

Capítulo 3. Identificación de alternativas de agregación de valor en productos hortofrutícolas a través de la metodología adaptada del enfoque participativo en cadenas productivas, en unidades de agricultura campesina

Laura I. Latorre Vásquez, Diego M. Trejo Escobar, Luis F. Valencia Flórez, Diana M. Chaves Morillo, Diego F. Mejía España

Resumen

En Colombia, se estima que casi tres cuartas partes de los pobladores de las unidades de producción agropecuaria se perciben como parte de la agricultura campesina, familiar y comunitaria (ACFC). Estos pobladores carecen de estrategias eficaces que les permitan incrementar su productividad. Además, el alto nivel de intermediación en el momento de comercializar la producción campesina genera un bajo retorno monetario para los agricultores, lo cual compromete la sostenibilidad de su actividad. Respecto al manejo poscosecha, este se limita a la recolección, selección y empaque a granel para la comercialización. Por esto, es necesario implementar prácticas adecuadas de poscosecha, que permitan retardar los procesos fisiológicos de maduración y prevenir el rápido deterioro de los productos agrícolas. El objetivo de este capítulo es identificar alternativas

de poscosecha mediante el trabajo participativo de la comunidad, que contribuyan a disminuir las pérdidas poscosecha de frutas y hortalizas cultivadas por los agricultores.

La metodología de enfoque participativo en cadenas productivas que se usó para esta investigación permitió identificar alternativas enfocadas en la transformación de frutas y hortalizas en siete asociaciones de productores de los municipios de Pasto (corregimiento de Gualmatán), Consacá, Guachucal y La Florida. Así, gracias al trabajo participativo se evidenció el interés de elaborar productos como encurtidos, mermeladas, bocadillo, productos cuarta gama y salsa de tomate; así, la transformación es una alternativa de aprovechamiento de aquellos productos de difícil comercialización y de disminución de las pérdidas poscosecha.

Introducción

En los últimos años, las discusiones sobre desarrollo rural en Colombia han configurado un interés político y académico creciente por el campesinado. A nivel internacional, la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas para los objetivos de desarrollo sostenible reconoce la importancia estratégica de una agricultura dinámica, resiliente y sustentable, que tenga protagonismo en aspectos como la seguridad y soberanía alimentarias, la adaptación y mitigación frente al cambio climático, la lucha contra la pobreza, la conservación de ecosistemas y culturas propias. Esto abre nuevas perspectivas para que los países establezcan y fortalezcan políticas diferenciales a favor de la agricultura familiar (Acevedo-Osorio & Schneider, 2020).

Sin embargo, la inestabilidad económica, el poco desarrollo social, la baja inversión en el área agraria por parte del Gobierno regional y central, y la falta de asistencia técnica organizativa hacen que los pequeños productores aumenten cada día sus costos de producción y disminuyan la rentabilidad en sus unidades productivas (Castro Rojas & Londoño Londoño, 2022).

El rápido crecimiento de la población urbana presenta retos especiales para los pequeños agricultores en los países en desarrollo, los cuales están bajo la creciente presión de satisfacer los nuevos requerimientos del mercado: mayor calidad de producto, volumen y continuidad en las entregas (Thiele & Bernet, 2005). No obstante, la tendencia actual de los hábitos de consumo, la valoración de la calidad, la conciencia creciente de la defensa de los derechos del consumidor y la conservación del medio ambiente y la biodiversidad

ofrecen nuevas oportunidades de mercado (Yumisaca et al., 2009).

Dichas oportunidades se pueden identificar mediante la aplicación de metodologías participativas, las cuales son un primer paso para el acercamiento a una realidad más clara, con mayores posibilidades de comenzar y transformar; además, implican procesos de trabajo con elementos e intenciones concretas, que buscan impulsar el desarrollo comunitario en pro de la calidad de vida de la población. Para ello, se requiere la participación de actores diversos, en especial de las personas de la comunidad, que contribuyan activamente a los procesos de enseñanza-aprendizaje para la resolución conjunta de problemáticas locales (Contreras et al., 2020).

El enfoque participativo en cadenas productivas (EPCP) se propone como un método eficaz para alinear a los diferentes actores de una cadena productiva en el aprovechamiento de las oportunidades existentes. Estas oportunidades de negocio pueden darse por la ineficiencia de la cadena en sí, lo cual baja los costos de transacción entre los actores mediante una mejor organización; también se dan para responder a una demanda por nuevos productos y servicios. El resultado de un proceso participativo es una combinación de diferentes innovaciones: institucionales, tecnológicas y comerciales (Thiele & Bernet, 2005).

La cadena productiva es el conjunto de operaciones que se necesitan para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada y producen un cambio o una transformación de materiales, objetos o sistemas. Se trata, por tanto, de una sucesión de operaciones de diseño,

producción y distribución integrada, realizada por diversas unidades interconectadas como una corriente; esto involucra una serie de recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la obtención y el proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final (Pendón et al., 2014).

El EPCP considera que las señales para realizar innovaciones deben provenir de la demanda, y hacer énfasis en las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores. Después de identificar las innovaciones en este nivel, se trasladan los cambios “hacia atrás”, es decir, a los otros miembros de la cadena (minoristas, procesadores, mayoristas y finalmente al agricultor), de manera que se produce, cualitativa y cuantitativamente, un producto que responde a las necesidades del mercado.

