

Asociaciones de productores agrarios y comercialización de sus productos en el oriente antioqueño¹

Gabriel Antonio Acevedo González²

Recibido: marzo 2017 / Aceptado: mayo 2017

DOI: 10.22507/jals.v6n1a6

■ Resumen

Para los campesinos, consultores, instituciones y el gobierno, es claro que un pequeño productor tiene poca probabilidad de éxito cuando trata de colocar sus productos en el mercado a nivel individual, luego se tienen que asociar. Esto se hace evidente en el dialogo con productores, con líderes de asociaciones, con personas conocedoras y cuando se analiza el accionar de las instituciones, casi todas hablando de lo mismo y realizando pequeños emprendimientos, lo que evidencia que hay mucho esfuerzo aislado, muy buenas intenciones, mucho dinero gastado, pero muy pocos resultados (diarios de campo del autor).

Se capta cierto consenso entre consultores y comunidad, en que la vía para que el campesino gane competitividad y mejore sus ingresos, es la asociatividad, razón por la cual se realizó la investigación para caracterizar las asociaciones de productores agrarios en 16 pueblos del oriente antioqueño y analizar su impacto en la comercialización.

Dado que las pequeñas asociaciones nacen y mueren constantemente, no se encontró consistencia en las bases de datos consultadas y se optó por realizar un censo de asociaciones, entrevistando a las juntas directivas, o algunos miembros de ellas. Se intentó hacer el estudio en toda la subregión oriente antioqueño, pero solo se logró el apoyo necesario en 16 municipios.

Se encontró que en la zona estudiada, hay pocas asociaciones con proyecto comercial, con bajos volúmenes de ventas y por tanto, financieramente no sostenibles en su mayoría; se logró conocer las causas que limitan su desarrollo asociativo, especialmente con fines de comercialización. También se pudo identificar factores de éxito y de fracaso de muchas asociaciones, lo que aportará pautas a tener en cuenta para futuros emprendimientos asociativos.

¹ Derivado de la Investigación: "Problemas de asociatividad que limitan la comercialización agraria de los pequeños productores del oriente antioqueño", realizada como requisito para optar el título de MBA en la Universidad de Medellín.

² Zootecnista, Mercadólogo, Esp. Mercadeo Agropecuario y Magíster Administración de Empresas (MBA). gabagon@gmail.com,



Los resultados sugieren crear un sistema de comercialización asociativo, inclusivo, con alcance regional, y con un alto volumen de operaciones, que lo haga sostenible.

Palabras clave: asociatividad, comercialización, economía campesina, pobreza campesina, sector solidario.

Associations of agricultural producers and marketing of their products in the eastern region of Antioquia

■ Abstract

Introduction. For peasants, consultants, institutions and government, it is clear that small producers have scarce probability of success when they try to sell their products individually in the market, so they have to be associated.

Objective. Was to characterize the associations of agricultural producers in the eastern region of Antioquia and analyze the marketing impact. **Material and methods.** Associations of agricultural producers where evaluated in 16 towns of the eastern region of Antioquia, with the support of UMATAs and Agricultural and Environmental Secretaries. **Results and conclusions.** Was found that in the studied zone there sparse associations with a commercial project and with low quantities of sales. Therefore, those associations are not financially sustainable. Additionally, the causes of the limited associative development were known, especially with marketing goals. Moreover, factors of success and failure of the associations were identified; this information will give guidelines for future associative ventures. Results suggest creating an associative marketing system, inclusive, with regional scope and high volume operations, that make it sustainable.

Key words: associativity, marketing, peasant economy, peasant poverty, solidary sector.

Associações de produtores agrários e comercialização dos produtos no Oriente Antioqueño

■ Resumo

Introdução. Para os camponeses, consultores, instituições e o Governo, é claro que um pequeno produtor tem pouca probabilidade de êxito quando tenta colocar seus produtos no mercado ao nível individual, por tanto se tem associar.

