

1-1-2016

## **Análisis de las reglas de juego en la cadena de valor del mango: Instrumento de inclusión financiera y social para las UAF en Cundinamarca**

Ginna Carolina Torres Díaz  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Jorge Eduardo Rodríguez Marín  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Torres Díaz, G. C., & Rodríguez Marín, J. E. (2016). Análisis de las reglas de juego en la cadena de valor del mango: Instrumento de inclusión financiera y social para las UAF en Cundinamarca. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/991](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/991)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Programa de Economía**



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
*Educar para Pensar, Decidir y Servir*

**Análisis de las reglas de juego en la cadena de valor del mango:  
Instrumento de inclusión financiera y social para las UAF en Cundinamarca**

**Ginna Carolina Torres Díaz 10101085**

**Jorge Eduardo Rodríguez Marín 10102005**

**Bogotá D.C.**

**2016**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Programa de Economía**



**Análisis de las reglas de juego en la cadena de valor del mango:  
Instrumento de inclusión financiera y social para las UAF en  
Cundinamarca**

**Ginna Carolina Torres Díaz 10101085**

**Jorge Eduardo Rodríguez Marín 10102005**

**Dirigido Por:**

**Román Leonardo Villarreal Ramos**

**Magister en Administración de Empresas**

**Línea de investigación: Ruralidad y Seguridad Alimentaria**

**Trabajo de Grado para Optar por el Título de Economista**

**Bogotá D.C.**

**2015**



*Dedicamos este trabajo a nuestros padres quienes han sido un apoyo incondicional en los momentos difíciles y nos han brindado la oportunidad de hacer realidad nuestros sueños. También agradecemos a los docentes que estuvieron en nuestro proceso investigativo, en especial al profesor Camilo Ruíz por su esfuerzo y dedicación. Así mismo, hacer un agradecimiento especial a la población de La Mesa, Cundinamarca por recibirnos con los brazos abiertos y enseñarnos la realidad del país. También al Semillero Equidad & Desarrollo por el acompañamiento durante el proceso educativo. Por último, aclaramos que cualquier error u omisión es únicamente responsabilidad de los autores.*

*Agradecimientos:*

*Torres José*

*Rodríguez Gilberto*

*Marín Martha*

*Román Villareal*

*Pico Cláudia*

*Rodríguez Diego*

## Resumen

Para este estudio de caso desde un marco neoinstitucional, se establece la necesidad de analizar y proponer nuevas reglas de juego que permitan la innovación social de las organizaciones e instituciones que afectan a las Unidades Agrícolas Familiares (UAF) productoras de mango de La Mesa, Cundinamarca, buscando llenar los vacíos en la Cadena de Valor a través de un cambio institucional, por medio de la asociatividad y la inclusión financiera. Esta propuesta de análisis económico establece la inclusión social de las UAF, evidenciando las capacidades productivas y competitivas para comercializar sus productos, de tal manera que se aportan criterios a la dimensión de disponibilidad de la seguridad alimentaria y nutricional propuesta por la FAO desde la teoría económica institucional.

Así entonces, mediante entrevistas y reuniones con expertos, y la revisión de los documentos aportados por estos, se realizó un análisis económico estructural donde se encontraron los vacíos institucionales de la cadena de valor y en el cual se determina la importancia de un ajuste normativo con la participación de la población de tal manera que se fortalezca la gobernanza rural. De acuerdo a lo anterior, se plantea una herramienta de análisis económico y social de la cadena de valor institucional, que permite identificar sus fallos estructurales para poder construir una propuesta de inclusión financiera y social de las UAF.

**Palabras clave:** Reglas de juego, cadena de valor, innovación social, inclusión social y seguridad alimentaria y nutricional.

**JEL code links** A13, K12, Q14 and Q18.

## **Abstract**

For this case study from neo-institutional framework, is established the need to analyze and propose new rules of game that allow the social innovation of organizations and institutions that affect family farm units (UAF) mango producers of La Mesa, Cundinamarca, seeking to fill the gaps in the value chain through institutional change, through associativity and financial inclusion. This proposal of economic analysis establishes social inclusion of the UAF, demonstrating the productive and competitive capacities to market their products, such that are provided criteria to the dimension of availability of the food security and nutritional of the FAO from institutional economic theory.

So then, through interviews and meetings with experts, and review of the documents provided by them, it has been made an economic structural analysis, where institutional gaps in the value chain is found and in which is determined the importance of a normative adjustment with the participation of the population in a way that strengthens rural governance. According to the above, it intends a tool for economic and social analysis of institutional value chain, that allow identify their structural failures in order to build a proposal of financial and social inclusion of UAF.

**Key words:** Game rules, Chain value, social innovation, social inclusion and food security and nutritional.

**JEL code links A13, K12, Q14 and Q18.**

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I</b> .....	4
<b>Principales aspectos teóricos de la cadena de valor, las reglas de juego, la innovación social, la inclusión social y la inclusión financiera en el sector rural para la SAN</b> .....	4
1.1 La cadena de valor y las reglas de juego en la ruralidad para la SAN .....	4
1.1.1 Eslabonamiento básico de la cadena de valor para el sector rural.....	4
1.1.2. Ventajas económicas de la cadena de valor para la SAN.....	5
1.1.3. Las reglas de juego como determinante de competitividad en la cadena de valor del sector rural.....	6
1.2 Reglas de juego para la asociatividad como determinantes en la inclusión financiera y social	7
1.2.1 Conceptualización teórica de la Inclusión Social .....	7
1.2.2 La importancia de la asociatividad para el cambio institucional más eficiente.....	8
1.2.3 Inclusión Financiera como medio para alcanzar la Inclusión Social.....	9
1.3 Importancia del manejo institucional para el sistema rural productivo articulado .....	10
<b>Capítulo II</b> .....	12
<b>La cadena de valor del mango en Cundinamarca y su construcción desde la inclusión social y financiera</b> .....	12
2.1 Contextualización del sector Manguífero.....	12
2.2 Organizaciones del sector con una mirada desde la inclusión social y financiera .....	13
2.3 Vacíos institucionales.....	17
2.3.1 Reglas de juego y vacío institucional que causan la falta de acceso al agua.....	17
2.3.2 Regla de juego de acceso a crédito asociativo como capital de trabajo. ....	21
2.4 Diagnóstico de los vacíos institucionales en una matriz a partir de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA de inclusión social) teniendo en cuenta las reglas del juego. ....	25
<b>Capítulo III</b> .....	28
<b>Análisis sistémico estructural y su aplicación en la cadena de valor institucional en términos de reglas del juego</b> .....	28
3.1. Análisis sistémico estructural.....	28
3.2. Matriz institucional, eslabonamiento y su relación con la inclusión social y financiera.....	30
3.3. La validación del método .....	32
3.4. Cadena de Valor Institucional .....	32

<b>Capítulo IV</b> .....	39
<b>Discusión e importancia de los cambios institucionales que incentivan la inclusión financiera para lograr la inclusión social</b> .....	39
4.1. Discusión de la importancia del enfoque institucional para analizar los problemas de la SAN. ....	39
4.2. Reglas de juego y cambios institucionales como estrategias para la SAN.....	41
4.3 Innovación social para alcanzar la inclusión financiera y social.....	42
<b>Conclusiones</b> .....	47
<b>Recomendaciones</b> .....	48
<b>Bibliografía</b> .....	49
<b>Anexos</b> .....	55

## Introducción

En el mundo existe preocupación por la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) que para la FAO gira en torno a cuatro dimensiones: disponibilidad de alimentos, acceso a los alimentos, utilización y estabilidad. En cuanto a la primera, la disponibilidad, hace alusión a una oferta suficiente de alimentos inocuos<sup>1</sup> para toda la sociedad ya sea a través de producción nacional o por importación. En el caso colombiano, la nación es postulada como una de las despensas de alimentos a nivel mundial para el año 2050, lo cual ha hecho que se emprendan estrategias que promuevan la productividad y competitividad de algunos productos promisorios del país como lo es el caso del mango, el cual cuenta con una organización de cadena encargada de buscar las mejoras en calidad del producto necesarias para postularse en mercados internos y externos.

Ahora bien, teniendo en cuenta la dimensión de disponibilidad se encuentra pertinente el apoyo a las Unidades Agrícolas Familiares (UAF), a quienes se les define como las más aptas para satisfacer la oferta de alimentos en todo el mundo, por su gran capacidad productiva ya que, constituyen gran parte de las explotaciones agrícola a nivel mundial y son las más eficientes en la preservación de alimentos tradicionales, supliendo en gran medida la disponibilidad de alimentos en el mercado.

Para el caso de estudio, en La Mesa, Cundinamarca, las UAF productoras de mango enfrentan grandes retos en la parte de comercialización porque no cuenta con el aparato institucional que regule este sistema de comercio, dejándolos en desventaja con los demás eslabones dentro de la cadena productiva, ya que es el intermediario quien tiene el poder de mercado y las UAF resultan ser precio aceptantes, lo que les resta rentabilidad. Esto demuestra que el mercado de alimentos es un mercado de competencia imperfecta y por tanto la mano invisible debe ceder lugar a la mano del estado regulador, permitiendo así formular instituciones más eficientes en pro de la inclusión social de esta población a través de la innovación social en la cadena de Valor.

---

<sup>1</sup>Los alimentos se consideran inocuos cuando no causan daño a quien los consume, es decir son saludables.

En los estudios que se han realizado hasta el momento, se han identificado diversos factores que afectan la cadena de valor del mango y la productividad de las UAF. En primer lugar, ASOHOFRUCOL & CORPOICA (2013) realizaron un modelo tecnológico para el cultivo del mango en el Valle del alto Magdalena en el Departamento del Tolima y, en él identifican que el departamento tolimense es el más productivo a nivel nacional gracias a los distritos de riego que se han implementado, ya que el agua es el principal insumo para el cultivo, lo cual permitirá a lo largo de la investigación realizar diferentes comparativos entre Cundinamarca y Tolima.

Por otro lado, Villareal, Carmona, & Herrera (2012) identifican que las asociatividades son necesarias en el sector rural para que las UAF tengan más oportunidades de acceder al financiamiento que les permita tener el capital de trabajo necesario. En esta vía, Cano, Esguerra, Rueda, & Velasco (2013) aclaran que si no se cuenta con una inclusión financiera se puede considerar que la población está en condiciones de exclusión social, porque no cuentan con el financiamiento necesario como capacidad para tener la calidad de vida que desean vivir en términos de Sen (2002).

Así mismo, un estudio realizado en la cadena productiva del mango en la República Dominicana concluye que, la excesiva intermediación solo se puede contrarrestar con la implementación de sistemas de cooperativas de productores para comercializar su producto y mejorar la red institucional en pro de la disminución de los costos de producción y comercialización, con la estandarización de medida para dicho comercio (SEA, IICA & CNC, 2007).

Dados estos antecedentes, se puede deducir que existen vacíos institucionales tanto en materia financiera como productiva y comercial. Para este caso los vacíos institucionales que se tratarán son tres. En primer lugar la falta de acceso al agua como insumo necesario para alcanzar mayores índices de productividad y así mejorar la disponibilidad de alimentos, en este caso mango. En segundo lugar la baja inclusión financiera que tiene ASOMEFRUT como asociatividad, lo que no les permite tener capital de trabajo reduciendo su competitividad y poder de negociación dentro de la cadena de valor. Y por último, la falta de unidad de medida estandarizada para comercio a nivel nacional, ya que al no existir, es el intermediario quien elige la unidad de medida que muchas veces no es

óptima para la UAF. Por tanto, se hace necesario formular un cambio institucional que tenga en cuenta estos vacíos y procure darles una solución eficiente.

Para identificar la existencia de estos vacíos institucionales en el municipio de La Mesa se llevó a cabo un trabajo de campo, que consistió en la realización de visitas a organizaciones locales y nacionales y entrevistas a los productores y expertos, todo con el fin de realizar un diagnóstico DOFA<sup>2</sup> para la inclusión social con participación de las UAF, teniendo en cuenta su realidad, de modo que el cambio institucional se plantee con base en esta. De otro lado se usaron datos e información oficial de fuentes secundarias en cuanto a temas de acceso a crédito, productividad, áreas cosechadas y producción. De esta manera, se buscó afianzar los resultados cualitativos obtenidos en el diagnóstico DOFA con información cuantitativa.

Así mismo, se planteó una matriz institucional y una organizacional. La institucional se realizó con el fin de evaluar las reglas de juego actuales y determinar a partir de los resultados del trabajo de campo, cuáles se cumplen o no y cuáles son eficientes o no y, así proponer alternativas donde se encuentre necesario. Por otro lado, la matriz organizacional tiene como objeto determinar el lugar que debe ocupar cada entidad dentro de la cadena de valor institucional. Con las anteriores herramientas se realizó un análisis económico estructural donde se propone una herramienta que permita proponer alternativas a estos vacíos institucionales y generar puntos de partida para nuevas investigaciones.

Por último, se discute la necesidad del ajuste institucional que se debe dar en la gobernanza rural para que se produzca una innovación social que permita alcanzar la meta de una cadena de valor institucional más eficiente. Así mismo, se evidencia la importancia de esta propuesta de modelo y su réplica para los otros productos alimentarios de la canasta básica con sus propias particularidades, indicadores y efectos esperados para hablar de una SAN más completa en la dimensión de disponibilidad.

---

<sup>2</sup>Se explicará detalladamente en el capítulo II.

## Capítulo I

### **Principales aspectos teóricos de la cadena de valor, las reglas de juego, la innovación social, la inclusión social y la inclusión financiera en el sector rural para la SAN**

#### **1.1 La cadena de valor y las reglas de juego en la ruralidad para la SAN**

El primer capítulo tendrá un recorrido por la teoría económica y los antecedentes que giran en torno a la investigación, encontrando la repercusión de las reglas de juego, la innovación social y la inclusión social y financiera en la SAN. Por último, se concluirá con una esquematización del sector que explica la relación entre las variables.

##### **1.1.1 Eslabonamiento básico de la cadena de valor para el sector rural**

Existen organizaciones e instituciones que se relacionan en el mercado, las cuales pueden ser analizadas desde un enfoque macro económico que tiene que ver con todos agentes que se relacionan en el sistema económico a nivel nacional e internacional, pero también existe un enfoque microeconómico el cual evalúa al agente individual sin importar su posición en la estructura económica incluso a nivel local. Así pues, la cadena de valor se encuentra en un nivel meso es decir entre el macro y el micro análisis donde el eje central son las UAF, los intermediarios y el consumidor final, lo cual se tomará como el eslabonamiento básico para el caso de estudio. Este análisis meso debe tener en cuenta no solo el mercado sino al Estado ya que este último es quien regula la cadena de valor y por tanto los agentes que interactúan en ella.

Ahora bien, en esta cadena de valor se presentan fallos estructurales, y para corregirlos se han llevado a cabo ejercicios técnicos que a pesar de no incluir una teoría formal, si permiten diagnosticar y plantear soluciones tanto económicas como políticas. Por ejemplo, el *Estudio de la Cadena Agroalimentaria de Mango en República Dominicana* realizado por entidades nacionales e internacionales, pretende mejorar la productividad y competitividad de la cadena agro-alimentaria del mango identificando las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas (DOFA) para este producto. En su estudio concluyen que se debe mejorar la red institucional en pro de la disminución de los costos de producción y comercialización, crear un sistema de datos confiables al cual tengan acceso

los agricultores, generar estrategias privadas y estatales para aumentar la disponibilidad de créditos, implementar sistemas de cooperativas que les permitan a los productores comercializar su producto y promover estrategias de marketing (SEA, IICA & CNC, 2007)<sup>3</sup>.