Metodología

Para esta investigación, se adaptó la metodología EPCP, desarrollada por el Centro Internacional de la Papa, la cual permite definir, analizar e implementar oportunidades de negocio en conjunto con los diferentes actores de la cadena (Pendón et al., 2014).

Se trabajó entre junio y octubre de 2022 con siete asociaciones de productores dedicadas al cultivo de frutas y hortalizas, que se enfocan en la agricultura campesina del departamento de Nariño (tabla 1 de la “Introducción” del presente libro) en cuatro municipios: Pasto, en el corregimiento de Gualmatán, Guachucal, La Florida y Consacá, pertenecientes a la población objetivo del proyecto. Los grupos que participaron en el ejercicio son los siguientes:

El método asegura que los cambios o las innovaciones se definan, se trabajen y se perfeccionen en cadena, o sea, mediante una participación colaborativa y, en lo posible, equitativa de los diferentes agentes que intervienen en la producción y comercialización (Ordinola et al., 2007). Este proceso participativo intenta gradualmente estimular el interés, la confianza y la colaboración entre los miembros de la cadena productiva. Las innovaciones que se generan pueden ser nuevos productos o procesos, nuevas tecnologías o instituciones, que tengan en común ofrecer beneficios directos o indirectos para los diferentes actores de la cadena (Thiele & Bernet, 2005),

El objetivo de este trabajo fue identificar ideas o alternativas de negocios que mejoren la competitividad de los grupos asociativos de pequeños agricultores de las unidades de agricultura campesina.

1. Asociación de Productores Orgánicos La Tulpa, núcleos de Consacá y La Florida.
2. Asociación Agroambiental Corazón de María, Gualmatán (Pasto).
3. Fuerza del Campo de las Mujeres Campesinas, Gualmatán (Pasto).
4. Asociación Frescuy, Gualmatán (Pasto).
5. Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC), Guachucal.
6. Cooperativa Multiactiva de Agricultores de Hortalizas del Sur (Coophsur), Gualmatán (Pasto).

En cada una de las asociaciones se aplicaron las siguientes etapas de la metodología EPCP adaptada (Antezana et al., 2008; Bernet et al., 2010):

Etapas 1. Diagnóstico. Se tomaron preguntas del diagnóstico rural participativo (DRP) aplicadas a las asociaciones beneficiarias del proyecto, para conocer la situación actual de las asociaciones en algunos aspectos enfocados en la venta de productos en fresco. En la figura 9, se aprecia una de las jornadas de aplicación del EPCP. Las preguntas fueron:

1. ¿Qué cantidad de hortalizas cosecha semanalmente?

2. ¿Qué cantidad de frutas cosecha semanalmente?
3. ¿A quién le vende su producción principalmente?
4. ¿Cuál es el principal destino de su comercialización?
5. ¿Qué aspectos específicos le solicitan sus consumidores o clientes?
6. ¿En qué etapa de la cadena de valor considera que existen mayores dificultades?



Figura 9. Aplicación de la metodología EPCP adaptada en la ANUC en Guachucal.
Foto: Universidad de Nariño

Etapas 2. Identificación de idea de negocio. En esta etapa de la metodología, se socializaron los conceptos y la importancia de las cadenas productivas y los canales de comercialización, con el fin de concientizar a los participantes respecto a la necesidad de optimizar la colaboración a lo largo de la cadena y así mejorar la coordinación de las actividades en los diferentes puntos de la cadena. Posteriormente, se aplicaron

herramientas como "lluvia de ideas" y filtro de impacto.

La "lluvia de ideas" es una herramienta de trabajo grupal que facilita el planteamiento de nuevas ideas sobre un tema. Para esta actividad, se le entregaron hojas adhesivas a cada uno de los participantes, en las cuales escribieron las ideas que les parecieron interesantes o que les gustaría implementar en su comunidad con los productos de la

huerta. Luego se socializaron y discutieron dentro del grupo todas las propuestas para escoger tres; estas fueron evaluadas con el filtro de impacto. En la figura 10, se presenta una jornada de aplicación de la metodología en el municipio de Consacá.

Por su parte, la herramienta “filtro de impacto” proporciona una evaluación cualitativa rápida del impacto que pueden tener diversas oportunidades de mercado en lo económico, social y ambiental (tabla 4). Para ello, se realizó una matriz con la cual se evaluaron los objetivos de desarrollo

que se pretenden alcanzar y qué productos se pueden implementar.

A los participantes del taller se les pidió que levantaran la mano según su respuesta. Después se realizó el conteo por respuesta a partir de su percepción, la cual se consideró como “baja”, “media” o “alta”, por cada idea identificada. Por último, se contabilizaron las respuestas por idea y se escogió por mayoría de votos la propuesta con la cual se continuaría trabajando la metodología.



Figura 10. Aplicación de la metodología EPCP adaptada con los miembros de La Tulpa en Consacá.
Foto: Universidad de Nariño

Tabla 4. Filtro de impacto para evaluación de ideas

Producto Criterios de evaluación	Idea 1			Idea 2			Idea 3		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Impacto económico									
1. Potencial para incrementar los ingresos en corto plazo.									
2. Potencial para aumentar los ingresos a largo plazo.									
3. Potencial para reducir los riesgos financieros asumidos por los agricultores.									
Total de votos	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Impacto social									
4. Potencial para aumentar la autoestima de los agricultores.									
5. Potencial para generar conocimiento y contactos que promuevan el desarrollo.									
6. Potencial para empoderar a las personas.									
Total de votos	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Impacto ambiental									
7. Potencial para el uso sostenible del agua y la tierra.									
8. Potencial para renovar y conservar la biodiversidad									
Total de votos	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Resultado total	----			----			----		

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3. Evaluación de las potencialidades de las innovaciones y oportunidades de mercado.