Objetivo. Foi caracterizar as associações de produtores agrários do Oriente Antioqueño e analisar o impacto na comercialização. **Materiais e métodos.** Em 16 municípios do Oriente Antioqueño, foi feito um barrido das associações de produtores agrários, com o apoio das UMATAS ou Secretarias de Agricultura e Meio Ambiente. **Resultados e conclusões.** Encontraram-se poucas associações com projeto comercial, com baixos volumes de vendas, e por tanto não financeiramente sustentável na maioria. Conheceram-se as causas que limitam o desenvolvimento em associação, especialmente com fins de comercialização. Também identificaram-se os fatores de êxito e fracasso de muitas associações, o que aportara pautas para ter em conta em futuras associações. Os resultados sugerem criar um sistema de comercialização com associações, com alcance regional e com um alto volume de operações que lhe faz sustentável.

Palavras importantes: associatividade, comercialização, economia rural, pobreza camponesa, setor solidário.

■ Introducción

El propósito de este artículo, es socializar los resultados logrados en una investigación, en la cual se trató de establecer una caracterización de las asociaciones de productores agropecuarios de la subregión del oriente antioqueño, y evaluar su impacto en la comercialización de sus productos.

Se consideró importante investigar este tema, dado que es urgente definir formas de comercialización de los productos de los campesinos, como lo sugiere otra investigación del autor (Acevedo y Palacio 2011), en la cual se identificó el perfil productivo y comercial de los pequeños productores de la subregión, y se plantea que la mejor manera es a través de procesos asociativos de gran alcance. Para el estudio asociativo, se realizó un censo de asociaciones de productores en 16 municipios, para lo cual se contó con apoyo interinstitucional.

Se encontró gran cantidad de pequeñas asociaciones aisladas, que ante la magnitud del problema campesino, tienen poca probabilidad de éxito y de mantenerse en el tiempo, además de que solo resuelven problemas de unas pocas personas, lo cual también es comentado en SAC (2013). Para lograr un impacto a gran escala, se requieren procesos integradores regionales, derivados desde la investigación y desde la participación de los diferentes actores de la comunidad, en una reflexión seria y desinteresada. Como lo plantea Giovenardi (1993), romper el círculo vicioso de la pobreza campesina, es enfrentar un enorme juego de intereses económicos y políticos, lo cual es posible solo desde el fortalecimiento de todo el sistema de economía social, y especialmente con la conformación de empresas comerciales asociativas sólidas, con respaldo interinstitucional y que ayuden a resolver las necesidades de grandes grupos de productores, a nivel de cada municipio y de la región, y con un volumen de operaciones que los haga financieramente sostenibles.

Parece obvio que en zonas de economía campesina (Durán 1999), como lo es la mayor parte del oriente antioqueño, debería haber un intenso proceso asociativo, especialmente para jalonar la comercialización, que es el principal cuello de botella; pero la realidad es que el proceso es incipiente y de muy poco alcance. Cabe preguntarse entonces, que si ha habido tantos intentos locales e interinstitucionales, ¿por qué el proceso no despegó como si ocurre en otros países?. Responder esta pregunta es lo que motiva esta investigación, para la cual se toma una muestra de 16 municipios, en los cuales se realizó un estudio detallado del contexto asociativo de los pequeños productores agrarios y del papel que juegan o podrían jugar en la comercialización de sus productos.

Identificar la dinámica asociativa de la región, aporta información esencial para proponer alternativas de solución a la situación problemática descrita, la cual es común a otras regiones del país, luego el impacto de los resultados puede tener influencia nacional e internacional.

Limitaciones para el desarrollo de emprendimientos asociativos con campesinos

Por considerar que la situación de baja competitividad y pobreza de los campesinos pequeños y medianos productores es un asunto crónico (DNP, 2014), generador de pobreza y migraciones (Serje 2006), el Grupo de Investigación Gestiaagro y el Docente Gabriel Acevedo, optaron por estudiar el caso para el oriente antioqueño, identificando en primer instancia el perfil productivo y comercial de los pequeños productores agrarios y la demanda urbana por sus productos, y finalmente los problemas que limitan el desarrollo asociativo, especialmente con fines de comercialización.