### **1.1.2. Ventajas económicas de la cadena de valor para la SAN**

En una economía rural el proceso económico principal se da cuando el agricultor recoge su cosecha y la lleva al mercado, siendo el mercado el que provee al productor de capital para garantizar su subsistencia económica, pero el agricultor no genera excedentes suficientes en el proceso de intercambio entre él y el intermediario. Más aún, en el proceso económico del intercambio, los agricultores están ubicados en el eslabón más pobre y riesgoso que es la producción (Lacki, 2010). Por tanto, las UAF deben prepararse para comercializar y generar excedentes; pero esto solo es posible si actúan de manera asociativa, ya que es la mejor forma de fomentar el fortalecimiento gremial, garantizar un mejor comercio y aportar así a la SAN ya que *“El abordaje de la seguridad alimentaria y nutricional requiere la articulación de los distintos sectores involucrados, mediante la conformación de alianzas, resultado de un proceso de concertación pública y privada en los niveles local, regional, nacional e internacional”* (CONPES, 2008, pág. 31), es decir, se debe incentivar la asociatividad por medio de las Alianzas Publico Privadas (APP) en la cadena de valor para impulsar no solo la competitividad, sino la disponibilidad de alimentos en la sociedad.

A causa de lo anterior, para que la cadena de valor en el sector rural sea competitiva debe estar articulada por medio de redes de comercio que permitan a las UAF vender a un precio rentable y estable, garantizando así su beneficio económico. En la actualidad este aparato institucional se encuentra desarticulado y es inexistente la gestión de redes institucionales (Saéñz & Helfgott, 2008). En este sentido, las cadenas productivas presentan las siguientes ventajas según Castellanos, Rojas, Villarraga & Ustate (2001): *“reducción de costos de búsqueda de insumos, tecnología, conocimiento y mercados al facilitar la obtención de información, eliminación de la figura del intermediario y viabilización del avance*

---

<sup>3</sup>Secretaría de Estado de Agricultura de República Dominicana, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consejo Nacional de Competitividad.

*tecnológico a nivel de todo el proceso productivo”* (pág. 97). Para el caso de la cadena de mango en Colombia, a pesar de existir una figura de cadena, aún no se logra trasladar estos beneficios a las UAF, lo que hace necesario el fortalecimiento de la cadena productiva enfocada en la comercialización por medio de las APP.

Entonces, es necesario recalcar que *“La mejor utilización de los recursos permeará todas las partes de la cadena de valor”* (Porter & Kramer, 2011, pág. 10), generando así beneficio económico. Ejemplo de ello es la certificación en buenas prácticas agrícolas (BPA), que les ha permitido un mayor poder de negociación y por tanto mayor rentabilidad. Por tanto, las UAF deberán contar con incentivos bien estructurados y leyes que fortalezcan las relaciones de comercio entre los agricultores y el consumidor (de ser posible prescindir del eslabón del intermediario) que en este momento no se dan.

En conclusión, *“las UAF son una población rural que tiene gran capacidad productiva, pero enfrenta grandes problemas a la hora de comercializar sus productos”* (Torres & Rodríguez, 2015, pág. 18) por los vacíos institucionales que se encuentran en la cadena de valor del sector rural. Por esta razón las UAF deben mejorar su competitividad y plantear una estructura del sector más organizada, conociendo el eslabonamiento de la cadena de valor en la cual se puede establecer la relación de poder económico entre los agentes y sus procesos de intercambio para mejorar el sistema.

### **1.1.3. Las reglas de juego como determinante de competitividad en la cadena de valor del sector rural**

Para que las UAF puedan sobrevivir en un mundo de competencia ya desarrollado, se debe *“construir de manera expresa un sistema efectivo de precios y complementarlo con la creación de las instituciones y organizaciones aptas para integrar ese conocimiento a bajos costos de transacción”* (North D. , 2007, pág. 175). Pero este proceso de cambio en el sistema económico solo se puede dar si existen unas reglas de juego claras que todas las partes de la cadena conozcan, entiendan y aprovechen, ya sea por medio de leyes, normas, acuerdos o contratos bien estructurados.

Castellanos *et al* (2001) hacen referencia a la cadena de valor desde la teoría neo-institucional bajo los aportes de autores como Coase y Williamson, quienes plantean que la cadena de valor es un nexo de contratos, y por lo tanto los contratos serán las reglas de juego de los acuerdos productivos o de comercialización que se hagan en dicho sector de la economía. Por lo tanto estos contratos serán determinantes en la competitividad que tenga cada eslabón de la cadena y del establecimiento de ellos dependerá el proceso de intercambio económico.

Agregando a lo anterior, *“es importante gestionar más proyectos colectivo-solidarios (cooperativas) que permitan garantizar a los campesinos recursos para llevar a cabo sus iniciativas tanto en productividad agroindustrial como en innovación tecnológica”* (Villareal, Carmona, & Herrera, 2012, pág. 108) siendo esta la vía que tienen los agricultores para mejorar la competitividad del sector y llegar a establecerse como una economía rentable, con capacidades productivas eficientes y una red de comercio que pueda suplir su oferta de alimentos acorde con la temporada de cosecha. Estas asociatividades deben contar con las instituciones necesarias que brinden los incentivos claves para alcanzar el desempeño económico y social dentro de la cadena de valor con inclusión financiera, lo que a su vez llevara hacia la inclusión social al permitir un comercio más justo para las UAF.

## **1.2 Reglas de juego para la asociatividad como determinantes en la inclusión financiera y social**

### **1.2.1 Conceptualización teórica de la Inclusión Social**

Desde Sen & Kliksberg (2007), se entiende que existe inclusión en condiciones de desigualdad cuando uno de los agentes dentro de un sistema tiene acceso a este pero no obtiene el mismo bienestar (ya sea político, social o económico) que los demás individuos, quienes por lo general tienen un bienestar mayor. En el caso mexicano, Ayala (2002) identifica que la poca presencia de la institucionalidad en el área rural hace que el sector esté en una situación de inclusión desigual, ya que los pequeños productores están dentro del mercado rural como precio aceptantes. Esto lleva a pensar que el mercado por sí solo no establece las reglas de juego óptimas para garantizar un mayor bienestar a esta población,

ni disminuye la brecha entre los intereses de los distintos agentes. Además, el autor encuentra que el Estado como ente regulador mantiene reglas de juego ineficientes e inequitativas en el sector rural, por tanto es necesario que el Estado y los diferentes eslabones de la cadena lleguen a establecer contratos como las APP, en las cuales todos participan en pro del bienestar común como lo es la SAN.

Por otro lado, Chonchol hace un estudio de los enfoques de la naturaleza de la economía campesina, en el cual indica que según Chayanov, las UAF no deben ser tratadas como una empresa capitalista ya que esta última se basa en cuatro núcleos: “*salarios (pago del trabajo a jornales), interés (pago de capital), renta (pago de suelo) y beneficio (pago al empresario)*” (1996, pág. 399). En primer lugar la UAF al ser una unidad productora familiar, no paga salarios ya que la mano de obra empleada es de la familia. En segundo lugar, en la mayoría de los casos la UAF no recibe interés por su capital ya que es poco (emplea más mano de obra que capital). En tercer lugar, la reinversión en sus propios suelos es baja y por último, el beneficio que recibe el jefe de hogar en ocasiones es negativo y es único o comunal, es decir, con ese ingreso se beneficia toda la familia pero no es clara la repartición de este ingreso entre los distintos individuos. Por estos motivos, además de la falta de capacitación, las UAF no pueden generar un plan de competitividad o mercadeo eficiente que les permitan involucrarse en el sistema económico capitalista como cualquier otra empresa.

Con esto, es claro que el sector rural debe manejar una nueva institucionalidad, pensada para sus verdaderas necesidades, lo que podría aportar para la mejora de la innovación social, entendida como el progreso de las reglas de juego y las organizaciones encargadas, permitiendo así el desempeño económico y social (North D. , 1993). Este cambio institucional, podría ser el comienzo del nuevo modelo económico con el cual se debe regir este sector dadas sus particularidades.

### **1.2.2 La importancia de la asociatividad para el cambio institucional más eficiente**

En este marco de ideas, Bernal (2014) propone un sistema en el cual las UAF pueden gozar de inclusión social a través de las asociatividades más que como pequeñas empresas de libre mercado o libre competencia. Estas asociaciones campesinas son necesarias para

lograr llevar al campo la asistencia técnica y la capacitación de manera grupal, de modo que se maximicen los recursos que en este momento se le brinda al sector rural desde el Estado. Además, estas asociaciones les permiten una participación en el mercado menos desigual, ya que al unirse todos como eslabón productor pueden tener mayor nivel de especialización como grupo, lo que a su vez permite aumentar su poder de negociación, cumpliendo con: los estándares de calidad, las cantidades demandadas de productos y una oferta estable a lo largo del año.

Por último, Amaya & Amézquita (2010) desde un punto de vista administrativo plantean la estrategia para formar una asociación de segundo nivel de los productores de mango en Colombia, diagnosticando la DOFA del sector. Este trabajo concluye que las principales barreras para la conformación de estas asociaciones es la falta de información entre la parte administrativa y gerencial con los asociados, el no poseer capital de trabajo propio para inversión y la falta de un plan estratégico administrativo.

Para efectos del presente trabajo se pretende hacer la DOFA enfocada en los fallos institucionales para la creación de las asociaciones de productores campesinos, abarcando no solamente el contexto administrativo y el trato con los asociados, sino un diagnóstico más institucional con el propósito de formular los contratos pertinentes que sean acordes con la innovación que se requiere a nivel local.

### **1.2.3 Inclusión Financiera como medio para alcanzar la Inclusión Social**

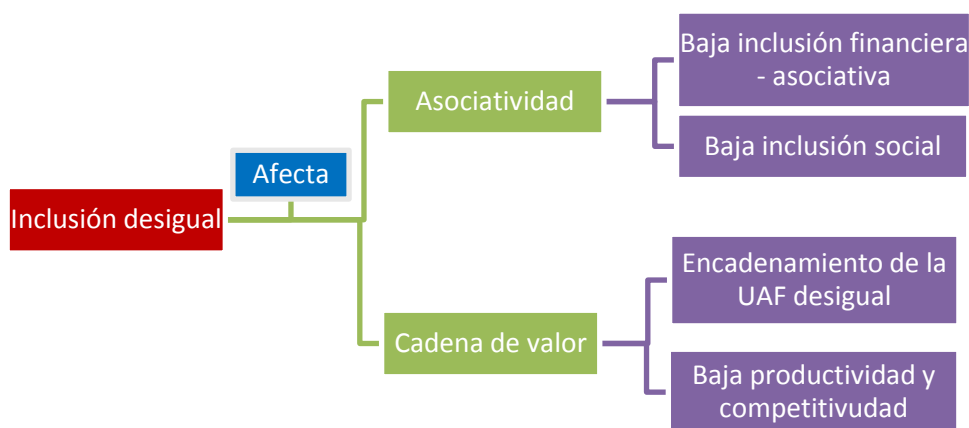
Así mismo, como lo aclaran Cano, Esguerra, Rueda & Velasco *“la exclusión financiera equivale a otra forma de exclusión social”* (2013, pág. 2). Dicho esto, se propone que la inclusión financiera por medio de la figura asociativa es un medio para alcanzar mayores niveles de inversión, lo que conlleva una mayor eficiencia, productividad y competitividad y así esta población puede aumentar su bienestar económico y social. En este mismo sentido Arévalo indica que *“el suministro de crédito para los pobres ha sido identificado como un elemento clave en cualquier estrategia global para erradicar la pobreza en los países en desarrollo”* (2012, pág. 13). Por tanto, es necesario que estas asociaciones estén conformadas por UAF, ya que como se verá más adelante en el capítulo II, estas son población en condiciones de pobreza sin posibilidades de inversión o crédito asociativo.

Las asociatividades necesitan gozar de estos servicios financieros, de manera que se logre un bienestar social mayor, asumiendo un nivel más alto de endeudamiento con un nivel menor de riesgo el cual sería comunitario o compartido entre los asociados. Por ende las reglas de juego también deben ir enfocadas al logro de esta inclusión financiera.

### 1.3 Importancia del manejo institucional para el sistema rural productivo articulado

Es importante entender la institucionalidad para el sector rural como un sistema completo y complejo ya que los intercambios que se dan en este sector “*son mediados por las leyes de la naturaleza y por leyes asociadas en la institucionalidad (legalidad); estas últimas van a atenuar los conflictos e incertidumbres de las organizaciones*” (Meza, 2013, pág. 73). Como se observa en la ilustración 1-1, la institucionalidad actualmente no se maneja como un sistema articulado, es decir, las reglas de juego para las asociatividades están aisladas de las reglas de la cadena de valor, por lo que la institucionalidad termina siendo ineficiente tanto para la innovación social, como para la asociatividad, lo que acarrea a un detrimento del desempeño económico social llevando la economía hacia una inclusión desigual.

**Ilustración 1-1 : Sistema desarticulado a causa de una inclusión desigual de las UAF.**

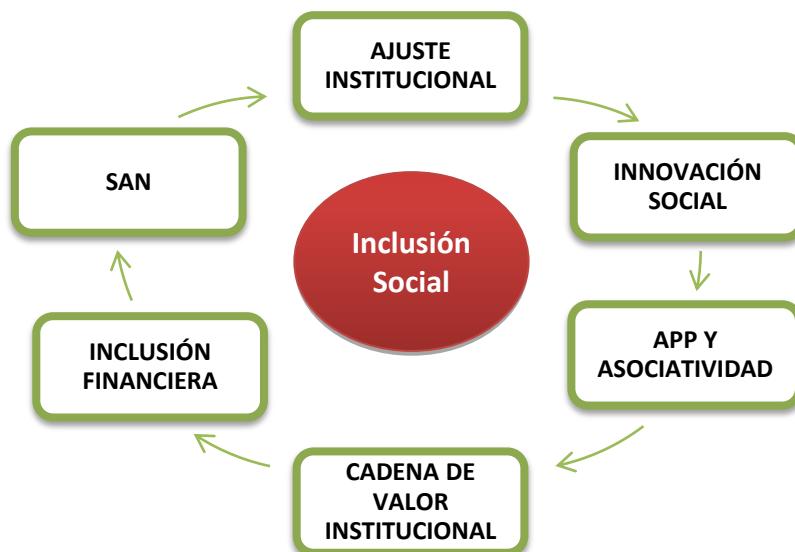


Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Análogamente y de manera muy sencilla, se propone una articulación del sistema como se plantea en la ilustración 1-2, donde se aclara el papel de cada uno de los elementos tratados anteriormente y como debe ser el encadenamiento de estos alrededor de la inclusión social, necesaria para “*responder al mercado con mayor flexibilidad, cooperación y capacidad*

para innovar los procesos y asimilar los cambios tecnológicos en el marco de la exigencia de la competitividad” (Riaño & Salazar , 2009, pág. 22), ya que el sistema es un nexo de contratos al igual que la cadena de valor.

**Ilustración 1-2: Encadenamiento institucional para el alcance de la inclusión social.**



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis realizado.