Una vez identificada la idea u oportunidad de mercado en cada una de las asociaciones, se utilizó el esquema de análisis FODA, pues es una herramienta que puede aplicarse a cualquier situación objeto de estudio. Las variables analizadas y lo que estas representan son la base para tomar decisiones estratégicas que mejoren la situación actual en el futuro; además, permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, y así obtener un diagnóstico preciso que ayude a tomar

decisiones acordes con los objetivos y las políticas formuladas.

Esta herramienta se aplicó de manera participativa y se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas potenciales asociadas a cada innovación. La matriz FODA proporcionó una importante mirada al potencial del mercado y a la viabilidad de la innovación propuesta.

Las siguientes preguntas planteadas a manera de guía ayudaron a obtener resultados en la discusión de oportunidades específicas de mercado (tabla 5).

Tabla 5. Matriz FODA con preguntas guiadas aplicadas

Fortalezas	Debilidades
¿Cuáles son las ventajas de la oportunidad de negocio? ¿Cuáles son sus fortalezas como grupo? ¿Qué fuentes relevantes de recursos son accesibles para ustedes?	¿Cuáles son las debilidades de la oportunidad de negocio? ¿Qué es lo que no van a poder realizar de la mejor manera como grupo? ¿Cuáles son las áreas clave que requieren su atención para evitar fracasar?
Oportunidades	Amenazas
¿Qué cambios en tecnología, mercados, políticas, patrones sociales y estilos de vida tienden a favorecer la oportunidad de mercado? ¿De qué tendencias interesantes tiene usted conocimiento?	¿Qué obstáculos enfrenta que se encuentran fuera de su control? ¿Qué es lo que la competencia hace mejor? ¿Podría enfrentar problemas de falta de liquidez de flujo de caja? ¿Podría alguna de sus debilidades poner en riesgo el éxito de su oportunidad de negocio?

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados del análisis anterior, al aplicar las preguntas guía de la tabla 5, se realizó una matriz FODA cruzada con estrategias que servirán de insumo para la elaboración del plan de negocios.

En esta etapa, para apoyar y fortalecer los conceptos que enmarcan la metodología EPCP se trabajó el concepto de marketing, que hace referencia a un conjunto

de características que proporcionan identidad a un producto. Para ello, se aplicó la herramienta “grupos focales”, los cuales ayudan a evaluar los diversos aspectos de comercialización asociados a productos y servicios, a través de discusiones grupales estructuradas en las que participan consumidores potenciales.

Con esta herramienta se identificaron las percepciones generales del producto, o de la idea, que se analizó con la metodología; las percepciones visuales, con las cuales se mostró el producto que se pretende

comercializar, y las opciones de mercadeo que se pueden implementar. Se tuvieron como guía las preguntas que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Grupo focal, preguntas guiadas

<p>Percepciones generales</p> <p>Sin mostrar el producto de análisis, se realizaron preguntas para entender las opiniones y los hábitos generales de los consumidores participantes.</p>	<p>¿Compra o consume este tipo de productos? ¿Por qué lo compra? ¿Cuáles son los beneficios en relación con productos alternativos? ¿Cuándo lo compra? ¿Con qué frecuencia lo compra? ¿Quién lo consume principalmente y por qué?</p>
<p>Lógica visual</p> <p>Se mostró el producto de análisis y se realizaron preguntas para entender cómo perciben los participantes el concepto visual de marketing y si es congruente con las ideas y los “factores determinantes de compra” mencionados, antes de que los participantes vieran el producto.</p>	<p>¿Qué piensa del producto? ¿Le parecen apropiados el tamaño y la forma del empaque? ¿Refleja el empaque las ventajas del producto? ¿Es claramente distinguible de otros productos? ¿Hay algo que le disgusta del empaque y que usted piense que deba mejorarse? ¿Dónde debería ser vendido este producto? ¿Cuánto pagaría por él?</p>
<p>Opciones de mercadeo</p> <p>Dado que hasta este momento los participantes conocían el producto, se compartieron sus opiniones con respecto a cómo podría ser mejorado el empaque y dónde y cuándo debe ser vendido.</p>	<p>¿En qué puntos se debe vender el producto y dónde debe ser colocado? ¿Cuál es el empaque más práctico al comprar y usar el producto? ¿Deberían ofrecerse diversos tipos de empaques? ¿Por qué? ¿Qué medios de promoción podrían ser los más eficaces para atraer la atención de los consumidores y estimular las ventas?</p>

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar esta etapa, se socializó el concepto de plan de negocios; se explicó que es un documento estratégico que describe todos los aspectos del desarrollo de una oportunidad de mercado, y que incluye una proyección de las ganancias previstas si se implementa en un negocio, el cual sirve como base para la toma de decisiones entre promotores y puede ser utilizado para persuadir a nuevos actores a involucrarse, en especial, nuevos socios

financieros; asimismo, ayuda a planear, tomar los pasos para implementar las operaciones y definir los roles de los socios.

Como complemento a las sesiones de la metodología EPCP, se realizó un taller práctico con las asociaciones que elaboran productos como mermelada, bocadillo, encurtidos, ungüentos y champú casero. En la figura 11, se observa uno de los talleres de elaboración de productos con las asociaciones.