Desde la experiencia lograda al colaborar con el desarrollo del segundo Laboratorio de Paz del



oriente antioqueño, proyecto auspiciado por la Unión Europea y Prodepaz del Gobierno Nacional, donde el autor pudo acceder a 17 asociaciones de productores rurales, algunas muy incipientes, con las cuales se analizó la posibilidad de apoyo en el campo del mercadeo de sus productos, se pudo evidenciar que hay mucho esfuerzo aislado, muy buenas intenciones, mucho dinero gastado, pero muy pocos resultados (Palacio y Castrillón 2009).

Si se parte de que la forma más conveniente para los campesinos ganar capacidad de negociación es la vía asociativa, como lo sugiere el DNP en un documento sobre políticas públicas para la asociatividad rural, surgen dudas como: ¿por qué hay tan pocas asociaciones y tan pequeñas?, ¿por qué no hay empresas asociativas que representen muchos productos?, ¿por qué no se asocian para obtener insumos baratos?, y muchas más preguntas. Se deduce que es necesario entender el contexto asociativo regional, y descubrir las limitaciones, para poder plantear soluciones.

En el diálogo con los productores, se quejan de que han recibido apoyo de muchas organizaciones, pero este ha sido muy centrado en capacitaciones, de las cuales ya están cansados; son acciones esporádicas, sin seguimiento, y con proyectos atomizados y a muy pequeña escala, poco sostenibles, que resuelven a medias los problemas y por poco tiempo. Esto solo ha logrado generar más desilusión, desconfianza y prevención en los asociados, contribuyendo al debilitamiento de las asociaciones; pero también reconocen que han aprendido mucho de tecnologías de producción limpia, de procesos de transformación, entre otros temas de alto interés para sus vidas.

Los fracasos y las promesas no cumplidas, van generando miedo, prevención y desgano para intentarlo de nuevo y eso les está pasando a los campesinos frente a la asociatividad, pero tienen claro que ese es el camino. Lo que esperan,

son propuestas concretas que puedan resolver sus problemas, presentadas por personas u organizaciones que les inspiren confianza.

Una característica ampliamente conocida de los colombianos y más aún de los antioqueños, es la mentalidad individualista y competitiva, lo que nos dificulta un poco el emprendimiento de grandes proyectos de tipo colectivo, y que Gómez (1999), plasma en su hipótesis del almendrón, en la que cuenta la siguiente anécdota: Una vez le preguntaron al profesor japonés Takeushi de la Universidad Nacional de Colombia, que porqué su Japón natal, que hace 50 años era tan pobre como Colombia, nos llevaba ahora tanta ventaja, y la respuesta fue: "Mire, es que un Colombiano es más inteligente que un Japonés; pero dos japoneses son mucho más inteligentes que dos colombianos".

Esa mentalidad individualista y competitiva, es parte fundamental de la cultura y por tanto se requiere de argumentos muy bien presentados, de identificar y desarrollar líderes en las comunidades, de lograr emprendimientos demostrativos, con estrategias de resultados rápidos, entre otros. Es un largo proceso sensibilizar en este campo, por lo cual se requiere de equipos inter-institucionales comprometidos y de la acción del Gobierno.

Hay confusión en la interpretación de las formas asociativas, dado que ni el estado ni los extensionistas rurales diferencian una organización gremial y una empresarial, mezclando las bases de datos y sus funciones, tanto en la labor de representación ante el estado, como en la económica.

