



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **Viabilidad social de una organización agraria para mercadeo colectivo de hortalizas. Caso de ASOUCOACHA en Fómeque, Cundinamarca**

**Juan Sebastián Cotrino peña**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias

Bogotá, Colombia

2014



# **Viabilidad social de una organización agraria para mercadeo colectivo de hortalizas. Caso de ASOUCOACHA en Fόμεque, Cundinamarca**

**Juan Sebastián Cotrino Peña**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Ciencias Agrarias**

Director:

Dr. Juan Carlos Barrientos Fuentes

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial Agropecuario

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias

Bogotá, Colombia

2014



## **Agradecimientos**

Gracias al apoyo recibido para la realización de este trabajo a mi familia, al profesor Juan Carlos Barrientos y a todos los productores del distrito de Asoucoacha.



## Resumen

El mercadeo colectivo se entiende como la acción emprendida por un grupo de individuos en situación de interdependencia que logran organizarse y autogobernarse para desarrollar y ejecutar estrategias que conduzcan a la comercialización de productos o servicios. El distrito de riego de pequeña escala de Asoucoacha es una organización de 69 productores agrarios, de los cuales el 24,6% son productores hortícolas que comercializan sus productos de forma independiente, por lo que el mercadeo colectivo ofrece una oportunidad para obtener mayores beneficios en la comercialización de sus productos, siempre y cuando se cumplan unos requisitos. En la presente investigación se analizó la viabilidad social para el mercadeo colectivo de esta asociación de acuerdo a sus niveles de confianza, reciprocidad, participación en redes de apoyo, así como la voluntad y capacidad de sus integrantes de actuar colectivamente. Se encontró que los niveles medios de confianza y reciprocidad, la viabilidad económica de las actuales unidades productivas, la falta de confiabilidad en un segmento importante de los productores y la ausencia de un líder confiable impiden el surgimiento de una acción de mercadeo colectivo. Sin embargo, a manera de recomendación se planteó una estrategia para que los nueve productores (52,9% de la población) con capacidad de actuar colectivamente puedan hacerlo. Esta se fundamenta en el desarrollo de habilidades emprendedoras en los productores identificados con mentalidad emprendedora y capacidad de actuar colectivamente para que lideren la acción colectiva. Es la actitud proactiva, pasión, empuje y motivación por los retos de una mentalidad emprendedora el motor interno de una acción colectiva exitosa.

**Palabras clave:** Mercadeo colectivo, acción colectiva, capital social, confianza, confiabilidad, agricultura familiar, emprendimiento.

## Abstract

Collective marketing are the actions set out by a group of persons in situation of interdependency that are able to organize and auto govern them to develop and carry out strategies to sell products and services. The irrigation system of ASOUCOACHA is an organization of 69 farmers, of which 24.6% produce vegetables that are sold by their own, that's why the collective marketing is an opportunity for getting more benefits for their products, if they are able to fit to some conditions. In this investigation the social viability for collective marketing was analyzed according to trust levels, reciprocity, networking and the capacity to act collectively. The result of medium trust and reciprocity levels, the actual economic viability of productive systems, the scarcity of trustworthiness in an important segment of the farmers and the absence of a trustworthiness leader block the appearance of a collective marketing action. However, in a sort of recommendation a strategy was formulate for the nine farmers (52,9% of the population) could solve this problems. It's based on the development of entrepreneurship skills on farmers identify with entrepreneurship mentality and collective capacity to be able of lead the collective action. Is the proactive, passionate, force and motivation for the goals of an entrepreneurship mentality the inner motor of a successful collective action.

**Keywords:** Collective marketing, Collective action, social capital, trust, trustworthiness, family farming, entrepreneurship.



# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>VII</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>XI</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>XII</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	<b>16</b>
1.1 Objetivo general.....	18
1.2 Objetivos específicos .....	18
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>19</b>
2.1 Acción colectiva .....	19
2.2 La lógica de la acción colectiva.....	20
2.2.1 El objetivo y beneficio común de la acción colectiva .....	20
2.2.2 Tamaño del grupo que actúa colectivamente .....	21
2.3 Instituciones para la acción colectiva .....	22
2.3.1 Alcanzar compromisos creíbles.....	24
2.3.2 Supervisión mutua para el cumplimiento de los compromisos.....	24
2.3.3 Diferencia entre Instituciones y organizaciones.....	25
2.4 Mercadeo colectivo .....	26
2.4.1 Diferentes estrategias de mercadeo colectivo .....	26
2.4.2 Factores centrales del Mercadeo Colectivo.....	28
2.5 Capital social: necesario para la acción colectiva .....	28
2.5.1 Elementos del capital social esenciales para la acción colectiva .....	30
2.5.2 Confianza.....	30
2.5.3 Confiabilidad .....	33
2.5.4 Reciprocidad .....	33
2.5.5 Cooperación.....	33
2.5.6 Redes .....	34
2.6 Otros factores influyentes en el mercadeo colectivo .....	36
2.7 Viabilidad social .....	38
2.8 Viabilidad económica .....	39
2.9 Emprendimiento.....	41
2.9.1 Emprendedores colectivos .....	41
2.10 Aproximación al mercado de hortalizas .....	43
<b>3. Metodología</b> .....	<b>47</b>

3.1	Área de estudio .....	47
3.2	Población censada .....	48
3.3	Variables estudiadas .....	49
3.4	Método de recolección .....	51
3.5	Sistematización y análisis.....	51
<b>4.</b>	<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>53</b>
4.1	Caracterización económica .....	53
4.1.1	Producción agraria con prevalencia hortícola .....	53
4.1.2	Productores agrícolas en los años 1998 - 1999.....	54
4.1.3	Comercialización de los productos hortícolas .....	56
4.1.4	Productores agrícolas en el año 2011.....	56
4.2	Niveles de confianza y redes de los productores.....	58
4.2.1	Nivel de confianza del grupo estudiado: medio.....	58
4.2.2	Nivel de reciprocidad del grupo estudiado: medio.....	59
4.2.3	Redes de apoyo a la producción: familiares e institucionales.....	60
4.3	Capacidad de actuar colectivamente.....	63
4.3.1	Confiabilidad para actuar colectivamente.....	64
4.3.2	Grupo 1: Sin capacidad para actuar colectivamente .....	65
4.3.3	Grupo 2: Con capacidad de actuar colectivamente pero sin confiabilidad.....	66
4.3.4	Grupo 3: Con capacidad de actuar colectivamente y confiables .....	67
4.3.5	Inviabilidad social en las actuales condiciones.....	68
4.4	Estrategia para el mercadeo colectivo.....	71
4.4.1	Emprendedores colectivos de ASOUCOACHA.....	72
<b>5.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>75</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>78</b>
<b>A.</b>	<b>Anexo 1: Listado usuarios .....</b>	<b>87</b>
<b>B.</b>	<b>Anexo 2: Cuestionario .....</b>	<b>90</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 2-1:</b> Capital social y acción colectiva. Tomado de Ostrom 2003. ....	31
<b>Figura 2-2:</b> Modelo moderno centralizado de comercialización. Elaborado a partir de CCI (2002).....	43
<b>Figura 2-3:</b> Modelo moderno de comercialización. Elaborado a partir de CCI (2002). ...	44

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 3-1:</b> Variables evaluadas. Elaboración propia. ....	50
<b>Tabla 3-2:</b> Niveles de confianza en escalas cualitativa, cuantitativa y su equivalencia. ..	50
<b>Tabla 4-1:</b> Estrategias productivas de los productores familiares de Fόμεque. Elaborado a partir de Forero <i>et al.</i> (2002). ....	54
<b>Tabla 4-2:</b> Resultados porcentuales de las preguntas para medir confianza general.....	59
<b>Tabla 4-3:</b> Resultados porcentuales de las preguntas para medir reciprocidad, colaboración y honestidad.....	60
<b>Tabla 4-4:</b> Niveles de confianza en terceros medidos por porcentuales y promediado según la escala numérica. ....	62
<b>Tabla 4-5:</b> Niveles de confianza en las instituciones medidos por porcentuales y promediado según la escala numérica. ....	63
<b>Tabla 4-6:</b> Productores sin voluntad para actuar colectivamente .....	66
<b>Tabla 4-7:</b> Productores con capacidad para actuar colectivamente .....	67

# Introducción

La globalización de la economía mundial ha permitido la consolidación del sector privado multinacional, acelerando la modernización y especialización de las cadenas productivas agroindustriales, la aparición de la integración vertical vía contratos y relaciones comerciales y el establecimiento por parte de los actores privados de nuevos y más exigentes estándares de calidad definidos por los actores privados; los avances en tecnología, comunicaciones, logística y movilidad de individuos y mercancías a nivel mundial han permitido este proceso (Reardon *et al.*, 2009). Como consecuencia los pequeños productores rurales han venido perdiendo control sobre la cadena productiva con respecto a los agroindustriales y supermercados, además han sufrido disminución y reorientación de apoyos de las políticas públicas y al mismo tiempo deben responder a nuevas exigencias de la sociedad y consumidores en cuanto a la calidad y seguridad de los alimentos y sostenibilidad ambiental de las producciones (Schemer *et al.*, 2011).

El desarrollo rural entendido como un proceso de transformación productiva e institucional para generar bienestar económico y social a las poblaciones de los territorios rurales, se ha apoyado en el mercadeo colectivo como una estrategia para crear relaciones y sinergias entre los actores locales y de estos con el exterior para mejorar el acceso a los recursos que difícilmente podría acceder un pequeño productor actuando individualmente. El mercadeo colectivo se entiende como el conjunto de acciones emprendidas por un grupo de individuos que logran organizarse y autogobernarse para desarrollar y ejecutar estrategias que conduzcan a la comercialización de productos o servicios. De esta forma los pequeños productores pueden establecer mejores y nuevas relaciones con los mercados, generar valor agregado a sus productos, reducir costos en el acceso a insumos y de comercialización de productos, mejorar el acceso a información, conocimiento y tecnologías permitiéndoles competir con grandes productores y agronegocios (Kersting *et al.*, 2012, Markelova *et al.*, 2009 y Stockbridge *et al.*, 2003).

---

El proyecto europeo de investigación Fomento de Iniciativas de productores rurales de Mercadeo colectivo (COFAMI por sus siglas en ingles) identifico seis estrategias utilizadas por los productores para la comercialización colectiva de sus productos a lo largo de 10 países europeos. Estas buscan concentrar volúmenes de producción para obtener mayor poder de negociación y economías de escala bajo principios cooperativos; agregar valor a sus productos aumentando su calidad, diferenciándolos, haciéndolos exclusivos y vinculándolos con un territorio; abrir nuevos mercados y cadenas productivas agrícolas y no agrícolas; y el desarrollo de marcas regionales como una estrategia de desarrollo territorial donde se comercializan un grupo de productos y servicios (Knickel et al., 2008). Los productores aplican una o varias estrategias dependiendo de los contextos, logrando, en los casos exitosos retener mayores ganancias por sus productos y servicios de lo que obtendrían produciendo únicamente materias primas y enfrentándose solos a los mercados.

Por supuesto el mercadeo colectivo no es una solución a todos los problemas, productores y territorios rurales. Existen muchos factores que hacen inviable una estrategia de este tipo: desinterés de los productores; incapacidad de los actores de comunicarse, organizarse y llegar a acuerdos; o la inviabilidad económica de la estrategia, es decir la falta de un beneficio atractivo obtenido con la acción colectiva que sea superior al que obtienen los productores actuando individualmente. Es con este escenario claro que el presente trabajo pretende analizar la viabilidad de una estrategia de este tipo para un caso específico.

El Municipio de Fόμεque de la provincia Oriente de Cundinamarca está ubicado a 56 km de la ciudad de Bogotá, con una población de 12.000 personas de los cuales 7.500 habitan la zona rural. De estos el 92,5% de los hogares presentaban una actividad pecuaria y el 64,4% una actividad agrícola (DANE, 2005). Según la Evaluación Agropecuaria Municipal (EVA), en el año 2008 la producción hortícola fue de 5.000 toneladas de tomate y la habichuela con 4.009 ton (CCI, 2009). Bayona *et al.* (2009) identificaron como limitante de la comercialización de estos productos su mala calidad, causada por un bajo nivel técnico de la producción y manejo fitosanitario inadecuado. Además, la falta de proyectos asociativos causa que cada productor comercialice de forma independiente con el intermediario local o la central mayorista de Bogotá causando

que estos obtengan los precios más bajos de la cadena de comercialización. Los productores identifican como beneficiosa la relación con los intermediarios, pues éstos son percibidos como el único canal para disponer de la totalidad de su producto, incluyendo los denominados “productos de tercera calidad”, de forma rápida y con pago en efectivo (Bayona *et al.*, 2009).

Esta forma de comercialización corresponde al modelo centralizado donde existen etapas múltiples de intermediación, muchos productores, muchos acopiadores, algunos mayoristas, muchos detallistas y numerosos consumidores; en cada etapa de la intermediación se agrega valor y los productores se encuentran al inicio de la cadena por lo que obtienen el valor más bajo (CCI, 2002). Por otro lado, existe el modelo moderno, donde el poder ya no está concentrado en los mayoristas sino principalmente en la agroindustria y los grandes supermercados, pero hay otros actores en juego como los exportadores y el mercado institucional; cada uno de estos generan sus propios canales de abastecimiento por medio de diferentes estrategias. En este modelo a parte del precio, la calidad, el servicio, la variedad, la oportunidad, los empaques y el diseño, son variables importantes en la negociación (CCI, 2002). Adicionalmente, hoy en día existen mercados y canales de comercialización no tradicionales como los de alta calidad con algún tipo de significado y relación, ya sea territorial, ambiental o social; mercados no agrícolas y servicios. Esto nos muestra las grandes posibilidades de mercado que los productores rurales tienen hoy en día para colocar sus productos y servicios, por supuesto buscando un mayor beneficio.

## 1. Planteamiento del problema

El distrito de riego de pequeña escala de ASOUCOACHA es una organización de 69 productores que poseen y administran un distrito de riego por medio del cual garantizan el suministro de agua en sus unidades productivas todo el año. Del total de asociados el 24,6% son productores hortícolas de tomate bajo invernadero, habichuela, pimentón y pepino. Si bien actúan colectiva y organizadamente para administrar el recurso hídrico, no lo hacen para comercializar sus productos hortícolas, siendo una posibilidad para lograr una más eficiente articulación a los mercados que se vea reflejada en mayores beneficios, siempre y cuando se cumplan algunas condiciones. Lo que permite plantear que los productores hortícolas de ASOUCOACHA se enfrentan a una oportunidad para el mercadeo colectivo.

Los pequeños productores generalmente cooperan entre sí, pero estos intercambios no son suficientes para aumentar el valor de los productos que venden, es necesario actuar colectivamente por medio de estrategias de mercadeo grupales (Robbins *et.al.*, 2005). El éxito de una estrategia de mercadeo colectivo está determinada por tres componentes: la definición de un objetivo común por el cual actuar colectivamente, la viabilidad social y la viabilidad económica de la estrategia. La viabilidad social está definida en términos de capital social de los individuos que pretenden actuar colectivamente y más específicamente por altos niveles de confianza, reciprocidad, participación en redes multipropósito y la capacidad de actuar colectivamente de los productores. La viabilidad económica está planteada en términos de mercadeo y económicos, es decir: por la existencia de oportunidades de mercado reales, concretas y alcanzables, en primera instancia y por la generación de un beneficio común e individual como resultado del mercadeo colectivo, es decir ganancias económicas superiores a las que obtiene cada



---

individuo al actuar individualmente. Ambos componentes son esenciales y complementarios para el éxito de la estrategia, pero altos niveles de capital social son la base y el punto de partida de este proceso.

Todos los casos exitosos de mercadeo colectivo analizados en la literatura tienen relación con uno o varios de los conceptos incluidos dentro del paradigma del capital social; la confianza, la reciprocidad, las redes e instituciones, son elementos fundamentales para explicar las capacidades de los individuos que organizarse para el logro de un objetivo común (Ostrom, 2003). Sin desconocer la importancia que tienen los elementos históricos, políticos o económicos para la acción colectiva, su viabilidad está determinada de gran manera por adecuados niveles de confianza, reciprocidad, participación en redes entre los productores, así como el interés de actuar colectivamente. Por lo tanto, para establecer la viabilidad social para el desarrollo de acciones de mercadeo colectivo en ASOUCOACHA vale la pena responder las siguientes preguntas: ¿Con qué capacidades y experiencias para el desarrollo de acciones colectivas cuentan los productores de ASOUCOACHA? ¿Qué nivel de confianza y reciprocidad presentan los productores hortícolas de ASOUCOACHA? ¿Existen redes de apoyo a la producción hortícola que faciliten el desarrollo de estas acciones? ¿Cuáles son los productores hortícolas de ASOUCOACHA con capacidad de actuar colectivamente? ¿Cuál es la estrategia de mercadeo colectivo más adecuada a implementar por parte de los productores identificados con voluntad y capacidad de actuar colectivamente?

Teniendo clara la pregunta de investigación del presente trabajo es pertinente aclarar las razones por las cuales determinar la viabilidad social es anterior al estudio de viabilidad económica de una estrategia de mercadeo colectivo. La primera razón es que con el estudio del capital social se determinan quienes son los individuos con niveles de confianza, confiabilidad, manejo de la norma de la reciprocidad y capacidad para actuar colectivamente. También se identifican los individuos con capacidad e interés de establecer por medio del consenso el objetivo común por el cual organizarse. Segundo, el estudio de las redes del territorio muestra quienes son los actores y relaciones esenciales en la dinámica local y de esta con el exterior, mostrando los elementos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta en la nueva estrategia colectiva de mercadeo. Tercero, la mayoría de las estrategias exitosas reportadas en la literatura han

---

surgido y han sido desarrolladas principalmente por los propios individuos y solo con apoyos puntuales y acompañamientos de agentes externos, por lo tanto el componente de mercadeo y financiero, medulares en un proceso productivo y comercial, se debe iniciar con los individuos decididos a actuar colectivamente. Por último, el estudio de mercadeo y financiero no puede ser llevado a cabo sin una estimación inicial de quienes son los productores a participar, su capacidad productiva y económica, lo que determina los segmentos de mercado a los cuales se puede apuntar.

## **1.1 Objetivo general**

Analizar la viabilidad social de la organización de productores del distrito de riego de ASOUCOACHA de Fόμεque, Cundinamarca, para el mercadeo colectivo de hortalizas.

## **1.2 Objetivos específicos**

- Realizar una caracterización económica de la organización de productores del distrito de riego de ASOUCOACHA.
- Determinar los niveles de confianza, reciprocidad y participación en redes, como elementos del capital social de los productores hortícolas de ASOUCOACHA.
- Identificar el grupo de productores hortícolas del distrito de riego de ASOUCOACHA con capacidad para el desarrollo de actividades de mercadeo colectivo.
- Plantear una estrategia para el desarrollo de acciones de mercadeo colectivo de hortalizas para la ASOUCOACHA.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Acción colectiva

La acción colectiva es un conjunto de actividades llevadas a cabo por un grupo de individuos en busca de un objetivo común. A partir de las definiciones de Olson (1971) y Ostrom (2000) se plantea que la acción colectiva es un conjunto de actividades en la que un grupo de individuos logran organizarse y autogobernarse para alcanzar un objetivo común, obteniendo mejores beneficios de los que obtendrían si actuaran individualmente, a pesar de que todos se ven tentados a adoptar comportamientos oportunistas (free rider<sup>1</sup>) y eludir responsabilidades buscando un beneficio propio sobre el colectivo. En otras palabras, *“la acción colectiva es una cuestión de organización; cambiar la situación en la que los individuos actúan de manera independiente, a otra en que adoptan estrategias coordinadas para alcanzar el objetivo común”* (Ostrom, 2000, p 78). Esto implica *“cambios que ordenan actividades de manera que se introducen decisiones secuenciales, contingentes y dependientes de la frecuencia donde antes prevalecía acciones simultáneas, no contingentes e independientes de la frecuencia”* (Ostrom, 2000, p 78). Sin embargo, llevar a cabo esta organización no es un problema sencillo, los que lo han logrado *“han creado un nuevo arreglo institucional en el que las reglas en uso son fundamentalmente diferentes de las que estructuran la acción independiente”* (Ostrom, 2000, p. 79). En este proceso se deben resolver tres problemas: 1) la provisión de un

---

<sup>1</sup> Free rider: "gorrón" es la traducción utilizada en Ostrom (2000) y hace referencia a alguien que vive por cuenta de otro, es decir alguien que no coopera (Ostrom, 2000).

nuevo conjunto de instituciones, 2) el establecimiento de unos compromisos creíbles y 3) la supervisión mutua del cumplimiento de los acuerdos (Ostrom, 2000).