En conclusión, desde una mirada neo-institucional se debe plantear un proceso de cambio en el sistema económico para las UAF que les permita establecer unas reglas de juego más eficientes en la cadena de valor, en torno a sus condiciones específicas. Este sistema debe estar integrado ya que de otra forma se rompería el ciclo y la cadena se haría ineficiente; por ende los agentes deben confiar los unos en los otros, pero para que estos acuerdos institucionales no tengan incentivos a desviarse se deben establecer contratos formales. Por esto, la ilustración 1-2 nos muestra las relaciones de causalidad entre las variables como planteamiento alternativo al sistema económico rural actual, siendo el sector rural primordial para el desarrollo de cualquier otro sector de la economía, ya que estos fijan su base en los recursos naturales (Palop, 2013). Por tanto, para alcanzar la SAN es necesario que se replique este encadenamiento institucional en los diferentes productos agrícolas Colombianos ya que un solo producto no suplir las necesidades de la población.

## **Capítulo II**

### **La cadena de valor del mango en Cundinamarca y su construcción desde la inclusión social y financiera**

En este capítulo se enunciarán los resultados del trabajo de campo realizado, evidenciando los vacíos institucionales a tratar en la investigación para las UAF productoras de mango de La Mesa, Cundinamarca. Después de analizar la información, se realiza un diagnóstico DOFA bajo un marco institucional y el acercamiento a la realidad del sector, lo que permitirá en el siguiente capítulo relacionar y analizar la información.

#### **2.1 Contextualización del sector Manguífero**

A nivel internacional, la demanda de mango ha incrementado ya que al ser una fruta se incluye dentro de una de las “*siete mega tendencias mundiales del siglo XXI*” en cuanto alimentación gracias a sus propiedades terapéuticas, medicinales y nutracéuticas (ASOHOFrucol & CORPOICA, 2013). Además de este hecho, la preocupación que existe a nivel mundial por la SAN ha hecho que se brinde más apoyo para la producción de este tipo de alimentos de manera orgánica y con certificación de BPA principalmente para las UAF, por su capacidad productiva de alimentos a nivel mundial. Este apoyo consiste no solo en materia de producción y certificación; sino que también se brinda formación con visión de agro-empresarios, asistencia técnica, financiación de proyectos, participación en ruedas de negocios para abrir nuevos mercados, entre otros (FAO, 2014).

En cuanto al contexto nacional, el mango se considera como un frutal promisorio por su potencial agroindustrial, la disponibilidad y la competitividad económica. Dado este aspecto el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) creó las organizaciones de cadena bajo la ley 811 de 2003, y el mango es uno de los productos que ha establecido su propia cadena en pro de beneficios que ofrece la ley para estas figuras asociativas, buscando ampliar los mercados nacionales e internacionales.

Con respecto al nivel departamental, “*en el año 2011, los departamentos de Cundinamarca y Tolima concentraron el 65.7% de la producción de mango a nivel nacional con 50.356 y 47.940 toneladas/año respectivamente*” (ASOHOFrucol & CORPOICA, 2013, pág. 83).

Lo anterior indica que, Cundinamarca es un productor de mango fuerte a nivel nacional por encima de su competidor inmediato como se mencionará más adelante.

Para el caso particular de la Mesa, este municipio cuenta con 145 km<sup>2</sup> de área rural y 3 km<sup>2</sup> de área urbana, por tanto su economía gira en torno a la agricultura. La principal vocación productiva del municipio se concentra en la caña de azúcar, los frutales cítricos y mango, gracias a su clima cálido (Alcaldía de La Mesa, 2015).

## **2.2 Organizaciones del sector con una mirada desde la inclusión social y financiera**

En Colombia, el sector rural necesita de unas organizaciones que ayuden en su formación financiera y social como se verá a lo largo de este capítulo. La mayor autoridad en temas agrícolas es el MADR, el cual supervisa, regula y crea las políticas de las demás organizaciones del sector.

A lo largo de los años, en Colombia las organizaciones se han reestructurado para mejorar su desempeño y lograr la participación de la comunidad, realizando procesos de acercamiento que permiten a las UAF mejorar sus oportunidades y establecer relaciones fuertes en la cadena de valor. Estas organizaciones con sus respectivas instituciones se entrelazan en el tejido social, generando así resultados que son característicos de una matriz institucional (North D. , 1993), la cual debe garantizar el entrelazamiento de las variables y mostrar la relación de las mismas.

A continuación en la Tabla 2-1 se presenta la matriz organizacional de la cadena de valor del mango para el caso colombiano, donde se listan las entidades y se aprecia la relación de cada una de estas con la inclusión financiera y social. Esta herramienta tiene como fin presentar la correlación entre la organización y su concordancia tanto en la cadena de valor, como en la inclusión financiera y social. En efecto, estas organizaciones deben trabajar en conjunto como un sistema que integre tanto el marco institucional como el tejido social, ya que de lo contrario, se generan los vacíos institucionales mencionados más adelante. En este orden de ideas, las UAF deben integrarse en este sistema para ser competitivas ya que de lo contrario no podrán acceder al mercado.

En este mismo orden, el MINCIT & ONUDI (2004, pág. 14) aseguran que “*La ausencia de políticas y estrategias que promuevan estos encadenamientos explica en gran parte las características (...) sobre su comportamiento*”<sup>4</sup>, haciendo referencia a las UAF y sus problemas de atraso y rezagos en producción y comercialización.

En síntesis, las organizaciones y las UAF deben reforzar sus lazos en la cadena de valor, ya que aunque varias organizaciones del sector no trabajan directamente con el productor, si lo hacen en el sistema que integra externamente la cadena de valor de las UAF. Dicha cadena presenta vacíos institucionales que deben ser corregidos por medio de contratos bien establecidos como las APP. Además, es importante entender estas APP desde la teoría de los contratos, porque es una institución capaz de atenuar los problemas agrícolas, dado que se disminuye el riesgo y la incertidumbre, “*y a su vez se mejoran las condiciones económicas que permiten garantizar el cumplimiento de los contratos, justamente porque el contrato especifica los términos del intercambio*” (Ayala J. , 1999, pág. 251). Con esto es claro que, si se mejoran las condiciones de los contratos formales entre las organizaciones y las UAF, entonces se daría un fortalecimiento en la cadena de valor.

---

<sup>4</sup>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT).

**Tabla 2-1: Matriz de las organizaciones del sector rural y su relación en la cadena de valor**

Nombre	Año creación	Función principal	Relación en la cadena	Contratos y leyes	Inclusión Financiera	Inclusión social
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2015)	1913 ley 25 del 8 de octubre ultima reestructuración fue en 1994 bajo el decreto 1279 del 22 de junio de 1994.	Formular las políticas para el desarrollo del sector agropecuario, y rural	Relación directa con la política del sector rural, e indirecta con los agricultores, Es la conexión entre las organizaciones del sector y el gobierno central. El decreto 2478 de 1999 regula el funcionamiento del mismo	Crea las políticas y las leyes que se debaten en el congreso y en el Plan Nacional de Desarrollo. Delega funciones y orienta los planes, programas y proyectos	Proyectos de intereses bajos, incentivar los insumos, fomentar los créditos asociativos y financiamiento de los pequeños productores	Garantizar el servicio de agua, imponer una unidad de medida a nivel nacional, fomentar el crecimiento de las pequeñas asociaciones de productores
Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2015)	1962 mediante el decreto 1562 del 15 de junio	Coordina, enseña y facilita el proceso de desarrollo rural. También se encarga de las certificaciones y calidad de los productos	Adscrita al MADR- es un organismo descentralizado desde el decreto 3116 de 1963.  Actúa directamente sobre el productor	Capacita a los agricultores, presenta proyectos y programas para el fortalecimiento de la red social rural	Capacitaciones en la toma de créditos, la formas y sus posibles usos, además del acompañamiento en el proceso productivo	Agente fundamental en la inclusión, ya que tiene contacto directo con las UAF y sus procesos de desarrollo
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER, 2014)	2003 mediante el decreto 1300	Ejecuta y coordina las políticas de desarrollo rural, debe mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales	Adscrita al MADR- actúa directamente bajo las directrices del MADR.	Gestiona los procesos relacionados con la tierra e inversión en el área rural	Debe apoyar financieramente los proyectos o programas de desarrollo rural	Promover la inclusión productiva, bajo Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
Banco Agrario de Colombia (BANAGRARIO, 2015)	1999, junio 28. Como entidad financiera estatal	Promover el acceso a los servicios financieros en el sector rural	Vinculada al MADR- Actúa directamente sobre el productor, supervisado	En general cualquier servicio financiero que se solicite al banco	Los créditos permiten el financiamiento del sector y su funcionamiento	Asegurarse que las poblaciones más afectadas puedan acceder a sus servicios

(Corporaciones de Abastos, 2014)	Desde los 70's se comenzaron las inversiones y en años posteriores nacieron los primeros centros de acopio	Almacenar y comercializar las mercancías que llegan a diario. Alquilan locales y supervisan la actividad y los precios dentro de los establecimientos	Vinculada al MADR-relación indirecta con la UAF, directa con el intermediario y directa con la asociación a futuro	Contratos (formal o no formal) por mercancías que entran y salen de la central de abasto y se reparten por todo el país	No cuenta con servicios de financiamiento, ni interviene en el proceso del mismo	Permiten la recolección y distribución de los diferentes productos nacionales, encargados de la Seguridad Alimentaria local
Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO, 2015)	1990 bajo la ley 16	Financiar a tiempo los proyectos agrícolas y facilitar el acceso a los servicios financieros por medio de alianzas bancarias con tasas y plazos competitivos	Vinculada al MADR-relación indirecta con el productor, directa con las entidades bancarias, podría tener relación directa con la asociación	Actúa indirectamente en el mercado, los contratos serían los mismos que los bancos	Ofrece productos y servicios para poblaciones vulnerables y canaliza los recursos en el sector agropecuario	Promueve integralmente el desarrollo del sector rural y genera proyectos asociativos de financiamiento
Corporación Colombiana Internacional (CCI, 2015)	1993	Promover la reconversión agropecuaria, mejorando los ingresos de la cadena de valor de la agricultura	Cooperaciones de participación mixta- Funciona de manera adjunta al ministerio con recursos públicos. Acción directa sobre los agricultores	Ejecuta, controla y realiza seguimiento mediante los Modelos Agroempresariales Colectivos y Sostenibles.	Financian diferentes proyectos y realizan acompañamiento con microcréditos	Acompaña y asiste técnicamente los proyectos que generan rentabilidad en la cadena de valor agrícola
Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRU COL, 2014)	1995, nace como organización nacional de carácter gremial	Fortalece y dinamiza el desarrollo del sector hortofrutícola de Colombia	Actúa de forma indirecta en la cadena, debería actuar directamente	Al manejar el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola puede realizar proyectos de inversión	Gestionar proyectos de inversión que permitan acceder más fácilmente a los recursos, además de ello maneja recursos de regalías	Deben garantizar la comercialización de los productos nacionales mejorando su calidad, además de la competitividad de los asociados
Asociación Mesuna de Fruticultores ASOMEFRUT	2008, nace con la necesidad de organizar a los pequeños productores	Organizar los productores para capacitarlos, certificarlos y comercializar	Actúa de forma directa en la cadena y ejerce poder de mercado en el sector	Aun no se establecen contratos formales entre la asociación y los agricultores	Facilitar el acceso a los servicios financieros y garantizar el futuro pago de los mismos	Al certificar a los productores se garantiza un mejor pago y una mayor calidad del producto, también está generando procesos de comercialización

Fuente: Elaboración propia con base en información de los sitios web de las organizaciones<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Existen gremios, alianzas, corporaciones y demás organizaciones que no se incluyen en la investigación ya que no tienen relevancia con la misma.

## **2.3 Vacíos institucionales**

Los vacíos institucionales se entienden como las dificultades sociales y económicas que enfrentan los agentes por desconocimiento o falta de reglas de juego. Para este caso los vacíos se pueden presentar en dos situaciones particulares sabiendo que existen reglas de juego formales (leyes) e informales (acuerdos no obligatorios). Primero, puede presentarse cuando existe una regla de juego formal pero no se conoce, por tanto no se cumple y se derivan las dificultades sociales y/o económicas. Así mismo, a pesar de existir y conocer la regla de juego no se cumple por negligencia u otros motivos como falta de capacidades o el conocimiento a fondo de dicha institución. En segundo caso, se da cuando hay una regla de juego no formal que causa desigualdades entre los agentes, por tanto se hace necesaria la instauración de una regla o un contrato formal que permite llenar el vacío institucional.

Así entonces, en el trabajo de campo se identificaron tres vacíos institucionales relevantes y hacia los cuales se enfocará el presente capítulo. El primero de ellos genera la falta de acceso al agua para consumo humano y para producción, el segundo la baja inclusión financiera en las asociatividades que no permite formar capital por medio del crédito y por último, el tercer vacío institucional consiste en la necesidad de aplicar una unidad de medida nacional estandarizada en las plazas locales.

### **2.3.1 Reglas de juego y vacío institucional que causan la falta de acceso al agua**

En el trabajo de campo realizado en el municipio de La Mesa, Cundinamarca se encontró que la falta de acceso al agua es uno de los principales problemas que enfrentan las UAF productoras de mango, ya que como afirmó el ingeniero agrónomo Diego Montoya de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) de la región, la falta de agua es incluso a nivel domiciliario, porque muchas veces las personas no tienen ni para el consumo propio del hogar, y mucho menos tienen la cantidad de agua necesaria para las labores de riego y fertilización. Tampoco cuentan con sistemas de riego que funcionen en temporada de sequía porque no tienen ríos cercanos abundantes y potables de donde puedan extraer el recurso hídrico para sistemas sencillos, por tanto habría que pensar en distritos de

riego más complejos de manera que el recurso se pueda traer de lugares más alejados. Por consiguiente, los agricultores se encuentran a la expectativa de las temporadas de lluvia, porque son la única fuente que les proporciona el agua necesaria para el riego y poder tener buenas cosechas en enero, febrero y marzo que es la primera temporada y, en la mitaca que se da entre junio y agosto de cada año.

Así mismo, al contrastar este aspecto con la región del alto Magdalena en el Tolima, la cual es otra de las principales regiones productoras de mango, Cundinamarca está en desventaja, ya que como se señala en ASOHOFrucol & CORPOICA (2013), la región del alto Magdalena cuenta con dos temporadas de lluvia, la primera entre diciembre, enero y febrero y la segunda entre julio y agosto. Por otro lado, cuenta con cuatro distritos de riego que abastecen la región en las temporadas de sequía permitiendo cosechas fuera de temporada y esto les ha permitido tener un rendimiento promedio de 13.7 Ton/Ha. Para el caso de Cundinamarca el rendimiento promedio está en 10.3 Ton/Ha, pero en temporadas de lluvia se pueden llegar a una productividad de 23.4 Ton/Ha aproximadamente como se señala en la tabla 2-2.

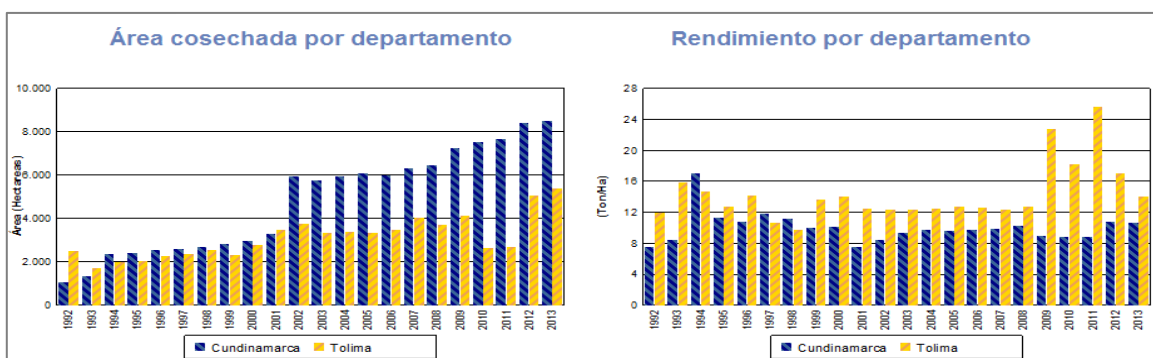
**Tabla 2-2: Cálculo del rendimiento de la producción de mango en La Mesa, Cundinamarca en temporadas de lluvia.**

Conversiones de unidades de medida	Datos de trabajo de campo
1 Fanegada = 0.64 Ha ≈ 120 árboles	120 Árboles = 15000 Kg = 15 Ton
1 Árbol = 125 Kg = 0.125 Ton	Rendimiento (Ton/Ha) = 15/0.64 ≈ 23.4 Ton/ha

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados del trabajo de campo.