Para Gutiérrez (2014), el exceso de formas asociativas que confunden a la gente en cuanto a cual modelo conviene para determinada actividad o juego de intereses, es otro limitante. Otro factor limitante obtenido desde el diálogo con los productores, es un alto grado de confusión,

generado por muchas personas proponiendo cosas diferentes, cada cual defendiendo su idea y tratando de lograr beneficios para la organización que representa, o porque está defendiendo una visión personal sobre el cómo abordar la situación.

Algunas personas desde el Gobierno, desde la academia, ONGs, o líderes escépticos, tienen la percepción de que con pequeños productores nada es viable, solo acciones asistencialistas. Plantean que emancipar al pequeño productor como lo sugiere Lacki (2006), son solo ilusiones y de alguna manera ejercen influencia negativa que le quita fuerza a cualquier emprendimiento.

El interés personal de querer tener el control de la organización, ya sea para su beneficio económico o político. El juego de intereses es visible entre vecinos, luego muchos prefieren alejarse del proyecto.

Otro limitante, válido para el Departamento de Antioquia, es la no existencia de políticas públicas asociativas, razón por la cual el Gobierno tiene intenciones, pero no dispone de programas, ni presupuesto, ni personal de apoyo para impulsar procesos asociativos.

Puede haber más dificultades, pero los líderes agrarios deben avanzar en la búsqueda de soluciones, convocando el apoyo de todos los entes interesados.

■ Materiales y métodos

Delimitación espacial

El estudio sobre asociatividad, comprende 16 Municipios del altiplano oriente antioqueño, a saber: Guarne, San Vicente, Marinilla, Santuario, Granada, Carmen de Viboral, Rionegro, El Retiro, La Ceja, La Unión, Sonsón, Abejorral, El Peñol, San Carlos, Alejandría y Concepción.

Se eligió el altiplano oriente antioqueño, para continuar un trabajo iniciado con el segundo laboratorio de paz, promovido por la Unión Europea y el Gobierno Nacional, en el cual se trabajó en el estímulo de la producción agroecológica, quedando el vacío de la comercialización. Además, la zona facilita el estudio porque los municipios tienen características comunes y cercanía entre ellos.

Tipo de investigación

Se realizó una investigación descriptiva, con un componente complementario de tipo cualitativo, conformado por observación participante y entrevistas de profundidad.

Instrumentos de recolección de información

Se encuestó a todas las asociaciones agrarias existentes en 16 municipios del altiplano oriente antioqueño (censo). Los encuestados fueron los miembros de las juntas directivas, o algunos de ellos, con el fin de que las respuestas fueran de consenso y no solo la opinión de un dirigente.

Se aplicó entrevistas de profundidad a los líderes de 9 empresas asociativas, que, o han fracasado, o son muy exitosas. El objetivo fue conocer de primera mano los factores causales relevantes, tanto de éxitos como de fracasos, el contexto en el cual se dieron las cosas, y comparar con los escenarios actuales.

Observación participante: Se asistió a reuniones de juntas directivas, asambleas de asociados, a un foro regional con 38 delegados de los 16 municipios, a reuniones del comité interinstitucional de apoyo, a dos ferias comerciales con participación de 22 municipios en el parque "pies descalzos" de la ciudad de Medellín, entre otros.



Población y muestra

Se realizó un censo de asociaciones de productores agrarios existentes en 16 municipios y entrevistas de profundidad a los líderes de proyectos sobresalientes.

Personas que participaron en el proceso

Se contó con colaboración de las UMATAS y Secretarías de Agricultura de los municipios estudiados, y de asesores de la U. de Medellín, dado que el investigador principal en ese momento cursaba su maestría en dicha institución.

Recursos disponibles

Además del apoyo logístico de las organizaciones citadas, se contó con espacios y recursos del Politécnico Jaime Isaza Cadavid, entidad en la cual labora el investigador, y el apoyo del grupo de investigación en Gestión del Desarrollo Agrario (GESTIAGRO) de la misma institución.