De la anterior definición se resaltan los siguientes puntos centrales: a) Una acción colectiva solo tiene sentido si existe un objetivo común por el cual los individuos cooperarían; b) alcanzar el objetivo común debe generar un beneficio común neto positivo después de cubrir los costos invertidos en la acción colectiva; y c) es una institución y sus reglas en uso las que facilitan la organización de los actores para actuar colectivamente.

## 2.2 La lógica de la acción colectiva

Mancur Olson (1965) inicia el estudio de la acción colectiva cuestionando la afirmación de la teoría de grupos en la que se presume que por existir un objetivo común, los individuos actuarían colectivamente: *“si los miembros de algún grupo tienen un interés o un objeto común, y si todos estuvieran mejor si se lograra ese objetivo, se ha pensado que, lógicamente, los individuos en ese grupo, si fueran racionales y con intereses propios, actuarían para lograr ese objetivo”* (Olson, 1971, p. 1). A cambio plantea que para lograr la acción colectiva se requiere que: *“El número de individuos sea muy pequeño, que exista coerción o algún otro incentivo especial para hacer que los individuos actúen a favor de su interés común”* (Olson, 1971, p. 2).

### 2.2.1 El objetivo y beneficio común de la acción colectiva

Mancur Olson (1971) plantea que la gran mayoría de las acciones colectivas son llevadas a cabo por organizaciones de diferentes tipos, arreglos y tamaños, pero de manera general todas tienen un objetivo común el cual responde a los intereses que buscan sus miembros. El mismo autor señala que alcanzar el objetivo común significa que un bien colectivo ha sido proporcionado para el grupo, de su beneficio ningún miembro puede ser excluido al ser común. Una acción colectiva solo tiene razón de ser si sus miembros poseen un objetivo común en torno al cual se organizan para alcanzarlo. *“Los intereses personales e individuales son usualmente llevados a cabo más eficientemente por individuos en acciones independientes. No hay razón obvia en tener una organización para llevar a cabo acciones individuales para servir interés de un individuo. Sin embargo*

---

*cuando un numero de individuos tienen un objetivo común o colectivo actuar independientemente y desorganizadamente les impedirá alcanzar el objetivo” (Olson, 1971, p. 7).*

El objetivo común o el beneficio común no es suficiente por si solo para que los individuos actúen colectivamente, ya que cada uno de los individuos a parte del benéfico común también poseen intereses personales, diferentes a los demás miembros del grupo (Olson, 1971). Adicionalmente, a pesar *“del interés de todos los miembros de obtener el bien colectivo, ninguno tiene el interés de asumir los costos necesario para proporcionar el bien colectivo. Todos los miembros preferirán que los demás miembros paguen los costos y el pueda recibir alguna parte del beneficio común sin haber asumido ningún costo”* (Olson, 1971, p. 21). Paso seguido el mismo autor analiza los costos y beneficios de diferentes posibilidades de actuar colectivamente teniendo en cuenta especialmente el tamaño del grupo, es decir el número de personas a actuar colectivamente, lo cual le permite concluir que la provisión del bien común *“solo ocurrirá si los beneficios comunes por obtener el bien colectivo son mayores que los costos totales incurridos para obtener el bien colectivo más los beneficios que esperan recibir los miembros del grupo”* (Olson, 1965, p 33); es decir el éxito de la acción colectiva está en que produzca una ganancia para el grupo.

### **2.2.2 Tamaño del grupo que actúa colectivamente**

De acuerdo al análisis de costos y beneficios de la acción colectiva, Olson (1971) plantea que la variable tamaño del grupo medida en el de número de individuos es fundamental en la lógica del funcionamiento de estos grupos. Teniendo en cuenta *“que en un grupo de pocos individuos cada miembro obtiene una proporción grande del total de las ganancias al tener que dividir las en pocos individuos, el bien colectivo puede ser proveído por la acción voluntaria e intencionada de los miembros del grupo, ya que las ganancias obtenidas son muy superiores a los costos, incluso si son asumidos por un solo miembro”* (Olson, 1965, p 34). En el mismo sentido *“grupos pequeños conformados por miembros con diferentes intereses sobre el bien colectivo, presentan mayores probabilidades de que el bien se produzca; ya que entre mayor el interés de un miembro por el bien colectivo, mayor probabilidad de que este miembro obtenga una proporción significativa*

---

*de los beneficios al producirse el bien, incluso si él tiene que asumir por su propia cuenta todos los costos”. (Olson, 1971, p 34).*

Para el caso de grupos grandes “*en donde una contribución individual no hace una diferencia perceptible para el grupo y la carga de los costos y el beneficio individual es muy pequeño con respecto al total de todo el grupo, el bien colectivo no se proveerá a menos que exista coerción o un incentivo para que los miembros actúen de acuerdo a su interés común*” (Olson, 1971, p. 44). Solo un incentivo selectivo y diferenciado hacia los individuos del grupo diferente al bien colectivo que pertenece al grupo como tal, permitirá que los individuos actúen colectivamente (Olson, 1971, p. 51). El mismo autor menciona “*que el incentivo selectivo puede ser negativo o positivo, ya que puede presionar a través de un castigo a los miembros que no aporten para el costo de la acción colectiva o puede incentivar o premiar a los que actúen a favor del interés del grupo*”.

Por lo tanto, el éxito de una acción colectiva va a depender de la existencia de un objetivo común por el cual los individuos actúa colectivamente; que el cumplimiento de ese objetivo produzca un bien colectivo que genera un beneficio para el grupo y sus miembros, que no se obtendría actuando individualmente; y la forma en que los individuos se organizan y coordinan va depender principalmente del número de miembros del grupo. El tamaño del grupo determina las normas, reglas, códigos y arreglos institucionales para actuar coordinadamente para alcanzar el objetivo común.

## **2.3 Instituciones para la acción colectiva**

*“Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, o más formalmente, son los límites ideados por los humanos para regular las interacciones humanas. En consecuencia estructuran los incentivos del intercambio humano ya sea en el ámbito político, social o económico (North, 1990, p 3). En otras palabras, las instituciones son la estructura o el marco dentro del cual las interacciones humanas se desarrollan (North, 1990).*

Las instituciones pueden ser formales o informales, las primeras consisten en reglas escritas formalmente, acompañadas de códigos de conducta no escritos que

---

complementan las reglas formales; las instituciones informales se componen de convenciones o códigos de comportamiento no escritos, pero conocidos y aplicados por los individuos (North, 1990). El mismo autor resalta que la existencia de reglas formales o informales implica que en ocasiones estas sean violadas, por lo tanto es normal en el funcionamiento de las instituciones llevar a cabo supervisión e imposición de sanciones.

Elionor Ostrom define a una institución con objeto de actuar colectivamente *“como un conjunto de reglas de trabajo (reglas en uso) utilizadas por una serie de individuos para organizarse y autogobernarse, determina quienes tienen derecho a tomar decisiones, que acciones están permitidas o prohibidas, que reglas de afiliación se utilizaran, que procedimientos deben seguirse, que información debe o no facilitarse y que retribuciones se asignarán a los individuos según sus acciones. Todas las reglas contienen prescripciones que prohíben, permiten o requieren alguna acción o resultado”* (Ostrom, 2000, p. 94).

De la anterior definición es importante profundizar en la definición de reglas en uso. La real academia de la lengua española define regla como un estatuto, constitución o modo de ejecutar algo, que debe cumplirse por estar convenido por una colectividad. *“No debería hablarse de una regla a menos que la mayoría de la gente cuyas estrategias se verán afectadas sepan de su existencia y supongan que los otros supervisan el comportamiento y sancionan el incumplimiento. En otras palabras, las reglas en uso son de conocimiento común, se supervisan y se aplican. El conocimiento común implica que todo participante está informado de las reglas, sabe que los otros también lo están y que ellos saben lo mismo. En cualquier situación repetitiva puede suponerse que los individuos llegan a conocer, a través de la experiencia, aproximaciones adecuadas de los niveles de supervisión y de aplicación coactiva de las reglas”* (Ostrom, 2000, p. 94).

Cuando existe un incentivo para crear las nuevas instituciones hay grupos de individuos que no logran actuar colectivamente debido a que surgen desacuerdos fundamentales entre los participantes de que instituciones elegir, es decir que nuevas reglas proveer (institucionalizar) para poderse organizar colectivamente (Ostrom, 2000). Adicionalmente, como lo indica Bates (1988) *“Aun si las ganancias fueran simétricas y todas las personas estuvieran en una mejor situación a partir de la introducción de instituciones, todavía habría una falla de suministro, en tanto que las instituciones proveerían un bien colectivo*

---

*e individuos racionales buscarían asegurar sus beneficios sin cargos. Los incentivos para “gorronear” debilitarían los incentivos para organizar una solución al dilema colectivo. Esto dependería de los problemas de incentivación que tendrían que resolver” (Bates, 1988, citado por Ostrom, 2000, p. 83).*

Es el proceso de construcción de la institución, la creación de las reglas, normas y códigos lo que va organizando las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar el objetivo común y obtener los beneficios de la acción colectiva. La creación de esta institución debe lograr cierto nivel de compromiso y cumplimiento de las reglas de lo contrario se continuara actuando descoordinadamente.

### **2.3.1 Alcanzar compromisos creíbles**

Es indispensable lograr que los actores que establecen acuerdos los cumplan, después de un acuerdo inicial sobre un conjunto de reglas, cada actor debe hacer una elección posterior: cumplir las reglas o no cumplirlas (Ostrom, 2000). En muchas ocasiones, los comportamientos “free rider” y el incumplimiento de las reglas genera una ganancia inmediata mayor para el oportunista que la generada por cumplirlas, a menos que se descubra la falta y la sanción impuesta genere que la ganancia oportunista sea menor a la de cumplir las normas (Ostrom, 2000). *“A pesar de que todos los miembros del grupo tienen un interés en obtener el beneficio colectivo, no tienen el interés común de pagar los costos de proveer el bien colectivo. Cada uno de los miembros preferirá que los otros paguen los costos totales y él reciba parte de los beneficios” (Olson, 1972, p. 21).* El problema del compromiso debe ser resuelto por un grupo auto-organizado sin un agente externo que lo haga cumplir. Deben promover entre sí la supervisión de las actividades y estar dispuestos a imponer sanciones para mantener en alto el cumplimiento (Ostrom, 2000).

### **2.3.2 Supervisión mutua para el cumplimiento de los compromisos**

Después de alcanzar los compromisos la siguiente incógnita es como puede comprometerse el grupo de actores a la supervisión mutua del cumplimiento del conjunto de sus propias reglas. El castigo de manera casi invariable, es costoso para el que



castiga, mientras que los beneficios del castigo se distribuyen de manera difusa entre todos los miembros (Elster, 1989 citado por Ostrom, 2000), la misma autora plantea que las tareas puedan organizarse de manera que la supervisión se lleve a cabo sin un esfuerzo adicional.

Estos tres problemas se acumulan: aun si un apropiador dedicara tiempo y esfuerzos a analizar los problemas que enfrenta, además de decidir un conjunto de reglas que pudieran mejorar sus ganancias, el esfuerzo de producción no tendría sentido a menos que los apropiadores pudieran comprometerse a seguir las reglas. Si no se resuelve el problema de la supervisión, no pueden establecerse compromisos creíbles, sin compromisos creíbles no hay ninguna razón para proponer nuevas reglas.

### **2.3.3 Diferencia entre Instituciones y organizaciones**

North (1990) define organización como un grupo de individuos unidos por un propósito común para alcanzar objetivos; existen diferentes tipos de organizaciones: políticas (partidos políticos, agencias regulatorias, alcaldías), económicas (empresas, cooperativas, fincas familiares) y sociales (iglesias, clubes). Olson (1971) menciona que casi todas las acciones llevadas a cabo por o en beneficio de un grupo de individuos se desarrollan a través de una organización. *“Igual que las instituciones, las organizaciones proporcionan una estructura para la interacción humana. En efecto cuando se analizan los costos generados como consecuencia de un marco institucional, se observa que no solo se generan por el marco institucional, sino también por la organización que se ha desarrollado como consecuencia del marco institucional”* (North, 1990, p. 4). Es decir, la organización es la forma tangible, estructural u operativa de ejecutar las reglas y normas del marco institucional. La organización está definida, nace y evoluciona por el marco institucional y a su vez esta influye en la evolución del marco institucional. *“Conceptualmente debe ser claramente diferenciado las reglas de los jugadores. El propósito de las reglas es definir como el juego se debe jugar, pero el objetivo del equipo dentro de las reglas es ganar el juego por medio de una combinación de habilidades, estrategia y coordinación”* (North, 1990, p. 5).

## 2.4 Mercadeo colectivo

El mercadeo colectivo se entiende como el conjunto de acciones emprendidas por un grupo de individuos que logran organizarse y autogobernarse para desarrollar y ejecutar estrategias que conduzcan a la comercialización de productos o servicios. Como es evidente, esta definición surge de la anteriormente planteada para la acción colectiva, sencillamente porque el mercadeo colectivo es una acción colectiva con un objetivo específico de mercadeo. Este permite a los pequeños productores entablar relaciones sociales para mejorar su desempeño económico y crear nuevas oportunidades de crecimiento, por medio de la creación de un marco o estructura local donde las instituciones, el ambiente, los símbolos y rutinas facilitan las actividades de los actores accediendo a recursos que no podrían acceder actuando individualmente (Knickel *et al.*, 2008). El mercadeo colectivo ha desempeñado un papel protagónico dentro del actual desarrollo rural por medio de diferentes estrategias que buscan mejorar el acceso de los pequeños productores con el mercado, aumentar su capacidad de negociación y por ende sus ingresos. A partir de las definiciones teóricas de Olson y Ostrom junto con el apoyo de otros autores se pretende con esta revisión bibliográfica responder a la pregunta de ¿Cuáles son los elementos centrales de una estrategia de mercadeo colectivo?

### 2.4.1 Diferentes estrategias de mercadeo colectivo

La estrategia de acción colectiva más significativa por varias décadas ha sido el cooperativismo de pequeños productores rurales. Nacen en la segunda mitad del siglo 19 en Europa y hoy en día algunas de ellas están conformadas por una gran cantidad de miembros, incluso algunas llegan a ser los líderes en su segmento de mercado. El principal objetivo de las cooperativas es lograr las ventajas de la economía de escala a través de la consolidación de volúmenes de producción de un gran número de pequeños productores, con esto se busca la disminución de costos (de transporte, compra de insumos, procesamiento, entre otros), tener mayor capacidad de influencia en los precios y aumentar el poder de negociación comercial y político, en otras palabras es un intento por centralizar la toma de decisiones y operaciones (Knickel *et al.*, 2008). El mismo autor señala que debido al gran tamaño y cambios en su administración algunas cooperativas han perdido los principios cooperativos de democracia y control por parte de los

---

productores; la mayor complejidad de las organización dificulta el entendimiento y participación en su administración, causando que los productores tengan menor participación e influencia en su administración, se identifiquen menos con la organización y queden relegados a proveedores de materias primas.

Paralelo a las cooperativas tradicionales se han desarrollado diferentes formas de acción colectiva que buscan mayores beneficios para los pequeños productores que las desarrollan. Knickel et al., (2008) a través del proyecto europeo de investigación “Encouraging Collective Farmers Marketing Initiatives” (COFAMI), identifico seis grandes estrategias:

1. Economías de escala bajo principios cooperativos, con número de miembros limitados y dinámicas participativas de la mayoría de los miembros en los asuntos de la organización.
2. Producción de alimentos de alta calidad, exclusivos y diferenciados con una estrategia de marca. Generalmente buscan cumplir los estándares de calidad de agroindustriales y supermercados y ser tan exclusivos para obtener un precio alto y la lealtad del consumidor.
3. Producción de alimentos regionales, con las mismas características que los descritos anteriormente pero la exclusividad del producto lo determina el vinculo con un territorio específico.
4. Desarrollo de mercados no alimenticios, entre los que se encuentran dos grupos: los servicios agro-ambientales y rurales y la producción y comercialización de productos no comestibles industriales o energía. Esta estrategia presenta la necesidad de construir una nueva cadena productiva.
5. Establecimiento de relaciones directas con los consumidores, buscando que el productor obtenga una parte del beneficio que obtenían los intermediarios, generalmente son productos de alta calidad y están acompañados de discursos contra la globalización y “slow food”.
6. Marca regional, es una estrategia integral que busca comercializar una gran variedad de productos y servicios del territorio bajo la marca regional.

Estas estrategias de mercadeo colectivo generalmente están combinadas con otros objetivos complementarios como la búsqueda de apoyos sociales, políticos e

institucionales; alianzas estratégicas con actores de las cadenas productivas y actores de otros territorios; y el aprendizaje colectivo (Knickel et al., 2008).

### **2.4.2 Factores centrales del Mercadeo Colectivo**

La mayoría de acciones de mercadeo colectivo puede ser vistas como redes multipropósito en las cuales se llevan a cabo tareas de mercadeo, aprendizaje colectivo y acciones colectivas de forma estratégica (Knickel, 2008). El establecimiento de objetivos comunes para trabajar conjuntamente, la existencia de redes sociales con estrechos vínculos de proximidad y la institucionalización de algunos supuestos culturales compartidos fueron factores esenciales en acciones de mercadeo colectivas exitosas (Giraldo, 2010). En las anteriores citas se observan diferentes elementos contenidos en la definición de mercadeo colectivo. Primero, la necesidad de definir un objetivo común por el cual organizarse, por supuesto enmarcado dentro de la comercialización de productos y servicios. Segundo, la obtención de un beneficio común, medido en términos de mercadeo y económicos, específicamente costos y ganancias. Y tercero, la organización de los actores y sus acciones por medio de una institución formal o informal y de redes multipropósito basadas en relaciones entre los miembros y de estos con el exterior, elementos incluidos dentro del paradigma del capital social. Recordando que este proceso está influido enormemente por el tamaño del grupo, como lo planteo Olson (1971). Por lo tanto la viabilidad de una acción de mercadeo colectivo va estar determinada por un componente social en términos de capital social y otro económico y de mercadeo. Ambos son esenciales y complementarios para el éxito de la estrategia, pero altos niveles de capital social son la base y el punto de partida de este proceso.