Por otro lado, en la ilustración 2-1 se observan el rendimiento y el área cosechada que han tenido ambas regiones entre 1992 y 2013.

**Ilustración 2-1: Comparativo en el área cosechada y rendimiento del mango en los departamentos de Cundinamarca y Tolima, 1992-2013.**



Fuente: Elaboró AGRONET con base en estadísticas de las Evaluaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

En primer lugar, se puede ver que en el año 2002 el área cosechada en Cundinamarca se duplicó. En el trabajo de campo realizado, la vicepresidenta de la Asociación Mesuna de Fruticultores (ASOMEFRUT) Aleidy Ospina, afirmó que este cambio se debe a que a finales de los noventa los paneleros de la zona empezaron a reemplazar los cultivos de caña por los de mango, casi que todos al mismo tiempo, ya que el negocio de la caña se estaba volviendo menos rentable por todo el proceso costoso que debían realizar y los jornales que debían cancelar para la obtención de la panela. Por ende, cuando los primeros agricultores empezaron a obtener ingresos del cultivo de frutales obtuvieron mejores rentabilidades y además, se dieron cuenta de que este es un cultivo permanente que soporta tanto las inundaciones como las sequías, así que tiene un bajo riesgo de pérdida total en cualquiera de los dos casos. Dadas estas circunstancias, la mayoría cambió los cultivos dando paso a la gran cosecha del 2002 en adelante, caso contrario al tolimense, ya que estos cuentan con apenas un poco más de la mitad de área que Cundinamarca.

En segundo lugar, dados estos comportamientos y teniendo en cuenta los contextos nombrados anteriormente para estos departamentos en cuanto al acceso al agua, se puede concluir que es el agua uno de los principales determinantes de la productividad de estos cultivos, ya que en la realidad, La Mesa puede tener una productividad muy superior a la del Tolima y puede generar mucha más producción por que tiene más terreno, lo que podría llevar incluso a la exportación de excedentes de producción si se mantiene un rendimiento más cercano al que presenta en alta temporada, pero solo sería posible con una capacidad

de riego más constante a lo largo de todo el año. Sin embargo, como se evidenció en el trabajo de campo con ASOMEFRUT, hay que reconocer el esfuerzo que se ha hecho en Cundinamarca, sobre todo en la Mesa<sup>6</sup>, para certificar a los pequeños agricultores con BPA, de manera que puedan adquirir los insumos y las competencias que necesitan para contar con un terreno más productivo y de tal manera ir cerrando la brecha como se puede observar en el año 2012 y 2013, aumentando el rendimiento.

Así pues, en términos de Sen (2002) se puede decir que la falta de acceso al agua, es la falta de acceso a una capacidad que coarta la libertad de oportunidades tanto sociales como económicas de esta población; por tanto, si no se elimina esta fuente de privación por medio de reglas de juego que llenen los vacíos institucionales, no se podrá lograr un avance significativo en cuanto al alcance del desarrollo. En la misma vía, Sanchez & Usaquén (2012) aseguran que la falta de acceso al agua es otra forma de exclusión social y que genera inequidad, por tanto, los esfuerzos para disminuir la desigualdad deben enfocarse en incluir a las poblaciones más vulnerables aportándole las capacidades necesarias para mejorar su calidad de vida y en este caso, su capacidad productiva y competitiva.

Por último, como señala Cano (2012), el mayor potencial agrícola del mundo se encuentra en América Latina, pero esta actividad demanda el 70% del recurso hídrico del planeta, y además, si se desea tener un nivel de seguridad alimentaria óptimo en el 2050, se debe aumentar la producción agrícola en un 70%; por tanto este vacío necesita ser llenado por medio de instituciones conscientes de este potencial agrícola y que busquen el impulso de la productividad supliendo la falta de acceso a recursos productivos.

En conclusión, se hace evidente la necesidad que tiene esta población de establecer una regla de juego que propenda por brindarles un mayor acceso a este recurso tanto básico en cuanto a consumo humano, y productivo en cuanto al riego se refiere, ya que un sistema de riego eficiente podría mejorar sus condiciones pero por sus condiciones territoriales este se hace costoso, por ello sería necesaria la instauración de las APP.

---

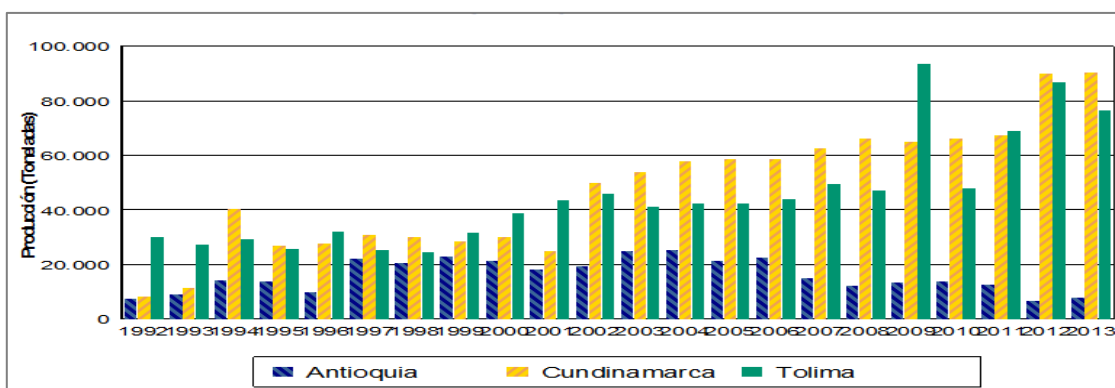
<sup>6</sup> La Universidad Nacional y el ICA han realizado varios talleres y visitas que han permitido identificar la población con el objetivo de certificar en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) sus mangos.

### **2.3.2 Regla de juego de acceso a crédito asociativo como capital de trabajo.**

Con respecto al acceso al crédito como pequeños productores, en el trabajo de campo los asociados declararon estar satisfechos con el servicio que les ofrecen las entidades financieras como el Banco Agrario, ya que les han otorgado pequeños créditos de libre inversión o incentivos de capitalización rural. Pero en cuanto al crédito asociativo la presidenta de ASOMEFRUT Esperanza Avellaneda dice estar inconforme, puesto que no han tenido acceso a estos servicios financieros y estos, podrían suplir las necesidades de capital de trabajo que tienen como asociación, considerando que en las temporadas de cosecha el intermediario local les ofrece un precio bajo por los productos, por tanto deben buscar un precio más rentable con intermediarios externos, que para este caso están en Medellín, dado que, como se observa en la gráfica 2.2, estos tienen una oferta baja, convirtiéndolos en potenciales compradores del mango de Cundinamarca. El problema con el intermediario externo es que aunque paga un mejor precio, paga a crédito con plazos de uno a dos meses, por tanto algunos productores prefieren vender más barato al intermediario local para obtener ingresos de manera inmediata, ya que únicamente reciben ingresos de esta actividad, así pues, no pueden esperar tanto tiempo por el pago de la mercancía. Esto hace que sin quererlo le sigan otorgando el poder de mercado al intermediario local por falta de capital de trabajo para que la asociación pueda cancelar inmediatamente a los pequeños productores y cerrar negocios con el intermediario externo. Dicho capital se podría obtener por medio de financiamiento respaldado en los contratos futuros con los intermediarios paisas (u otros) que dejen un mayor margen de rentabilidad.

Por último, en la ilustración 2-2, llama la atención que en los años 2012 y 2013 se ve una leve pero importante ventaja que ha tomado Cundinamarca en comparación con Tolima, que en parte puede ser explicado por la adopción de la certificación de BPA, haciendo el terreno más productivo y con fruta de mejor calidad, por lo que también se vuelve un municipio más competitivo.

**Ilustración 2-2: Comparativo en la producción de mango entre Antioquia, Cundinamarca y Tolima, 1992-2013.**



Fuente: Elaboró AGRONET con base en estadísticas de las Evaluaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Así mismo, mientras que en promedio para Tolima cada año se asignan 16.056 millones de pesos en créditos asociativos por el Fondo para el Financiamiento del sector Agropecuario (FINAGRO), para Cundinamarca se asignan solo 2.410 millones de pesos (AGRONET, 2015)<sup>7</sup> pese a que Cundinamarca tiene más terreno para cosecha que Tolima. Estas cifras pueden explicar en parte, de donde se han sacado los recursos para las inversiones que han llevado a Tolima a ser un departamento con tan altos rendimientos y la falta que le hace a Cundinamarca el acceso a estos servicios financieros para mejorar su productividad competitividad.

En referencia a este tema, Cano (2013) afirma que los recursos y apoyos especiales a la agricultura se deben direccionar hacia el fomento de las asociatividades y que se les financien a estas figuras los procesos de agregación de valor y de comercialización. Es decir, que para lograr abarcar más mercados por medio de la comercialización, competitividad y productividad, es necesaria una mayor inclusión financiera como condición necesaria para la inclusión social.

Por su parte, FINAGRO ofrece programas especiales para el fomento y el desarrollo del sector agropecuario, entre los cuales está la modalidad de crédito asociativo. Para el caso de ASOMEFRUT, puede solicitarlo como crédito asociativo con encadenamiento en el cual el

<sup>7</sup> Los cálculos son propios con base en los datos de AGRONET.

responsable del crédito sería la asociación quien sería lo que FINAGRO llama el sujeto encadenador o integrador. Los sujetos integrados serían los pequeños productores que quieran tomar el crédito y hacerse responsables por este. Para ello, ASOMEFRUT debe certificar ante el intermediario financiero<sup>8</sup> que tiene las herramientas necesarias para prestar asistencia técnica a los proyectos objeto del crédito y toda la documentación que sustente la viabilidad, pertinencia y rentabilidad del proyecto (FINAGRO, 2015).

Ante esto, la presidenta de ASOMEFRUT Esperanza Avellaneda responde que, primero ellos no pueden garantizar la asistencia técnica, ya que esta la solicitan ante la Secretaria de Agricultura de Cundinamarca y finalmente es por medio de la UMATA del municipio que se les asigna el ingeniero agrónomo, y que en ocasiones deben *rogar* para que se les sea asignado. Además, asignan un solo ingeniero para la zona, por lo que el ingeniero no puede hacer un seguimiento constante al proceso productivo y apenas alcanza a realizar una visita mensual por finca, lo que puede ocasionar que el campesino no siga las instrucciones o realice mal los procedimientos al no tener el acompañamiento constante del experto, entonces se da un retroceso en el proceso.

Por otro lado, la presidenta afirma que no tienen las competencias necesarias para formular una solicitud de crédito asociativo con todas las peticiones de FINAGRO. Es así que una vez más, la falta de capacidades deja a esta población fuera de la inclusión financiera y por ende también están fuera de la inclusión social al no contar con el capital suficiente para su subsistencia y futura producción.

En efecto, este vacío institucional cuenta con una regla de juego formal dada por FINAGRO, pero es la falta de capacidades de la población y el desconocimiento a fondo de la institución lo que no permite que esta regla de juego solucione de manera eficiente la problemática social y económica de la asociatividad, por tanto el paso a seguir es prestar la capacitación y acompañamiento profesional requeridos, de manera que puedan alcanzar un

---

<sup>8</sup>Para el caso de La Mesa el principal intermediario financiero es el Banco Agrario, pero en el trabajo de campo se encontró que para este municipio los trámites son demorados, por tanto se deben desplazar a oficinas del banco en otros municipios como Anapoima.

mejor desempeño económico y social desde el conocimiento y cumplimiento de esta regla de juego.

### **2.3.3 Regla de juego para una unidad de medida estandarizada**

Simultáneamente, en el trabajo de campo se encontró un vacío institucional en el momento de la comercialización. Este vacío se presenta por la no existencia de una unidad de medida estandarizada a nivel nacional para comercializar, ya que la unidad de medida que paga el intermediario local es por canastilla de fruta, no por kilo, y las canastillas no siempre pesan lo mismo. Esto ocasiona que se pague el mismo precio por dos canastillas de pesos diferentes y por tanto, en una se gana y en la otra se pierde. En cuanto al intermediario externo de Medellín, este sí paga por Kilo, lo que hace que este siga siendo el más rentable de los intermediarios. Vale destacar también otra característica que tiene en cuenta cualquier intermediario en el momento de realizar el pago de la canastilla es el aspecto de la fruta y la certificación BPA, ya que estas condiciones aseguran calidad y con esto un mejor precio en los centros de acopio de todas las regiones. Dado esto, queda claro que a nivel nacional no existe una estandarización en la unidad de medida y esta se da a gusto del intermediario dándole nuevamente el poder de mercado dentro de la cadena.

De otro lado, las UAF productoras de mango cuentan con una consolidación de la cadena productiva en el MADR con la iniciativa de ASOHOFRUCOL. Este proceso que comenzó en el 2009 y se ha enfocado la mayoría de recursos hacia el Tolima, lo que ha traído grandes beneficios a la UAF tolimenses al mejorar las competencias productivas, y por ende las condiciones de vida de los productores (ASOHOFRUCOL & CORPOICA, 2013). Así pues, el proceso demuestra que cuando las organizaciones se integran y trabajan en conjunto pueden lograr avances en la sociedad, y son necesarios en la consolidación de un tejido social más equitativo, permitiendo a las UAF productoras de mango en Cundinamarca una mayor integración en los procesos productivos de la cadena de valor ya que tienen gran potencial.

En cuanto a Cundinamarca, para las UAF el proceso de cambio tecnológico y cultural ha sido positivo desde la conformación asociativa. En el 2008, las UAF productoras de Mango

de La Mesa ya contaban con representación asociativa por medio de ASOMEFRUT, lo que permitió generar conciencia en el proceso de certificación y avances en la producción de la fruta a nivel local. Fue así, que gracias a la Universidad Nacional y entidades como el ICA, se determinaron acuerdos de producción y avances en sus reglas de juego para certificar sus productos y garantizar calidad, siendo la certificación la mejor forma de establecer contratos con intermediarios nacionales y asegurar un lugar en la cadena de valor (Navarrete, 2011). Esta certificación permite comercializar a mejor precio en el mercado local y nacional lo que a su vez representa ganancias para el productor. En este sentido, se afianza el enfoque cualitativo en la investigación, ya que *“el objetivo de la investigación cualitativa es de entender los procesos en la comunidad”* (Jimenez & Reyes, 2013, pág. 319)

En conclusión, este vacío es de los que requieren la instauración de una nueva regla de juego, desincentivando la regla informal establecida (donde el intermediario es el que decide la unidad de medida que desea pagar) que no es eficiente, ya que *“Los deficientes sistemas de información, unidos a la falta de organización y planeación de los productores, conllevan a una producción no orientada al mercado, originando graves pérdidas a los agricultores, y problemas de abastecimiento al sector agroindustrial y comercial”* (MADR, 2006, pág. 26), por lo que es necesario avanzar hacia los procesos asociativos con unas reglas de juego pertinentes en el sector que sean impuestas por los organismos competentes como la unidad de medida estandarizada para frutas y hortalizas, para este caso el mango.