Figura 11. Taller de elaboración de productos en la asociación Fuerza del Campo de las Mujeres Campesinas, en el corregimiento de Gualmatán, Pasto.

Foto: Universidad de Nariño

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada etapa.

Etapas 1. Diagnóstico. Con ayuda de algunas preguntas que se realizaron en el DRP aplicado a las organizaciones, se realizó un diagnóstico general con las características de cada grupo de beneficiarios (tabla 7).

Los agricultores de la Asociación de Productores Orgánicos La Tulpa, del municipio de Consacá, mencionan que cosechan semanalmente menos de 50 kilos de frutas y hortalizas, como lechuga, acelga, repollo, cebolla, cilantro, tomate de árbol, guayaba, aguacate, lulo, fresa, entre otros. La producción, en su mayoría, la venden a intermediarios o mediante venta directa al consumidor final, y en un menor porcentaje a empresas comercializadoras, a la asociación u organización a la que pertenecen o en plazas de mercado. Los usuarios enfatizaron en que el mercado regional es el lugar donde se comercializa la mayor parte de la producción. Sin embargo, identifican que la comercialización es la etapa de la cadena de valor que presenta mayor dificultad, seguida de la adquisición de las materias primas, el transporte y la distribución. En relación con los aspectos que solicitan los clientes, mencionan que contar con mayor diversidad de productos, mejorar la calidad e incrementar la frecuencia de venta son los más relevantes.

La Asociación Agroambiental Corazón de María, ubicada en el corregimiento de Gualmatán (Pasto), produce en sus fincas hortalizas como coliflor, brócoli, espinaca, acelga, aromáticas, entre otros; los asociados mencionan que la mayoría de los integrantes venden su producción a la asociación y esa producción tiene un destino nacional, principalmente a Cali; otros

lo hacen directamente al consumidor final en el mercado local. En cuanto a los aspectos que solicitan los clientes, mencionan mayor diversidad de productos, más frecuencia de venta, mejor calidad y precio. También indican que la etapa de adquisición de materias primas es la que presenta mayores dificultades en la cadena de valor, seguida de la transformación, el transporte y la distribución.

Las integrantes de la asociación Fuerza del Campo de las Mujeres Campesinas, del corregimiento de Gualmatán (Pasto), dicen que su producción la venden principalmente al consumidor final o en plazas de mercado como la del Potrerillo, el destino de su comercialización es el mercado local. Cultivan en sus unidades productivas espinaca, acelga, brócoli, repollo, lechuga, aromáticas, papa, entre otros. Entre las solicitudes de los clientes se encuentran mayor diversidad de productos y mejor calidad y precio. Además, los miembros de esta asociación identifican que la mayor dificultad en la cadena de valor es la adquisición de materias primas, el acopio y el almacenamiento, el transporte, la distribución y la comercialización.

La asociación Frescuy, en el corregimiento de Gualmatán, se dedica principalmente a la producción de fresa. Los integrantes de esta asociación afirman que venden la totalidad de su producción a intermediarios, quienes la recogen en la finca. El destino de sus productos es, en general, el mercado local y, en un menor porcentaje, el nacional. En los aspectos que los clientes piden mejorar, se encuentra principalmente la calidad. También identifican que la mayor dificultad que se presenta en la cadena productiva es la etapa de comercialización,

seguida de la transformación y la adquisición de materias primas.

Los agricultores que pertenecen a la Asociación de Productores Orgánicos La Tulpa, en La Florida, mencionan que venden su producción especialmente a la organización, una parte al consumidor final y otra a intermediarios, y el destino de su comercialización es el mercado regional. Los productores tienen en sus fincas productos como café, plátano, frutales, tubérculos, maíz, aguacate, entre otros. Los clientes, en su mayoría, solicitan mejorar calidad y diversidad de productos. También identificaron que la etapa de adquisición de materias primas es la que más presenta dificultades, seguida de la etapa de producción, comercialización, acopio y almacenamiento.

Los usuarios de la ANUC, en Guachucal, mencionan que su producción la venden principalmente al consumidor final en plazas de mercado locales y, en un menor porcentaje, al mercado nacional. En cuanto a los aspectos que solicitan los clientes mejorar, la mayoría menciona la calidad, el precio, la frecuencia de venta y la diversidad. Sus cultivos cuentan con diversas hortalizas y frutas, de las cuales cosechan menos de 50 kilos a la semana. Asimismo, identifican que el transporte y la distribución son la etapa que mayor dificultad presentan, seguida del acopio, el almacenamiento y la adquisición de materias primas.

Los agricultores que hacen parte de Coophsur, en el corregimiento de Gualmatán, venden su producción, en mayor medida, a la asociación, a empresas comercializadoras y en plazas de mercado. El destino de la comercialización es el mercado regional y,

en menor porcentaje, el mercado local y nacional. En relación con los aspectos que los clientes piden mejorar, mencionan diversidad, frecuencia, calidad y presentación. Por último, indican que la etapa de adquisición de materias primas es la que presenta mayor dificultad, seguida de la producción, comercialización y transformación.

Con lo anterior, se pudo identificar que no se encuentra articulada la cadena productiva. En su gran mayoría, los productores venden a intermediarios y estos se encargan del resto de la comercialización, lo cual les permite quedarse con ganancias mayores. Solo algunas organizaciones consolidadas venden o distribuyen mejor sus productos; sin embargo, es evidente que se está produciendo para la venta en fresco, con escasa agregación de valor y nula transformación, pues se vende a intermediarios y con esto se deja de recibir mejores ingresos. También cabe resaltar que la mayor dificultad en la cadena de valor se está presentando en la adquisición de materias primas por los elevados costos, la comercialización, el transporte y la distribución.