## **2.5 Capital social: necesario para la acción colectiva**

Putman (1993) definió capital social como *“características de las organizaciones sociales, tales como redes, normas y confianza, que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio común”*. Así mismo, Durston (2002) define el capital social como una *“serie de relaciones y estructuras sociales, fundamentadas en actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación”*. *“Como otras formas de capital, el capital social es productivo, permitiendo alcanzar ciertos logros que en su ausencia no sería posible. No es completamente canjeable o transable pero si es*

---

específico a ciertas actividades. Un tipo específico de capital social que es valioso para llevar a cabo ciertas actividades a su vez puede ser inútil o desfavorable para otros” (Coleman, 1988, p. 98). Existen tres tipos de capital social: 1) “Bonding”: relaciones entre personas similares, es decir un grupo o comunidad, 2) “Bridging”: relaciones entre grupos o comunidades similares y 3) “Linking”: relaciones con entidades externas con niveles de poder, y control, político, social o económico (Woolcock *et.al*, 2000).

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación, es importante resaltar dos escalas de capital social de las seis planteados por Durston (2002): el individual y el grupal; sobre el capital social individual se construye el grupal y a su vez este está inmerso en el capital social comunitario. Las tres escales faltantes son: capital social puente, escalera y societal.

- El capital social individual está compuesto por contratos diádicos y redes egocentradas. *“Se manifiesta principalmente en las relaciones diádicas, esto es, las que se establecen entre dos personas. Tales relaciones tienen el carácter de un contrato informal, con contenido de confianza y reciprocidad. Por otra parte, se extiende a través de las llamadas redes egocentradas: cada cual tiene su propia red, distinta de la de los demás, red que es un capital de cada individuo, cuyos beneficios y manejo le son propios”* (Durston, 2002, p. 40).
- El capital social grupal es una *“extensión de las redes egocentradas, cuando se cruzan muchos vínculos en un grupo donde todos se conocen y son amigos. Por ejemplo, así ocurre en muchas localidades campesinas con grupos de entre 4 y 12 personas pertenecientes a varios hogares, que es el orden de magnitud promedio que arrojan los estudios empíricos en América Latina. Por tal motivo, hay un alto grado de cierre, es decir, las relaciones se cruzan entre sí y se densifican, con lo cual se forma un grupo capaz de funcionar como equipo o, en otras palabras, como empresa. Se trata de personas que tienen mucha confianza unas en otras, porque han acumulado múltiples experiencias de reciprocidad difusa. Estos pequeños grupos suelen tener un solo líder, la persona con mayor prestigio y recursos económicos o políticos, que establece relaciones desiguales de poder con los otros integrantes y ejerce sobre ellos algún grado de control. Este tipo de capital parece un campo fértil para emprendimientos asociativos que apunten a generar ingresos en los sectores pobres”* (Durston, 2002, p. 40).

### **2.5.1 Elementos del capital social esenciales para la acción colectiva**

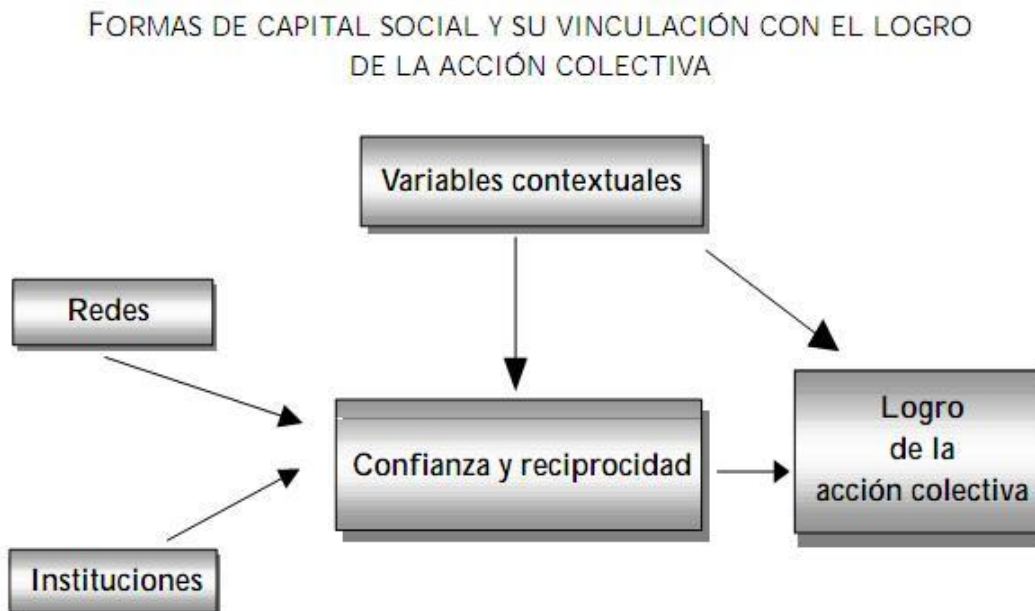
Ostrom (2003) identificó como determinante para el éxito de una acción colectiva tres formas amplias de capital social: 1) confianza y normas de reciprocidad, 2) pertenencia a redes y 3) reglas o instituciones formales e informales, donde la confianza es el concepto central que se ve afectado por las otras dos formas de capital social, así como por factores del contexto (Figura 1). La confianza es una característica fundamental de una sociedad destacada y próspera y funciona como la base de la cooperación y la acción colectiva (Murphy-Graham *et al.*, 2014). A su vez Koutsou *et al.* (2014) encontró en jóvenes productores rurales en Grecia bajos niveles de capital social y específicamente de confianza que estaban limitando su participación para el logro de acciones colectivas. Igualmente, Knickel *et al.* (2008) menciona como la falta de capital social y de aceptación de las iniciativas colectivas impiden el desarrollo del mercadeo colectivo.

Brunori y Rossi (2000) estudiaron la ruta del vino de la *Costa degli Etruschi* en Italia como un caso exitoso de acción colectiva, donde diferentes actores: productores de vino, fincas agro-turísticas, otros productores de productos típicos, restaurante y autoridades locales establecieron una red en torno al tema del paisaje y producción del vino; cada uno de estos actores es un nodo de la red. Generalmente las rutas del vino trabajan a nivel de redes, ya que se basan en la integración de redes sociales y económicas pre-existentes en los territorios (Brunori y Rossi, 2000), los autores resaltan cómo el éxito de la acción colectiva está ligado a la capacidad de ser recíprocos entre los actores y a la creación y aplicación de una serie de normas como: abrir las fincas para la atención del turista, desarrollarles actividades para su entretenimiento y aportar recursos para la publicidad y promoción de la ruta.

### **2.5.2 Confianza**

La confianza es la forma de capital social más inclusivo en lo que se refiere a la facilitación de la cooperación voluntaria, las otras formas de capital social contribuyen, casi siempre, a la acción colectiva exitosa, porque acrecientan la confianza entre los actores (Ostrom, 2003). La confianza y reciprocidad reducen los costos de transacción de muchas de las operaciones realizadas en la sociedad, ya sea en una institución, redes o

diadas, a la vez favorecen el intercambio de información, conocimiento o ideas (Edwards, 2004).



**Figura 2-1:** Capital social y acción colectiva. Tomado de Ostrom 2003.

Durston (2002) la definió como una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece entre ambas. Ostrom (2003) basándose en Gambetta (2000) definió la confianza como “un nivel específico de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realizará una acción específica”. Así, la confianza permite que la persona que confía lleve a cabo una acción que involucra el riesgo de pérdida si la persona en la que se confía no realiza la acción esperada (Ostrom y Walker, 2003). Esta confianza tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad, y un soporte emocional, que es el afecto que sentimos hacia aquellas personas que creemos confiables y que nos dan muestras de su confianza hacia nosotros. Tal actitud se expresa en conductas reiteradas y reforzadas con expresiones que comunican esa confianza en discursos y en acciones de entrega del control sobre determinados bienes. Esta relación social se establece sobre todo entre pares de personas que forman una diada: pareja de dos seres especialmente vinculados entre sí (Durston, 2002).

---

Confiar es una decisión racional, compuesta por tres elementos: 1) una relación de tres elementos: una personas que confía, otra persona en la que confían y un elemento intangible que es la apuesta de confiar; 2) un interés que motiva a una persona a confiar y el interés de la persona en que se confía y específicamente que responda a la confianza depositada y 3) factores externos que influyen los intereses, lo que crea un riesgo de defraudar la confianza (Hardin, 2003). Del anterior planteamiento, se infiere que la confianza es una cuestión de conocimiento, específicamente de los intereses de las partes y de los factores que podrían afectarla (Hardin, 2003), debido a que en muchas ocasiones esto no se conoce totalmente, la confianza es una probabilidad subjetiva de obtener una respuesta a la confianza depositada. Adicionalmente el interés juega un papel fundamental, el agente que deposita la confianza en otro lo hace con un interés, por lo tanto una respuesta confiable sería satisfacer ese interés. Existen varias razones por las cuales la persona desearía satisfacer el interés: 1) desea mantener la relación con la otra persona, 2) desea mantener su reputación como persona confiable o 3) el interés es común (Hardin, 2003).

Llevando esta definición para un caso específico de acción colectiva y recordando que la confianza es un elemento fundamental para el éxito de esta, el punto central es: el conocimiento de los intereses de los agentes y de los factores del contexto que influyen esos intereses; por lo tanto, una acción colectiva exitosa es en la que existen altos niveles de confianza de los agentes para la situación particular.

La confianza se presenta en tres niveles o tipos:

- Confianza generalizada: Es la confianza que los individuos tienen hacia las otras personas en general (Edwards, 2004; Vásquez *et al.*, 2006).
- Confianza informal o en terceros: Esta es la confianza que los individuos poseen hacia las personas de su red social: familiares, amigos, vecinos, colegas, entre otros, es decir con los que tienen algún tipo de relación. Esta confianza se desarrolla en base al conocimiento de estos individuos y su confiabilidad (Edwards, 2004; Vásquez *et al.*, 2006).
- Confianza institucional: Es la confianza que los individuos tienen hacia las diferentes instituciones de la sociedad, gobierno, policía, hospitales, entre otros; así como en la capacidad de gestión y resultados de estas (Edwards, 2004; Vásquez *et al.*, 2006).



### **2.5.3 Confiabilidad**

El diccionario de la real academia de la lengua define confiabilidad como la cualidad de una persona o cosa de ser confiable, es decir en el que se puede confiar. Edwards (2004) plantea que la confiabilidad involucra honestidad, responsabilidad, trato justo y niveles de competencia; además los comportamientos confiables generalmente son una respuesta a la confianza depositada por otro; esto quiere decir que las personas que tienen confianza depositada en ellos, tienden a responder de una manera confiable.

### **2.5.4 Reciprocidad**

La reciprocidad es una norma moral internalizada así como un patrón de intercambio social (Ostrom, 2003). En las sociedades pre-mercantiles y en menor grado en las contemporáneas existe una lógica de intercambio basada en los obsequios (de objetos, ayuda, favores), lógica que es distinta de la mercantil. Un obsequio es signo de estar dispuesto a iniciar o mantener una relación social y, al mismo tiempo, supone de parte del receptor la obligación, culturalmente sancionada, de retribuir de alguna forma el obsequio (Durston, 2002). La compensación por un favor, un préstamo o un regalo no es inmediata ni con una equivalencia precisa, lo que sin duda la distingue de las transacciones mercantiles (Marcel Mauss, 1990 citado por Durston, 2002). Una persona que cumple con la norma de la reciprocidad es confiable. La información acerca de la confiabilidad de los demás es un aporte esencial para la decisión que tomará un individuo recíproco sobre si coopera o no (Ostrom, 2003).

Ostrom (1998) define que la reciprocidad involucra un grupo de estrategias en situaciones de acción colectiva que incluyen: 1) un esfuerzo para identificar quién se halla más involucrado, 2) una estimación de la probabilidad de que los demás sean cooperadores condicionales, 3) una decisión de cooperar inicialmente con los demás si se confía en que los demás serán cooperadores condicionales, 4) la negativa de cooperar con quienes no reciprocán, y 5) el castigo para quienes traicionan la confianza.

### **2.5.5 Cooperación**

Durston (2002) define la cooperación como una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común; no debe confundirse con la colaboración, que es el intercambio de aportes entre aliados que tienen emprendimientos

y objetivos diferentes aunque compatibles. La cooperación, junto con la confianza y los vínculos de reciprocidad, resulta de la interacción frecuente entre diversas estrategias individuales; puede fomentarse mediante la repetición de situaciones en las que es posible confiar o traicionar o puede emerger como consecuencia no planeada de la evolución interactiva —o coevoluciona— de distintas estrategias de agentes múltiples (Durston 2002).

Los mecanismos de cooperación son parte de las unidades productivas familiares, que crean un nivel de agregación más elevado, un escenario superior a las unidades productivas familiares, que las articula sin que implique la supresión de estas, todo lo contrario, los intereses y las perspectivas individuales se defienden a través de la cooperación (Ploeg, 2010). En realidad el mundo ofrece una variedad asombrosa de instituciones que ordenan y regulan la cooperación dentro de las unidades productivas familiares, entre las cuales casi siempre existe un equilibrio bien cuidado entre lo individual y lo colectivo (Ploeg, 2010). Esto implica que sus formas organizativas no son siempre la mismas, unas serán más adecuadas y eficientes que otras dependiendo de la situación; por lo tanto la cuestión central es como diseñar y moldear formas de organización ajustadas a la situación actual y que correspondan a las actuales necesidades de la comunidad como institución (Ploeg, 2010).

### 2.5.6 Redes

De las diferentes definiciones de red de la real academia de la lengua española las que aplican para este contexto son: un conjunto de elementos organizados para un determinado fin y un conjunto de personas relacionadas para una determinada actividad. En el mismo sentido Vásquez (2006) las define como una serie de relaciones personales entre un grupo limitado de individuos que se conocen y están vinculados a través de lazos de amistad o familiares para acceder a información, apoyo, recursos y ejercer sanción social.

La mayoría de acciones de mercadeo colectivo puede ser vistas como redes multipropósito (Knickel, 2008), donde los diferentes actores locales: productores, proveedores, instituciones, entre otros, son los nodos de la red que están unidos por relaciones y **sinergias** que les permiten de forma organizada y articulada llevar a cabo las actividades para alcanzar el objetivo común; para esto también se deben establecer

---

vínculos con actores fuera del territorio: comunidades similares, mercado, instituciones y diferentes organizaciones. Si la institución para la acción colectiva es el marco y reglas que regulan la interacción de los actores para alcanzar el objetivo común; la organización es el producto tangible, estructural y operativo que nace cuando los actores se organizan para actuar dentro de las reglas; y a su vez la organización puede ser vista como un conjunto de redes de relaciones o sinergias entre los actores de la organización y de estos con el exterior. Por lo tanto la unidad estructural y de análisis más pequeña es la **sinergia** entre dos o más actores. Brunori *et al.*, (2000, p. 410 y 417) la define como una *“conexión entre dos o más entidades, que sus esfuerzos comunes “joint effort” produce resultados cuantitativa y cualitativamente mucho más significativos que los producidos por entidades similares operando individualmente. Para crear una sinergia con B, el actor A primero tiene que establecer una conexión con uno o más elementos de su ambiente. Segundo, A y B tienen que llevar a cabo una acción conjunta “joint action” para alcanzar el objetivo común. La primera fase es claramente la más difícil, A tiene que saber de la existencia de B y sobrepasar las barreras que lo separan ya sean físicas, de comunicación, confianza o éticas”*.

Renting *et al.*, (2003) estudio las nuevas redes alternativas de alimentos que han surgido paralelas a las cadenas productivas agroindustriales, como las de productos orgánicos, productos de alta calidad y las ventas directas a consumidores; planteando que su estudio debe ir más allá de la simple descripción del flujo de productos, analizando el tipo de relaciones que se establecen, principalmente entre los productores y los consumidores. La mayoría de estas redes se basan en relaciones de **proximidad**, tanto geográfica como organizativa, anotando que a mayor tamaño espacial y temporal de las redes es necesaria la creación de arreglos institucionales más complejos.

Torre *et al.* (2005, p. 48) definió **proximidad** *“no solo como estar cerca espacialmente a alguien, sino también tener una relación con una persona que esta geográficamente distante que pertenece a su mismo círculo de amigos, familia, empresa o profesión”* y diferencio la proximidad geográfica de la organizacional. Esta ultima hace referencia a la *“habilidad de una organización (organización entendida como cualquier estructura de relaciones una empresa, una comunidad o red social) para que sus miembros interactúen entre sí. La organización facilita la interacción dentro de ella y lo hace una prioridad sobre la interacción con unidades fuera de la organización. La proximidad geográfica es expresa en la distancia que separa dos unidades en el espacio geográfico”*.

Adicionalmente, la situación en la que pequeños productores rurales de un mismo territorio son próximos geográficamente no es suficiente para generar sinergias, interacciones, ni coordinación entre actores del nivel local, la proximidad geográfica debe estar acompañada de proximidad organizacional para generar interacciones (Torre *et al.*, 2005).

Por lo tanto, la construcción de unas redes, organizaciones e instituciones con objetivos de mercadeo colectivo, radica en la capacidad de los individuos de organizarse por medio del establecimiento de sinergias entre ellos y con el exterior. Esta capacidad está influida por la confianza, reciprocidad y confiabilidad de estos actores.

## 2.6 Otros factores influyentes en el mercadeo colectivo

Ya se ha explicado detalladamente como varios de los elementos del capital social son determinantes para actuar colectivamente y por ende para el mercadeo colectivo, pero a su vez existen otros factores: 1) el interés de actuar colectivamente, 2) la presencia de un líder de la comunidad que guíe y dirija el proceso, 3) los procesos de aprendizaje e innovaciones colectivos en temas comerciales, técnicos y administrativos, y 4) la capacidad de establecer sinergias y relaciones con agentes externos y 5) el contexto político, económico e institucional.

1. La capacidad para actuar colectivamente se define como la disposición, actitud, habilidad y destreza de un individuo para cooperar con otros para alcanzar un objetivo común. Se podrían incluir muchos elementos para determinarla como: la racionalidad individual, la disposición y capacidad de trabajar en grupo, a aprender, a cambiar, a innovar, así como la posibilidad de establecer objetivos comunes que guíen los procesos de acción colectiva. Por lo tanto para la presente investigación la capacidad para la acción colectiva es el interés, la voluntad y disposición manifiesta de los individuos a establecer un objetivo común de mercadeo colectivo y a iniciar actividades para conformar una estrategia de este tipo.
2. Es una necesidad la presencia de un líder capaz de interpretar la necesidad colectiva y con laudable tesitura, anime, dirija y guíe el proceso organizativo en pro del emprendimiento común (Giraldo, 2010). Deben ser confiables y poseer habilidades

---

para la empresa colectiva, capacidad de relacionarse con el exterior y de negociación (Markelova *et al.*, 2009). Los líderes operan como administradores del capital social, y gestionan los recursos humanos de los miembros, con los cuales tienen obligaciones y a los que deben rendir cuentas (Durston, 2002). En estos grupos siempre habrá conflictos interpersonales que en conjunto con la fuerte carga emotiva asociada a las normas y los roles de la reciprocidad y la cooperación, cobran gran importancia las capacidades de inteligencia emocional de los líderes, como la facultad de reconocer, analizar y manejar las reacciones propias y ajenas frente a los impulsos agresivos o envidiosos, así como la capacidad de resolver conflictos (Durston, 2002).