#### **2.4 Diagnóstico de los vacíos institucionales en una matriz a partir de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA para la inclusión social) teniendo en cuenta las reglas del juego.**

Para resumir, se clasificarán en la tabla 2-3 las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene el sector con base en los resultados expuestos anteriormente según los siguientes criterios o definiciones (Amaya & Amezquita, 2010).

Las debilidades son los aspectos negativos encontrados y que tienen su naturaleza en la parte interna del sujeto de estudio, quien para este caso es ASOMEFRUT. Del mismo modo las fortalezas son los aspectos positivos que se reflejan desde esta figura asociativa.

En cuanto a las oportunidades y amenazas que presentan las UAF en ASOMEFRUT, se pueden considerar entonces como factores externos dada su relación en la cadena de valor. Además las oportunidades serán los aspectos positivos a los cuales se podría acceder o existe campo para trabajar en ello y las amenazas son las externalidades negativas que la población no puede controlar. Este punto de separación entre los factores externos e internos tiene que ver con el orden de la cadena de valor y su funcionalidad dentro del modelo económico.

**Tabla 2-3: Diagnóstico DOFA de inclusión social**

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de distritos de riego para temporadas de sequías, ya que las actividades agrícolas demandan grandes cantidades de agua</li> <li>La asociación no cuenta con la capacidad profesional para realizar la solicitud de crédito asociativo con todos los requisitos que demanda FINAGRO</li> <li>Ya que las UAF dependen únicamente del ingreso de la cosecha, estas no pueden conceder crédito al intermediario externo, por lo que deben negociar con el intermediario local recibiendo un pago inmediato pero menor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ríos alejados con agua potable y abundante</li> <li>Si logra mantener rendimientos productivos altos podría exportar excedentes de producción ya que cuenta con gran terreno en cosecha</li> <li>La demanda de alimentos en el 2050 aumentara</li> <li>Medellín es un gran demandante e intermediario externo que les brinda mayor rentabilidad</li> <li>FINAGRO ofrece la modalidad de crédito asociativo</li> <li>Los intermediarios externos de Medellín pagan por una unidad de medida más estandarizada y rentable</li> <li>Existe una consolidación de la organización de cadena del mango a nivel nacional lo que otorga beneficios a las UAF productoras de mango</li> </ul>

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cundinamarca fue el mayor productor de mango en Colombia en 2012 y 2013</li> <li>• En época de lluvia los rendimientos productivos de Cundinamarca pueden alcanzar las 23.4 Ton/ha</li> <li>• El área cosechada de Cundinamarca para el año 2013 fue de 8.482 ha, mientras que la del Tolima apenas llego de 5.409 ha.</li> <li>• Cumplir con la certificación BPA los hace más productivos, competitivos y les da un mejor precio</li> <li>• Las UAF tienen acceso al crédito de manera individual</li> <li>• Gracias a contar con la certificación BPA las UAF pueden garantizar calidad y cobrar un mejor precio a los intermediarios, recuperando un poco poder de mercado</li> <li>• Desde el 2008 las UAF de La Mesa contaban con ASOMEFRUT como organización asociativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento tolimense cuenta distritos de riego que permiten tener rendimientos promedio anual de 13.7 Ton/a superior al de Cundinamarca que es del 10.3 Ton/ha</li> <li>• El intermediario externo paga un precio mayor pero a un plazo de 1 o 2 meses</li> <li>• Tolima reporta acceso a créditos asociativos en promedio hasta 6 veces más que Cundinamarca</li> <li>• La UMATA solo ofrece un agrónomo para la región por lo que el acompañamiento real para cada UAF no es óptimo.</li> <li>• El intermediario gana poder de mercado cuando puede establecer la unidad de medida libremente, ya que no hay una regla formal que regule este aspecto a nivel nacional.</li> <li>• Hace falta una regla de juego formal que permita el acceso al agua para esta población</li> <li>• La falta de capacidades de la población y el desconocimiento de los créditos asociativos que brinda FINAGRO como regla formal impide que esta regla sea eficiente social y económicamente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados en el trabajo de campo y fuentes secundarias citadas anteriormente

En cuanto a la tabla 2-3 se puede concluir que son más los factores externos, ya sean positivos o negativos, los que influyen en el desenvolvimiento económico y social de la asociatividad, por tanto las reglas de juego eficientes a crear o reforzar deben fortalecer la independencia de los factores externos en la medida de lo posible.

Para recapitular, la matriz DOFA de inclusión social junto con la matriz organizacional, servirán para gestar la parte metodológica que se abordara a continuación dando paso al análisis estructural, con la validación de los instrumentos desde la triangulación y engranando cada elemento en la cadena de valor institucional según corresponda.

## Capítulo III

### **Análisis sistémico estructural y su aplicación en la cadena de valor institucional en términos de reglas del juego**

En este capítulo se diagrama una cadena de valor institucional que permite conocer como es afectado cada eslabón en la cadena y que estructura se encuentra desconectada del sistema. Para este análisis se usa una combinación entre las matrices realizadas anteriormente y la matriz de instituciones que se muestra más adelante.

#### **3. 1. Análisis sistémico estructural**

Para comenzar, se define el concepto de economía como ciencia social que se construye a partir de la observación de los fenómenos económicos y sociales y, que asigna los recursos a través de las reglas de juego buscando la eficiencia y la equidad en la sociedad (Zarur A. , 2004). Entendida así la economía, para este estudio de caso se debe comprender que se necesita de instituciones eficientes para que las UAF logren acciones colectivas más sólidas, y que estas permitan a su vez una mayor inclusión financiera y social (Ayala J. , 2003). Este proceso asociativo permite al eslabón productor tener mayor poder de mercado haciendo más incluyente la cadena de valor y como resultado ser más eficiente.

Para dar inicio a la metodología se debe tener presente que, *“El reconocimiento de las instituciones como factores centrales del funcionamiento de la economía une las diferentes corrientes más allá de diferencias en el método”* (Gandlgruber, 2010, pág. 42). Para tal fin, la economía institucional debe emplear herramientas de investigación que le permitan, por un lado abstraer la información y por otro, interpretar la realidad en un sistema económico dada *“la necesidad en que se encuentran los economistas de renovar su instrumental matemático en vez de limitarse simplemente a tomar prestado el que su día facilitó el progreso de las ciencias físicas”* (Sampedro, 1959).

De la misma forma, para dar paso a la innovación social, se incluyen las matrices analizadas anteriormente y las que se verán a lo largo de este capítulo, como soportes para análisis estructural de la cadena de valor institucional como instrumento final. Ahora bien,

para validar la información de la investigación se debe separar la inclusión financiera y la inclusión social; una de las formas es la triangulación ya que esta “*implica reunir una variedad de datos y métodos para referirlos al mismo tema o problema*” (Pérez, 1994, pág. 81). Esto, permite tener una visión tanto objetiva como subjetiva de la realidad al contar con diferentes métodos en su estructura, como lo es el observacional, la revisión documental y recolección de información en diarios de campo y entrevistas a los diferentes agentes involucrados de la cadena desde las UAF hasta el secretario de agricultura de Cundinamarca, pasando por la presidenta de ASOMEFRUT, el presidente de ASOHOFRUCOL, la organización de cadena y entidades locales pertinentes, lo que permite afianzar los resultados obtenidos en la investigación. Para este trabajo el análisis estructural consta de métodos cualitativos y cuantitativos ya que no son excluyentes en su uso y por el contrario, en las ciencias sociales se deben complementar para generar relaciones de ordenamiento social (Bonilla, E., Hurtado, J., & Jaramillo, C., 2009). Cabe aclarar, que el enfoque de esta investigación es cualitativo. Por esto se debe pensar en un nuevo desarrollo social que solo es posible a través del acercamiento a la comunidad al observar sus particularidades y circunstancias (Morin, 1995). Para dar cumplimiento al enfoque, se realizó un acercamiento a la vida de la comunidad al compartir la estadía con miembros de la asociación de productores.

A continuación, se realizará un análisis institucional que incluye las reglas de juego para complementar así las tres herramientas usadas en la investigación, la DOFA para la inclusión social, la matriz organizacional vistas anteriormente y la matriz institucional que se analizará más adelante. Estos tres elementos componen la estructura de la innovación organizacional la cual mostrara cómo los vacíos institucionales tienen relación directa con la cadena de valor institucional y cómo desde la teoría institucional se plantea una solución alternativa a dicha problemática.

### **3.2. Matriz institucional, eslabonamiento y su relación con la inclusión social y financiera**

En Colombia, existen organizaciones e instituciones que se encargan de funcionar como un sistema articulado en el sector rural. Como hemos visto a lo largo del capítulo II está desarticulado y necesita de una reestructuración para funcionar de manera eficiente como sistema productivo. Para el caso del mango, a pesar de contar con varios esfuerzos nacionales de fomento en cultivos, créditos y proyectos, aún se encuentran productores que no tienen un acceso eficiente al mercado, excluyéndolos del sistema y cohibiendo así sus capacidades.

Entonces, para entender cómo funciona este sistema institucional debemos conocer sus reglas de juego (instituciones). Lo primero, es que el alimento es una mercancía y por lo tanto se puede intercambiar en el mercado, generando así oferta y demanda. Aun así, el mercado de alimentos es imperfecto y por tanto se presentan desequilibrios en el mismo (Meza & Romero, 2013). Estos desequilibrios están conectados con los vacíos institucionales, por esto se deben estructurar mejores instituciones para la coordinación económica y el funcionamiento eficiente de la cadena de valor enfocada en la comercialización.

En este orden de ideas la matriz institucional es una herramienta que permitirá evaluar cuál de las reglas de juego actuales se cumplen y en cuáles existe o no un vacío institucional; la matriz institucional se establece en la tabla 3-3.

**Tabla 3-2: Matriz institucional del sector rural en Colombia**

<b>Regla de juego</b>	<b>Institucionalidad</b>	<b>Inclusión social (IS)/financiera (IF)</b>	<b>Eslabón de la cadena afectado</b>
<b>CONPES social 113 de 2008</b>	Derecho a la alimentación, alianzas estratégicas entre sectores	Garantizar el alimento a la población y con ello la seguridad alimentaria (IS)	Productores, asociaciones y consumidor final
<b>Constitución Política de Colombia 1991</b>	Art. 64. Art. 65. Art. 66. Art 335.	Es Estado promoverá de manera especial los servicios de crédito y protección al campesinado (IS/IF)	Productores, asociaciones, organizaciones del sector y consumidor final
<b>Ley 160 de 1994</b>	Delimitación de las UAF	La UAF se entiende como empresa básica de producción agrícola incluyéndola así en el sistema (IS)	Productores
<b>Ley 1580 de 2012</b>	Promoción de las APP (pueden ser contratos más eficientes)	Delimita la repartición de riesgo entre las partes para realizar proyectos de inversión que permitan abrir los mercados (IS/IF)	Productores, asociaciones e intermediarios
<b>Ley 1731 de 2014</b>	Se crea el fondo para las Micro Finanzas rurales	Fomentar el acceso al crédito en el sector rural (IF)	Productores
<b>Decreto 1071 de 2015</b>	Recopila y reglamenta el sistema rural actual en Colombia	Pacto nacional por el Agro y el Desarrollo Rural (IS). Fondo Agropecuario de Garantías (IF). Y reglamenta en general el funcionamiento del sector.	Productores, asociaciones, organizaciones del sector e intermediarios.

Fuente Elaboración propia con base en las reglas de juego del sector rural en Colombia.

La Tabla 3-1 nos muestra como las reglas de juego, instituciones, leyes, decretos o demás, se relacionan en la cadena de valor y cuál es su institucionalidad principal. En el caso del decreto 1071 de 2015 cabe agregar que es mucho más completo que lo que se logra mostrar en la tabla, ya que comprende una recopilación de normas que aplican en la actualidad y que reglamentan el sector agropecuario en Colombia. Es claro que este decreto está enfocado hacia un país más equitativo y con miras hacia un futuro agrícola sostenible, ya que funcionará como un contrato al cual tendrán que ceñirse los diferentes eslabones de la cadena de valor.

Estos contratos forman redes en la sociedad y, al igual que la triangulación pueden reflejar la realidad de una manera más compleja al no tener una misma estructura para todos los casos. No obstante en el trabajo de campo se pudo apreciar que estos contratos están

desarticulados ya que existen desconexiones entre el establecimiento de la norma y su cumplimiento, y por ello se presentan los vacíos institucionales del capítulo II.

### **3.3. La validación del método**

El análisis estructural usando la triangulación como validación requiere de una recolección de datos desde diversos puntos de vista, lo que refuerza la veracidad de la información y aumenta la confianza al ser una muestra objetiva de la realidad. Esto implica que los datos deben utilizar perspectivas diversas que le permitan realizar comparaciones múltiples de un único fenómeno (Pérez, 1994). Para la presente investigación el análisis estructural permite un acercamiento a la realidad al considerar una cadena de valor desde un marco institucional, envolviendo la inclusión social y la inclusión financiera en su eslabonamiento.

Ahora bien, para lograr un cambio institucional por medio del diseño cualitativo de la investigación es necesario acudir a técnicas que fortalezcan la veracidad de la información articulando el marco teórico y la metodología (Alonso, 1999). Así mismo, *“el método debe guardar perfecta concordancia con la pregunta de investigación y con la hipótesis o supuestos”* (Isaza & Rendón, 2007, pág. 11), lo que refuerza el uso del análisis estructural como método de investigación por su acercamiento a la realidad desde la teoría, ya que *“El entrelazamiento de los varios subsistemas de la sociedad sugiere, para el estudio de los hechos sociales, la necesidad de un abordaje multidisciplinario e incluso interdisciplinario”* (Bunge, 2003, pág. 58), lo que refuerza el uso del enfoque cualitativo en esta investigación .

### **3.4. Cadena de Valor Institucional**

En todo el mundo la creación de cadenas de valor se ha expandido después de las investigaciones que ha realizado Michael Porter, pero en su investigación aún no se abarca un análisis completo ya que es un concepto que se encuentra en constante renovación, no con el ánimo de cambiar sus reglas de juego sino con miras de adicionar nuevos análisis y ampliar las fronteras del conocimiento sobre el concepto de la cadena de valor. Es por esto,

que organizaciones como la FAO han diseñado planes y estrategias de desarrollo para múltiples países tanto latinoamericanos, como europeos e incluso asiáticos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los agricultores y con ello asegurar un buen producto para el consumidor final, lo que se traduce como una mejora en la SAN mundial (FAO , 2015)

Como se aprecia en la ilustración 3-1 las instituciones regulan y se entrelazan con las organizaciones para formar el sistema económico, mostrando las relaciones que existen entre cada una de ellas. Por otro lado, la cadena de valor institucional permite analizar de manera independiente la inclusión financiera y la inclusión social, pero antes de esto se debe entender dónde se ubica el meso análisis dentro del macro análisis y el micro análisis económico (Pineda, 2015). Para ello, el marco de las cadenas de valor alimentarias sostenibles de la FAO muestra las relaciones en el sistema económico rural.

