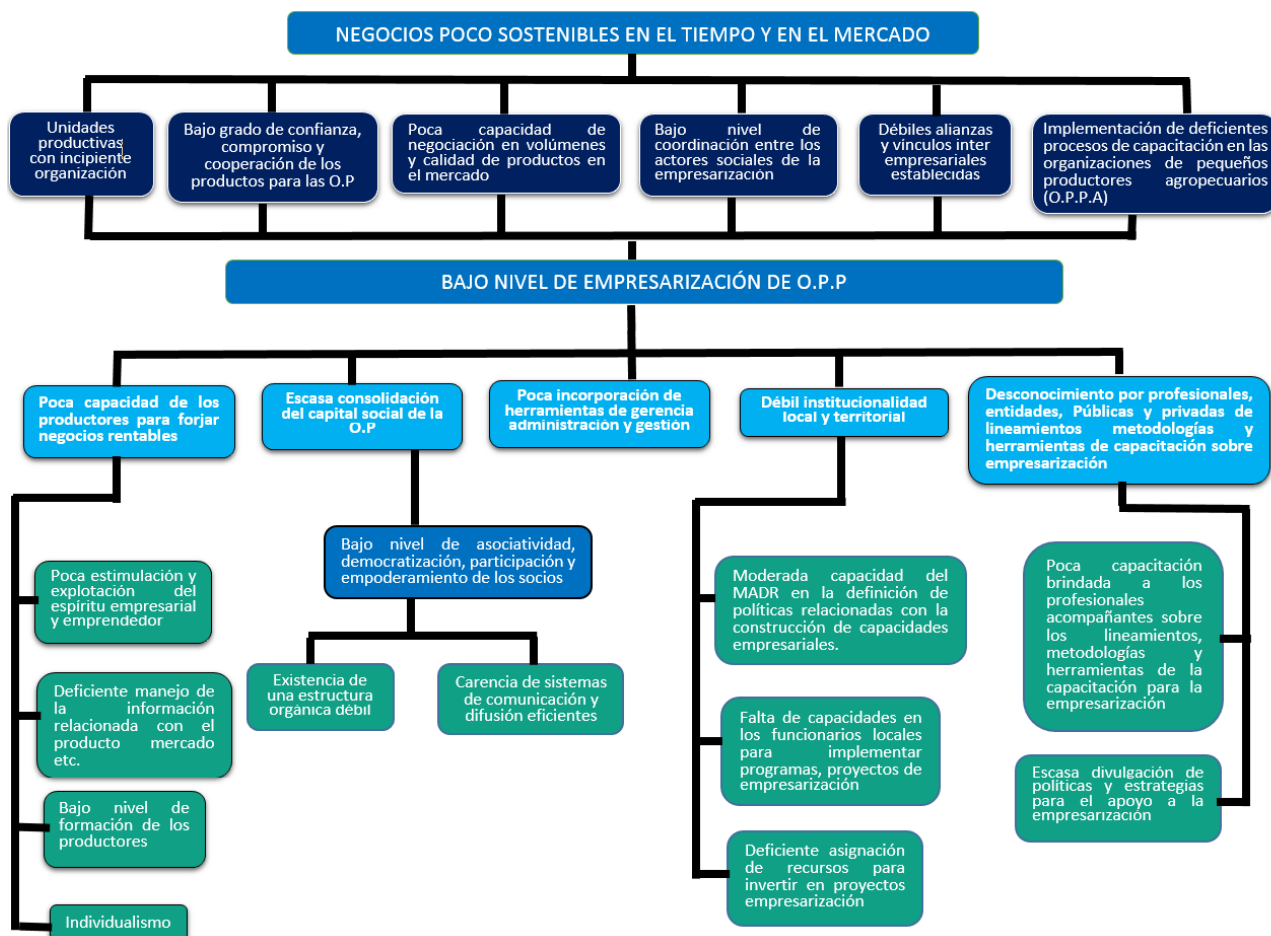
Unión Europea y Acción Social. (2011). Campesinos, tierra y desarrollo rural: Reflexiones desde la experiencia del tercer laboratorio de Paz, 28. Retrieved from

[http://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/projects/cartilla\\_tierra\\_y\\_de  
sarrollo\\_lab\\_paz\\_iii\\_es.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/projects/cartilla_tierra_y_de_sarrollo_lab_paz_iii_es.pdf)

## Anexos

## Anexo 1

Árbol de problemas para la definición del problema de investigación.



Fuente. Autoría propia.

## Anexo 2

*Registro fotográfico jornada de trabajo en COOPROCA.*



## Anexo 3

*Registro fotográfico jornada de trabajo en APROACIBIS y vías de acceso al sector de Bella Isla.*





#### Anexo 4

*Registro fotográfico jornada de trabajo en AIZPAT y vías de acceso a la vereda Bomba.*



#### Anexo 5

*Registro fotográfico jornada de trabajo en APAMA.*



#### Anexo 6

*Matrices de evaluación del nivel de empresarización de APROACIBIS, AIZPAT, COOPROCA y APAMA.*

Ver carpeta adjunta al presente documento.