3. Kaganzi *et al.* (2009) muestra como una asociación de pequeños productores de papa en Uganda logro satisfacer los altos estándares de calidad exigidos por una cadena agroalimentaria moderna gracias al actuar colectivo combinado con un fuerte liderazgo y un proceso de aprendizaje de habilidades y conocimientos para integrar múltiples innovaciones técnicas, organizacionales, financieras y de mercadeo al proceso productivo y de comercialización. El éxito de estos productores en identificar y mantener los vínculos comerciales ha sido una combinación de aprendizaje colectivo, desarrollo de habilidades y acceso a tecnología. La institución que acompañó el proceso, Africare, ha utilizado diferentes metodologías para construir habilidades, tejer un grupo de productores muy unidos con líderes empoderados y garantizar el acceso a la tecnología (Kaganzi *et al.*, 2009). El mismo autor sugiere que el monitoreo de los avances en el aprendizaje es un indicador de la probabilidad de éxito del establecimiento de relaciones comerciales duraderas. Es en todo este proceso que se fortalece la reciprocidad, la confianza y cooperación, y se crean instituciones para facilitar la acción colectiva.
4. Por ser el mercadeo colectivo una estrategia para mejorar la relación con el mercado la relación con agentes exteriores más importante es con los clientes, con los agentes del mercado, pero adicionalmente el apoyo de actores externos al grupo en al menos una etapa del proceso puede ser clave. La ampliación de las oportunidades políticas como elemento para catalizar las redes preexistentes, donde las instituciones cooperaron con herramientas educativas y recursos económicos fue importante en casos exitosos (Giraldo, 2010). Las diversas

sinergias verticales con diversos actores en el plano local y externo, así como el acceso a diferentes servicios técnicos, de transporte, enseñanza, financieros y de comunicaciones e incluso en la etapa de la activación de la red local, son los apoyos que los productores pueden requerir para cumplir sus objetivos (Giraldo, 2010).

5. A nivel regional y nacional existen diferentes factores políticos, institucionales y económicos que facilitan y favorecen las acciones colectivas como son una adecuada infraestructura, el nivel del servicio educativo, las telecomunicaciones, los servicios de asistencia técnica y administrativo agropecuario, las instituciones agropecuarias y las políticas de desarrollo rural.

## 2.7 Viabilidad social

La real academia de la lengua define viabilidad como la cualidad de viable, es decir un asunto que por sus circunstancias o condiciones particulares, tiene probabilidades de llevarse a cabo. Algunas de las razones por las cuales las acciones de mercadeo fracasan son: la falta de confianza, malas relaciones y por tanto falta de deseo de trabajar conjuntamente con sus vecinos; buenos resultados económicos con las actuales producciones y mercados utilizados así sean locales; deseos de no compartir el trabajo y habilidades con otros; distancias muy largas entre productores; o falta de habilidades, conocimiento o liderazgo para entender cómo trabajar en grupo (Robbins *et al.*, 2005).

La evidencia de las últimas décadas sugiere que los humanos han sido capaces de solucionar algunos problemas de acción colectiva mientras otros no (Ostrom 2010). Entre las variables estructurales que se han encontrado influyentes en procesos nacientes de acción colectiva se destacan: el número de participantes, la forma de repartición de los beneficios, la heterogeneidad de los participantes, la comunicación directa, información del pasado, las relaciones entre los actores y la voluntariedad de participación. En tal sentido se reconocen las complejas relaciones de estas variables entre si y sus resultados en la reputación individual, confianza y reciprocidad que afectan los niveles de cooperación. Kaganzi *et al.* (2009) evalúa las habilidades individuales, la estructura social, los proveedores de insumos, servicios y tecnologías y los posibles mercados con

---

los que cuentan los pequeños productores para desarrollar estrategias de mercadeo colectivas exitosas y sostenibles en el tiempo. Si bien, existen muchas variables determinantes en la viabilidad de un mercadeo colectivo, todos los casos exitosos tienen relación con uno o varios de los conceptos incluidos dentro del paradigma del capital social (Devaux *et al.*, 2009; Girando, 2010; Kaganzi *et al.*, 2009; Markelova *et al.*, 2009); por lo tanto la viabilidad de una acción colectiva está determinada en parte por altos niveles de confianza, reciprocidad y de participación en redes multipropósito entre los productores así como la capacidad de actuar colectivamente. No se desconoce que los demás elementos mencionados y otros más, influyen en la viabilidad de una acción colectiva, pero los elementos del capital social son centrales e indispensables, por lo que la presente investigación se centra en su análisis y la denomina viabilidad social.

## **2.8 Viabilidad económica**

Una estrategia de mercadeo colectivo solo es exitosa si es viable social y económicamente: Si un grupo de individuos con niveles adecuados de capital social no logra establecer y concretar oportunidades de mercado que se reflejen en ventas e ingresos no habrá un beneficio común por el cual valga la pena seguir actuando colectivamente; por el contrario, si un grupo de individuos con una oportunidad concreta de mercadeo no logra organizarse, llegar a acuerdos, conformar una red y una institución que organice el proceso productivo y logístico para aprovechar la oportunidad de mercado, tampoco se obtendrá el beneficio común.

Los casos exitosos de acción colectiva estudiados por Schermer *et al.* (2011) son iniciativas colectivas llevadas a cabo por productores para ganar más control sobre la comercialización, procesamiento y definición de los estándares de calidad y características de sus productos; lo que permite acceder a nuevos mercados y mejores precios de venta, por ende mayores ganancias. Las diferentes estrategias de mercadeo colectivo buscan una mejor relación de los productores con el mercado, ya sea aumentando la capacidad de negociación en los mercados tradicionales o abriendo nuevos mercados agrícolas o no agrícolas, por lo tanto, la viabilidad económica de una acción de mercadeo colectiva está definida por dos componentes: 1) por la existencia de oportunidades de mercado reales, concretas y alcanzables y 2) la obtención de un beneficio común e individual por aprovechar la oportunidad comercial y actuar colectivamente, es decir ganancias económicas superiores a las que obtiene cada

---

individuo a las obtenidas actuando individualmente después de descontar los costos de actuar colectivamente.

La viabilidad de económica implica la identificación y análisis de las oportunidades de mercado y la planificación productiva y administrativa para aprovechar esas oportunidades (Ferris *et al.*, 2006), como proceso de interacción, de trabajo conjunto, de adquisición, generación y aplicación de conocimientos entre los productores y agentes externos de apoyo por medio del cual van creando un plan de negocio colectivo y las reglas para organizarse y gobernarse. Es decir, determinar unos parámetros básicos como: cuál va ser la estrategia de mercadeo colectivo a utilizar: si van a consolidar volúmenes con sus actuales producciones, realizar algún procesamiento o un cambio a producción orgánicas o cualquiera de las otras opciones; estimar unos valores aproximados de su capacidad productiva, posibles costos de producción y administración; y los posibles segmentos de mercado a apuntar para profundizar en ellos con visitas o entrevistas. Paralelo a este proceso se debe ir definiendo las estrategias para llevar a cabo la producción y administración y sus costos para poder concluir si realmente esta nueva acción colectiva va a generar una mayor ganancia a los individuos que actualmente actúan individualmente. En otras palabras, para el mercadeo colectivo y más de hortalizas el beneficio no es claro ni tangible, por el contrario hay que calcularlo de la forma anteriormente señalada, para lo que se requiere algunos conocimientos, trabajo y recursos, que no cualquier individuo o grupo de ellos está dispuesto a asumir; con la salvedad de que el resultado puede ser negativo, es decir que no hay beneficio por el que valga la pena actuar colectivamente.

Es pertinente recordar que si existe un beneficio común claro, es el tamaño del grupo la variable que determina como se proveerá el bien colectivo: para un grupo pequeño la acción voluntaria e intencionada de los miembros del grupo, incluso de uno solo proveerán el bien y los acuerdos y reglas establecidas serán sencillos y probablemente informales; pero si por el contrario el grupo es grande se requerirán acuerdos, organizaciones e instituciones más complejas donde queden claros los incentivos individuales para los miembros del grupo que inviertan para obtener el bien colectivo (Olson, 1971).



## 2.9 Emprendimiento

Teniendo en cuenta que la literatura reporta que las organizaciones de acción colectiva exitosas fueron creadas principalmente a partir de un proceso autónomo originado por iniciativa de la misma comunidad y algunos otros surgieron como respuesta ante la intervención de diversos proyectos de desarrollo (Giraldo, 2010); y que estas organizaciones son el resultado de acuerdos y mecanismos de supervisión y control creados por los mismos actores que actúan colectivamente y no por imposición de un agente externo, por medio de procesos de discusión y negociación que generaron los acuerdos, reglas e instituciones que permiten actuar colectiva (Ostrom, 2000, Cárdenas, 1999). Por lo tanto, son los mismos productores identificados con capacidad de actuar colectivamente los que lleven a cabo el análisis de viabilidad económica no solo para identificar las oportunidades reales y rentables de mercado sino como un proceso pragmático, local y endógeno, donde se innove, se aplique y genere conocimiento local, se transfiera conocimiento técnico y administrativo, discuta y negocien los acuerdos, reglas e instituciones que permitirían actuar colectivamente para aprovechar las posibles oportunidades de mercado; todas estas actividades se ajustan a un proceso de emprendimiento.

*“Emprendimiento es encontrar las formas y medios para crear y desarrollar negocios agropecuarios rentables”* (DeWolf et al., 2007), está *“asociado con innovación, re-organización, llevar a cabo acciones creativas y re-ordenar recursos para obtener beneficios y crear oportunidades para generar valor”* (Morgan, 2010), acciones necesarias para lograr un mercadeo colectivo. Por lo tanto para que los productores puedan actuar colectivamente además de la capacidad de actuar colectivamente requieren ser emprendedores.

### 2.9.1 Emprendedores colectivos

Fernández-Salinero et al. (2014) define emprendedor como un *“pionero: persona con capacidad de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta, iniciar una nueva empresa o proyecto”*. *“Es un individuo único que ejerce la libertad mental para concebir nuevas formas de hacer las cosas; lo suficientemente valiente como para seguir su visión, así ello implique enfrentar posibilidades de fracaso”* (Toca 2010). *“Posee una forma de pensar, razonar y actuar centrada fundamentalmente en las oportunidades,*

---

*aunque en ocasiones también en las necesidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad'* (Fernández-Saliero *et al.*, 2014).

Diferentes estudios sobre las características personales de los emprendedores de diferentes sectores económicos y con diferentes objetivos de emprendimiento, concluyendo que existen una serie de características personales comunes a todos: *“un perfil único que es constante y nota común para todos, pero cuyas particularidades no son comunes a todas las personas de la sociedad”* (Fernández-Saliero *et al.*, 2014). Emerson *et al.* (1992) encontró diferentes rasgos psicológicos comunes entre emprendedores exitosos, que estaban ausentes en personas no emprendedoras; así como no encontró diferencias entre emprendedores rurales y emprendedores de otros sectores económicos. Igualmente Brandstätter (1997) responde afirmativamente a la pregunta de investigación de si ser emprendedor es una cuestión de personalidad. Otros autores como Gunther *et al.* (1992) y Geldhof *et al.*, (2014) sugieren los mismos resultados. DeWolf *et al.* (2007) recopila las características personales o actitudes de los emprendedores: Actitud positiva y proactiva, mente abierta a nuevas posibilidades, actitud de asumir riesgos, flexibilidad y capacidad de manejar la incertidumbre, creatividad, innovación, motivación y coraje para asumir los retos; es decir, el emprendedor es una persona con la actitud, empuje y convicción de plantearse retos y sacarlos adelante movido por una motivación propia e interna; características y actitudes propias de una persona con mentalidad emprendedora.

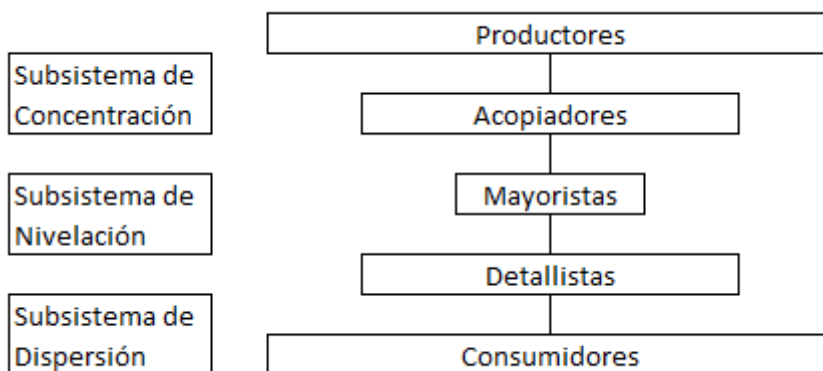
Pero una mentalidad emprendedora por sí sola no es suficiente, es necesario direccionar el empuje y energía del emprendedor para alcanzar objetivos que generen beneficio y valor a la sociedad. Las habilidades emprendedoras son las capacidades o competencias que el emprendedor requiere para llevar a cabo acciones y actividades relacionadas con el emprendimiento de forma adecuada y con buenos resultados (Vesala *et al.*, 2008 y DeWolf *et al.*, 2007), estas se *“desarrollan y estimulan por medio del aprendizaje, la experiencia, el contexto y la influencia directa en las personalidades de los productores* (DeWolf *et al.*, 2007). Morgan *et al.* (2010) las agrupo en: a) habilidades profesionales, b) habilidades administrativas, c) capacidad de trabajar en red, d) capacidad de identificar y aprovechar oportunidades y e) pensamiento estratégico. El mismo autor resalta como

prioritarias las últimas tres, independiente de la profesión, de las habilidades técnicas y administrativas, del área del conocimiento o del sector económico en que se desempeñe el emprendedor es indispensable que identifique oportunidades y plantee estrategias para aprovecharlas; la capacidad de crear y mantener contactos ayuda a encontrar oportunidades y es indispensable para ejecutar las estrategias planteadas y solucionar problemas que surgen en la marcha.

Por lo tanto, un emprendedor colectivo es aquella persona que posee de forma innata una mentalidad emprendedora, ha tenido la oportunidad de desarrollar unas habilidades emprendedoras y posee la capacidad de actuar colectivamente, es decir los niveles de confianza, reciprocidad y confiabilidad dentro de su comunidad para liderar un proceso con objetivos comunes. Para el mercadeo colectivo no es suficiente la capacidad de actuar colectivamente sin una capacidad de llevar a cabo el proceso de emprendimiento y su vez, un emprendedor exitoso sin la capacidad de liderar acciones con objetivos comunes, emprenderá su camino solo y no resuelve problemas de acción colectiva.

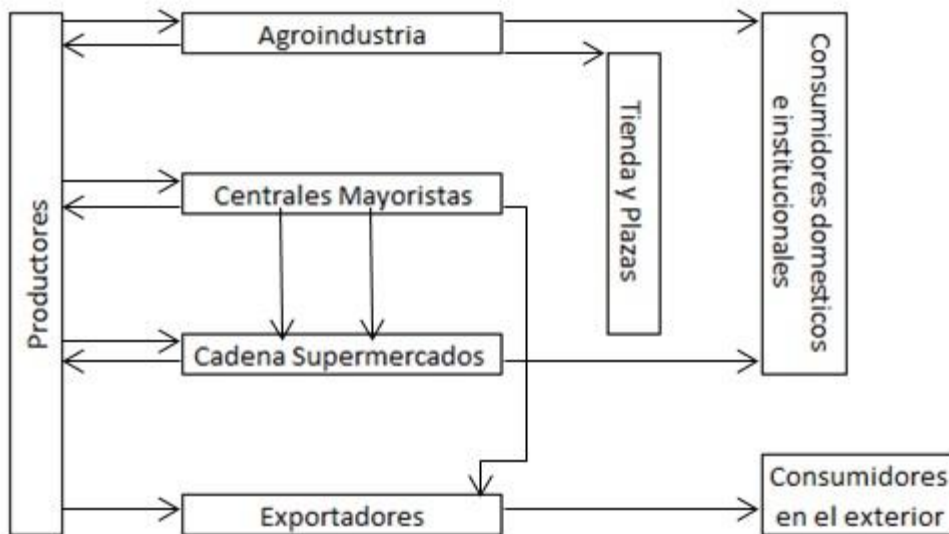
## 2.10 Aproximación al mercado de hortalizas

En la actualidad, en Colombia existen dos modelos de comercialización de hortalizas el centralizado y el moderno. En el primero de ellos existen etapas múltiples de intermediación, muchos productores, muchos acopiadores, algunos mayoristas, muchos detallistas y numerosos consumidores; en cada etapa de la intermediación se agrega valor y los productores se encuentran al inicio de la cadena por lo que obtienen el valor más bajo (CCI, 2002).



**Figura 2-2:** Modelo moderno centralizado de comercialización. Elaborado a partir de CCI (2002).

Por otro lado, el modelo descentralizado, donde el poder ya no está concentrado en los mayoristas sino principalmente en la agroindustria y los grandes supermercados, pero hay otros actores en juego como los exportadores y el mercado institucional; cada uno de estos generan sus propios canales de abastecimiento por medio de diferentes estrategias. En este modelo a parte del precio, la calidad, el servicio, la variedad, la oportunidad, los empaques y el diseño, son variables importantes en la negociación (CCI, 2002).



**Figura 2-3:** Modelo moderno de comercialización. Elaborado a partir de CCI (2002).

Se estima que al mercado de Bogotá anualmente ingresan más de 3.2 millones de toneladas de hortalizas, raíces, tubérculos y plátanos y 500 mil toneladas de frutas, con las que se cubre la demanda de los hogares y de la industria procesadora de alimentos. El primer gran segmento de interés para la presente investigación es el institucional conformado por hoteles, restaurantes, hospitales, todos aquellos que brindan alimentación a grupos masivos de población y las comercializadoras internacionales. Los pequeños establecimientos se abastecen en centrales mayoristas o plazas buscando volumen a buen precio para el consumo rápido. Cuando los establecimientos van creciendo y son una cadena, establecen compras centralizadas de grandes volumen, la rotación de productos es muy alta y para las compras acuden a diferentes proveedores:

mayoristas, centrales de abastos, plazas de mercado, mayoristas, acopiadores especiales y contratos con productores (CCI, 2002).

El segundo segmento es la industria de transformación, del tamaño de estos depende el volumen transado, la tecnología utilizada y el canal de abastecimiento. Para el caso específico de las frutas y hortalizas, el procesamiento se reduce a extender la vida útil de los bienes, como congelados, pre cortados, deshidratados o la elaboración de pulpa (CCI, 2002). Los agroindustriales de mayor tamaño han explorado diferentes alternativas de abastecimiento en función de la calidad, la oportunidad y el precio. Existen agroindustriales que producen directamente los alimentos, hacen contratos de siembra, compran directamente a los productores realizando acopio o compran a mayoristas. Los que requieren mayor calidad han establecido relaciones estrechas con los productores ofreciendo asistencia técnica. Algunas agroindustrias optan por importar sus materias primas como la pasta de tomate o el zumo de naranja (CCI, 2002). Los agroindustriales de menor tamaño tienen menores posibilidades de establecer relaciones estrechas con los productores y recurren más a las centrales mayoristas o comerciantes mayoristas y buscan productos de menores calidades (CCI, 2002).



## 3. Metodología

### 3.1 Área de estudio

El municipio de Fómeque está ubicado en el flanco oriental de la cordillera oriental, en la provincia Oriente de Cundinamarca, localizado a 56 km de la ciudad de Bogotá. Tiene una superficie de 55.565 ha, de las cuales el 49% se encuentran en jurisdicción del Parque Nacional Natural Chingaza. La topografía del territorio es montañosa con un rango altitudinal que va de los 1.500 msnm hasta los 3.500 msnm. El casco urbano del municipio se encuentra a una altura de 1985 m.s.n.m. y presenta una temperatura promedio de 18°C (Gómez, 2007). Según el censo del DANE del 2005 la población del municipio es de 12.000 habitantes, de las cuales 7.500 están en la zona rural, de estos el 92,5% de los hogares desarrollaban una actividad pecuaria y el 64,4% una actividad agrícola (DANE, 2005).