**Ilustración 3-1: Marco de las cadenas de valor alimentarias sostenibles (FAO)**

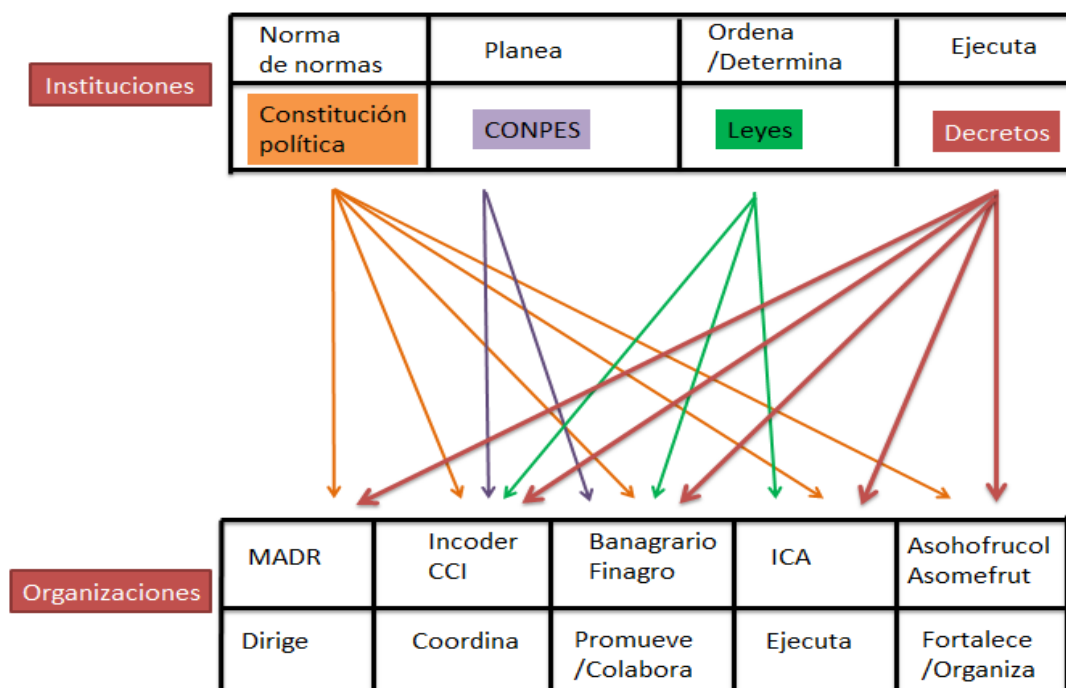


Fuente: (FAO , 2015, pág. 14)

En este marco se puede distinguir las cuatro fases básicas de la cadena de valor: producción, agrupamiento, elaboración y distribución. Estas fases se integran verticalmente entre sí, pero cada una de ellas tiene una integración horizontal con la prestación de servicios, la financiación y los insumos, que hacen parte de la cadena de valor ampliada. Esto integra los mercados nacionales junto con lo que el autor llama gobernanza, entendida como “la naturaleza de los vínculos entre actores en etapas concretas de la cadena (vínculos horizontales) y también dentro de la cadena general (vínculos verticales).” (FAO , 2015, pág. 14) Así mismo, el autor nos indica que las cadenas de valor son estructuras a nivel meso que se encuentran entre el análisis micro económico para este caso la UAF y el análisis macro que abarca la ilustración 3-1.

Por esto en la ilustración 3-2 se propone una cadena de valor que incluye las organizaciones y las instituciones desde un análisis neo-institucional del sistema económico.

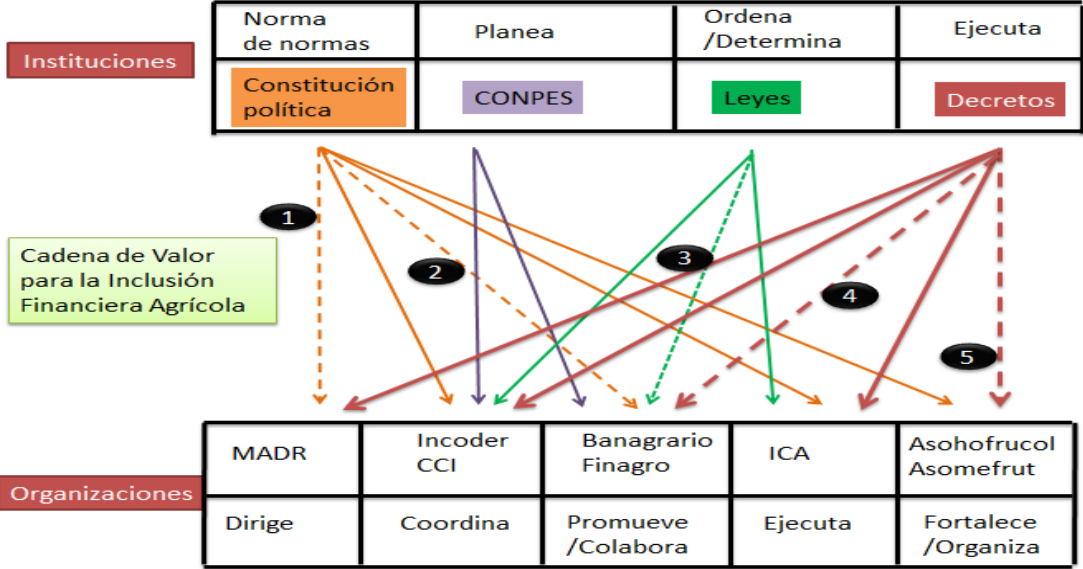
**Ilustración 3-2: Cadena de Valor Institucional para innovación social y la gobernanza rural**



Fuente: Elaboración propia con base en análisis anterior.

Ahora bien, la cadena de valor institucional para la inclusión financiera en el caso de los agricultores de mango en el municipio de La Mesa se presenta en la ilustración 3-3:

**Ilustración3-3: Cadena de Valor Institucional para la Inclusión Financiera**



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis anterior

Esta cadena de valor institucional para la inclusión financiera nos muestra como las relaciones entre las instituciones y las organizaciones se ven fraccionadas ya que en el acercamiento a la realidad (análisis DOFA) se encuentran procesos que aún no hacen parte del sistema pero que deberían estar establecidos para mejorar la relación entre los eslabones. Por ejemplo, en la ilustración 3-3, en el numeral 1 se encuentra que a pesar de que en la constitución política de 1991 en su artículo 64 indica que se debe promover el acceso progresivo de forma individual o asociativa a diferentes servicios dentro de ellos el crédito, aún no se ha logrado permear esta parte de la cadena con sus beneficios ya que como se vio anteriormente ASOMEFRUT no cuenta con ingresos suficientes para financiar a sus asociados mientras el intermediario realiza sus pagos, por lo que este eslabón de la cadena se ve afectado. Del mismo modo se afecta a Finagro y a Banco Agrario (Banagrario) en el numero 2 ya que a pesar de realizar esfuerzos formidables con la población agrícola colombiana, aún se encuentran poblaciones que no acceden a los

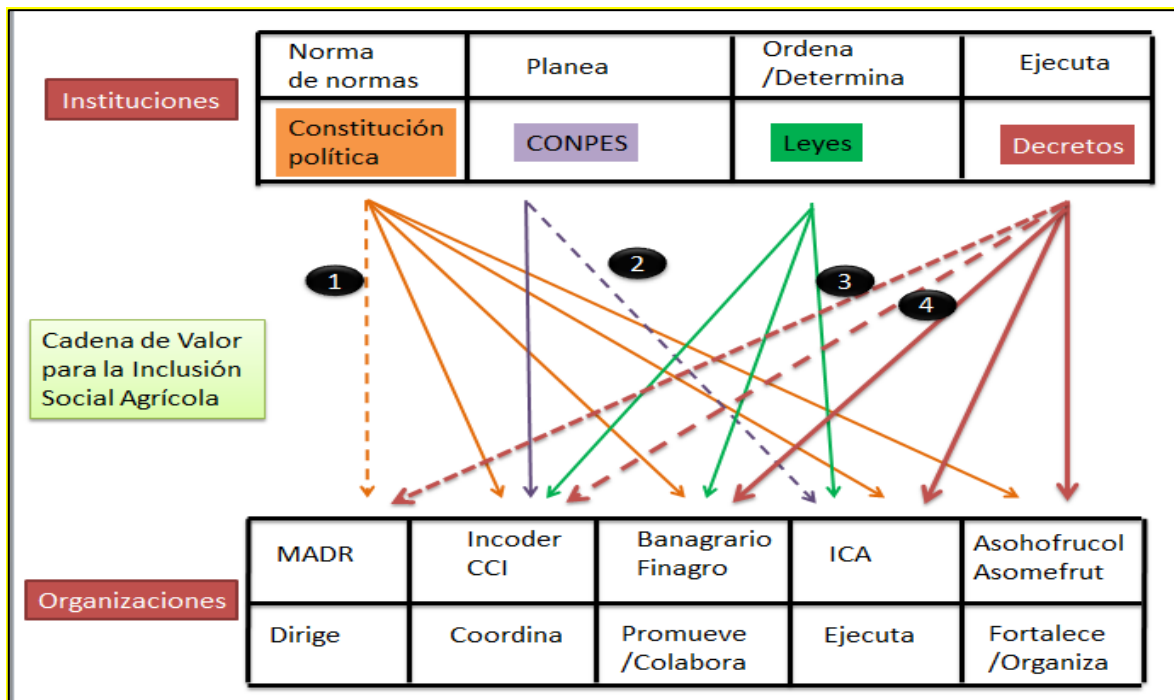
créditos formales y prefieren otras alternativas que generan costos más elevados en el largo plazo.

Del mismo modo, el número 3 nos indica que existe un fallo en el sistema dada la ley 1580 de 2012 en el momento en que se propone una gestión conjunta entre el Estado y las entidades privadas para promover el acceso al mercado de las pequeñas empresas, gestión que hasta el momento no se ha realizado de manera correcta ya que las poblaciones afectadas no logran realizar contratos estables por falta de información o altos riesgos en la cosecha. Así mismo en el numeral 4 existe una desconexión entre el decreto 1071 de 2015 y Finagro/Banagrario dado que la UAF no cuenta con las capacidades suficientes para solicitar créditos asociativos, ya que a pesar de tener la capacidad de tomar créditos individuales no quieren arriesgar sus fincas en un crédito asociativo que no puedan cubrir por alguna eventualidad que pudiese ocurrir y que perjudicará la cosecha. En este mismo sentido en el número 5, el decreto 1071 debe enfatizar en el financiamiento gremial que es fundamental para integrar el sector, ya que el desarrollo agrícola se debe dar desde la integración de los factores individuales para generar poder de mercado y con ello mejorar el desempeño económico y social. Ya que en este momento como se pudo ver en el capítulo II existen regiones de Colombia que a pesar de no ser las que más alimento producen son las que reciben mayor proporción de recursos, generando desigualdad y privando de capacidades a la población.

Así pues, la cadena de valor institucional para la inclusión financiera muestra los fallos institucionales dentro de la misma. Esto permite planear, coordinar, ordenar y ejecutar mejores políticas económicas al enfocarnos en las necesidades reales de la población integrando las instituciones y las organizaciones en el meso análisis.

De igual forma, la cadena de valor institucional para la inclusión social para el caso de los agricultores de mango en el municipio de La Mesa se presenta en la ilustración 3-4:

**Ilustración 3-4: Cadena de Valor Institucional para la Inclusión Social**



Fuente: Elaboración propia con base en que en el análisis anterior

Esta cadena de valor institucional de la ilustración 3-4 para la inclusión social nos muestra en el numeral 1 como el artículo 65 de la constitución política de 1991 que protege de manera especial la producción de alimentos no lo hace ya que no se cuenta actualmente con sistemas de riego, vías o infraestructura local que permitan un desarrollo económico estable y progresivo. Así mismo, el numeral 2 relaciona el CONPES social 113 de 2008 con las diferentes organizaciones presentando un vacío institucional entre el Estado y el ICA. Este vacío ocurre al solo existir un agrónomo para toda la población de productores en una región, ya que este no realiza el seguimiento adecuado a las plantaciones por la cantidad de fincas que debe visitar. En el numeral 3, a pesar de que el decreto 1071 de 2015 establece las reglas de juego para la comercialización y las plazas de mercado locales no se establece una unidad de medida a nivel nacional, esto no permite saber con certeza como es el intercambio entre el agricultor y el intermediario local generando así desigualdades en el sistema agrario. En este sentido, el numeral 4 está ligado al numeral 1 ya que no se reglamenta una mejora productiva con el acceso al recurso hídrico que es una de las materias primas fundamentales para la producción agrícola en cualquier parte del mundo.

Por último, estas cadenas de valor para la inclusión permitieron entender cómo se encuentra actualmente estructurado el sistema económico, y cuáles son las prioridades por parte de las organizaciones según las reglas de juego del sistema agrario colombiano para actuar en la población y generando con ello desarrollo económico con mira a una SAN mundial.

## Capítulo IV

### **Discusión e importancia de los cambios institucionales que incentivan la inclusión financiera para lograr la inclusión social**

En este capítulo se realiza una discusión con base en los resultados y el análisis de los capítulos anteriores, que tendrá en cuenta los conceptos principales a través de las reglas de juego y la inclusión social para explicar la importancia de los cambios institucionales que incentiven la asociatividad y con esto la inclusión financiera para lograr la inclusión social, con el objeto de hacer una propuesta de innovación social que mejore la gobernanza rural en términos de SAN.

#### **4.1. Discusión de la importancia del enfoque institucional para analizar los problemas de la SAN.**

El desarrollo de la agricultura ha sido inequitativo desde sus inicios y esto ha traído consigo pobreza en el sector rural generando así problemas alimentarios (Kalmanovitz , 2006), por esto el Estado se ha preocupado por intervenir la fuerza productiva del sector y con ello poder suplir la demanda de algunos alimentos a nivel nacional e internacional. Para este estudio de caso, se aprecia que gracias a organizaciones como el ICA la alcaldía municipal con representación en la UMATA, las UAF han mejorado sus condiciones de vida y con esto sus capacidades al contar con enlaces organizacionales que les permiten comercializar de manera más competitiva en el mercado local, sin embargo es necesario implementar cambios que incentiven positivamente la cadena de valor institucional, ya que al mejorar parte de un eslabón esto también mejorará los demás eslabones de la cadena. Por esto, si se da innovación social en las reglas de juego de la cadena de valor, entonces habrá un mayor nivel de inclusión financiera para las UAF generando una mayor productividad agroalimentaria que les permita una mejora en sus capacidades y oportunidades.

Aun así, para comprender el problema alimentario y productivo debemos volver a la base teórica institucional, teniendo en cuenta que las reglas de juego determinan el comportamiento de las organizaciones y los individuos de la sociedad, y que a su vez las organizaciones son un conjunto de actores que persiguen objetivos comunes (Perry &

Javed, 1998), siendo fundamental comprender la diferencia entre las instituciones y las organizaciones ya que *“el problema alimentario es en realidad un conjunto complejo e interrelacionado de elementos estructurales y coyunturales constitutivos de la disponibilidad y el acceso de los alimentos”* (Machado, 1986, pág. 141), funcionando entonces como una cadena de valor que tienen el objetivo en común de satisfacer la demanda y por tanto permitir el funcionamiento de la vía de acceso de alimentos en la seguridad alimentaria.