Con la información recolectada del DRP se puede identificar que las organizaciones de productores son la forma más común de agremiación rural, ya que brindan a sus miembros economías de escala para el acceso a recursos financieros y proporcionan un medio institucional para integrarlos; además, permiten el intercambio creciente de bienes y servicios entre los sectores tradicionales y otros subsectores de la economía, y facilitan el acceso a la transferencia de tecnología (Castro Rojas & Londoño Londoño, 2022).

Tabla 7. Principales características de las asociaciones participantes. Información comparativa

Características		Asociaciones de agricultura campesina familiar y comunitaria. Participantes del proceso participativo						
Asociación	La Tulpa, núcleo Consacá	Asociación Agroambiental Corazón de María	Fuerza del Campo de las Mujeres Campesinas	Asociación Frescuy	La Tulpa, núcleo La Florida	ANUC	Coophsur	
Ubicación	Consacá	Gualmatán (Pasto)	Gualmatán (Pasto)	Gualmatán (Pasto)	La Florida	Guachucal	Gualmatán (Pasto)	
Composición mayoritaria	Mixta.	Mujeres.	Mujeres.	Mujeres.	Mixta.	Mixta.	Mixta.	
Participantes	18	11	7	7	8	13	15	
Productos representativos	Lechuga, acelga, repollo, cebolla, cilantro, tomate de árbol, guayaba, aguacate, lulo, fresa.	Coliflor, brócoli, espinaca, acelga, aromáticas, papa, pastos.	Espinaca, acelga, brócoli, aromáticas, papa, pastos, repollo, lechuga y, en menor medida, coliflor y frutas.	Fresa, aromáticas, brócoli, espinaca, acelga y papa.	Café, plátano, tubérculos, maíz, frutales, aguacate, leguminosas, aromáticas y hortalizas.	Aromáticas, coliflor, brócoli, espinaca, acelga, papa, pastos.	Brócoli, coliflor, repollo, acelga, espinaca, lechuga, papa, zanahoria, plantas aromáticas y frutas.	
Producción promedio asociado	50 kg semanal.	50 kg semanal.	50 kg semanal.	50 kg semanal.	50 kg semanal.	50 kg semanal.	50 kg semanal.	
Dificultades	Comercialización, adquisición de las materias primas, transporte y distribución.	Adquisición de materias primas, transformación, transporte y distribución.	Adquisición de materias primas, acopio y almacenamiento, transporte, distribución y comercialización.	Comercialización, transformación y adquisición de materias primas.	Adquisición de materias primas, producción, comercialización, acopio y almacenamiento.	Transporte y distribución, acopio, almacenamiento y adquisición de materias primas.	Adquisición de materias primas, producción, comercialización y transformación.	
Mercado	Local, regional.	Nacional.	Local.	Local.	Regional.	Local, regional.	Nacional.	
Solicitud de clientes	Mayor diversidad de productos, mejor calidad e incremento de la frecuencia de venta.	Mayor diversidad de productos, más frecuencia de venta y mejor calidad y precio.	Mayor diversidad de productos y mejor calidad y precio.	Mejorar la calidad.	Mejorar calidad y diversidad de productos.	Mejorar la calidad, el precio, la frecuencia de venta y la diversidad.	Mayor diversidad, frecuencia y mejor calidad y presentación.	
Idea seleccionada	Bocadillo 30 g.	Conservas de hortalizas 250 g.	Conservas de hortalizas 250 g.	Mermelada de fresa 300 g.	Salsa de tomate 500 g.	Conservas de hortalizas 250 g.	Productos cuarta gama 250 g.	
Calificación idea	67	57	48	49	59	74	57	
Precio estimado del producto-idea en el mercado	\$ 1.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 10.000	\$ 5.000	

Fuente: Elaboración propia

Etapa 2. **Identificación de idea de negocio.** Gracias a la aplicación de las herramientas propuestas en cada organización, se identificaron varias ideas encaminadas a la elaboración de productos. Esas ideas fueron discutidas de forma general y se determinó su viabilidad teniendo en cuenta los recursos existentes (figura 12). Se

priorizaron entre dos y tres ideas para continuar con la herramienta de filtro de impacto, para evaluar cada propuesta desde los componentes económico, social y ambiental (tabla 4). Los resultados y la propuesta seleccionada por asociación se presentan en la tabla 8.



Figura 12. Aplicación de la metodología EPCP adaptada con los miembros de La Tulpa, en La Florida. Foto: Universidad de Nariño

Tabla 8. Resultados de la lluvia de ideas y el filtro de impacto

Asociación	Ideas identificadas (lluvia de ideas)	Ideas seleccionadas	Calificación (filtro de impacto)
La Tulpa, núcleo Consacá	1. Elaboración de dulces, mermeladas, pulpas y conservas.	Bocadillo.	67
	2. Aromáticas deshidratadas.		
	3. Elaboración de condimentos.	Mermelada de fruta de temporada.	62
	4. Harinas: zapallo, plátano, poroto, cidra, arracacha, yuca.	Deshidratación de plantas aromáticas.	56
	5. Vino de naranja.		
	6. Mermelada en envases ecológicos.		
	7. Productos empacados al vacío, cuarta gama y encurtidos.		
	8. Extractos, aceites esenciales.		