■ Resultados

Se presentan los resultados más relevantes en cada componente de la investigación, como un consolidado del grupo de municipios, para lograr un panorama regional. El análisis por municipio puede consultarse en la Biblioteca de la Universidad de Medellín, o con el autor.

Encuestas a asociaciones de productores agrarios

En la tabla 2, se presentan los datos básicos de las asociaciones encuestadas por municipio.

Analizando las cifras, se encuentra que existe un promedio de 5,6 asociaciones por municipio, de las cuales el 14% más numerosas (13), tienen un promedio de 100 asociados y el 86% más pequeñas (77), el promedio es de 22,8, lo que permite sugerir que existe un número bajo de asociaciones por municipio, con participación de muy pocos asociados, la mayoría demasiado pequeñas, creadas para resolver necesidades de pequeños grupos y con relación a una línea

Tabla 2. Relación de asociaciones por municipio

| Encuesta para asociaciones de 16 municipios del oriente antioqueño | | | | | |
|--|-------------|--------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| N° | Municipio | N° de asociaciones | Asociados | Asociados promedio | Rango de asociados |
| 1 | Guarne | 8 | 129 | 16,1 | 6 a 26 |
| 2 | Marinilla | 4 | 136 | 34 | 13 a 68 |
| 3 | La Unión | 12 | 237 | 19,75 | 3 a 51 |
| 4 | La Ceja | 5 | 211 | 42,2 | 3 a 110 |
| 5 | Sonsón | 8 | 232 | 29 | 8 a 60 |
| 6 | Santuario | 6 | 143 | 23,8 | 5 a 50 |
| 7 | Aleandría | 2 | 113 | 56,5 | 48 a 65 |
| 8 | Concepción | 6 | 80 | 13,3 | 3 a 30 |
| 9 | El Peñol | 2 | 55 | 27,5 | 11 a 44 |
| 10 | Rionegro | 6 | 369 | 63 | 21 a 130 |
| 11 | San Vicente | 6 | 356 | 59,3 | 32 a 128 |
| 12 | San Carlos | 10 | 263 | 26,3 | 5 a 69 |
| 13 | El Carmen | 3 | 56 | 18,7 | 11 a 25 |
| 14 | Abejorral | 4 | 68 | 17 | 10 a 25 |
| 15 | El Retiro | 4 | 370 | 92,5 | 12 a 243 |
| 16 | Granada | 4 | 235 | 66,25 | 17 a 125 |
| Total | | 90 | 3.053 | 33,9 | 3 a 243 |

Fuente: resultados de la investigación, en Acevedo (2011).

específica de productos. Ninguna corresponde a un objetivo integrador de los intereses de todos los productores, lo que implica un gran desgaste, pero pobres resultados.

En cuanto a los problemas más importantes de tipo asociativo, se encontró: inconstancia de los asociados, dificultad de comunicación, falta de interés en asociarse y falta de liderazgo. Se nota claramente que los productores están cansados de ser convocados a hablar de fortalecimiento productivo y a recibir capacitaciones, mientras los problemas estructurales permanecen vivos, por lo que reclaman soluciones de verdad.

Los entrevistados consideran que sus principales logros como asociación, han sido: conseguir apoyo institucional y de la Administración municipal, conformarse como grupo de amigos y ser solidarios con el que tiene dificultades; luego se desempeñan más como pequeños gremios locales.

Se encontró muy poca opinión con relación al futuro. Muchas asociaciones se preocupan más por sobrevivir y resolver problemas del momento. En general, sobresale la intensión de lograr éxito comercial (57,8%) y organizativo (35,6%), para ser financieramente sostenibles, pero le temen al emprendimiento asociativo, lo que sugiere la necesidad de mucho respaldo externo, porque de ellos solos, no va a nacer nada grande.

Ante la consulta sobre deficiencias a superar en la asociación, se reporta: necesidad de capital (83,3%), asesoría comercial y acompañamiento permanente de un asesor, la capacitación en liderazgo y asistencia técnica (62,3% cada una). Este resultado sugiere que para lograr un significativo desarrollo asociativo, se hace necesario un apoyo interinstitucional a largo plazo, con una visión estratégica definida y procesos participativos.