De acuerdo a lo anterior, la DOFA para la inclusión social muestra que este sistema presenta desequilibrios en su estructura y por tanto es importante analizar qué componentes se encuentran desconectados con el fin de corregir sus fallos en términos de cadena de valor. Por esto, se ha usado la investigación con enfoque cualitativo, ya que a pesar de usar elementos cuantitativos para realizar comparaciones, permite un acercamiento a la realidad por medio de trabajo de campo, diarios, entrevistas y revisión documental. Así pues, se deben analizar los problemas de la coordinación económica entre las organizaciones y las instituciones y no solamente de las fallas del mercado, ya que si bien se presentan problemas de información incompleta, riesgo e incertidumbre también existen vacíos institucionales que se aprecian en la estructura económica.

En relación a lo anterior, Bejarano (1998) explica, desde la teoría institucional en su libro sobre la Economía Agraria, que el punto de partida en el análisis de las fallas del Estado está constituido por el reconocimiento de los individuos y que estos necesitan del Estado para aliviar sus cargas y ser competitivos en el sector, ya que es el deber del Estado asegurar la provisión de servicios públicos y por tanto del acceso al mercado de los alimentos como necesidad fundamental del ser humano y, dado que el Estado no ha cumplido eficientemente con la provisión de estos bienes, se ha provocado en el área rural casos comunes de exclusión financiera e inequidad social empeorando cada vez más las falta de oportunidades (en la inclusión financiera y social).

En resumen, se necesita de una acción conjunta entre las organizaciones y los agentes que interactúan en el sector rural para generar un efecto múltiple de las capacidades entre los eslabones, ya que las alianzas permitirán un manejo más adecuado de las fallas del mercado

y también de las que se derivan de la intervención del Estado y demás organizaciones que intervienen en el sector rural (Zarur & Delgado, 2014). En este orden de ideas, debemos entender la innovación social como un cambio técnico en el avance en los procesos de certificación y calidad, y que el cambio organizacional debe ser entendido “*como una práctica social derivada del microanálisis institucional y del diseño de la herramienta que evalúa la asignación de recursos*” (Ruiz, Tiuso, & Soto, 2013, pág. 197) por esto, “*we need to find ways to treat technical and organizational innovation in a combined manner*” (Williamson, 2000, pág. 600) siendo la forma de lograr una sinergia entre las organizaciones y las UAF dentro de la cadena de valor, ya que se debe entender el proceso de la comunidad, sus debilidades, fortalezas y razonamientos sociales tanto individuales como asociativos para corregir los vacíos institucionales en la cadena de valor. Lo que a su vez implica gobernanza al contar con reglas de juego bien estructuradas, participación de la población y a su vez innovación social como cambio en la gestión económica rural.

#### **4.2. Reglas de juego y cambios institucionales como estrategias para la SAN**

Las UAF son la población encargada de producir gran parte del alimento y por tanto el Estado debe velar por su bienestar, no solamente porque está escrito en la constitución de 1991 sino porque son una población vulnerable que representa gran parte del sector agrícola. Por esto, es deber del Estado y de las organizaciones que integran el sector agrícola que se generen estrategias acordes a las necesidades de los individuos o poblaciones y así generar conexiones más fuertes en la cadena de valor al mejorar sus capacidades. Para este análisis no solo necesitamos saber que dinero o capital se posee, sino también de que tan capaces son los individuos en conducir sus vidas y llegar a un estado de bienestar prospero (Nussbaum & Sen, 1993). Con el fin de llegar a este punto se debe pensar en soluciones locales ya que para algunos problemas es la mejor vía, entonces estas soluciones deben ir enfocadas a reducir la desigualdad y con ello mejorar la calidad de vida de la población (Rendon & Bohórquez, 2008) permitiendo así desarrollo con integración dentro de la cadena de valor.

Como se vio a lo largo del trabajo las UAF, de La Mesa – Cundinamarca, pueden producir mangos de gran calidad y en volumen, pero cuando no se da la cosecha por un largo periodo las condiciones de vida se hacen cada vez más precarias. Por esto, es necesario formular estrategias que les permitan a los productores generar capital en los meses donde la producción es escasa y tiene un gran valor comercial en el mercado, ya que cuando la oferta de un bien normal como es el caso del mango sube entonces su precio disminuye y caso contrario, cuando la cosecha de mango a nivel nacional es escasa entonces su precio aumenta. Dado que las UAF estudiadas no cuentan con sistemas de riego su cosecha está determinada por la época de lluvia y no pueden vender cuando el mercado ofrece su mejor precio por canastilla. Aun así, algunas de las UAF ya comenzaron a asociarse y generar procesos de avance institucional al contar por ejemplo con su certificación BPA que asegura un buen precio en el mercado, y por tanto se mejoran las condiciones de comercio permitiéndoles acceder a mercados nacionales que exigen un buen producto certificado para realizar compras masivas por medio de contratos bien estructurados y así mismo pagan mejor que los intermediarios locales.

Así pues se encuentra un punto de partida donde se demuestra que las UAF han mejorado sus condiciones al contar con nuevas instituciones incluyentes y que a su vez necesita de las organizaciones para alcanzar las metas propuestas, proceso que solo se puede dar si las organizaciones del sector rural se enfocan hacia el desarrollo de las capacidades al generar oportunidades a la población rural.

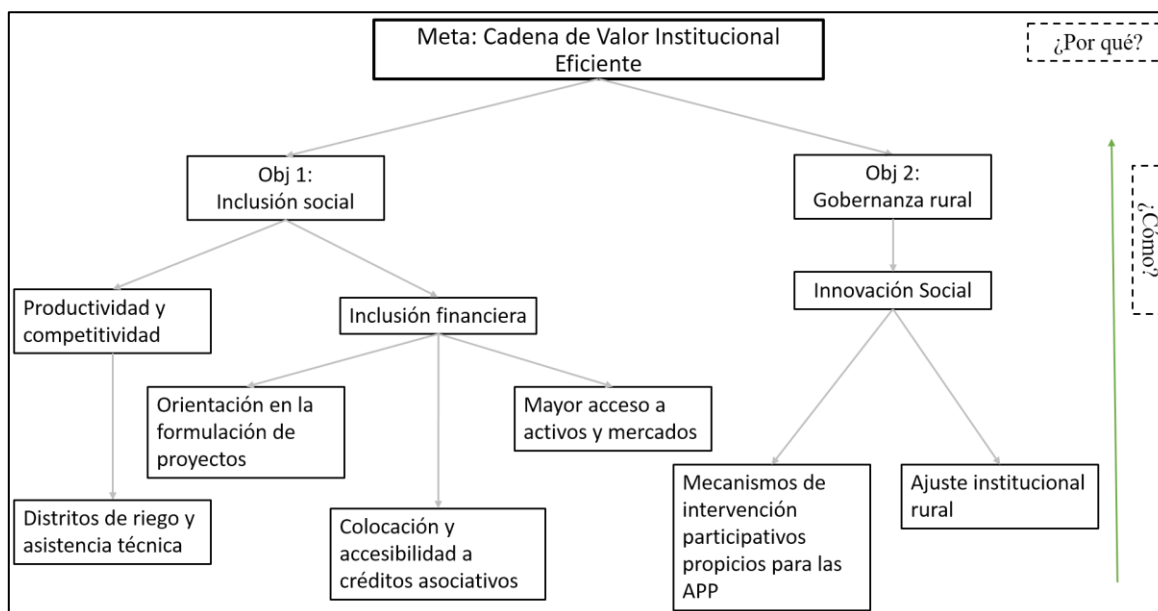
#### **4.3 Innovación social para alcanzar la inclusión financiera y social.**

A continuación se elaboran las respuestas para hacer frente a los vacíos institucionales analizados anteriormente con el fin de buscar soluciones a través de proponer soluciones que cierren la brecha entre el ser y el deber ser desde la innovación social.

Para dicha propuesta, se plantea como meta una cadena de valor eficiente para las UAF, lo cual es responde al por qué de la política, y para responder el cómo se plantean objetivos basados en el capítulo VII del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, titulado

*transformación de del campo*. Con el método de la cascada se plantea la propuesta como se muestra en la ilustración 4-1.

**Ilustración 4-1: Cascada de metas y objetivos para la innovación social de las UAF**



Fuente: Elaboración propia con base en Roth Deubel (2006)

Para alcanzar el **objetivo 1** de inclusión social, es necesario garantizar a las UAF el acceso a las capacidades que les permitan desarrollar sus actividades económicas y así tener el nivel de calidad de vida que desean vivir. Por lo tanto y como se vio anteriormente, es necesario realizar una modernización de la infraestructura hídrica e inversión en distritos de riego para el almacenamiento de la misma y poder hacer uso de esta la mayor parte del año posible. Por otro lado, se debe reglamentar la asistencia técnica para las UAF desde las organizaciones encargadas, ya que esta también es una capacidad fundamental que deben tener las UAF para alcanzar mayores niveles productivos y de competitividad, lo que le permite participar en el mercado de una manera más equitativa (PND, 2014), un ejemplo de esto podría ser impulsar maquinaria o instalaciones que permita almacenar el mango en excelentes condiciones para épocas de escasez. Así mismo se hace necesario revisar el modelo de comercialización y distribución, adaptando las soluciones logísticas que sean necesarias para alcanzar una mayor eficiencia.

En cuanto a la inclusión financiera, se muestra la necesidad de no solamente una mayor colocación de créditos asociativos, sino de un verdadero acceso a estos por parte de las UAF y, por tanto, se debe prestar la asesoría necesaria para que las asociaciones puedan formular sus planes de inversión para la solicitud de créditos de una manera adecuada y al mismo tiempo designar una organización encargada de supervisar y dar acompañamiento a dichas inversiones en pro de disminuir el riesgo en comunidad, lo cual, desde Hoff & Stiglitz (1999), se puede entender como una innovación en los mecanismos indirectos tradicionales que no han tenido éxito en la solución de los problemas de crédito rural. Este mecanismo se considera indirecto porque sigue siendo un contrato, en el cual los prestamistas obtienen información de un grupo de individuos asociados y con capacidades productivas. Por un lado, los prestamistas ya no deben hacer análisis de riesgo y seguimiento a varios individuos, sino que se entiende con un representante de la sociedad aunque todos respalden dicho crédito y, por otro lado, al tener cualidades similares y asignar un único crédito grupal, se esperaría que entre ellos tengan el mismo perfil de cumplimiento y solides. Esto conlleva a una disminución en los costos operativos y de la asimetría en la información que conlleva a altos costos reflejados en las tasas de interés formales y por lo tanto en la baja rentabilidad de los prestatarios.

Por último, en el **objetivo 2**, se propone que por medio de una figura asociativa como ASOMEFRUT, se le permita al campesinado tener mayor participación ante las agremiaciones y entidades pertinentes para así, tener en cuenta sus verdaderas necesidades al momento de tomar decisiones de política que les afecten. Por lo tanto, es necesario que estas instancias tengan participación de distintos actores al contar con más recursos que utilizará la asociación para generar las alianzas convenientes entre productores y comercializadores, teniendo en cuenta así los distintos intereses de los agentes. Aun así, es importante tener en cuenta la opinión de las UAF representadas en la asociatividad para brindarles capacidades y soluciones oportunas. También se hace pertinente un análisis vertical y horizontal de las UAF para así ir llenando los vacíos como la unidad de medida estandarizada a través de acuerdos, dado que “*Unas reglas equivocadas dan lugar a una economía menos eficiente y una sociedad más dividida*” (Stiglitz, 2012, pág. 333) donde las UAF son el eslabón más afectado en la cadena de valor. Dado esto, es claro que para

que se de este escenario es necesario un cambio institucional la interacción entre las leyes, las organizaciones y los procedimientos que permita dicha participación y que propenda por el fortalecimiento de las APP mejorando la gobernanza en el sector a través de esta innovación social (Conger, 2012).

Así entonces en la tabla 4-1 se determinan los efectos esperados de cada uno de los objetivos y sus indicadores.

**Tabla 4-1: Efectos esperados de los objetivos e indicadores propuestos**

<b>Objetivo</b>	<b>Efecto esperado</b>	<b>Indicador</b>
<b>1</b> Inclusión Social	-Mayor capacidad productiva de las UAF -Mayor acceso de las UAF en los mercados de alimentos -Brindar asesoría profesional a las asociatividades para formular solicitudes de crédito más efectivas. -Permitirle a las asociatividades de UAF un mayor acceso al capital de trabajo necesario para cerrar negocios en otros mercados nacionales.	-Variación de la productividad con los nuevos sistemas de riego (antes y después) -Variación en la cantidad de toneladas efectivamente comercializadas con los distintos mercados (antes y después) -Número de asesorías profesionales realizadas a las asociatividades de UAF/ créditos efectivamente entregados -Cantidad de créditos otorgados a las UAF/cantidad de negocios efectivos con mercados nacionales.
<b>2</b> Gobernanza Rural	- Crear APP con la participación de las UAF -Aumentar la participación activa de las UAF por medio de la representación de asociatividad.	-Cantidad de APP generadas -Número de reuniones con participación de representantes de las asociatividades de UAF.

Fuente: Elaboración propia con base en Roth Deubel (2006)

Al superar estos objetivos se lograra en el largo plazo, garantizar una mejor calidad de vida a los productores de mango, esperando que sea un caso replicable en otro tipo de cultivos y sea un punto de partida para nuevas investigaciones o seguimientos que se realicen en el sector tanto agrícola. Así pues, se da continuidad a la línea de investigación de ruralidad y seguridad alimentaria propuesta por la universidad de La Salle donde:

(...) el reconocimiento social de lo rural y del campesino se basa, por un lado, en la importancia que tienen en la producción de alimentos y, por otro, en la afectación que sufre este grupo poblacional por la inseguridad alimentaria relacionada, principalmente, con la persistencia de problemas que afectan el vínculo social, tales como la pobreza, los bajos ingresos, el desempleo, la exclusión social (Unisalle, 2014, pág. 2).

En síntesis, es necesaria la aplicación de esta propuesta para lograr una gobernanza rural de la cadena de valor institucional que permita la inclusión financiera por medio de la asociatividad y con ello se abra paso a la inclusión social de las UAF en La Mesa, Cundinamarca al mejorar las oportunidades y las capacidades de la población.

## Conclusiones

En conclusión, para alcanzar mayores niveles de inclusión social es necesario un cambio en las reglas de juego para el acceso a los servicios financieros de las UAF en términos de asociatividad, no solamente productoras de mango, sino de todos los alimentos de la canasta básica familiar y así alcanzar mayores niveles de disponibilidad en el mercado mejorando la SAN.

Por otro lado, también queda claro que el ajuste institucional no debe ser únicamente en materia de crédito, sino también a nivel de asistencia técnica y certificación de BPA, que hasta el momento de estudio de este trabajo, habían tenido una evolución y permitieron mayores niveles de inclusión social de las UAF, lo que permite afirmar que un cambio en las reglas de juego tienen incidencia positiva en el estilo de vida de estas asociatividades.

Por consiguiente, se evidencia la importancia que tienen este tipo de investigaciones ya que no solo buscan identificar los vacíos institucionales, sino que también proponen soluciones desde análisis estructurales teniendo en cuenta no solo cifras y estadísticas, sino la opinión de los directos afectados para formular estrategias y herramientas de análisis económico acordes con su realidad permitiendo llenar estos vacíos en la cadena de valor.

En resumen, se aportan nuevas formas de observar la realidad desde la teoría y la metodología institucional: Primero; se hace desde un estudio de las organizaciones y las instituciones las cuales se deben identificar y caracterizar, segundo; se lleva a cabo un diseño del sistema o de la estructura económica que en este trabajo es la cadena de valor institucional que afecta a las UAF, tercero; se plantea un cambio institucional que genera una innovación social en cuanto a la asociatividad, y cuarto; se alcanzan mayores niveles de inclusión social cuando se presenta un cambio en las reglas de juego que incentiven la inclusión financiera de las UAF de tal manera que se logre la asociatividad como manifestación de la innovación social y expresión de la gobernanza rural.