Asociación	Ideas identificadas (lluvia de ideas)	Ideas seleccionadas	Calificación (filtro de impacto)
Asociación Agroambiental Corazón de María	9. Elaboración de conservas y enlatados.	Conservas de hortalizas.	57
	10. Mejorar el empaque para transporte a granel de los productos.	Deshidratación de plantas aromáticas.	54
	11. Elaboración de hierbas aromáticas.	Mejorar el transporte.	42
	12. Mejorar la presentación del brócoli y la coliflor.		
	13. Empaques biodegradables, alternos al plástico.		
ANUC	14. Productos deshidratados para la elaboración de aromáticas y condimentos.	Conservas de hortalizas.	74
	15. Elaboración de aceites y jarabes a partir de plantas aromáticas.	Deshidratación de plantas aromáticas.	67
	16. Conservas de hortalizas y ají.		
	17. Compotas de frutas.	Compotas de frutas.	45
Fuerza del Campo de las Mujeres Campesinas	18. Mejorar el empaque de los productos para reconocimiento de la asociación.		
	19. Champú a base de hortalizas.	Conservas de hortalizas.	48
	20. Crema con aromáticas.		
	21. Transformación de hortalizas, conservas (habas, calabaza, zanahoria, coliflor, brócoli, remolacha).	Champú con plantas aromáticas.	43
	22. Mejorar los empaques de las hortalizas.	Deshidratación de plantas aromáticas.	41
	23. Deshidratación de aromáticas.		
	24. Elaboración de ensaladas de brócoli (troncos y tallos).		
Coophsur	25. Mezcla de lechugas <i>gourmet</i> .	Productos cuarta gama.	57
	26. Productos cuarta gama cortados.		
	27. Productos listos para consumo.		
	28. Aprovechamiento de los productos de calidad no comercial.		
La Tulpa, núcleo La Florida	29. Salsa de tomate.	Salsa de tomate.	59
	30. Elaboración de dulces y mermeladas.		
	31. Productos a base de zapallo.	Presentación de café molido.	46
	32. Conservación del aroma y el sabor en el café.		
	33. Elaboración de postres a partir de cítricos.	Mermeladas y dulces.	29
	34. Elaboración de productos a partir del apio, la arracacha, la yuca y la cidra.		

Asociación	Ideas identificadas (lluvia de ideas)	Ideas seleccionadas	Calificación (filtro de impacto)
Asociación Frescuy	35. Mermelada de fresa.	Mermelada de fresa.	49
	36. Elaboración de postres. 37. Fresas con crema. 38. Elaboración de yogurt. 39. Encurtidos. 40. Vino y bebidas fermentadas. 41. Apoyo en transporte y comercialización.	Yogurt de fresa.	35

Fuente: Elaboración propia

Etapas 3. Evaluación de las potencialidades de la innovación y oportunidades de mercado. Después de identificar las ideas o alternativas de poscosecha en cada una de las asociaciones, se realizó un análisis FODA para determinar, de manera participativa, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas potenciales de cada innovación.

Este ejercicio proporcionó una primera información potencial del mercado y de la viabilidad de las innovaciones propuestas. Para este análisis, se llevaron a cabo pruebas piloto con los productos seleccionados por organización, para explorar previamente su aceptación en la comunidad (figura 13).



Figura 13. Taller de elaboración de productos en la Asociación Agroambiental Corazón de María, corregimiento de Gualmatán, Pasto.

Foto: Universidad de Nariño

Debido a que las asociaciones tienen similitudes en su participación en el mercado y en la forma de agricultura, se presenta un FODA unificado, y se resaltan en algunos

casos las diferencias que presenta cada asociación. En la tabla 9, se evidencian los resultados de la aplicación de la matriz FODA con las preguntas orientadoras.

Tabla 9. Resultados de la matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de transición agroecológica. ▪ Comercialización con productos artesanales. ▪ Diversidad agroecológica. ▪ Acceso a un punto de venta (La Tulpa). ▪ Disponibilidad de materia prima por temporada. ▪ Proceso de capacitación de apropiación digital. ▪ Acceso a mercados locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística de comercialización. ▪ Dependencia de intermediarios para el transporte de productos. ▪ Falta de maquinaria e infraestructura. ▪ Escaso valor agregado de los productos que se comercializan. ▪ Procesos ineficientes de mercadeo. ▪ Baja apropiación digital. ▪ Dependencia de los productos de temporada. ▪ Individualismo dentro de la organización. ▪ Falta de compromiso de los miembros de la organización. ▪ Baja liquidez en la asociación.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias de consumo (productos libres de conservantes y químicos, artesanales, agroecológicos). ▪ Demanda de productos frescos, naturales, de fácil acceso y consumo. ▪ Acceso a proyectos. ▪ Acceso a nichos de mercado especializados. ▪ Diversidad de cultivos. ▪ Reconocimiento de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desastres naturales (amenaza volcánica, cambio climático). ▪ Precio de la producción tradicional. ▪ Costos de los insumos, fertilizantes. ▪ Paros agrarios, influencias políticas. ▪ Pandemias. ▪ Contrabando de productos. ▪ Vías en mal estado. ▪ Transporte limitado para la salida del producto. ▪ Escasas políticas agrarias para pequeños productores.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la Organización de Productores Orgánicos La Tulpa, en los núcleos Conzacá y La Florida, se resalta que una de sus fortalezas es que cuenta con un punto de venta en Pasto, donde comercializa productos frescos y procesados, gracias a que la organización se ha venido fortaleciendo y capacitando en la elaboración de productos. En la actualidad, cuenta con una planta de transformación ubicada en el corregimiento de Gualmatán, Pasto.