El 70% de las asociaciones, alguna vez han tenido negocios y experiencias negativas de diverso orden, lo que da origen a su desconfianza y miedo a emprender.

De las asociaciones estudiadas, el 52% tiene actividades comerciales y de estas, el 83,3% reportan ventas mensuales promedio de \$ 5.585.000, lo que muestra su no sostenibilidad financiera y poco impacto frente a la magnitud del problema.

En cuanto al tipo de clientes que atienden, se encontró que el 70% son intermediarios (mayoristas 34,4% y detallistas 35,6%), luego las asociaciones acopian, no para mejorar su negocio, sino para facilitarle la tarea al comerciante.

Al consultar sobre los factores principales de éxito o fracaso en el negocio, se plantearon pocas ideas al respecto, luego parece que no se tiene claridad estratégica acerca de para donde van las asociaciones, ni de lo que tienen que hacer para salir adelante.

En cuanto a proyectos de negocios, lo más relevante es la escasez de ideas para hacer emprendimientos económicos. Parece que se trabaja en el problema del día a día, pero poco en el cómo resolverlo en el largo plazo, aunque lograr una mejor comercialización, es el objetivo principal. Aducen como causas para no tener negocios, la falta de capital, producción insuficiente, falta de asesoría y el poco compromiso de los asociados para apoyar los proyectos.

El 85,5% considera conveniente para los pequeños productores, contar con una empresa comercializadora asociativa, y el 84,4% considera necesaria una organización integradora regional, o red de empresas de carácter asociativo, incluso, que tenga la capacidad para penetrar grandes mercados nacionales e internacionales.



Tanto la información aportada por las encuestas, como la obtenida desde el diálogo con la gente durante la participación en sus eventos y la observación de sus procesos, permite sugerir que dada la magnitud del problema, se requiere de emprendimientos asociativos con mucha proyección, que integren los esfuerzos de todos los productores, y no seguir promoviendo micro-asociaciones que ilusionan a la gente, pero que a la larga llevan a un fracaso más.

Entrevistas de profundidad y observación participante

Se dialogó con equipos de trabajo de 9 asociaciones, algunas con un nivel de éxito importante, y se logró identificar sus principales factores de éxito y/o fracaso, los cuales se relacionan a continuación:

Factores de éxito más relevantes:

Varias asociaciones concuerdan en que se debe desarrollar un proceso participativo, bajo el lema de "permanecer juntos, por encima de estar de acuerdo", luego se considera normal el disenso. Desde esta visión, les ha sido posible consolidar una base social fuerte y comprometida.

Hay consenso en que es necesario construir una visión compartida hacia mejorar la calidad de vida del asociado, y mantener el estilo de vida campesina.

Lograr alta capacidad de negociación, para obtener un buen precio en el mercado y como consecuencia, buen precio de compra para el productor.

Fijación del precio de compra en función de la calidad, para estimular el mejoramiento continuo de los procesos de producción y crecimiento del área sembrada.

Diversificación del portafolio de productos, con valor agregado, diferenciación y volumen sostenido que permita atender grandes compradores.

Asegurar las ventas sin depender de plazas de mercado, directo al consumidor y a otros canales que paguen un precio justo.

Garantía de compra con base en una programación de siembras, a partir de los compromisos de venta y en lo posible, pago de contado.

Lograr apoyo permanente a nivel interinstitucional y del gobierno.

No permitir el acceso a las asociaciones de dirigentes políticos o personas con intereses diferentes a los de los productores.

Factores de fracaso más relevantes:

Líderes fundadores que ejercen el poder en forma autocrática y no promueven el relevo, lo que lleva a una poca participación de los jóvenes, quienes ven allí poca oportunidad de progreso.