La asociación de usuarios del distrito de adecuación de tierras de pequeña escala Ucuatoque y Coacha con siglas ASOUCOACHA suministra agua de riego en las veredas contiguas de Ucuatoque y Coacha, zona donde están ubicados los productores de interés para el estudio. Estas veredas se ubican en la zona norte del municipio a cinco kilómetros del casco urbano. Presentan un gradiente altitudinal de 1650 msnm junto al Río Negro en la parte más baja hasta los 2300 msnm en la parte más alta (IGAC, 2007), aunque los productores hortícolas se encuentran en una franja entre los 1700 msnm y 2100 msnm, zona de mayor actividad agrícola, según las mediciones realizadas por el autor con GPS.

ASOUCOACHA fue caracterizado por Gutiérrez (2014) como una institución formalmente constituida y exitosa en el suministro del recurso hídrico a sus usuarios: *“un distrito de riego que cumple con toda la normatividad oficial, constituido con apoyo estatal y*

---

*diseñado por ingenieros especializados para que todos los usuarios reciban el mismo caudal de forma ininterrumpida. Es administrado por una junta directiva conformada por usuarios del distrito, electa anualmente por todos los usuarios en ejercicio de sus derechos. Los usuarios pagan una mensualidad de \$26.000 para el año 2011 destinadas para los gastos de funcionamiento entre los cuales el de mayor peso es el salario del fontanero, quien se encarga del mantenimiento de la infraestructura, cuyos principales elementos son bocatoma, desarenador, tuberías, válvulas de quiebre de presión y cámaras de distribución. El distrito participo y gano la convocatoria estatal AIS ahora DRE que le permitió modernizar y hacer mantenimiento a la infraestructura, además de instalar micromedidores en todos los sistemas de producción con el fin de incentivar un uso eficiente del agua” Gutiérrez (2014).*

Dentro de los objetivos misionales esta institución tal cual como se encuentra consignados en sus estatutos está: *“promover, desarrollar y estimular la producción agropecuaria; Implantar programas de mejora de la productividad agropecuaria y promover la creación de organizaciones y empresas agroindustriales”*. Por lo tanto, si los productores de ASOUCOACHA son exitosos actuando colectiva y organizadamente para administrar el recurso hídrico, por qué no lo hacen para comercializar sus productos hortícolas.

### **3.2 Población censada**

El distrito de riego de pequeña escala ASOUCOACHA cuenta con 69 usuarios y 69 hectáreas irrigadas, es decir, en promedio una por cada usuario. De este total, 17 usuarios (24,6%) desarrollan actividades hortícolas como su actividad económica principal, el resto se dedica al cultivo de café y frutas, y actividades ganaderas, porcícolas o recreativas (Anexo 1). Al ser de único interés para este estudio la producción



hortícola, la población de estudio son los 17 productores hortícolas<sup>2</sup>, a quienes se encuestó en su totalidad, por lo que es considerado un censo.

### 3.3 Variables estudiadas

Las variables confianza general, confianza en terceros, confianza institucional y reciprocidad se determinaron por medio de una serie de preguntas cerradas propuestas por Restrepo (2008), Vásquez *et al.* (2006), Edwards (2004) y Grootaert *et al.* (2002). El resultado de cada variable se obtiene del análisis de un grupo de preguntas (Anexo 2) de acuerdo a la siguiente escala continua de respuesta: nivel 1 – baja confianza o no confiar en nadie, nivel 2 – media confianza o confiar en algunas personas y nivel 3 – alta confianza o confiar en todas las personas. Para cada variable se obtienen tres resultados: **1) nivel de confianza total:** de acuerdo a los porcentajes de respuesta de todos los productores para cada uno de los tres niveles de confianza. **2) Nivel de confianza por productor:** se calculó la frecuencia de las respuestas (nivel 1, 2 y 3) del grupo de preguntas de cada variable. Estas frecuencias se estandarizaron entre 0 y 1 al dividir la frecuencia por el número total de preguntas, luego ese resultado se multiplicó por el nivel de confianza para finalmente sumar esos tres resultados para obtener el nivel de confianza para cada productor, un valor entre 1 y 3 (**Tabla 1**). Para facilitar la interpretación de ese resultado, el rango entre 1 y 3 se dividió en tres sub-rangos, cada uno equivalente a los tres niveles de confianza (**Tabla 2**). **3) Nivel de confianza total promediado:** se obtuvo por medio del promedio de los niveles de confianza de cada productor.

---

<sup>2</sup> Los productores hortícolas del distrito se identificaron con base al listado oficial de usuarios suministrado por la asociación y una entrevista al fontanero del distrito, señor Wilson Ricardo Flórez Ramos, el día 6 de septiembre del 2014 (Anexo 1).

<b>Objetivo</b>	<b>Variables</b>	<b>Método de recolección</b>
1. Caracterización económica	Descripción general económica de los productores.	Revisión bibliográfica
2. Determinar los niveles de confianza, reciprocidad y las redes de los productores hortícolas de ASOUCOACHA.	Confianza general	Encuesta con preguntas cerradas según una escala de respuestas.
	Confianza en terceros	
	Confianza institucional	
	Reciprocidad	Encuesta con preguntas abiertas.
	Redes de apoyo	
Capacidad de actuar colectivamente	Encuesta semi-estructurada	

**Tabla 3-1:** Variables evaluadas. Elaboración propia.

Las redes de apoyo existentes entre los productores se evaluaron por medio de preguntas abiertas que buscan identificar la capacidad de actuar colectivamente, siendo un componente semi-estructurado de la encuesta (Anexo 2). Adicionalmente se realizó una caracterización socioeconómica general de acuerdo a fuentes bibliográficas y percepciones cualitativas recogidas durante la aplicación de la encuesta.

<b>Nivel</b>	<b>Confianza</b>	<b>Equivalencia</b>	<b>Rangos numéricos</b>
<b>1</b>	Baja confianza	No confiar en nadie	1 - 1,67
<b>2</b>	Media confianza	Confiar en algunas personas	1,68 - 2.35
<b>3</b>	Alta confianza	Confían en todos	2.36 - 3,0

**Tabla 3-2:** Niveles de confianza en escalas cualitativa, cuantitativa y su equivalencia.

### **3.4 Método de recolección**

La caracterización económica se realizó a partir de fuentes secundarias de información, para lo cual se usaron varios estudios realizados por diferentes investigadores en la última década en el municipio de Fómez. Adicionalmente se entrevistó al estudiante Álvaro Gutiérrez del doctorado en Estudios ambientales y rurales de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá quien actualmente desarrolla la tesis “Viabilidad de la agricultura familiar con riego informal en montaña”, y para la cual realizó un estudio socio económico exhaustivo de los usuarios de ASOUCOACHA y otros distritos del municipio de Fómez, siendo un informe idóneo para esta investigación.

El censo a los productores se realizó entre el 15 y 19 de septiembre del año 2014. Se realizó visitas a cada una de las fincas de los productores, donde se realizó una observación general de la finca y los cultivos hortícolas. A continuación, para cada productor hortícola se aplicó una encuesta semi-estructurada, cuya duración estuvo entre los 30 y 120 minutos de acuerdo a la disposición, interés y conocimiento mostrados por el productor.

El cuestionario se compone de preguntas abiertas y cerradas de acuerdo a las variables descritas anteriormente, desglosado en cinco secciones: 1) Confianza general, 2) confianza en terceros, 3) confianza institucional, 4) Redes de apoyo y 5) Voluntad de actuar colectivamente. El formulario se presenta en el Anexo 1.

Para el planteamiento de la estrategia de mercadeo colectivo se realizó una investigación en internet para identificar las instituciones más adecuadas para llevar a cabo el acompañamiento de los productores en el desarrollo e implementación de la estrategia de mercadeo colectivo.

### **3.5 Sistematización y análisis**

La tabulación de la información recolectada y su procesamiento se realizó en el software office Excel. Los tres resultados de cada una de las tres variables de confianza y de reciprocidad se obtuvieron por medio de estadísticas descriptivas, porcentajes,

---

frecuencias y promedios, como se describió detalladamente en la sección de variables estudiadas.

Para las redes de apoyo y la variable voluntad de actuar colectivamente también se realizaron estadísticas descriptivas y transcripciones textuales de fragmentos de las encuestas. **Para el análisis de resultados** se presentan textos y tablas que soportan los resultados obtenidos en esta investigación.

## **4. Resultados y discusión**

### **4.1 Caracterización económica**

#### **4.1.1 Producción agraria con prevalencia hortícola**

Según el censo del año 2005 en el municipio de Fómeque, del total de las unidades rurales censadas, el 83,1% presentaron una actividad agropecuaria. De estos hogares el 92,5% presentaban una actividad pecuaria, la mayoría para el autoconsumo y el 64,4% una actividad agrícola. Los cultivos transitorios no asociados corresponden al 70,3% del total de la actividad agrícola y los cultivos transitorios asociados corresponden al 21,2% (DANE, 2005). Según la Evaluación Municipal Agropecuaria (EVA), en el año 2008, los municipios de Fómeque, Choachi y Ubaque produjeron un total de 22.127 toneladas de hortalizas destacando la ahuyama, arveja, cebolla cabezona, pepino, tomate y habichuela (CCI, 2009). El cultivo más importante es la habichuela con un total de 8.339 t cosechadas repartidas así: 1.330 en Choachi, 4.009 en Fómeque y 3.000 en Ubaque; también se destacan el tomate con una producción de 6.130 toneladas, la cebolla cabezona con 3.490 y el pepino con 3.370 (CCI, 2009). Esta producción se realiza principalmente por pequeños productores familiares que han sido caracterizados por diferentes estudios que muestran como desde el año 1998 algunos de estos sistemas productivos resultan ser viables económicamente, especialmente los que incluyen la producción de tomate bajo invernadero. Para el año 2011 la cantidad de productores que desarrollan este cultivo ha aumentado significativamente fomentado por su productividad, rentabilidad e incentivos otorgados por Finagro a través del Banco Agrario.

#### 4.1.2 Productores agrícolas en los años 1998 - 1999

Las estrategias productivas desarrolladas por los productores en los años 1998 y 1999 les generaron ingresos de 0,98 a 5,2 veces el salario mínimo legal vigente diario (SMLVD); este valor fue obtenido al dividir el excedente monetario familiar anual (ingresos agropecuarios brutos menos costos explícitos) por el número de jornales invertidos (Forero *et al.*, 2002); esto quiere decir que los jornales que la familia trabajó en la finca los remuneró a ese número de veces el SMLVD. En la tabla 3 se muestran las cuatro estrategias tipificadas para el municipio de Fómez por Forero *et al.* (2002). En ese mismo estudio también se caracterizaron pequeños productores familiares del corregimiento de Guane en el municipio de Barichara (Santander), de los cuales algunos se referencian en la presente investigación a manera de comparación.

Estrategia Productiva		ha	Costos Implícitos
<b>Productor de tomate bajo invernadero</b>	Produce todo el paquete hortícola regional (habichuela, pepino, maíz) y está experimentando con el tomate bajo invernadero.	2	41%
	Altamente integrado al mercado de productos e insumos		
	El tomate bajo invernadero genera el 89% de sus ventas y 84% de sus ingresos netos.		
<b>Hortícola diversificado</b>	Produce la oferta hortícola de la región en sus tierras (habichuela, pepino, maíz) y tomate a intemperie	3	21%
	Altamente integrado al mercado de productos e insumos		
	El 90% de sus ingresos provienen de la venta de sus productos y tan solo el 10% por el autoconsumo.		
<b>Partijero</b>	El sistema productivo es igual al del hortícola diversificado pero lo realiza en tierras que no son de su propiedad.	2	16%
	En su pequeña propiedad realiza actividades para el autoconsumo		
	La producción hortícola la hace en tierras de otros bajo sociedades		
<b>Minifundista</b>	El 60% de sus ingresos proviene de trabajar como jornalero	0,83	32%
	En su pequeña propiedad realiza actividades para el autoconsumo		
	Remunera su jornal mejor que el promedio regional gracias a la producción para el autoconsumo desarrollada en su predio.		

**Tabla 4-1:** Estrategias productivas de los productores familiares de Fómez. Elaborado a partir de Forero *et al.* (2002).

Los productores de tomate bajo invernadero de Fόμεque y el aparcerero mecanizado de Guane (Santander), los dos productores más modernos e integrados al mercado para cada región. Forero *et al.* (2002) describe al primer caso como un caso de innovación en la economía campesina caracterizado por unos productores familiares con una racionalidad cercana al pequeño empresario capitalista, ya que no solo busca la recuperación de los costos explícitos sino tiene una racionalidad económica orientada por la ganancia; y al segundo como un productor moderno – dentro de los parámetros de nuestro medio rural – que presenta mecanización en la preparación de la tierra y la trillada del frijol y un uso relativamente completo del paquete agroquímico. Sin embargo los resultados económicos para el primero de ellos es mucho más favorable, remunerando su trabajo por 5.1 veces el SMLV contra 2,2 veces el SMLV.

La gran diferencia se presenta en la rentabilidad monetaria de su actividad principal 125% para el tomate bajo invernadero y 36% para el frijol. La diferencia radica en las productividades 151.6 ton/ha para el tomate bajo invernadero y 1.2 ton/ha para el frijol, motivo por el cual el productor de tomate solo necesita de 2 ha para llevar a cabo su actividad, mientras el productor de frijol necesita 20 ha. Por lo tanto, el éxito de cultivo del tomate radica en la adopción tecnológica del invernadero que le permitió aumentar en 13 veces la productividad del tomate con respecto al de intemperie y ser muy intensivo en el uso de la tierra y la mano de obra familiar (mayor inversión de costos implícitos).

Los productores hortícola diversificado y el partijero<sup>3</sup> de Fόμεque también son unos productores integrados al mercado con acceso completo a la tecnología de agroquímicos, pero sus ingresos son menores que los de los productores anteriores, 1,6 y 0,98 veces el SMLVD. Esto se debe a que sus costos implícitos tienen una menor participación sobre el total de los costos 21% y 16% respectivamente, es decir son menos intensivos en mano de obra . Además sus rentabilidades son menores por la ausencia del invernadero, el tomate a intemperie solo produce 11.7 ton/ha. La diferencia

---

<sup>3</sup> Para el caso de estudio el partijero es un productor que además de producir en la tierra de su propiedad, también lo hace en la de sus vecinos accediendo por medio de sociedades donde el dueño de la tierra además de la tierra pone parte del capital, sin embargo él también responde por una considerable parte del capital (Forero et al., 2002).

entre el hortícola diversificado y el partijero radica en que este último no posee la cantidad adecuada de tierra para trabajar viéndose obligado a establecer asociaciones que aumentan sus costos explícitos.

### **4.1.3 Comercialización de los productos hortícolas**

La mayoría de la producción hortícola del municipio de Fómeque se comercializa a través de intermediarios locales para las plazas mayoristas de Abastos en Bogotá o Villavicencio, como lo describe el modelo centralizado de comercialización, descrito anteriormente. Bayona *et al.* (2009) identificó como limitante de la comercialización una mala calidad del producto, causada por un bajo nivel técnico de la producción, la baja formación académica y tecnológica de los productores, el manejo fitosanitario inadecuado, falta de proyectos asociativos y, productos con bajo potencial de mercado o explotados en épocas de precios bajos por la sobreoferta regional. Los productores no comprenden de forma holística y objetiva todos los elementos implícitos en su modelo de producción, y en la cadena de comercialización desconocen los precios pagados por los agentes de los últimos eslabones (Bayona *et al.*, 2009). Así mismo, identifican como beneficiosa la relación con los intermediarios, pues éstos son percibidos como el único canal para disponer de la totalidad de su producto, incluyendo los denominados “productos de tercera calidad”, de forma rápida y con pago en efectivo de contado (Bayona *et al.*, 2009). El acceso restringido a la información de mercado causa situaciones recurrentes donde los ingresos operacionales en épocas de bajos precios no alcanzan a cubrir los costos de producción, y la producción no puede ser planificada de forma contracíclica a estos precios bajos (Bayona *et al.*, 2009). Las épocas de precios bajos son soportadas por toda la amplia gama de actividades agrícolas y pecuarias complementarias entre sí que se llevan a cabo en la unidad productiva familiar (Forero *et al.*, 2002).

### **4.1.4 Productores agrícolas en el año 2011**

Según la tipificación económica de los productores rurales de los distritos de riego que se abastecen de la quebrada Caquinal del municipio de Fómeque, incluido Asoucoacha, el grupo más representativo de los 12 obtenidos en la investigación, fueron los



“agricultores”, caracterizados por unos ingresos anuales de 23 millones de pesos, áreas cultivadas de 0,5 ha, ingresos no agrícolas bajos (menores a 3 millones anuales) y una inversión pequeña en ganadería (Martínez, 2011). Estos ingresos representan 3,58 veces el salario mínimo legal mensual vigente para el año del 2011, lo que indica que los ingresos de estos productores no son tan bajos.

En la tesis doctoral “Viabilidad de la agricultura familiar con riego informal en montaña” de la facultad de estudios ambientales y rurales de la Pontificia Universidad Javeriana, se realizó la caracterización económica de los productores de Asoucoacha y otros distritos del municipio concluyendo (comunicación personal con Gutiérrez, 2004):

- Los productores de tomate bajo invernadero han aumentado en número, es decir, los que eran hortícolas diversificados y partijeros adoptaron la tecnología del invernadero para el cultivo del tomate.
- Los productores de tomate bajo invernadero presentan una mayor empresarización debido a: 1) un aumento porcentual de la mano de obra contratada dentro del total de la mano de obra utilizada y 2) una mayor orientación del cultivo hacia el mercado y los resultados monetarios, es decir, la búsqueda de una mayor rentabilidad.
- Los resultados de remuneración del jornal invertido en el cultivo de tomate bajo invernadero por los miembros de la familia de la unidad productiva aumentaron significativamente hasta 2,35 veces de lo que se remuneraba en los años 1998 y 1999 según Forero *et al.* (2002).
- Para las unidades productivas con tomate bajo invernadero la rentabilidad neta de todo el sistema fue de 179% y los ingresos generados en SMLVM fueron de 5,87.
- La conclusión general a la tesis doctoral es que los pequeños sistemas productivos familiares hortícolas del municipio de Fómeque son viables económicamente debido a que tienen acceso a los recursos necesarios para llevar a cabo la producción: tierra, agua, capital, conocimiento local, además de estar integrados al mercado hortícola de Bogotá gracias a su cercanía.

Teniendo en cuenta los tres estudios presentados y de acuerdo a los objetivos de la presente investigación se concluye que los sistemas productivos hortícolas del distrito de riego de Asoucoacha son viables económicamente ya que generan ingresos netos mensuales aproximados entre 3,58 veces el SMLVM como lo calculo Martínez (2012) y 5,87 veces el SMLVM para los productores de tomate bajo invernadero (comunicación personal Gutiérrez, 2014).

## **4.2 Niveles de confianza y redes de los productores**

De la totalidad de los productores hortícolas del distrito de riego de ASOUCOACHA consultados, actualmente no participa en una acción colectiva para comercializar sus productos y tan solo el 17,3% alguna vez lo hizo, estos casos no fueron exitosos y el más reciente de ellos fue hace más de 20 años. Los participantes de esos procesos manifestaron que la principal razón de fracaso fue la falta de claridad y honestidad de los participantes; los productores participantes, cierto o no, concluyeron que la persona encargada de la comercialización los estaban robando “gonorreando”, incluso en una oportunidad el proceso finalizó cuando esta persona desapareció por una temporada robándose los ingresos de las últimas cantidades comercializadas. Si bien en estos casos los productores llegaron a un acuerdo inicial para organizarse, fallaron en establecer reglas para la supervisión y control mutuo de las negociaciones. Con esto se corrobora el problema de investigación y a continuación se plantean los principales resultados encontrados.