Así, después de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de

las organizaciones participantes, se realizaron algunas estrategias cruzando los factores internos y externos de la matriz (tabla 10), que servirán como insumo para la elaboración del plan de negocios. Con esto, se identificó que las estrategias FO son aquellas que se requieren para aprovechar las oportunidades; las estrategias FA sirven para evitar las amenazas; las estrategias DO ayudan a superar las debilidades aprovechando las oportunidades, y las estrategias DA permiten minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 10. Resultados de la matriz FODA cruzada

Factores internos Factores externos	Fortalezas	Debilidades
		Proceso de transición agroecológica. Comercialización con productos artesanales.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Tendencias de consumo. Demanda de productos frescos.	Ofrecer productos elaborados con materias primas cultivadas de forma agroecológica. Satisfacer la demanda potencial con productos elaborados de manera artesanal y amigable con el ambiente.	Generar valor agregado a través de la elaboración de productos saludables. Implementar estrategias de mercadeo para satisfacer la demanda de productos.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Precios de la producción tradicional. Contrabando de productos.	Ofertar productos con precios que reflejen sus características distintivas. Fomentar el consumo local de productos frescos y elaborados de forma artesanal.	Mitigar los costos de producción con las utilidades generadas con la agregación de valor. Plantear estrategias de comunicación que reflejen las ventajas y cualidades de los productos locales.

Fuente: Elaboración propia

Con la metodología EPCP adaptada, se trabajó con los participantes de cada asociación el desarrollo de un concepto de mercadeo, el cual requiere un trabajo que combine de manera coherente características valiosas para un grupo específico de consumidores. Dichas características deben comunicar efectivamente el diseño

global del producto, considerando aspectos como el propósito del producto, por qué es diferente y mejor que otros productos, y quién debe consumirlo (Bernet et al., 2010). Para ello, se aplicó la herramienta de “grupos focales”, cuyos resultados por asociación e idea seleccionada se presentan a continuación.

Percepciones generales

En cuanto a las percepciones generales de los productos, los participantes de los grupos focales como consumidores potenciales mencionan que los productos, si los consumen, los compran por ser naturales y saludables, ya que se elaboran, a diferencia

de otros, de forma artesanal y con materias primas e insumos agroecológicos. Los compran generalmente por gusto, necesidad o como parte de la canasta familiar; en el caso del bocadillo, lo compran cuando se realiza alguna actividad física. Respecto a

la frecuencia de compra, esta es ocasional o, en algunos casos, semanal, quincenal o mensual, de forma individual o como parte de la canasta familiar, y los miembros del hogar, independientemente de la edad, son los consumidores de los productos. En el

caso de las conservas de hortalizas, como los encurtidos, debido a que son poco comercializadas en la región, su consumo es ocasional; sin embargo, resaltan el tiempo de vida útil y su forma de consumo, pues están listas para servir (tabla 11).

Tabla 11. Resultados de los grupos focales

Producto	Presentación	Precio	Asociaciones
Bocadillo	Porción individual de 30 g.	De \$500 a \$1.000.	La Tulpa, núcleo Consacá.
Conserva de hortalizas	Frasco de vidrio con tapa metálica de 250 g.	De \$5.000 a \$10.000.	Asociación Agroambiental Corazón de María ANUC Fuerza del Campo de las Mujeres Campesinas
Verduras cuarta gama	Bolsa perforada de 250 g.	Alrededor de \$5.000.	Coophsur
Salsa de tomate	Botella de vidrio con tapa metálica de 500 g.	De \$10.000 a \$12.000.	La Tulpa, núcleo La Florida
Mermelada	Frasco de vidrio con tapa metálica de 300 g.	De \$5.000 a \$10.000.	Asociación Frescuy

Fuente: Elaboración propia

Percepciones visuales

Al observar los productos (como una porción personal de bocadillo en empaque plástico) que tienen una disminución en el porcentaje de azúcar y que no presentan conservantes en su proceso de elaboración, los participantes manifiestan que fueron elaborados de manera adecuada. Sin embargo, no es apropiado el tamaño de la porción ni el empaque, que al ser de plástico no permite reflejar las ventajas del producto, que debe resaltar la producción agroecológica. Por ende, se debe mejorar el empaque individual y buscar así

una relación amigable con el ambiente, que pueda comercializarse en tiendas especializadas y ferias (figura 14).

Por su parte, las conservas de hortalizas son un producto que llama la atención visual por su diversidad de colores, y se elaboran con una mezcla de hortalizas conservadas en una solución de agua con vinagre. Su envase, un frasco de vidrio, y la cantidad se consideran adecuadas. Primero, porque el frasco permite observar las características propias del producto, las hortalizas con colores vibrantes y textura firme, y segundo,

porque es una porción que se puede consumir una sola vez; estas características las diferencian de otros productos similares. Su empaque se puede mejorar haciendo énfasis en su presentación a las raíces o a la cultura de la región, además de agregar especias condimentarias que mejoran el sabor y la imagen visual del producto.

De los productos cuarta gama, una mezcla de verduras cortadas y empacadas en bolsas perforadas, los participantes opinan que están listos para preparar, son de fácil acceso y tienen una cantidad adecuada. Su presentación y etiquetado reflejan las ventajas del producto, y se distinguen de los demás por su forma de elaboración y utilización de materias primas cultivadas de forma agroecológica. Respecto al empaque, este se puede remplazar por uno más amigable con el medio ambiente y adecuado para el producto.