Asignar la dirección a productores con pocos conocimientos de administración y sin perfil para dicha función. Esto lleva al desorden administrativo, poca o nula tecnología para agilizar los procesos, fallas en el manejo logístico, en control de inventarios y financiero, lo que favorece la corrupción y la ineficiencia.

Incertidumbre y fluctuaciones extremas en los precios definidos por los mayoristas, además de actitudes oportunistas y deshonestas en algunos de ellos.

Dependencia de mayoristas con quienes tienen comprometida la producción, ya sea por contrato o alguna forma de alianza.

Poca claridad acerca del como operar un nuevo negocio, temor para decidir, demasiados estudios, pérdida de tiempo y credibilidad.

Juego de intereses entre líderes de entidades de apoyo y de las administraciones municipales, poco compromiso con las comunidades, deseo de dominar la situación, llevando a la pérdida del objetivo social y la confianza.

El no logro de resultados en un plazo corto, genera deserción y conflictos. Con resultados, todo funciona bien.

Cartera de instituciones, cadenas de supermercados, empresas de alimentación industrial, entre otros, a muy largo plazo (hasta 45 a 75 días).

Las cooperativas tienen mucho requisito y normatividad, lo que lleva a un proceso muy formal, y que puede reducir competitividad contra mayoristas informales.

La mayoría de las asociaciones se dedican a facilitarle el acopio al mayorista, a cambio de un precio poco remunerativo. No realizan labor de mercadeo, luego no tienen marcas posicionadas.

Mentalidad en función de la ganancia, luego construir sensibilidad solidaria es un proceso complejo y lento. Los asociados con consciencia solidaria pueden ser solo la mitad.

Hay cooperativas que solo sobreviven, ya que los asociados no aprueban un margen para que la empresa crezca y se tecnifique. Prefieren pagar al productor a lo que se vende en el mercado, descontando solo los costos de comercialización.

Una Asociación de pequeños productores, ofrece calidad regular por sus condiciones de producción, luego no se puede atender mercados de alta exigencia. Es necesario un 20-30% de medianos o grandes productores con alta calidad.

Problemas de orden público, ya que limitan la acción de la empresa, o de sus asociados.

■ Discusión

Se encontró alto nivel de consenso en que los productores agrarios se deben asociar para ganar competitividad, pero también es claro que hay muchas barreras que dificultan el desarrollo de grandes emprendimientos asociativos, razón por la cual la mayoría de los agronegocios asociativos son Pymes con mínima sostenibilidad, y su forma organizativa es la asociación más simple posible y que tenga poca vigilancia y requisitos.

Si se quiere crear agronegocios asociativos de gran nivel y movimiento de dinero, es necesaria una figura formal y ampliamente reglamentada y vigilada por el Gobierno, de tal manera que los recursos de los productores estén protegidos y que la empresa pueda canalizar aportes del Estado y de los entes de cooperación.

Los resultados logrados, permitieron sugerir la creación de un sistema de comercialización asociativo, con la participación de líderes campesinos, con base en los factores de éxito y fracaso identificados, en los requisitos para un buen funcionamiento y en un equipo interinstitucional que dé confiabilidad y respaldo. Otro elemento a considerar, deberá ser el alcance de los proyectos, de tal manera que ayuden a resolver las necesidades de grandes grupos de productores a nivel de cada municipio y de la región, y con un volumen de operaciones que los haga financieramente sostenibles.

■ Conclusiones principales

Solo a través de asociaciones sin ánimo de lucro, el campesino puede ganar el peso comunitario para hacerse escuchar, para canalizar el apoyo estatal e inter-institucional, y ganar el poder de



negociación para acceder a los eslabones claves de la cadena agroalimentaria (comercialización, insumos y agroindustria), que le permitan mejorar sus ingresos y calidad de vida.