### **4.2.1 Nivel de confianza del grupo estudiado: medio**

La confianza general total para la población de estudio se determinó en un nivel medio, es decir los productores confían en algunas personas y la confianza total promediada es de 1,82 en una escala de 1 a 3. A la pregunta de ¿Qué tanto confía usted en las demás personas? El 35,3% no confía en nadie, el 58,8% confía en algunas personas y tan solo el 5,88% confía en todas las personas. Al realizar la pregunta ¿Qué tanto confía en las personas que viven en esta vereda? El 29,4% no confía en nadie y el 41,2% confían en algunas personas de la vereda, lo que indica un aumento leve del nivel de confianza sin

alterar la tendencia, explicable por que la pregunta ubica al productor en el contexto de la vereda, lugar donde mantiene la mayoría de sus relaciones.

Los resultados de la primera afirmación de la tabla 4, muestran que la mitad de los encuestados (52,9%) están de acuerdo con la afirmación que “deben estar alerta si no alguien se aprovecha”, es decir no confían en las demás personas y por lo que hay que estar alerta. Para la afirmación 2 de la misma tabla: los encuestados que tienen confianza para pedir o prestar dinero son menos que los que no y parcialmente no la tienen. Por lo tanto estos resultados sugieren que los niveles de confianza son medios. Para corroborar este resultado la variable confianza total promediada fue de 1,82 para un rango entre 1 y 3, es decir menor a la mitad pero dentro del rango definido como confianza media (1,68 y 2,35).

	<b>Afirmación</b>	<b>En desacuerdo (%)</b>	<b>Parcialmente de acuerdo (%)</b>	<b>De acuerdo (%)</b>
1	En esta vereda se debe estar alerta o alguien se aprovecha	17,6	29,4	52,9
2	En esta vereda las personas tienen confianza para pedir o prestar dinero	35,3	35,3	29,4

**Tabla 4-2:** Resultados porcentuales de las preguntas para medir confianza general.

#### **4.2.2 Nivel de reciprocidad del grupo estudiado: medio**

Los niveles de reciprocidad, colaboración y honestidad determinados fueron medios, igual que la confianza general, pero menor a esta según el cálculo promediado 1,71 en la escala de 1 a 3. Como se observa en la tabla 5, tan solo el 11,8% de los productores están totalmente de acuerdo con la afirmación “alguien lo ayudaría si usted lo llegara a necesitar” y para la afirmación 2 de la misma tabla, este porcentaje aumenta a 25%, debido a que la afirmación es más específica, poniendo al productor encuestado en la situación de un problema, sin embargo ambos porcentajes son bajos. La última afirmación muestra más claramente la tendencia de las dos primeras afirmaciones, el 64,7% de los productores percibe que nadie le ayudaría a encontrar o le devolvería algo que llegara a perder. Por lo tanto estos valores junto con el nivel de reciprocidad total

promedio permiten concluir que el nivel de la reciprocidad, colaboración y honestidad de los productores es medio, incluso por debajo de los niveles de confianza.

	<b>Afirmación</b>	<b>En desacuerdo (%)</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>
1	La mayoría de las personas en esta vereda están dispuestas a ayudarlo si usted lo necesita	52,9	35,3	11,8
2	Si usted tiene un problema siempre hay alguien listo a ayudarlo	31,3	43,8	25,0
3	Si a usted se le pierde algo, alguien de la vereda le ayudaría a encontrarlo y se lo devolvería	64,7	11,8	23,5

**Tabla 4-3:** Resultados porcentuales de las preguntas para medir reciprocidad, colaboración y honestidad.

#### **4.2.3 Redes de apoyo a la producción: familiares e institucionales**

El núcleo básico en las redes de apoyo con las que cuentan los productores para llevar a cabo su producción están conformadas principalmente por personas que mantienen lazos de familiaridad (capital social tipo “bonding”), las cuales se encuentran favorecidas por alta confianza, y en la que participan otros pocos familiares y amigos fuera del hogar con los cuales la confianza ya no es tan alta. Además Asoucoacha, el Banco Agrario y el almacén proveedor de insumos son instituciones integradas a esta red y gozan de altos niveles de confianza debido al apoyo que prestan para llevar a cabo la producción hortícola.

Como se describió en el apartado anterior estos son pequeños productores con unidades productivas no mayores a 2 ha y el tamaño de los cultivos está determinado por la cantidad de recursos a los cuales pueden acceder, principalmente tierra, capital y mano de obra propia y contratada. Las decisiones son tomadas por el productor y cabeza de la familia de cada unidad. Esto quiere decir que cada unidad es independiente de las otras, mas no aislada, a través de una red de relaciones la unidad obtiene los recursos que no posee y necesita para llevar a cabo la producción. Por ejemplo, el porcentaje de mano de

obra invertida en la unidad de producción es en un 41 a 16% del productor y su familia; el resto es contratada fuera de la unidad (Forero *et al.*, 2002). El 100% de los productores censados respondieron que contrataban esa mano de obra con familiares que viven en otras unidades productivas, vecinos o amigos de la vereda. También los productores a los cuales el intermediario no les recoge sus productos en la finca contratan a alguno de las 3 personas de las veredas que tienen carro y prestan el servicio. Y por último los productores presentan dos formas de desarrollar sus cultivos: solos, es decir con sus propios recursos o en sociedad con otra persona que aporta parte de los recursos. De los encuestados el 25% cultivan solos; asumen esta estrategia ya que poseen los recursos para hacerlo y les representa mayor rentabilidad al no tener que compartirlas con la sociedad; mientras que del 75% restante de los encuestados, el 43,75% establece relaciones de sociedad con personas diferentes a los familiares y el 31,25% lo hace con familiares diferentes a los de su unidad productiva. Estas relaciones de sociedad están fundamentadas principalmente por los niveles de confiabilidad entre las partes, resultado que concuerda con lo definido por Edwards (2004) quien encuentra que la confiabilidad involucra honestidad, responsabilidad, trato justo y niveles de competencia; este último determinado, por un lado, por la competencia y capacidad de desarrollar adecuadamente el cultivo y, por otro, por poseer los recursos para financiar el cultivo.

Al analizar las relaciones por medio de los niveles de confianza con terceros, se evidencian altos grados entre los familiares (Tabla 4-4): 47.1% confían en todos sus familiares, el mismo porcentaje en algunos de ellos y tan solo el 5,9% no confía en ningún familiar. Así mismo el nivel total de confianza promedio hacia los familiares es de 2,41 resultados que evidencia altos niveles de confianza. Los niveles de confianza van disminuyendo de acuerdo a los siguientes grupos: el 82% confían en algunos de sus amigos (2,06), el 58,8% confían en la mitad de los miembros de la vereda y el 23,5% en ninguno (1,94). Para los miembros de otras veredas y las personas del casco urbano los niveles de confianza son menores 1,80 y 1,69 respectivamente.

Pregunta		No se puede confiar en nadie (%)	Se puede confiar en algunas personas (%)	Se puede confiar en todos (%)	Nivel promediado (escala de 1 - 3)
1	Familiares	5,9	47,1	47,1	2,41
2	Amigos	5,9	82,4	11,8	2,06
3	Miembros de la vereda	23,5	58,8	17,6	1,94
4	Miembros de otras veredas	26,7	66,7	6,7	1,80
5	Personas del pueblo	37,5	56,3	6,3	1,69

**Tabla 4-4:** Niveles de confianza en terceros medidos por porcentuales y promediado según la escala numérica.

El nivel de confianza total en las instituciones que prestan algún servicio a los productores es de un nivel medio, 2,28 (Tabla 4-5). Hay tres instituciones que gozan de un nivel alto de confianza:

- El distrito de riego de Asoucoacha con un valor de 2,76, el 76% de los productores confían y el 23,5% confían parcialmente en la asociación.
- El Banco Agrario con un nivel de 2,67 y un 80% de productores que confían en la entidad.
- Los almacenes de insumos con un nivel de 2,53 y un 60% de productores que confían y un 33,3% que confían parcialmente en sus servicios.

Estos altos niveles de confianza de los productores se deben al buen servicio que estas instituciones les prestan a los productores, fundamentales para el desarrollo de la actividad productiva. El distrito de riego garantiza el suministro de agua para riego todo el año en cantidades adecuadas para el desarrollo de los cultivos. El banco agrario otorga créditos a bajos costos y con incentivos del Fondo Nacional Agropecuario FINAGRO para el desarrollo de los cultivos, la construcción de invernaderos, tanques de almacenamiento de agua, otras infraestructuras y también actividades pecuarias. Por último los almacenes proveedores de insumos agrícolas, además de vender el insumo, lo financian por varios meses y prestan la única asistencia técnica con la que cuentan los agricultores. Estas

instituciones son puntos comunes a los cuales recurren la gran mayoría de productores, es decir puntos comunes a las redes descritas anteriormente.

	Pregunta	No se puede confiar (%)	Se puede confiar parcialmente (%)	Se puede confiar (%)	Nivel promediado (escala de 1 - 3)
1	Junta de acción comunal	18,8	37,5	43,8	2,25
2	ASOUCOACHA	0,0	23,5	76,5	2,76
3	ALCALDIA	29,4	52,9	17,6	1,88
4	Banco Agrario	13,3	6,7	80,0	2,67
5	Plaza de negocios ganaderos	26,7	53,3	20,0	1,93
6	Plaza de negocios hortícolas	29,4	47,1	23,5	1,94
7	Almacén de insumos	6,7	33,3	60,0	2,53
<b>Total promedio:</b>					2,28

**Tabla 4-5:** Niveles de confianza en las instituciones medidos por porcentuales y promediado según la escala numérica.

De los anteriores resultados se puede concluir que los productores hortícolas del distrito de riego de ASOUCOACHA son pequeños productores que funcionan como una unidad familiar independiente, pero no aislada, que establecen una pequeña red de relaciones de confianza con algunos familiares, amigos e instituciones prestadoras de servicio, pero a su vez los niveles de confianza y reciprocidad fuera de esa red son medios, lo cual puede ser limitante para el desarrollo de acciones de mercadeo colectivo.

### 4.3 Capacidad de actuar colectivamente

La confianza y reciprocidad son las forma de capital social más inclusivo en lo que se refiere a la facilitación de la cooperación voluntaria (Ostrom, 2003), reducen los costos de transacción de muchas de las operaciones realizadas en la sociedad, como por ejemplo en las acciones para el mercadeo colectivo. Son precisamente los niveles medios de confianza y reciprocidad de los productores estudiados una de las razones que dificultan

la acción colectiva, sin embargo se encontró que es aún más importante, la confiabilidad de los productores participantes en el proceso. Los niveles altos de confianza y reciprocidad permiten llegar más fácilmente a acuerdos iniciales, pero si los participantes no son confiables el proceso no será sostenible. En el presente capítulo se agruparon los productores en tres grupos de acuerdo a dos criterios: la capacidad de actuar colectivamente y la confiabilidad. Con el primer criterio se obtuvieron dos grupos, los que no desean participar en una eventual acción colectiva y los que sí. Este último grupo también se dividió en dos grupos de acuerdo al segundo criterio, los que manifestaron ver en los demás productores personas confiables y a su vez fueron señalados como confiables por los demás y los que no. Los productores con deseos de participar en una acción colectiva y confiabilidad entre ellos son los seleccionados para la estrategia de mercadeo colectivo.

### **4.3.1 Confiabilidad para actuar colectivamente**

Si yo le dijera a usted que existe la posibilidad de hacer un grupo de 5 a 10 productores para cultivar y vender de forma conjunta los productos que usted cultiva ¿a usted le gustaría participar? y ¿Qué se necesita o que se debe hacer para lograrlo? Independiente de si la respuesta de participación fue positiva o negativa, el 64,7% de los productores coincidieron en que el éxito del proceso y su participación en él está determinado por la confiabilidad de los demás productores y de los líderes que participen en el proceso:

- Productor # 1: “Difícil, porque no hay una persona confiable con el tiempo disponible para que lidere una cosa así. Además acá la gente no sirve para eso”.
- Productor # 2: “Es posible, con un líder confiable con tiempo. Con algunos de los sembradores de la vereda se podría hacer”.
- Productor # 11: Podría ser una posibilidad, tocaría mirar quienes participarían, falta organizarse y llegar a un acuerdo.
- Productor # 16: “Yo siembro en sociedad, a cinco sembradores les doy la tierra las drogas y los abonos para que siembren. Con el que menos tiempo llevo sembrando son cinco años, todos son serios, honestos y atienden las matas muy bien, uno no tiene que estar detrás diciéndoles que tienen que hacer, incluso a



veces ellos venden y me traen la plata”. “Acá en la vereda de Coacha se podría trabajar con Néstor Torres, Víctor Ríos y Álvaro Méndez, no conozco muy bien los de la vereda de Ucuatoque pero allá también hay sembradores buenos que servirían”.

Unos encuestados respondieron no ver en los productores hortícolas de Asoucoacha a personas con las cualidades para trabajar junto a ellos en un proceso colectivo, otros consideran que si los hay, e incluso, dos de los encuestados tienen claro con nombre propio con quienes participarían en el proceso; independientemente de lo anterior, el 64,7% de ellos coinciden que es la confiabilidad de los productores el factor determinante para decidir si cooperan o no en el mercadeo colectivo. De acuerdo a la literatura consultada la información acerca de la confiabilidad de los demás es un aporte esencial para la decisión que tomará un individuo recíproco sobre si coopera o no (Ostrom, 2003).

Edwards (2004) plantea que la confiabilidad involucra honestidad, responsabilidad, trato justo y niveles de competencia; además los comportamientos confiables generalmente son una respuesta a la confianza depositada por otro (reciprocidad); esto quiere decir que las personas que tienen confianza depositada en ellos, tienden a responder de una manera confiable. Por lo tanto a los productores con niveles de confianza alta, se les facilitara depositar confianza en otros, los que sean recíprocos a esta confianza depositada tienden a cooperar, son confiables y con capacidad para actuar colectivamente. Es importante resaltar que los productores no cooperaran con otro productor en quien desconfían.

#### **4.3.2 Grupo 1: Sin capacidad para actuar colectivamente**

Entre los productores encuestados hay un grupo que claramente manifiesto desde el momento inicial no estar interesado en el proceso de mercadeo colectivo. Estos productores presentan niveles de confianza y reciprocidad medios y bajos. Tres de los diecisiete productores lo hicieron durante la entrevista y uno más un día después en un encuentro casual en la vereda, cuando se entrevistaba a otro productor:

- Productor # 9: “Este negocio de la agricultura está muy verraco, los costos de los insumos cada vez están más caros y los precios de venta de las cosechas son una lotería”. “Yo prefiero seguir sufriendo solo, no quiero tener problemas con nadie, esas sociedades son muy verracas, cada quien quiere sacar tajada. Tendrían que matar a todos los ventajosos”... carcajadas...

### 4.3.3 Grupo 2: Con capacidad de actuar colectivamente pero sin confiabilidad

Los trece productores que manifestaron un interés por participar en la acción colectiva mostraron diferencias en cuanto a la confiabilidad que otorgan y reciben de los demás productores. El 30,8% de estos productores (# 4, 5, 6, y 7) manifestaron no ver como confiables a los demás productores para una acción colectiva y tan solo uno de ellos fue señalado como confiable, además estos productores tienden a tener niveles de confianza y reciprocidad bajos (Tabla 4-6). Es decir estos productores no deben ser considerados para iniciar un proceso de mercadeo colectivo, ya que será más difícil llegar a un acuerdo con ellos y al no ver como confiables a los demás productores no tendrán interés en cooperar.

Productor	Nivel de confianza	Nivel de reciprocidad	Participación	Señalado como confiable por el productor #
4	1,00	1,33	De pronto si, habría que probar, pero acá no hay gente honesta.	Ninguno
5	1,75	1,00	Se necesitan personas confiables y acá no las hay. Cada quien hace lo que quiere.	Ninguno
6	1,25	1,00	No hay gente para eso	Ninguno
7	1,75	2,33	Es un poco difícil, habría que hablar, se necesitan personas confiables y acá no las hay.	16

**Tabla 4-6:** Productores sin voluntad para actuar colectivamente

#### 4.3.4 Grupo 3: Con capacidad de actuar colectivamente y confiables

El 69,2% restante de los trece productores que manifestaron un interés por participar en la acción colectiva consideraron confiables al menos a algunos de los productores, incluso identificaron con nombre propio a algunos de este grupo (Tablas 4-7). De estos el 23,1% de los productores (8, 14 y 15) desean participar pero con la condición de conocer las personas que participen, es decir consideran que hay algunas personas confiables para el proceso, y el 46,2% (productores # 2, 10, 11, 13, 16 y 17) de una vez sugirieron que habría que iniciar el proceso para llegar a un acuerdo, es decir también consideran que hay personas confiables para el proceso y ya están pensando en el paso a seguir. Además los productores 2, 6, 13 y 16 (30,8%) mencionaron con nombre propio como confiables a 7 de los productores del distrito, es decir el 53,8% de los encuestados. De estos siete productores, seis están dentro del grupo de los recomendados para iniciar el proceso de acción colectiva y 3 de los 4 que mencionaron también están lo están. Esto confirma que dentro de este grupo hay personas que se consideran confiables entre sí para el proceso, y revelar esta información puede ser indicio de querer avanzar en el proceso.

Productor	Nivel de confianza	Nivel de reciprocidad	Participación	Señalado como confiable por el productor #
2	1,75	1,33	Con los sembradores de la vereda es posible.	6
8	1,75	1,33	Dependería de las personas que participen.	Ninguno
10	2,50	2,67	Habría que ponerse de acuerdo.	16
11	2,75	2,33	Falta organizarse y llegar a un acuerdo.	2
13	1,25	2,33	Reunirse, invitar a los que están sembrando, traer a un experto a una charla. Sugiere algunos productores confiables.	2 y 6
14	2,00	1,67	Si claro, depende de quienes participen.	Ninguno
15	1,75	1,33	Iniciar el proceso para mirar quienes estarían.	13 y 16
16	1,50	1,67	Si, sugiere productores confiables.	2 y 13
17	2,00	2,67	Si.	Ninguno

**Tabla 4-7:** Productores con capacidad para actuar colectivamente

Los productores de hortalizas del distrito de Asoucoacha se tipificaron en tres grupos de acuerdo a su confiabilidad y voluntad de actuar colectivamente. El primer grupo son los que claramente manifestaron que no estaban interesados en participar (23,5% de los productores), el segundo grupo, el 23,5% de los productores a pesar de responder si al interés de participar no ven como confiables a los demás productores. Adicionalmente ambos grupos presentan niveles de confianza y reciprocidad medios y bajos, por lo tanto los productores de los grupos 1 y 2 no deben ser tenidos en cuenta para iniciar una estrategia de mercadeo colectivo. El grupo 3, correspondiente al 52,9%, son los productores con los que se puede iniciar el proceso de mercadeo colectivo, ya que manifestaron su interés, pero sobre todo porque consideran que hay personas confiables entre ellos con las que se puede llevar a cabo el proceso.

#### **4.3.5 Inviabilidad social en las actuales condiciones**

Los productores de ASOUCOACHA son exitosos actuando colectivamente para acceder al recurso hídrico gracias a un proceso de más de veinte años en el cual se han reunido todos los requisitos para actuar colectivamente identificados en la revisión bibliográfica: 1) existió un líder que gracias a su propia motivación y empuje logro reunir a un grupo de productores en torno al objetivo colectivo de construir una infraestructura para llevar el agua a las fincas. 2) el beneficio común e individual por cumplir ese objetivo común era claro y tangible, agua en cada una de las fincas a cambio de todos los conflictos y dificultades para obtenerla por los medios existentes antes de esta opción. 3) El proceso recibió el apoyo de miembros de la comunidad con capacidades de gestión, administración y conocimientos técnicos que dieron como resultado el apoyo monetario y profesional por parte del estado y otras organizaciones. 4) los actores lograron crear acuerdos y reglas para autogobernarse y administrar su distrito hoy consignadas en los estatutos y reglamento internos de la institución. 5) los miembros y junta directiva de la asociación hacen cumplir las reglas establecidas por medio de sanciones efectivas para quien las ha incumplido.