La salsa de tomate es un producto que llama la atención por su color y consistencia. Viene empacada en un frasco de tamaño familiar que refleja sus características: ser elaborada con tomates de un cultivo orgánico, sin conservantes ni colorantes añadidos; esto la distingue de otros productos similares. Como alternativa de mejora, se sugiere diversidad en tamaños de presentación y el uso de empaques amigables con el ambiente.

El último producto, la mermelada, en particular de fresa, les llama la atención a los participantes por su color, consistencia y por la presencia de trozos de fruta. El envase permite observar el producto, además de mostrar sus características, y su cantidad es adecuada. Podría mejorarse la presentación con imágenes alusivas a la región en el diseño y el etiquetado.



Figura 14. Productos elaborados en las asociaciones de productores.
Foto: Universidad de Nariño

Opciones de mercado

Los participantes de los grupos focales mencionaron que los productos deberían venderse en tiendas especializadas y supermercados; que podrían exhibirse en las cajas registradoras, para que sea una compra por impulso, o en las secciones para cada tipo de producto en un estand que esté a la altura de la vista del comprador, en empaques individuales o presentaciones con diferentes cantidades, según el gusto y consumo, y que sean amigables con el ambiente. Se pueden vender por docena o manejando embalajes de varias

unidades en las que se resalten las características y los beneficios del producto. Dicha presentación puede ser una estrategia de promoción. Asimismo, se pueden ofrecer degustaciones del producto, venderlo con otros productos complementarios, aumentar las unidades por paquetes, ofrecer porcentajes de descuentos o promociones, como pagar lo mismo por una mayor cantidad, pagar doce y llevar trece, entre otros; estos son aspectos que podrían estimular las ventas.

Conclusiones

1. La aplicación de la metodología EPCP hace que la comunidad reflexione sobre aquello que le resulta urgente para generar soluciones de manera autogestionada.
2. La mayoría de los agricultores de las asociaciones que participaron en la metodología EPCP tienen problemas de comercialización y distribución de sus productos, debido a la falta de intermediación y logística de transporte, principalmente.
3. A través de la metodología EPCP adaptada de forma participativa, se identificaron cinco ideas de negocio que pueden implementarse en alguna de las asociaciones beneficiarias del proyecto.
4. Con la aplicación de las diferentes herramientas de la metodología EPCP adaptada, se identificaron los factores que afectan el desempeño de las organizaciones, desde una perspectiva grupal.
5. Se observó que con la asociatividad se genera un crecimiento económico a través de la comercialización de los productos generados en las unidades de agricultura campesina, lo cual permite obtener un valor agregado al aumentar los ingresos económicos de las familias y, por ende, de los municipios donde se encuentran las asociaciones.

Referencias

- Acevedo-Osorio, Á., & Schneider, S. (2020). Agricultura campesina, familiar y comunitaria: una perspectiva renovada del campesinado para la construcción de paz en Colombia. *Luna Azul*, (50), 132-155. <https://doi.org/10.17151/luaz.2020.50.7>
- Antezana, I., Bernet, T., López, G., & Oros, R. (Eds.). (2008). *Enfoque participativo en cadenas productivas (EPCP). Guía para capacitadores*. Centro Internacional de la Papa.
- Bernet, T., Thiele, G., Zschocke, T., López, G., Velasco, C., & Devaux, A. (Eds.). (2010). *Enfoque participativo en cadenas productivas (EPCP). Manual del usuario*. Centro Internacional de la Papa.
- Castro Rojas, J. D., & Londoño Londoño, J. S. (2022). *Diseño de estrategias para promover la asociatividad en pequeños productores apícolas del municipio de San Pedro de los Milagros – Antioquia* [Trabajo de especialización, Unilasallista Corporación Universitaria]. <http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/handle/10567/3372>
- Contreras, A. A., Hurtado Escoto, B. E., Martínez Aguirre, C. R., Pérez Mora, H. A., & Cruz Vázquez, J. A. (2020). Metodologías participativas: propuesta para la promoción del desarrollo comunitario. El caso del centro comunitario “La Colmena” Miramar. *IXAYA*, 10(19), 151-173.
- Ordinola, M., Bernet, T., Portillo, Z., & Alva, M. E. (Eds.). (2007). *Promoviendo innovaciones con los actores de la cadena y revalorizar la biodiversidad de la papa. El desarrollo y aplicación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP) en el Perú*. Centro Internacional de la Papa.
- Thiele, G., & Bernet, T. (Eds.). (2005). *Conceptos, pautas y herramientas. Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación*. Centro Internacional de la Papa (CIP); Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador (INIAP).
- Pendón, M. M., Williams, E., Cibeira, N., & Castroman, A. (2014). Metodologías de análisis de cadenas productivas con enfoque participativo y de cadena de valor: análisis comparativo. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 2(3), 133-149. <https://doi.org/10.5380/relainep.v2i3.38421>
- Yumisaca, F., Aucancela, R., Haro, F., Pérez, C., & Andrade Piedra, J. L. (2009). Encontrando soluciones sostenibles con pequeños productores de papa a través de investigación participativa en la sierra centro de Ecuador. *Revista Latinoamericana de la Papa*, 15(1), 86-89. <https://doi.org/10.37066/ralap.v15i1.160>