En la región en estudio, existe un número bajo de asociaciones por municipio, la mayoría con muy pocos asociados, creadas para resolver necesidades de pequeños grupos y con relación a un producto específico. Ninguna corresponde a un objetivo integrador de los intereses de todos los productores.

De las 90 asociaciones estudiadas, de las 9 entrevistas de profundidad aplicadas dentro y fuera de la región, y de los procesos cualitativos de búsqueda de información, se logró identificar los principales factores que limitan o promueven el éxito comercial de las asociaciones.

Los productores tienen claro que necesitan enfrentar el tema de la comercialización, y a raíz de ello, plantean sus principales necesidades, que son: capital, asesoría comercial con acompañamiento permanente, capacitación en liderazgo y asistencia técnica.

El 52% de las asociaciones (47), tienen algún proyecto comercial y de ellas, el 66% (31), reportan ventas promedio por \$4.000.000 mensuales, lo que muestra poca probabilidad de ser sostenibles sin el apoyo oficial o interinstitucional.

El 85% de las asociaciones considera que debe existir una empresa asociativa comercializadora, que integre a todos los productores agrarios de cada pueblo y otra con las asociaciones de la región, para conformar un proyecto comercial sostenible.

■ Referencias bibliográficas

Acevedo, G. Gabriel y Palacio M. Jorge (2011). La asociatividad en los procesos de comercialización de productos de la economía campesina del oriente antioqueño. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín – Colombia.

Acevedo, G. Gabriel (2011). Problemas de Asociatividad que limitan la comercialización agraria de los pequeños productores del oriente antioqueño. Trabajo de grado para optar el título de MBA, U. de Medellín, 2011. P.65.

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2014). Diagnóstico de la pobreza rural en Colombia 2010-2014. Bogotá D.C., agosto de 2015. En: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Pobreza%20Rural.pdf>

Departamento Nacional de Planeación – DNP. Lineamientos de política pública para la asociatividad rural en Colombia, “Rutas Para La Asociatividad Rural”. En: <https://colaboracion.dnp.gov.co/.../Rutas%20Para%20La%20Asociatividad%20Rural>

Durán Pinilla, Lucía (1.999). La comercialización de algunos productos agropecuarios de economía campesina en los municipios de la asociación del Valle del Magdalena del Tolima – ASOVALLE. [En línea]. Universidad del Tolima. AÑO 2 - No. 5 - Abril 1999.[Citado en: 31-07-2011]. p. 1-8.

Giovenardi, E. P. (1993). *Estructuras de la pobreza en el agro. ¿Por qué son pobres los campesinos?.* Proyecto Col/87/003 (Programa de NU para el desarrollo (PNUD), OIT y Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Colombia). Bogotá. P. 9



Gómez B. H. (1999). *¿Para dónde va Colombia?*. Bogotá D.C., Ed. Tercer Mundo Editores. P. 3

Gutiérrez A. Eduardo (2014). Asociatividad rural-problemas. Periódico La Nación. En: www.lanacion.com.co/index.php/opinion/item/244941-asociatividad-rural-problemas.

Lacki, P. (2006). *El libro de los pobres rurales. Desarrollo agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor*. Curitiba - Paraná – Brasil. Capítulo 1 y 5. Disponible en: <http://www.polanlacki.com.br/agroesp/indice.html>

Palacio M. Jorge y Castrillón A. Ivan (2009). Escuela Regional Agroecológica Integral. Convenio Politécnico Colombiano JIC y la Corporación Educativa para el desarrollo integral – COREDI. Medellín, Colombia. Pag. 65 a 80.

Serje, M. (2006). *Geopolítica de la Ocupación Territorial de la Nación en Colombia*. Revista Gestión y Ambiente, Vol. 9, (No. 3), p. 25.

Sociedad de Agricultores de Colombia – SAC (2013). El papel del estado para la promoción de la asociatividad. Revista Nacional de Agricultura, ISSN: 035 - 0222. Edición: 958. Abril-Junio 2013. Pag. 12-13.