Para el caso de la comercialización colectiva de hortalizas de los mismos productores la situación es diferente. La viabilidad social se definió como las circunstancias y

condiciones de altos niveles de confianza y reciprocidad, la participación en redes de apoyo al productor y la voluntad de actuar colectivamente que favorecen y posibilitan el desarrollo de la acción colectiva. Robbins *et al.* (2005), Ostrom (2010), Fischer *et al.* (2012), Varughese (200) y Markelova *et.al* (2009) plantean como algunas de las razones causales de fracaso de una acción colectiva: a) la falta de confianza, malas relaciones y por tanto falta de deseo de trabajar conjuntamente con sus pares. b) buenos resultados económicos con los mercados utilizados. c) falta de habilidad, conocimiento y liderazgo para trabajar en equipo. d) la falta de comunicación directa. e) la falta de voluntad de participación, f) la mala reputación individual y g) limitados conocimientos y habilidades comerciales y administrativas. Teniendo en cuenta estas razones, a continuación se plantean los resultados encontrados para los productores hortícolas de Asoucoacha, que permiten concluir que en las actuales condiciones no es viable que surja una acción de mercadeo colectivo en estos productores.

- a) Niveles de confianza general y reciprocidad son medios, 1,82 para la confianza y 1,71 para la reciprocidad en la escala establecida de 1 a 3.
- b) Los productores hortícolas del distrito de riego de ASOUCOACHA son pequeños productores que funcionan como unidades familiares independientes, pero no aisladas, que establecen redes con algunos familiares, amigos e instituciones prestadoras de servicio, basadas en relaciones de alta confianza pero las relaciones fuera de estos actores son de confianza y reciprocidad media y baja.
- c) Las unidades productivas familiares en el año 2011 generaron ingresos netos mensuales entre un rango de 3,58 y 5,87 veces el SMLVM, demostrando su viabilidad económica, por lo que no tienen una necesidad apremiante y urgente de generar más ingresos, ni buscar nuevos mercados, ni de establecer nuevas relaciones o aumentar sus redes de apoyo.
- d) El 35,3% de los productores coincidieron en la necesidad de un líder confiable, responsable y con tiempo para el éxito de la acción colectiva. Esto como respuesta a la pregunta abierta ¿Qué se necesita o que se debe hacer para lograr que un grupo

de 5 a 10 productores pueda cultivar y vender de forma conjunta los productos que usted cultiva? A la misma pregunta el mismo porcentaje pero no exactamente los mismos productores coincidieron que es necesario organizarse, llegar a un acuerdo o establecer unas normas para trabajar equitativamente.

- e) Como se mencionó anteriormente el 30,8% de los productores menciono no ver a los demás productores como confiables para el proceso, mientras que otros productores casualmente el mismo número (30,8%) mencionaron con nombre propio a los productores que consideran confiables.
- f) El 100% de los productores encuestados manifestaron estar satisfechos con la actual relación comercial que sostienen con el intermediario al que le venden sus productos hortícolas, mismo resultado encontrado por Bayona *et al.* (2009). Lo que indica la falta de una necesidad apremiante y sentida de los productores por buscar otros mercados.

Los anteriores resultados muestran un conjunto de causas que han impedido el surgimiento de una acción de mercadeo colectivo entre los productores de Asoucoacha. En primera medida no existe un líder con la confiabilidad suficiente ante los productores, dispuesto a invertir el tiempo y el esfuerzo necesario para iniciar el proceso de buscar acuerdos entre los productores. Además, los niveles medios de confianza y reciprocidad, las redes de apoyo fundamentadas en pocas relaciones familiares con confianza particularizada y la falta de confiabilidad en un segmento de los productores, dificultan los acercamientos necesarios para que los productores identifiquen entre sí, quienes están dispuestos a cooperar. Como concluyo Sánchez *et al.* (2014) los acuerdos iniciales en el proceso se logran más fácilmente entre personas de buena reputación y que en el pasado hayan sostenido relaciones confiables. Las redes de relaciones fundamentadas lazos de familiaridad y la manifiesta falta de confiabilidad entre algunos productores de Asoucoacha muestran el desinterés y la dificultad para que estos productores establezcan relaciones duraderas de cooperación con otros productores.

Adicionalmente la viabilidad económica de las unidades productivas demostrada por Forero *et al.* (2002), Martínez (2011) y Gutiérrez (2014), junto con la satisfacción de los productores con su actual relación comercial, sugieren que los productores no sienten la necesidad apremiante de buscar nuevas oportunidades comerciales, ni cooperar entre ellos para lograrlo. Lo que nos permite concluir que **las actuales condiciones sociales impiden que surja una acción de mercadeo colectivo en los productores hortícolas de Asoucoacha, sin embargo el 52,9% de los productores hortícolas de ASOUCOACHA poseen capacidad de actuar colectivamente porque manifestaron su interés por participar en un eventual proceso, además de considerarse confiables entre sí.** A pesar de ello, y siguiendo a Olson (1971) el interés u objetivo común de unos individuos para actuar colectivamente no es suficiente para que la acción colectiva sea exitosa, **la ausencia y dificultad en determinar un beneficio común e individual claro por comercializar sus productos en otros canales diferentes al modelo centralizado no estimula a los individuos a organizarse para actuar colectivamente.** Como se planteó anteriormente, el beneficio común e individual de una estrategia de mercadeo colectivo se determina por medio del estudio de la viabilidad económica, la cual está planteada en términos económicos y de mercadeo, es decir: encontrar oportunidades de mercado reales, concretas y alcanzables y en segunda instancia la cuantificación y proyección financiera de aprovechar esas oportunidades de mercado y específicamente la generación de nuevas y mayores ganancias económicas a las que obtiene cada individuo al actuar individualmente, por lo tanto en el siguiente capítulo se plantea a manera de recomendación una estrategia para que los productores puedan realizar el análisis de viabilidad económica.

#### **4.4 Estrategia para el mercadeo colectivo**

El objetivo del presente capítulo es plantear a manera de recomendación una estrategia para que el 52,9% de productores de ASOUCOACHA identificados con capacidad de actuar colectivamente (Tabla 4-7) lleven a cabo el estudio de viabilidad económica del mercadeo colectivo de hortalizas, es decir identificar posibilidades claras, concretas, alcanzables y rentables de mercado para la comercialización conjunta de sus hortalizas, proceso que se ajusta a lo que hoy en día se define como emprendimiento. Los emprendedores colectivos son aquellas personas que poseen de forma innata una

---

mentalidad emprendedora, han tenido la oportunidad de desarrollar unas habilidades emprendedoras y posee la capacidad de actuar colectivamente, es decir los niveles de confianza, reciprocidad y confiabilidad dentro de su comunidad para liderar un proceso con objetivos comunes. Una mentalidad emprendedora es aquella persona con actitudes proactivas, de empuje, pasión, ambiciosas por los retos y movidos por una motivación propia e interna, que son la base y motor necesario para liderar un emprendimiento colectivo. No es suficiente la capacidad de actuar colectivamente sin una capacidad de llevar a cabo el proceso de emprendimiento y su vez, un emprendedor exitoso sin la capacidad de liderar acciones con objetivos comunes, emprenderá su camino solo y no resuelve problemas de acción colectiva. Por lo tanto, la presente estrategia se fundamenta en la identificación de los productores con mentalidades emprendedoras entre los actores con capacidad de actuar colectivamente, a los cuales deben ir dirigidos los esfuerzos de desarrollo de habilidades emprendedoras y liderazgo para direccionar su motivación y empuje innato. Si no existen algunos productores con estas características no tiene sentido promover una estrategia de mercadeo colectivo ya que sin un motor interno nunca será exitosa.

#### **4.4.1 Emprendedores colectivos de ASOUCOACHA**

Los tres factores identificados como limitantes al surgimiento de una acción de mercadeo colectivo en los productores de ASOUCOACHA fueron: la ausencia de un líder, la satisfacción de los productores con las actuales relaciones comerciales y la deficiencia de los productores en conocimientos y habilidades técnicas y comerciales. Los productores con capacidades emprendedoras colectivas serían los líderes de la acción colectiva, estos al presentar una mentalidad emprendedora no se conformarían con las actuales relaciones comerciales y por motivación propia querrán buscar nuevas y mejores opciones y por tanto vale la pena iniciar un proceso de desarrollo de habilidades emprendedoras y conocimientos necesarios para lograrlo. Este proceso de formación debe ser centrado pero no exclusivamente en los productores con mentalidades emprendedoras ya que para actuar colectivamente para el mercado todos los productores requieren de nuevos conocimientos y habilidades.



*“Hay emprendedores latentes que si no se desarrollan en el clima adecuado nunca descubrirán sus propias capacidades para emprender. Fomentar la mentalidad emprendedora es una gran idea porque promueve que las personas con esa predisposición abran los ojos ante aquello para lo que han nacido” (Fernández-Saliero et al., 2014).*

Para identificar los productores con mentalidad emprendedora existen una serie de metodologías e instrumentos psicológicos que permiten identificar en las personas aptitudes propias de una mentalidad emprendedora. Urriarte (2007) a partir de una revisión de estos instrumentos y sus modelos teóricos subyacentes concluyó que aún existen limitaciones metodológicas y consenso en cuanto al trasfondo teórico, lo que exigiría a la presente estrategia una revisión y adaptación al contexto rural de las pruebas psicológicas por parte de experto en la materia.

El segundo componente de la estrategia, valido solo si se identifican mentalidades emprendedoras, es enfocar el proceso de desarrollo y conocimientos emprendedores de manera muy directa a la identificación de las oportunidades de mercado, después de una preparación inicial practica y corta, iniciar con las visitas a los posibles segmentos de mercado y clientes y a ejemplos exitosos de otros productores de similares condiciones. Pero el punto clave de este proceso es que agente facilitador sea un experto y conocedor del mercado de las hortalizas, de los clientes, de las agroindustrias, tener contactos y la capacidad de conseguir citas con los jefes de compras, es decir una persona con experiencia y conocimiento en el emprendimiento en el sector hortícola, es decir que sea un emprendedor con experiencia en el sector hortícola y además posea la capacidad y deseo de transmitir ese conocimiento, de formar emprendedores.

El tercer componente a tener en cuenta para el caso específico de ASOUCOACHA es la actual viabilidad económica de las unidades productivas, por lo que las nuevas opciones comerciales deben presentar una posibilidad clara y bastante atractiva de mayores ingresos y principalmente rentabilidades que el actual canal de comercialización. Para este cálculo deben ser tenidos en cuenta los costos de transacción en que incurrirían los agentes que cooperan, para crear y operar la acción colectiva, es decir los costos de

---

llegar a los acuerdos, crear y supervisar las nuevas reglas que formarían esta nueva institución.

En conclusión, la estrategia para promover el mercadeo colectivo de hortalizas en los productores de ASOUCOACHA se centra en la identificación de los productores con capacidad de actuar colectivamente y mentalidad emprendedora, son estos últimos con ambas capacidades los encargados de liderar al grupo en busca de los objetivos comunes, es la actitud proactiva, pasión, empuje y motivación por los retos de una mentalidad emprendedora el motor interno de la acción colectiva. Un actor externo capacitado para formar emprendedores y con experiencia comercial de hortalizas es el disparador del motor interno.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

El mercadeo colectivo se compone de tres elementos principales: primero, la necesidad de definir un objetivo común por el cual organizarse, por supuesto enmarcado dentro de la comercialización de productos y servicios. Segundo, la obtención de un beneficio común, medido en términos de mercadeo y económicos, específicamente costos y ganancias. Y tercero, la organización de los actores y sus acciones por medio de la implementación de instituciones formales o informales y de redes multipropósito basadas en relaciones entre los miembros y de estos con el exterior, proceso que se ve favorecido por adecuados niveles de confianza, reciprocidad y confiabilidad, elementos incluidos dentro del paradigma del capital social. Por lo tanto la viabilidad de una acción de mercadeo colectivo va estar determinada por un componente social en términos de capital social y otro económico y de mercadeo. Ambos son esenciales y complementarios para el éxito de la estrategia, pero altos niveles de capital social son la base y el punto de partida de este proceso.

Si bien los productores de ASOUCOACHA son exitosos actuando colectivamente para acceder al recurso hídrico gracias a que han cumplido todos los requisitos para actuar colectivamente identificados en la revisión bibliográfica, la situación para la comercialización colectiva de hortalizas es diferente. El análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación nos permite concluir que las actuales condiciones sociales han impedido que surja una acción de mercadeo colectivo entre los productores hortícolas de Asoucoacha. Las principales causas identificadas son: 1) la viabilidad económica de las unidades productivas, tal como lo plantean Forero *et al.* (2002), Martínez (2011) y Gutiérrez (2014 Comunicación personal), que funcionan con el apoyo de unas redes fundamentadas en unas pocas relaciones de alta confianza con familiares, amigos cercanos y tres instituciones, lo que sugiere que los productores no tienen la necesidad apremiante de buscar nuevas oportunidades comerciales, ni de una mayor cooperación entre ellos. 2) Los niveles medios de confianza y reciprocidad y la falta de confiabilidad en un segmento de los productores dificultan que los productores identifiquen entre sí quienes están dispuestos a cooperar. 3) La ausencia de un líder con la confiabilidad suficiente ante los productores, dispuesto a invertir el tiempo y el esfuerzo

---

para guiar el proceso de buscar acuerdos y cooperación entre los productores. Lo anterior, permite concluir que las actuales condiciones sociales impiden que surja una acción de mercadeo colectivo en los productores hortícolas de Asoucoacha, sin embargo el 52,9% de los productores hortícolas de ASOUCOACHA poseen capacidad de actuar colectivamente dado que han manifestado su interés por participar en un eventual proceso, además de considerarse confiables entre sí.

Se evidencio que los productores de hortalizas de ASOUCOACHA otorgan significativa importancia para su toma de decisión de actuar colectivamente a la confiabilidad de los demás productores. La cualidad de confiable otorgada a un productor por otro obedece a un raciocinio o juicio subjetivo que este hace con base a las experiencias, interacciones y relaciones sostenidas en el pasado con esa persona. Los factores involucrados en ese juicio son la honestidad, responsabilidad, trato justo y niveles de competencia; este último factor era evaluado a través del análisis de los resultados del otro como productor hortícola, es decir el desempeño agronómico y económico de sus cultivos y la calidad de sus productos. Por lo tanto, en la evaluación de la capacidad de actuar colectivamente de un grupo de productores y de la viabilidad social de una acción colectiva es de significativa importancia la confiabilidad que los productores se otorgan entre sí y por ende una acción colectiva presentara mayor viabilidad a medida que la confiabilidad entre los actores sea mayor, facilitando el establecimiento de acuerdos, reglas, arreglos e instituciones, especialmente en procesos nacientes.

La capacidad para actuar colectivamente de unos individuos no es suficiente para que la acción colectiva sea exitosa, la ausencia y dificultad en determinar un beneficio común e individual claro por comercializar sus productos en otros canales diferentes al modelo centralizado no estimula a los individuos a organizarse para actuar colectivamente. El análisis de otras posibilidades de comercialización está impedido por: la satisfacción con la actual relación comercial con intermediarios y plazas mayoristas, la ausencia de un conocimiento más detallado por parte de estos productores de los canales modernos y alternativos de comercialización en cuanto a su funcionamiento y precios y las falencias de conocimientos de mercado y administrativos necesarios para actuar en estos mercados.

Sin embargo estas limitaciones no son impedimento para que el 52,9% de productores de ASOUCOACHA identificados con capacidad de actuar colectivamente lleven a cabo el estudio de viabilidad económica del mercadeo colectivo de hortalizas, una serie de actividades que se ajustan a un proceso de emprendimiento. La estrategia planteada a manera de recomendación se centra en la identificación de los productores con capacidad de actuar colectivamente y mentalidad emprendedora, son estos últimos con ambas capacidades los encargados de liderar al grupo en busca de los objetivos comunes, es la actitud proactiva, pasión, empuje y motivación por los retos de una mentalidad emprendedora el motor interno de la acción colectiva. Un actor externo capacitado para formar emprendedores y con experiencia comercial de hortalizas es el disparador del motor interno.

Si bien en el presente trabajo se plantea que es el emprendimiento el marco lógico y conceptual en el cual se debe plantear la estrategia para llevar a cabo el análisis de viabilidad económica, solucionar los problemas que impiden el surgimiento de la acción colectiva para el caso estudiado y así iniciar la acción colectiva, es necesario profundizar aún más en el tema de emprendimiento. Existen varias vertientes, escuelas, metodologías y ejemplos de aplicación para varios sectores de la economía y para el sector rural, de los cuales se requiere realizar un análisis y ajuste para poder ser aplicado al caso específico de estudio. Queda un apasionante camino por recorrer para consolidar una propuesta metodología que permita estimular y desencadenar procesos de emprendimiento colectivos de pequeños productores en territorios rurales.

---

## Bibliografía

Barham, J.G., 2007. Linking farmers to markets: assessing planned change initiatives to improve the marketing performance of smallholder farmer groups in Northern Tanzania. Doctoral dissertation, School of natural resources and the environment, doctoral degree in interdisciplinary ecology, Universidad de Florida. 223p.

Bates, R.H. 1988. Contra contractarianism: some reflections on the new institutionalism. *Politics and society* (16): 387–401.

Bayona, R.N. y Muñoz, G. 2009. Estudio de la actividad agrícola como base para la comprensión de la dinámica socioeconómica de una comunidad rural en Fómeque, Cundinamarca. *Agronomía Colombiana* 27(2): 273-281.

Brandstätter H., 1997. Becoming an entrepreneur a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology* (18) 157-177.

Brunori, G., and Rossi, A., 2000 .Synergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 409-423.

Cardenas, J., Stranlund, J. and Willis C., 2000. Local Environmental Control and Institutional Crowding-Out. *World Development* 28(10): 1719-1733.

Coleman, J., 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, (94), 95 – 120.

Corporación Colombia Internacional, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2002. Comercialización y Encadenamientos productivos en el sector agroalimentario. Bogotá.

Corporación Colombia Internacional. 2006. Plan Nacional Hortícola. 539p.

Corporación Colombia Internacional. 2009. Boletín informativo las hortalizas de Choachi, Fómeque y Ubaque. Septiembre 14 de 2009.

Devaux A., Horton D., Velasco C., Thiele G., López G., Bernet T., Reinoso I., Ordinola M. 2009. Collective action for market chain innovation in the Andes. *Food Policy* (34): 1 – 7

DeWolf, P., Schoorlemmer, H., 2007. Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Switzerland. Disponible en [www.esofarmers.org](http://www.esofarmers.org).

Durston, J., 2002. El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile.

DANE, Boletín Censo General 2005, Perfil Fómeque – Cundinamarca.

Edwards R. W. 2004 Information Paper: Measuring Social Capital. An Australian Framework and Indicators. *Australian Bureau of Statistics*.

Emerson M., and Stuart V. 1992. Psychological Traits of Rural Entrepreneurs. *The Journal of Socio-Economics*, Volume 21, Number 4, pages 353-362

Ferris S, Kaganzi E, Best R, Ostertag C, Lundy M, and Wandschneider T. 2006. A Market Facilitator's Guide to Participatory Agroenterprise Development. Centro Internacional de Agricultura Tropical.

---

Fernández-Salineró C. y De la Riva B. 2014. Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (139) 137–143

Ferris S., Barhamc J., Abenakyo A., Sanginga P., Njuki J. 2009. Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda. *Food Policy* (34) 23–30.