## Recomendaciones

A pesar de conocer los diferentes estudios que se han realizado frente a la cadena de valor del mango en el mundo, Colombia no adapta un modelo claro de desarrollo y gobernanza rural que permita adelantar procesos de inclusión social y económica por medio de la innovación social. Por esto, es recomendable realizar este tipo de análisis estructurales y conocer la caracterización del sector rural local en el cual se va a trabajar para poder aplicar los correctivos necesarios, lo que permitirá a las UAF producir alimentos inocuos que generen beneficios tanto económicos para ellos como de salud y alimentación para las personas que los consumen.

Por otro lado, en vísperas del proceso de paz que se adelanta en Colombia, se hace más necesario que nunca el espacio para este tipo de investigaciones en la gobernanza rural desde el enfoque del institucionalismo económico, donde haya lugar para los distintos actores afectados, en especial las UAF que son las más afectadas y necesitan de la orientación y el respaldo para sacar a delante sus proyectos productivos en el campo durante el posconflicto, fortaleciendo el comercio entre regiones y abriendo nuevos mercados a través de contratos bien definidos.

También, es recomendable replicar este análisis para otros productos, mediante la aplicación de la herramienta de gobernanza e inclusión social diseñada en el presente trabajo, en pro de garantizar una disponibilidad de la canasta más completa, ya que hay zonas del pacífico y la Guajira donde el problema de la inseguridad alimentaria y nutricional es grave, y solo se le puede dar solución llenando los vacíos institucionales en las distintas cadenas de valor de los diferentes productos. Lo anterior también lleva a pensar en la necesidad de aplicar esta herramienta en el diseño e implementación de las APP para apoyar la SAN nacional.

## Bibliografía

- AGRONET. (Abril de 2015). *AGRONET*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de [http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/excepcionesNuke/cargaNet/netcarga110.aspx?cod=110&submit=Ver%20Reporte&reporte=Cr%E9dito%20asociativo%20por%20departamento%20%20Finagro&file=200681193258\\_ReportFinagro\\_AsociativoDepto\\_Pub.rpt&codigo=110&excepcion=1&fecha](http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/excepcionesNuke/cargaNet/netcarga110.aspx?cod=110&submit=Ver%20Reporte&reporte=Cr%E9dito%20asociativo%20por%20departamento%20%20Finagro&file=200681193258_ReportFinagro_AsociativoDepto_Pub.rpt&codigo=110&excepcion=1&fecha)
- Alcaldía de La Mesa. (2015). *Sitio oficial de La Mesa-Cundinamarca*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de [http://lamesa-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://lamesa-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alonso, J. (1999). *Metodología*. Mexico. D.F: Limusa.
- Amaya Otálora, C. A., & Amézquita Reyes, M. (2010). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN DE SEGUNDO NIVEL DE PRODUCTORES DE MANGO Y OTROS PRODUCTOS AGRICOLAS MANGOCOL*. Bogotá, Colombia: Facultad de ciencias economicas y sociales de la Universidad de la Salle.
- Amaya, C., & Amezquita, M. (2010). *planeación estratégica para la asociación de segundo nivel de productores de mango y otros productores agricolacoladd MANGOCOL*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle. Tesis para optar por el titulo de Administrador de empresas. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Arévalo Lara, J. C. (2012). *LA BANCARIZACION COMO MEDIO DE FINANCIACION DEL SECTOR AGROPECUARIO EN CUNDINAMARCA – ANALISIS DE LAS LIMITACIONES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE CRÉDITO EN EL PERIODO 2005 A 2008*. Bogotá, Colombia: Facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de la Salle.
- ASOHOFrucOL & CORPOICA. (2013). *Modelo Tecnológico para el cultivo del mango en el Valle del alto Magdalena en el Departamento del Tolima*. Bogotá: Siembra.
- ASOHOFrucOL. (2014). *Asociación de Horticultores y Fruticultores de Colombia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <http://www.asohofrucol.com.co/>
- Ayala Espino, J. (2002). *Fundamentos institucionales del mercado*. Mexico: Facultad de Economía de la UNAM.
- Ayala, J. (1999). *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México: Fondo de cultura económica.
- Ayala, J. (2003). *Instituciones para mejorar el desarrollo. Un nuevo pacto social para el crecimiento y el bienestar*. Mexico: Fondo de cultura económica.

- BANAGRARIO. (2015). *Banco Agrario de Colombia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <http://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/default.aspx>
- Bejarano, J. (1998). *Economía de la agricultura*. Universidad Nacional de Colombia. IICA. FONADE.
- Bernal Camejo, F. (1 de Septiembre de 2014). Si no hay un encadenamiento productivo, no hay ningún sector agrícola que vaya a tener éxito. 8-9. (Revista Frutas y Hortalizas, Entrevistador) Colombia: Asohofrucol.
- Bonilla, E., Hurtado, J., & Jaramillo, C. (2009). *La investigación Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. Bogotá, Colombia: Alfa Omega.
- Bourdieu, P. (2003). *Las estructuras sociales de la economía*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Bunge, M. (2003). *Desigualdad y globalización. Cinco conferencias. Construyendo puentes entre las ciencias sociales. Facultad de Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Cano, G. (2012). El Impacto Del Cambio Climático Sobre La Seguridad Alimentaria. *Banco de la República* (pág. 39). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Cano, G. (2013). *La agricultura colombiana de cara a los pactos bilaterales de comercio*. Bogotá: Banco de la República. Borradores de Economía. Núm, 778.
- Cano, G., Esguerra, M., Rueda, L., & Velasco, A. (2013). *Acceso a servicios financieros en Colombia*. Bogotá: Banco de la República de Colombia. Borradores de economía, No. 776.
- Castellanos, O., Rojas, J., Villarraga, L., & Ustatte, E. (julio - diciembre de 2001). Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*(18), 87 - 98.
- CCI. (2015). *Corporación Colombiana Internacional*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <http://www.cci.org.co/ccinew/quienes-somos/mision.html>
- Choncol, J. (1996). *Sistemas agrarios en América Latina. De la etapa prehispánica a la modernización conservadora*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Conger, S. (25 de Enero de 2012). *Social Innovation Defined: Social Innovation Europe*. Recuperado el 27 de Enero de 2016, de <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/magazine/governance/articles-reports/social-innovation-defined>
- CONPES. (2008). *Documento Conpes Social 113*. Bogotá: DNP.

- Corporaciones de Abastos. (2014). *Corporaciones de Abastos en Colombia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=11261&dPrint=1>
- FAO . (2015). *Desarrollo de las cadenas de valor alimentarias sostenibles*. Roma.
- FAO. (2014). *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de política*. Santiago de Chile: FAO.
- FINAGRO. (14 de Mayo de 2015). *FINAGRO*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Manual de servicios: <https://www.finagro.com.co/normas/manual-de-servicios>
- Gandlgruber, B. (2010). *Instituciones, coordinación y empresas. Análisis económico más allá de mercado y estado*. Anthropos.
- Hoff, K., & Stiglitz, J. (1999). Introduction: Imperfect Information and Rural Credit Markets—Puzzles and Policy Perspectives. *THE WORLD BANK ECONOMIC REVIEW*, VOL . 4 , NO . 3 . , 235-250.
- ICA. (2015). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <http://www.ica.gov.co/Multimedia/DocPortal/pdf/ManualFuncionesICAv2.pdf>
- INCODER. (2014). *Intituto Colombiano de Desarrollo Rural*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <http://www.incoder.gov.co/Mision/Mision.aspx>
- Isaza, J., & Rendón, J. (2007). *Guía metodológica para la formulación y presentación de proyectos de investigación*. . Bogota: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Jimenez , M., & Reyes, M. (2013). Evolución de los desarrollos estadísticos en la agronomía. *Equidad & Desarrollo*, 307-321.
- Kalmanovitz , S. (2006). *La agricultura colombiana en el siglo XX*. . Colombia: Fondo de cultura economica. Banco de la republica.
- Lacki, P. (enero de 2010). Hay que incorporar valor agregado. (Asohofrucol, Ed.) *Revista de la asociacion Hortofruticola de Colombia*(Numero 9), pág: 18.
- Machado, A. (1986). *El problema alimentario en Colombia*. Bogotá: Centro de investigaciones para el desarrollo. Universidad Nacional de Colombia.
- MADR. (2006). *Acuerdo de competitividad: cadena de hortalizas*. Bogotá: Secretaría de agricultura de Cudinamarca. Entregado por Alfonso Mahecha, secretario de agricultura.

- MADR. (2015). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/Paginas/Organigrama-Sector-Agropecuario.aspx>
- Meza, C. (2013). Productividad ecológica territorial: ¿un camino a la seguridad alimentaria? *Equidad & desarrollo, No 20*, 71-87.
- Meza, C., & Romero, J. (2013). Capítulo II: La inseguridad alimentaria en Latinoamérica: Una situación de inequidad en el acceso. En F. Ramírez, *Dimensiones de la seguridad. Una aproximación desde la ciencia económica*.
- MINCIT & ONUDI. (2004). *Manual de Minicadenas Productivas*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. .
- Morin, E. (1995). Estamos en un Titanic. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social. *Etica y Desarrollo*, 143-148.
- Navarrete, Á. (2011). *Una ciudadanía desgarrada: Configuración y ejercicio de una ciudadanía campesina en el corregimiento de San Joaquín*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Mexico: Fondo de cultura económica.
- North, D. (2007). *Para entender el proceso de cambio económico*. Editorial Norma. Economía U. Andes.
- Nussbaum, M., & Sen, A. (1993). *La Calidad de Vida*. Mexico: Fondo de cultura económica, The united nations university.
- Palop, V. (2013). *Aproximación a las propuestas de desarrollo desde perspectivas holísticas*. España: Publicaciones de la Universidad de València.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos*. La muralla.
- Perry, G., & Javed, S. (1998). *Beyond the Washington consensus: institutions matter*. World Bank Latin America And Caribbean studies.
- Pineda, W. (2015). *Análisis económico del impacto de las reglas de juego en la prestación del servicio público domiciliario de energía eléctrica en la ZNI San Andrés, Providencia y Santa Catalina entre 1991 y 2013*. Bogotá: Universidad de La Salle, Trabajo de Grado, Economía.
- PND. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard. Harvard business Review América Latina.
- Rendon, J., & Bohórquez, C. (2008). *El desarrollo humano integral y sustentable: cumbres, cooperación y responsabilidad global*. Escrito preparado para el seminario permanente sobre Alternatividad del Desarrollo de la Universidad de la Salle.
- Riaño, J. A., & Salazar, O. N. (2009). *Territorialización del desarrollo local: el caso de las redes productivas en la agrocadena de la papa criolla en el Rosal Cundinamarca*. Bogota: Facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de la Salle.
- Roth Deubel, A.-N. (2006). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora tercera reimpresión.
- Ruiz, C., Tiuso, G., & Soto, D. (2013). Pertinencia y relevancia de la línea de investigación Equidad y Desarrollo: la innovación social y su relación con el desempeño económico y social desde el institucionalismo económico. *Equidad & Desarrollo*, 187-209.
- Saénez, S., & Helfgott, S. (julio - diciembre de 2008). Las redes interinstitucionales en la reconversión agropecuaria sustentable en Colombia. *Equidad y Desarrollo*(10), 103-115.
- Sampedro, J. (1959). *Realidad económica y análisis estructural*. Aguilar.
- Sanchez, M., & Usaquen, M. (2012). Economía de los servicios públicos domiciliarios, más allá del mercado y del Estado. *Equidad y Desarrollo. Universidad de la Salle. Bogota, Colombia*, 31-56.
- SEA, IICA & CNC. (2007). *Estudio de la Cadena Agroalimentaria de Mango en la República Dominicana*. República Dominicana: Secretaría de Estado de Agricultura, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y Consejo Nacional de Competitividad.
- Sen, A. (2002). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Ed. Planeta SA.
- Sen, A., & Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. Bogotá: Taurus.
- Torres, G., & Rodríguez, J. (2015). *Innovación en la gestión económica del crédito agropecuario en Colombia: análisis institucional del acceso al crédito para el desarrollo de la agricultura familiar*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Unisalle. (2014). *Línea de investigación: Ruralidad y Seguridad Alimentaria*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Villareal, R., Carmona, D., & Herrera, J. (2012). Caracterización del sector agrícola y condiciones de empresarización en la región de Yopal, Casanare. *Equidad y Desarrollo*, 105-131.

Williamson, O. (Septiembre de 2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of economic literature*, Vol. XXXVIII, págs. 595-613.

Zarur, A. (2004). *El entorno económico: Elementos teóricos y metodológicos para su análisis*. Bucaramanga: Universidad Nacional Autónoma de Bucaramanga.

Zarur, A., & Delgado, P. (2014). *Criterios para una propuesta de construcción de distritos*. Bogotá: revista equidad y desarrollo edición 21.



<p>Innovación reglas de juego (BPA): El 5% de los productos cuenta con la certificación. 42 productores certificados (el primer municipio en certificarse). En total serían más de 800 productores de frutas. El mango es tolerante a las sequias, no tienen plantaciones nuevas pero se renuevan los cultivos, su siembra es por injerto en las semillas patrón. Se manejan dos tipos de mangos de los 200 del mundo, el Tommy (Rojo) y el Keitt (Farchit ). El Tommy se puede tecnificar. El mango de Hilacha o el común es el patrón y el injerto es del cual se obtiene el fruto. Los árboles se renuevan (podas) para una mejor producción.</p>	<p>Cadena de valor: El acopiador es precio – poniente, el campesino es precio – aceptante. El daño domestico reduce el precio en el mercado y daña el comercio. El productor compra las plántulas ya injertadas en un vivero certificado (en la mesa tienen 2) ante el ICA. Cada plántula puede llegar a costar hasta \$6.000.</p>	<p>Observaciones: existen dos asociaciones: Aomefrut (8años) y Asofruteq (menos de 1 año). Aomefrut tiene 74 asociados, y son de varios municipios. Tiene 39 productores certificados. Asofrutec tiene 23 asociados y todos son veredas periféricas de la ciudad. 3 de ellos cuentan con certificación BPA.</p>
--	--	---

**Certificado de participación meritoria con el proyecto de investigación trabajado en el semillero por parte de Torres Ginna, Rodríguez Jorge y Ruiz Camilo**

9 al 12  
Octubre/2014

**XVII ENCUENTRO NACIONAL Y XI INTERNACIONAL**  
de Semilleros de Investigación  
REDCOLSI



La Fundación Red Colombiana de Semilleros de Investigación RedCOLSI  
Nit. 900.014.966-5

**Certifica que el proyecto:**

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN ECONÓMICA DEL CRÉDITO AGROPECUARIO EN COLOMBIA: APLICACIÓN DEL ANÁLISIS INSTITUCIONAL EN TÉRMINOS DE LAS REGLAS DEL JUEGO Y LAS ORGANIZACIONES QUE DETERMINAN EL ACCESO AL CRÉDITO PARA EL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR.

Participó en el XVII Encuentro Nacional y XI Internacional de Semilleros de Investigación donde obtuvo el reconocimiento de:

**MERITORIO**



OLGA LUCIA GALVIS PINZON  
Coordinadora Nacional RedCOLSI



[encuentronacional@fundacionredcolsi.org](mailto:encuentronacional@fundacionredcolsi.org)  
[www.fundacionredcolsi.org](http://www.fundacionredcolsi.org)