Fischer E. and Qaim M. 2012. Linking Smallholders to markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World Development* Vol. 40, No. 6, pp. 1255–1268.

Forero, A.J., Torres, G.L., Lozano, O.P., Durana, R.C., Corrales, R.E., Rudas, L.G. y Galarza, G.J. 2002. Sistemas de producción rurales en la región andina colombiana. Análisis de su viabilidad económica, ambiental y cultural. Pontificia universidad javeriana. Bogotá. pp 113-163.

Geldhof G., Malin H., Johnson S., Porter T., Bronk K., Weiner M., Agans J., Mueller M., Hunt D., Colby A., Lerner R., Damon W. 2014. Entrepreneurship in young adults: Initial findings from the young entrepreneurs study. *Journal of Applied Developmental Psychology* (35) 410–421.

Giraldo, O. 2010. Campesinas construyendo la utopía: mujeres, organizaciones y agroindustrias rurales. *Cuadernos de Desarrollo Rural* 7, (65): 43-61.

Gómez, J., Nivia, A., Montes, N.E., Jiménez, D.M., Sepúlveda, J., Gaona, T., Osorio, J.A., Diederix, H., Mora, M. & Velásquez, M.E., compiladores. 2007. Atlas Geológico de Colombia. Escala 1:500.000. INGEOMINAS, 26 planchas. Bogotá.

Grootaert, C., Narayan, D., Nyhan-Jones, V. y Woolcock, M. 2002. Cuestionario integrado para la medición del capital social. Banco Mundial. Washington, D.C.



Gunther R. and MacMillan I. 1992. Elitist, risk-takers, and rugged individualists? an exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of business venturing* (7) 115-135.

Gutiérrez A., 2014. Viabilidad de la agricultura familiar con riego informal en montaña. Tesis doctoral. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Universidad Pontificia Javeriana.

Hardin, R. 2003 Gaming trust. En: Ostrom E. and Walker J. 2003. (eds.) Trust and reciprocity: interdisciplinary lessons from experimental research. Russel Sage foundation series on trust. p.80–99

Haverkort, B., Van 't Hooft, K., and Hiemstra W., (eds). 2003. Ancient Roots, New Shoots Endogenous development in practice. Compas. Zed Books.

Hellin, J., Lundy, M., and Meijer M. 2009. Farmer organization, collective action and market access in Meso-America. *Food Policy* (34) 16–22

IGAC. 2007. Atlas de Cundinamarca. Imprenta nacional de Colombia. Bogotá.

Kaganzi E., Ferris S., Barham J., Abenakyo A., Sanginga P., Njuki J., 2009. Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda. *Food Policy* (34) 23–30

Kersting S. and Wollni M. 2012. New institutional arrangements and standard adoption: Evidence from small-scale fruit and vegetable farmers in Thailand. *Food Policy* (37) 451 – 462.

Knickel, K., Zerger, C., Jahn, G. and Renting, H. 2008. Limiting and Enabling Factors of Collective Farmers' Marketing Initiatives: Results of a Comparative Analysis of the Situation and Trends in 10 European Countries. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition* 3(2-3), 247-269

---

Koutsou, S., Partalidou, M., Ragkos A. 2014. Young farmers' social capital in Greece: Trust levels and collective actions. *Journal of Rural Studies* (34) 204 – 211.

Markelova, H., Meinzen-Dick R., Hellin, J., Dohrn S., 2009. Collective action for smallholder market access. *Food Policy* (34) 1–7.

Martinez, J., 2012. Tipificación socio-economica de los productores rurales que se abastecen de los distritos de riego y acueductos veredales del sector Caquinal en el municipio de Fόμεque en el departamento de Cundinamarca. Universidad nacional de Colombia, Facultad de agronomía, Bogotá.

Marsden, T., Miele, M., Morley A., 2010. Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: A study of Tuscan and Welsh farmers Selyf Lloyd Morgan. *Journal of Rural Studies* (26) 116–129.

Murphy-Graham E., Lample J. 2014. Learning to trust: Examining the connections between trust and capabilities friendly pedagogy through case studies from Honduras and Uganda. *International Journal of Educational Development* (36) 51–62.

North, D., 1990. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge university press, 1990.

Olson, M., 1971. The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups. *Harvard University Press*.

Ostrom, Elinor. 1998a. "A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action". *American Political Science Review* 92(1) (marzo): 1-22.

Ostrom E. 2000. El Gobierno de los comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva. Fondo de cultura económica.

Ostrom E. 2010. Analyzing collective action. *Agricultural Economics* (41) 155–166,

Ostrom E., y Ahn T. 2003. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. Instituto de Investigaciones Sociales. *Revista Mexicana de Sociología* (65) 1.

Ostrom E. and Walker J. 2003. Trust and reciprocity: interdisciplinary lessons from experimental research. Russel Sage foundation series on trust.

Ploeg, J. 2010. Nuevos Campesinos. Campesinos e imperios alimentarios. Icaria editorial. Barcelona

Putman, R. 1993. The Prosperous Community. Social Capital and Public Life. *The American Prospect*

Proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, consultado en: [www.alianzasproductivas.minagricultura.gov.co](http://www.alianzasproductivas.minagricultura.gov.co)

Restrepo M. 2008 ¿Capital social y acción colectiva: insumos para el manejo sostenible de recursos de uso común? Trabajo de grado de economía. Universidad de los Andes

Robbins, P.; Bikande, F.; Ferris, S.; Hodges, R.; Kleih, U.; Okoboi, G.; Wandschneider, T. 2005. Territorial approach to rural agroenterprise development: Collective marketing for smallholder farmers. Manual 4. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia.

Sanchez, J., Peña, I., y Hernández F. 2014. Influence factors of trust building in cooperation agreements. *Journal of Business Research* (67) 710–714

Schemer, M., Renting H., and Oostindie, H. 2011. Collective Farmers' Marketing Initiatives in Europe: Diversity, Contextuality and Dynamics. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*. 18(1), 1–11

---

Socya, Organización Gestora Acompañante, consultado en: [www.socya.org.co](http://www.socya.org.co)

Stockbridge, M., Dorward, A., Kydd, J., 2003. Farmer Organizations for Market Access: Learning from Success. Briefing Paper. Wye College, University of London, UK

Vásquez, L, Mantilla, C., Ospina, J., Leguízamo, A., Herrera, A., Morales, P. 2006. El Capital Social en Colombia: Teorías, Estrategias y Prácticas. Contraloría General de la República. Bogotá, Colombia.

Varughese G., Ostrom E. 2001. The Contested role of heterogeneity in collective action: Some evidence from Community Forestry in Nepal. *World development* 29(5), 747 – 765.

Reardon, T., Barrett, C.B., Berdegue J.A. and Swinnen J.F.M. 2009. Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries. *World Development* 37(11): 1717–1727.

Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. 2003. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning*, 35(3), 393-412.

Toca C, 2010. Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales* 26(117), 41-60.

Torre A. and Rallet A., 2005. Proximity and Localization, *Urban and Regional Studies*, 39 (1), 47-59.

Uriarte, A.J., Martín G.P. 2007. Métodos e instrumentos de evaluación psicológica de jóvenes emprendedores, *Revista Psicológica científica*. Consultada en [Http://www.psicologiacientifica.com/metodos-e-instrumentos-de-evaluacion-psicologica-de-jovenes-emprendedores/](http://www.psicologiacientifica.com/metodos-e-instrumentos-de-evaluacion-psicologica-de-jovenes-emprendedores/)

Vesala, K.M., Pyysiainen, J. (Eds.), 2008. Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, Switzerland. Disponible en [www.esofarmers.org](http://www.esofarmers.org).

Woolcock, M., and Narayan D., 2000. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy Michael. *World Bank Research Observer*. 15(2)



## A. Anexo 1: Listado usuarios

REGISTRO GENERAL DE USUARIOS ASOCUACOACHA					
	BENEFICIARIO	CEDULA	VEREDA	ÁREA (HA)	ACTIVIDAD
1	ACOSTA TURRIAGO JOSE DEL CARMEN	41.475.840	COACHA	5,76	GANADERÍA
2	ACOSTA TURRIAGO JOSE RODRIGO	1.258.297	COACHA	5	GANADERÍA
3	BAQUERO ALFONZO	3.016.679	COACHA	4	RECREATIVO
4	MIRIAN FORERO BARRERA	20.531.784	UCUATOQUE	0,8	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO. HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
5	COTRINO BADILLO CARLOS EDUARDO	19.166.578	UCUATOQUE	7	GANADERÍA
6	COTRINO BADILLO RAFAEL IGNACIO	19.266.714	UCUATOQUE		GANADERÍA
7	COTRINO BADILO VICTOR JOAQUIN	17.100.558	UCUATOQUE		GANADERÍA
8	CUELLAR CUELLAR CARLOS ARIEL	80.525.602	COACHA	7,8	CAFÉ Y GANADERIA
9	ROMERO SANTIAGO SANDRA	20,833,399	COACHA	7	GANADERÍA
10	FLOREZ SAMBRANO ROCIO DEL PILAR (FLOREZ JOSE IGNACIO)	51781010/11298696	COACHA	2,5	USO DOMESTICO
11	FLOREZ RAMOS MISAEEL ANTONIO	2.999.055	UCUATOQUE	1	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO
12	FLOREZ RAMOS RAMON	3.017.705	COACHA	-	GANADERÍA
13	FLOREZ RAMOS WILSON RICARDO	80.525.726	UCUATOQUE	1	GANADERÍA
14	BELLO CASTRO ANDRES/ACERO BARBOSA RODRIGO BERNANDO	91298756/79810599	COACHA	2,5	RECREATIVO
15	GUEVARA RAMOS HECTOR HERNANDO	80.525.500	UCUATOQUE	0,32	AGRICULTURA: HABICHUELA INTEMPERIE
16	GUEVARA GUEVARA HERNANDO	3.016.083	UCUATOQUE	1	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO. HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
17	ROMERO ROMERO LUIS GUILLERMO	17.160.112	COACHA	4	GANADERÍA
18	GUEVARA SABOGAL HUGO ALBERTO	3.017.942	UCUATOQUE	-	AGRICULTURA: HABICHUELA INTEMPERIE
19	GUEVARA SARA Y GUSTAVO GUEVARA/DIONEL MARTINEZ	20.528.361	COACHA	4	GANADERÍA
20	GUTIERREZ RICO ARCANGEL	80.392.256	COACHA	2	AGRICULTURA: HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE

REGISTRO GENERAL DE USUARIOS ASOCIACAOCHA					
	BENEFICIARIO	CEDULA	VEREDA	ÁREA (HA)	ACTIVIDAD
21	GUTIERREZ MACHADO ANGEL GUSTAVO	2.998.997	UCUATOQUE	2,3	AGRICULTURA: HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
22	HURTADO RODRIGUEZ ARIEL WIELFREDO	75.738.786	COACHA	3	RECREATIVO
23	FABIO REY REY - OSCAR ORLANDO REY REY	3016570/ 3.016.569	UCUATOQUE	3,10	GANADERÍA
24	JIMENEZ SOTO LUIS ALBERTO	5.818.673	UCUATOQUE	1,5	CAFÉ Y LULO
25	LARA LARA BELEN	238.009	UCUATOQUE	2	AGRICULTURA: HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
26	CARLOS ALBERTO MARTINEZ (MARTINEZ NIEBLES JULIO CESAR)	5.816.712	COACHA	-	GANADERÍA
27	MENDEZ ALVARO	3.015.268	COACHA	0,8	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO. HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
28	MENDEZ BARBOSA AURORA	20.529.947	UCUATOQUE	2	USO DOMESTICO
29	NIETO ALMANZA ALEJANDRO	3.017.114	UCUATOQUE	1	GANADERÍA
30	RAMOS RICO ANA BERTILDA	20.333.639	UCUATOQUE	1	GANADERÍA
31	RAMOS RICO LUIS EDUARDO	19.092.564	UCUATOQUE	3	GANADERÍA
32	RAMOS SABOGAL JOSE HERNANDO.	79.444.035	UCUATOQUE	-	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO. HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
33	RAMOS SABOGAL LUIS CARLOS	3.016.436	COACHA	2	GANADERÍA
34	RAMOS SABOGAL OSCAR HUMBERTO	3.017.772	UCUATOQUE	1	AGRICULTURA: HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
35	RICO FLORES NELLY GRACIELA	20.530.566	COACHA	1,8	RECREATIVO
36	ROSALBA FLOREZ ROSALBA/AVELLANEDA MUÑOZ EDUARDO	20,532072/3017078	COACHA	0,5	USO DOMESTICO
37	RICO MARTINEZ OSCAR AUGUSTO	3.017.854	UCUATOQUE	-	AGRICULTURA: HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
38	RICO RAMOS JOSE RAFAEL	3.015.373	UCUATOQUE	0,9	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO. HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
39	RICO RICO EDUARDO	19.120.303	COACHA	3	RECREATIVO
40	RICO RICO JOSE JOAQUIN	19.157.291	COACHA	2	GANADERÍA
41	RICO RINCON LUIS ARMANDO	17.126.444	COACHA	-	RECREATIVO
42	OBDULIA GONZALES/ YOLANDA RINCON	20.833.399	COACHA	1	GANADERÍA
43	RIOS SABOGAL VICTOR MANUEL	3.016.228	COACHA	2	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO. HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
44	MORENO HURTADO RUTH/ PAEZ MARIANO	3.015.852/3015968	COACHA	2	CAFÉ



## REGISTRO GENERAL DE USUARIOS ASOCIACAOCHA

	BENEFICIARIO	CEDULA	VEREDA	ÁREA (HA)	ACTIVIDAD
45	RODRIGUEZ RINCON GLORIA ELENA	20.482.818	UCUATOQUE	0,5	RECREATIVO
46	RODRIGUEZ MARCO TULIO	3.015.669	COACHA	3	GANADERÍA
47	RODRIGUEZ UMAÑA HERNANDO	19.252.923	UCUATOQUE	13	GANADERÍA
48	ROMERO SANTIAGO LUIS ALBERTO	3.017.907	COACHA	3	GANADERÍA
49	SABOGAL CASTRO URIEL RODRIGO	80,525,597	UCUATOQUE	1	GANADERÍA
50	SABOGAL FLORES ELIBERTO	2.998.576	UCUATOQUE	0,35	GANADERÍA
51	SABOGAL FLORES ELIBERTO	2.998.576	UCUATOQUE	0,35	GANADERÍA
52	SABOGAL HERNANDEZ CARLOS EUGENIO	20.520.314	UCUATOQUE	1	GANADERÍA
53	SABOGAL JIMENEZ GUILLERMO	17.171.051	UCUATOQUE	6	GANADERÍA
54	SABOGAL RIOS CIRO	3.015.329	UCUATOQUE	0,1	AGRICULTURA: HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
55	SABOGAL RIOS LUIS ABRAHAN	3.016.256	UCUATOQUE	2	RECREATIVO
56	SABOGAL PARDO TULIO ERNESTO	3.016.257	UCUATOQUE	-	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO. HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
57	SANABRIA CARLOS JULIO	236.908	COACHA	8	GANADERÍA
58	SANDOVAL LUQUE ANTONIO	19.083.243	UCUATOQUE	1	RECREATIVO
59	ROMERO ROMERO LUIS GUILLERMO/ROMERO LOZANO GERMAN GUILLERMO	17.16112/79.508377	COACHA	10	GANADERÍA
60	TORRES BOBADILLA ALBA EMILCE	52.787.463	COACHA	2	AVICULTURA
61	TORRES BOBADILLA NESTOR ALFONSO	3.017.849	COACHA	2	AGRICULTURA: TOMATE BAJO INVERNADERO. HABICHUELA Y PIMENTÓN INTEMPERIE
62	TORRES RINCON LUIS ADRIANO / TORRES RINCON LUIS HUMBERTO	236.558	COACHA	7	USO COMESTICO
63	SANABRIA RINCON JENNY CAMILA	1.136.745	UCUATOQUE	0,96	USO DOMESTICO
64	TORRES YOLANDA	80.525.034	UCUATOQUE	0,14	USO DOMESTICO
65	SABOGAL SANTIAGO JOHN JAIRO	20.527.272	UCUATOQUE	1,7	RECREATIVO
66	TURRIAGO CESPEDES LUIS ALFREDO	3.015.815	UCUATOQUE	2	GANADERÍA
67	LUIS HERNANDO ROMERO MARTINEZ/ DORA CECILIA RAMOS SABOGAL	80,525.980/20530814	COACHA	2	GANADERÍA
68	SUC. UMAÑA DE RODRIGUEZ MARIA LUISA	20.254.951	COACHA	5	GANADERÍA
69	VILLALOBOS DE RICO ANA OTILIA	20.528.819	COACHA	3,8	GANADERÍA

## B. Anexo 2: Cuestionario

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

### 1. CONFIANZA GENERAL

1.1. En general, ¿Usted que tanto confía en las demás personas?

1. No se puede confiar en nadie
2. Se puede confiar en algunas personas
3. Se puede confiar en todos

1.2. ¿Usted que tanto confía en las personas que viven en esta vereda?

1. No se puede confiar en nadie
2. Se puede confiar en algunas personas
3. Se puede confiar en todos

1.3. Según la escala ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Afirmación	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
1	En esta vereda se debe estar alerta o alguien se aprovecha			
2	En esta vereda las personas tienen confianza para pedir o prestar dinero			
5	La mayoría de las personas en esta vereda están dispuesta a ayudarlo si usted lo necesita			
6	Si usted tiene un problema siempre hay alguien listo a ayudarlo			
7	Si a usted se le pierde algo, alguien de la vereda le ayudaría a encontrarlo y se lo devolvería			

## 2. CONFIANZA EN TERCEROS

2.1. ¿En qué grado usted puede confiar en las siguientes personas?

	Pregunta	No se puede confiar en nadie	Se puede confiar en algunas personas	Se puede confiar en todos
1	Familiares			
2	Amigos			
3	Miembros de la vereda			
4	Miembros de otras veredas			
5	Personas del pueblo			
6	Usuarios de ASOUCOACHA			

## 3. CONFIANZA INSTITUCIONAL

3.1. Le voy a decir algunas organizaciones ¿Cuánta confianza tiene en ellas?

	Pregunta	No se puede confiar en nadie (%)	Se puede confiar en algunas personas (%)	Se puede confiar en todos (%)
1	Junta de acción comunal			
2	ASOUCOACHA			
3	ALCALDIA			
4	Banco Agrario			
5	Negociantes de ganado			
6	Negociantes de la plaza de tomates			
7	Almacén de insumos			

#### 4. REDES

4.1. Cuando usted requiere solucionar los siguientes problemas ¿a quién recurre?

Problema		Quienes
1	Dinero	
2	Conocimiento de Precios	
3	Problemas de enfermedades de cultivos	
4	Mano de obra	
5	Transporte	

4.2. ¿Usted ha participado en algún grupo de productores que produzca o comercialice los productos hortícolas de forma conjunta?

Si	
No	

4.3. ¿Usted conoce algún grupo de productores que haya o estén comercializando sus productos de forma conjunta?

4.4. ¿Cuáles son las razones de éxito o fracaso de las experiencias por usted mencionadas?

#### 5. CAPACIDADES PARA LA ACCIÓN COLECTIVA

5.1. ¿Está satisfecho con la relación con su cliente? ¿Qué se necesita o que se debe hacer para lograrlo?

5.2. ¿Usted desarrolla sus cultivos en sociedad? ¿Cómo le fue con su socio? ¿Por qué?

5.3. ¿Qué piensa usted de la posibilidad de agruparse con 5 a 10 productores para cultivar y vender los productos de forma organizada? ¿Por qué?